



JOURNAL OF RESEARCH  
IN EDUCATION AND SOCIETY  
EĞİTİM VE TOPLUM  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
e-ISSN:2458-9624



Cilt: 8 Sayı: 2 Sayfa Aralığı: 462-473 e-ISSN: 2458-9624 DOI: 10.51725/etad.1003628

REVIEW

Open Access

DERLEME

Açık Erişim

## Mesleki Tükenmişlik: Etki Eden Faktörler, Belirtileri ve Sonuçları\*

### Occupational Burnout: Affecting Factors, Their Symptoms and Consequences

İbrahim Yaşar Kazu, Damla Yıldırım

#### ÖZ

Tükenmişlik, günümüz toplumunda çalışanlar arasında sıkça görülen bir olgudur. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı mesleki tükenmişliğin sebeplerini, semptomlarını ve sonuçlarını bulmaktır. Bu çalışma, literatürün taraması ile dergilerden, yüksek lisans ve doktora makalelerinden veri toplanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulgularına dayalı olarak mesleki tükenmişliğe neden olan değişkenler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki rütbe ve kişilik özelliklerinin tümü bireysel değişkenlerdir. Ayrıca; iş yükü, kontrol eksikliği, ücret ve ceza, adalet ve değerler örgütsel değişkenlerdir. Yorgunluk, baş ağrısı, uyuşukluk ve uyku sorunları bahsedilen fiziksel tükenmişlik semptomlarından bazılarıdır. Unutkanlık, aile sorunları, sabırsızlık, beklenmedik öfke patlamaları ve hıçkırık nöbetleri de bu sorunlar arasında en yaygın davranış belirtileridir. Araştırmanın sonuçları; işyerinde tükenmişlik, bireyin işi, özel hayatı ve aile hayatı üzerinde zararlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra bireysel olarak duygusal yorgunluk yaratırken işyerinde; iş-aile arasında rol çatışmasına, fazla çalışmaya ve gelecek korkusuna neden olmaktadır.

#### ABSTRACT

Burnout is a common situation among workers in today's society. Our study aims to find out what causes occupational burnout, and the symptoms and consequences of burnout are. This study is implemented by reviewing the literature and collecting data from journals, master's and doctoral articles. The factors causing occupational burnout were examined in two categories as individual and organizational. Age, gender, education level and personality traits are all individual variables. Also, workload, lack of control, justice and values are organizational variables. Fatigue, headache, lethargy and sleep problems are some of the physical burnout symptoms. Forgetfulness, family problems, unexpected outbursts of anger and hiccups are also the most common behavioral symptoms. As results, it was determined that burnout in the workplace has a detrimental effect on the individual's work, private life and family life, and that it causes role conflict in the workplace, work-family conflict, overwork and fear of the future, while it creates emotional fatigue individually.

#### Yazar Bilgileri

**İbrahim Yaşar Kazu**   
Doç. Dr., Fırat Üniversitesi,  
Elazığ, Türkiye  
[iykazu@firat.edu.tr](mailto:iykazu@firat.edu.tr)

#### Damla Yıldırım

Öğretmen, Milli Eğitim  
Bakanlığı, İstanbul, Türkiye  
[yldrm.damla93@gmail.com](mailto:yldrm.damla93@gmail.com)

#### Makale Bilgileri

##### Anahtar Kelimeler

Tükenmişlik  
Mesleki tükenmişlik  
Mesleki tükenmişlik belirtileri

##### Keywords

Burnout  
Occupational burnout  
Occupational burnout symptoms

#### Makale Geçmişi

**Geliş:** 01/10/2021  
**Düzeltilme:** 16/12/2021  
**Kabul:** 16/12/2021

**Atıf için:** Kazu, İ. Y. ve Yıldırım, D. (2021). Mesleki tükenmişlik: Etki eden faktörler, belirtileri ve sonuçları. *JRES*, 8(2), 462-473. <https://doi.org/10.51725/etad.1003628>

**Etik Bildirim:** Bu makale, derleme türünde olduğundan etik kurul kararı gerektirmemektedir.

\* Bu çalışma, 28-30 Haziran 2021 tarihlerinde elektronik ortamda gerçekleştirilen Gazi Üniversitesi Genç Araştırmacılar Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## Tükenmişlik

Modern dünyada insanların ihtiyaç ve istekleri günden güne artmaktadır. Bu artış yüzünden bireyler daha çok çalışmak ve üretime katılmak zorunda kalmaktadırlar. Çalışma hayatının getirdiği zorluklarla beraber bireylerde zamanla yılma, yorulma ve bıkkınlık durumları görülmektedir. Çalışan bireylerin yaptıkları mesleğin hedefinden sapması, sunulan hizmetin kalitesinde görülen azalma ve motivasyon kaybı gibi durumlarla ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik bu duruma tükenmişlik adı verilmektedir (Göktepe, 2016).

Tükenmişlik kavramını ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger kullanmıştır. İlk çalışmasını sağlık çalışanları üzerinde yapan Freudenberger tükenmişliği "başarısız olma, yıpranma, enerji ve güçte görülen azalma ve isteklerin tatmin edilememesi sonucu kişinin içsel yaşamında görülen tükenme" olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974). Geçmişten bugüne birçok tanımlaması yapılmış olan tükenmişlik kavramının günümüzde en kabul görmüş tanımı Maslach ve Jackson'a aittir (Ardıç ve Polatçı, 2008). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği bireyin işinden dolayı yoğun duygusal isteklere maruz kalması ve devamlı olarak diğer bireylere karşı olumsuz davranışlar sergilemesi olarak tanımlamıştır. Maslach tükenmişlik kavramını "duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük bireysel başarı hissi" boyutlarında ele almıştır. Duygusal tükenme, diğer kişilerle olan iletişimden kaynaklanan isteklerden ötürü görülen duygusal kaynakların birey tarafından tüketilmesidir. Duyarsızlaşma, kişide bakım ve hizmetini gerçekleştirmiş olduğu bireylere yönelik olarak görülen olumsuz his ve davranışlardır. Kişisel başarısızlık ise kişinin kendini diğer bireylere karşı verdiği hizmet konusunda yetersiz hissederek olumsuz bir biçimde değerlendirmesidir (Çapri, Gündüz ve Gökçakan, 2011). Brenninkmeijer ve VanYperen (2003), tükenmişliği iş hayatında görülen kronik stres sonucunda ortaya çıkan tükenme olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik durumunda çalışan bireyin yeterlilik hissi geçmişe göre azalma görülür.

Bireyler yaşantılarının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçirmektedirler (Akkoç ve Tunç, 2015). Öğretmenlik, banka ve sağlık sektörü gibi yoğun iletişim gerektiren meslek dallarında çalışan bireylerde tükenmişlik daha çok görülmektedir (Avcı ve Seferoğlu, 2011; Izgar, 2000; Sılığ, 2003). Bu meslekler icra edilirken yaşanan stresle baş edilemediğinde bireyde fizyolojik ve duygusal bazı belirtiler görülmeye başlar (Antoniou, Polychroni ve Walters, 2000). Tükenmişlik hali içerisinde olan bireyler müşterilerine veya çalıştıkları ortamda karşılaşmış oldukları kişilere karşı olumsuz tutumlarda bulunurlar (Corcoran, 1986). Kişiler arası iletişimleri bozulur. İzinsiz veya hastalık gibi nedenler sunarak işe gelmek istemezler. Hizmetlerinin kalitesinde bozulma görülür (Deniz-Kan, 2008).

## Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Modern dünyada iş yaşamının en önemli problemlerinden biri mesleki tükenmişliktir. Pek çok değişken mesleki tükenmişliğin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır. Sürgevil-Dalkılıç (2014) mesleki tükenmişliğe neden olan değişkenleri bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırarak ele almıştır. Bireysel faktörler bireyin kendisine bağlı olarak oluşan etkenlerken; örgütsel faktörler bireyin kendisi dışında çevresel etkenlerden dolayı ortaya çıkan nedenlerdir (Kilerci, 2020).

### Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireyin iş ortamına ait özellikler dışında olan ve örgüt içerisinde kaynaklanan ve tükenmeye sebep olan konulardır (Polatçı, 2007). Çalışılan ilk yıllarda tükenmişliğin bireysel özellikli olduğu ifade edilmiştir. Bireyden kaynaklı olduğu düşünülen sorunun çözülebilmesi için kişi kaynaklı soruna çare bulunması veya bireyin işten çıkarılması yolları önerilmiştir. İlerleyen

yıllarda bu geleneksel yaklaşım terk edilerek tükenmişliğin yalnızca kişiden kaynaklanmadığı hatta daha çok meslek ve iş ortamından etkilendiği sonucuna varılmıştır (Yüksel, 2017).

Tükenmişlikle ilgili çalışmaların çoğunluğu demografik değişkenleri tükenmeye neden olan önemli belirleyiciler olarak görmüşlerdir (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişliğe sebep olan başlıca bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, etnik köken, medeni hâl, aile durumu, eğitim seviyesi gibi demografik etmenler ile karakter yapısı, bireyin beklenti düzeyi, iç veya dış kontrol odaklı olma durumu, kendine yetme, empati becerisi, işe karşı aşırı ilgidir (Şeker, 2019).

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalarda bazı bireysel özelliklerin çevresel özellikler kadar olmasa da bireyin tükenmişliği üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bireylerin kişilikleri farklı farklı olduğundan her bir kişi tükenmişlikten farklı düzeyde etkilenmektedir. Böylece aynı etkilere maruz kalmış olsa da bireysel faktörler bazı bireylerde tükenmişliğe neden olurken veya tükenmişliği arttırırken bazı bireylerde tükenmişliği ve tükenmişliğin ortaya çıkan etkilerini azaltmaktadır. Kaynakların korunması teorisinde bireysel farklılıklar kaynak olarak görülmektedir. Bu farklılıkların tükenmişliğin oluşumu ve tükenmişliğe karşı dayanıklılığı etkilediği görülmüştür (Hobfoll ve Lilly, 1993). Aşağıda tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler başlıklar altında incelenecektir.

### **Yaş**

Bireysel faktörler içinde yaş ögesi tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tükenmişliğin demografik değişkenleri incelendiğinde, ilgisi en çok olan değişkenin yaş olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde gençlerde tükenmişlik sendromunun daha fazla olduğu görülmüştür (Boyar, 2011). Mesleki tecrübelerinin az olması, genç çalışanların diğer çalışanlara nispeten beklenti düzeylerinin fazla olması ve çoğu beklentilerinin gerçekleşmemesi nedeniyle işe yeni başlayanların tükenme riskleri daha fazla olmaktadır. Genç çalışanlar zamanla gerçeği kabullenerek hayattaki hedeflerini azaltmak yerine hayal kırıklığı ve tükenmişliğe sürüklenirler (Gündüz, 2004; Lee ve Ashforth, 1990; Şeker, 2019).

### **Cinsiyet**

Cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelendiğinde genelde kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmektedir. Yılmaz, Yazıcı ve Yazıcı (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmen ve yönetici örneklemi olarak bakıldığında kadınlarda genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutlarında erkeklere nispeten daha fazla tükenmişlik görüldüğü belirlenmiştir. Çimen'in (2007) yaptığı çalışmada bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre duygusal yorgunluğu daha çok yaşadıkları görülmüştür. Maslach ve Jackson (1981) yaptıkları araştırmada bayanlardan erkeklerden daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığını bulmuştur.

### **Medeni Durum**

Yapılan araştırmalarda bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla tükenmişliği daha fazla yaşadıkları belirlenmiştir (Şeker, 2019). Özellikle bekâr erkeklerin evli olanlara oranla tükenmişlik yaşama riskleri daha yüksektir (Maslach ve Jackson, 1981). Aynı zamanda bekâr erkeklerin tükenmişlik düzeyleri eşinden boşanmış erkeklere kıyasla daha fazladır (Maslach vd., 2001). Çünkü evli erkeklerin yaşamdan aldıkları doyum daha yüksektir. Ayrıca evli bireyler kişiler arası ilişkiler ve problemlerle baş edebilme konusunda tecrübe sahibidirler ve sorun çözme becerileri gelişmiştir. Filiz (2014) öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmasında evli bireylerin aile kurumundan aldıkları sosyal desteğin

tükenmişlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla tükenmişliğe etki eden faktörlerle daha rahat baş edebilmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981).

### **Eğitim**

Eğitim düzeyiyle mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların pek çoğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadele etme başarısının da artacağını, eğitim düzeyiyle tükenmişlik arasında ters orantı olacağını varsaymaktadır (Basım ve Şeşen, 2006). Örneğin Cemaloğlu ve Şahin (2007) tükenmenin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın mezun olunan eğitim düzeyi arttıkça azaldığını belirtmiştir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan araştırmada eğitilmiş kişilerin diğerlerine oranla daha fazla tükendikleri görülmüştür. Bunun nedeni eğitilmiş kişilerin işe başlarken büyük beklentilerinin olması ve daha fazla sorumluluk gerektiren işlerde çalışmalarıdır. Bireyin aldığı eğitim arttıkça hayattan beklentisi de artacaktır (Karahana ve Uyanık-Balat, 2011).

### **Mesleki Kıdem**

Tükenmişlik, daha çok mesleğin ilk yıllarında görülmektedir. Yoğun istek ve heyecanla iş hayatına atılan bireyler işini ciddiye almayan alaycı tavırlarla karşı karşıya kaldıklarında tecrübeli çalışma arkadaşlarına göre tükenmişliği daha yoğun yaşamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981). Otacıoğlu (2008) beş yıl ve daha az süre iş yaşamında bulunan öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin tecrübeli öğretmenlere oranla daha fazla görüldüğünü ifade etmiştir. Forlin (2001) çalışmasında mesleki tecrübe arttıkça işe olan bağlılığın da arttığını ve böylece mesleğin daha fazla benimsenerek tükenmişliği azaldığını belirtmiştir.

### **Kişilik Özellikleri**

Kişilik özellikleri tükenmişliği etkileyen önemli faktörlerden biridir. A tipi kişilik yapısında olma tükenmişliği etkileyen bireysel etmenlerdendir. Friedman ve Rosenman "kalp hastalıkları ile hayat tarzı arasındaki bağlantı"nın araştırıldığı çalışma sonucunda bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar analizleri kolaylaştırmak amacıyla "A tipi" ve "B tipi" biçiminde gruplandırma yapmışlardır (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

Mazur ve Lynch (1989), A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin rekabetçiliğin uç noktalarıyla karakterize edildiğini ileri sürmüşlerdir. Bu durum tükenmişlik için belirgin bir etken olmaktadır. Üzerinde zaman baskısı hisseden, rekabet duygusu baskın olan, yüksek kaygı duyan, beklentileri fazla olan ve çalışma hayatında doyumsuzluk yaşayan A tipi kişilik özellikleri taşıyan bireylerin stresi ve tükenmişliği yüksek seviyede yaşadıkları görülmektedir (Şeker, 2019).

### **Örgütsel Faktörler**

Yeni anlayışa göre tükenmişlik bireysel değişkenlerdence meslek ve iş ortamı gibi örgütsel değişkenlerden etkilenen bir problemdir (Maslach ve Leiter, 1997). Schaufeli ve Greenglass'a (2001) göre tükenmişlik; çalışan bireyin, duygusal olarak efor sarf etmesi gereken iş şartlarında uzun süre çalışmasının ardından ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumudur. Tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili pek çok sınıflama yapılmıştır. Maslach ve Leiter (1997)'nin tükenmişlik konusunda oluşturduğu modele göre ise tükenmişliğin oluşmasını sağlayan faktörler, "çalışma yaşamının alanları"dır. Bu alanlar incelenerek gerekli olan düzeltmeler yapıldığında tükenmişliğin önüne geçilecektir. Modele göre tükenmişliğin artı ve eksi yönleri vardır. Bireyin karakteri ile icra ettiği iş arasındaki uyumsuzluk ne kadar çok görülüyorsa yaşadığı tükenmişlik de o

denli artacaktır. Tam tersi düşünülduğünde ise birey ve iş arasındaki uyum ne kadar fazla ise çalıştığı işe o kadar bağlanacaktır (Maslach vd., 2001). Maslach ve Leiter'in (1997) iş hayatı alanlarıyla tükenmişlik arasındaki ilişki Şekil 4'te verilmiştir.

		<b>BİREY VE İŞ ARASINDAKİ</b>	
		<b>Uyum</b>	<b>Uyuumsuzluk</b>
<b>ÇALIŞMA HAYATI ALANLARI</b>	<b>İş Yükü</b>	<b>İ Ş E B A Ğ L I L I K</b>	<b>T Ü K E N M İ Ş L İ K</b>
	<b>Kontrol</b>		
	<b>Ödüller</b>		
	<b>Aidiyet</b>		
	<b>Adalet</b>		
	<b>Değerler</b>		
		<b>(Engagement)</b>	<b>(Burnout)</b>

**Şekil 4.** Maslach ve Leiter Modeli'ne göre çalışma hayatı alanları ile tükenmişlik arasındaki ilişki.

Şekil 4'te görüldüğü gibi iş hayatı alanları ile birey ve mesleği arasında görülen uyum beraberinde işe bağlılığı getirirken iş hayatı alanları ile birey ve mesleği arasında görülen uyumsuzluk ise beraberinde tükenmişliği getirmektedir.

### **İş Yükü**

İş yükü denilince akla ilk olarak "fazla iş yükü" gelmektedir. Buna rağmen aslında Maslach ve Leiter' in (1997) modelinde bahsedilen iş yükü, aşırı iş yükü anlamına gelmemektedir. Modelde fazla iş yükünün yanında gerekenden az olan iş yükünün de kişide stres meydana getirdiği belirtilmiştir. Anlaşılacağı üzere hem aşırı iş yükü hem az iş yükünün her ikisi de tükenmişliği etkilemektedir. Yoğun iş yüküyle baş başa kalan bireyde duyarsızlaşma görülmektedir. Söz konusu aşırı bilişsel ve duygusal yüklenme, çalışma süresinin fazla olması veya hizmet verilen popülasyon ile fazla ilişki tükenmişliği arttıracığı için bu gibi durumlara kişiye fazladan mola hakkı tanınması iş yükünden kaynaklı olumsuz sonuçları en aza indirmesi için doğru bir yöntem olacaktır (Maslach ve Jackson, 1981).

### **Kontrol Eksikliği**

Bireyler seçme ve karar verebilme imkânına sahip olmak, düşünmek ve problemleri çözebilmek için becerilerini kullanmak, belli başlı bazı sorumlulukları alarak sürecin içinde yer almak isterler (Sürgevil-Dalkılıç, 2014). Bireyin işiyle ilgili sorumluluk alamaması, işiyle ilgili karar verememesi onu çalışma hayatından soğutacaktır. Kontrol yetkisi elinde olmayan birey zamanla işine karşı isteksizleşecek ve bu durum tükenmişlik yaşamasına neden olacaktır (Şeker, 2019). Budak ve Sürgevil (2005) tarafından yapılan çalışmaya göre bireyler; değer, iş yükü ve kontrol boyutlarında bir uyumsuzluk yaşadıklarında duygusal tükenmelerinde yükselme görülmektedir.

### **Ödül ve Ceza**

Bireyler iç ve dış ödüller için çalışırlar. Günümüzde örgütlerde görülen en büyük sorunlardan biri kişilerin işleriyle alakalı içsel doyumlarını kaybetmeleridir. Değişen şartlar, içsel doyumunu sağlayan

takım çalışması, problem çözme ve yaratıcılığı zamanla yok etmiştir. Aşırı iş yükü olan bireylerin arkadaşlarıyla geçireceği vakit azalmıştır. Bu tür iş yeri çevreleri de tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır (Guglielmi ve Tatrow, 1998).

### **Aidiyet**

Bireyle çalıştığı iş arasında aidiyet açısından bir uyumun olması çalışanların birbirlerini destekleyici ilişkiler içinde, iş yerinde birlik ve beraberlik duygularının hâkim olmasını sağlar. Bireyle iş arasında aidiyet yönünden uyumsuzluk ise kişinin çalışma arkadaşlarıyla arasında olumlu bir iletişimin olmamasına ve diğeriyle arasındaki iletişimini kaybetmesine neden olur. Çalıştığı yere aidiyet yönünden uyumsuzluk yaşayan kişi kendini geri planda kalmış, yalnız ve dışlanmış hisseder. İş yaşamı için en zararlı durum iş arkadaşları arasında sürekli yaşanan ve çözülemeyen anlaşmazlıklardır. İş hayatındaki arkadaşlarıyla görülen olumsuz deneyimler ve bireyin iç dünyasında işe karşı oluşturduğu negatif fikirler kişinin kendini işine ait hissetmesini engeller. İş ile birey arasında uyumsuzluk görülür (Ardıç ve Polatçı, 2009).

### **Adalet**

Bireyin iş yerinde yaşadığı adaletsizlik çalışan bireyle işi arasında ciddi bir uyumsuzluk yaşamasına neden olur. Çalışanların iş yeri adil bir ortam değilse işe karşı duydukları güven kaybolur. Çünkü bu durum idarecilerin dürüst olmadıklarının ve çalışanlara saygı duymadıklarını gösterir. Çalışanların terfi süreçleri ve değerlendirilmeleri sürecinde adaletsizlik durumu daha belirgin bir hâle dönüşür (Maslach ve Leiter, 1997). Bir örgütte adalet konusunda görülen uyumsuzluk tükenmişliği iki farklı biçimde etkiler. İlk olarak adaletsiz olarak algılanan bir örgüt duygusal anlamda üzücü ve tüketici bir etkide bulunur. İkinci olarak bireyin örgüte yönelik bir duyarsızlık geliştirmesine neden olur (Maslach vd., 2001). Başka bir deyişle, örgütlerde olumsuz adalet algısı veya adalet açısından yaşanan uyumsuzluk tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarıyla alakalıdır (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

### **Değerler**

Her bireyin yaşantısında sahip olduğu değerler vardır. Çalışanların değer yargılarıyla yaptıkları işler uyum hâlinde olmalıdır. Çalışma hayatında bu uyum sağlanmayabilir ve bireyler kendi değerleriyle uyuşmayan işleri yapmak zorunda kalabilirler. Bireylerin çalışma hayatında bu durumla karşılaşmaları çalışanları olumsuz etkilemektedir (Şeker, 2019). Bazen iş, çalışanların bireysel ve ahlaki olmayan değerleriyle çatışan davranışlarda bulunmalarına neden olabilir. Örneğin bir çalışan satış yapmak, gerekli bir yetkiyi almak veya bir hatayı örtbas etmek için yalan söyleyebilir. Diğer yandan çalışanlar; örgütün misyonlarıyla faaliyetlerinin tutarsızlık göstermesi gibi örgütün kendi içinde bir değer çatışması yaşadığına da şahit olabilir. Bu ve bunun gibi durumlarda işin gereklilikleriyle kişisel prensipler arasında uyumsuzluk ortaya çıktığında değer çatışması görülmektedir (Maslach ve Leiter, 1997; Maslach vd., 2001).

## **Tükenmişlik Belirtileri**

Tükenmişlik sendromu bir anda ortaya çıkmaz. Tam tersi yavaş ve sinsi bir şekilde gelişir (Polatçı, 2007). Tükenmişliğin pek çok farklı belirtisi vardır. Tükenmişlik yaşayan bireyler tuhaf, eleştirici, öfkeli, eleştirilere kapalı ve insanlara itici gelebilecek tutumlarda bulunabilirler. Tükenmişlik yaşayan bireylerde görülen belli başlı belirtiler; işe yönelik ilginin kaybedilmesi, duygularda görülen aşınma ve meslek ile kişi arasındaki uyumsuzluktur (Maslach ve Leiter, 1997). Tükenmişlik genelde;

fiziksel, duygusal ve davranışsal açılardan kendini belli eden bir belirtiler yumağıdır (Baysal, 1995). Bu sebeple tükenmişliğin belirtileri; fiziksel, psikolojik / ruhsal ve davranışsal olarak üç farklı başlıkta incelenebilir (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

### **Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlik bireyin yaşantısında öncelikle hafif fiziksel belirtilerle kendini gösterir. Bu belirtiler; halsizlik, baş ağrısı, tembellik, uyku bozuklukları olarak sıralanabilir. Önlemi alınmadığında; bitmeyen soğuk algınlığı, enfeksiyonlara karşı vücut direncinin azalması, kiloda görülen düşme veya şişmanlama, nefes almada güçlük, genel vücut ağrıları, bağırsak ve mide rahatsızlıkları görülmeye başlayabilir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997). Birey sayılan bu belirtilerden sürekli şikâyet etmeye başladığında bu durumu göz ardı etmemelidir ve zaman geçmeden önlemini almalıdır. Çünkü buna benzer belirtiler tükenmişliğin habercisidir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

### **Psikolojik / Ruhsal Belirtiler**

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; diğer belirtilere nispeten daha az fark edilir olsa da birey dikkatle incelendiğinde veya kendini incelediğinde daha kolay fark edilir. Engellenmişlik hissi ve sinir psikolojik tükenmişliğin en belirgin özelliklerindedir. Birey kendini engellenmiş olarak görür. Çünkü koymuş olduğu hedeflere ulaşamamıştır. Eğer kişi, işi üzerindeki kontrolü yitirmişse veya işini yapmaktan yoksun bırakılmışsa onu amacına götüren ilerleme yolundaki engelleri de aşamayacaktır. Ayrıca birey, beklediği ödülleri alamıyorsa kendini yetersiz olarak görecektir. Harcadığı vakit ve çabanın sonucu olarak birey kendini tükenmiş hissedecektir. Bireyin sinirlilik durumuna eşlik eden engellenmişlik duygusu; insanlara karşı olumsuz tepkiler oluşturmasına ve çalışılan işe karşı duyarsızlaşmayı tetikleyecektir. Bu olumsuz tepkiler için kendine günah keçisi arayan birey kendi sorunlarından dolayı başkalarını suçlayacak ve kişilere karşı gösterdiği tepkiler daha cezalandırıcı ve saldırgan olacaktır (Sürgevil-Dalkılıç, 2014; Türe, 2008).

Tükenmişliği tetikleyen duygulardan diğer ikisi korku ve kaygıdır. Bu duygular, çalışan bireylerin işiyle alakalı kontrolü yitirdiği ve çalıştığı iş tanımının belirgin olmadığı durumlarda belirlemektedir. Günümüzde iş yerlerinde çalışan pek çok birey bunun gibi durumlarla baş başa kalmaktadır. Yaygın olan görüş; insanların diğer bireylerle yarış içinde olmaları veya işlerini yitirme ve gelecek kaygısı duymaları durumunda daha iyi çalıştıkları şeklindedir. Aslında böyle bir ortam çalışan bireylerini dikkatini daha çok dağıtmakta ve işlerine daha az ilgi, bağımlılık göstermelerine ve işe karşı ilgilerinin azalmasına sebep olmaktadır (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

### **Davranışsal Belirtiler**

Davranışsal belirtiler, psikolojik ve fiziksel belirtilere nispeten diğer bireyler tarafından daha kolay gözlenebilmektedir. Bu belirtiler; çabuk unutmama, kendini başarısız hissetme, aile içi problemler, odaklanma zorlukları, aniden sinirlenme ve öfke patlamaları, sık sık ağlama, yalnız kalmak isteme ve alınganlık gibi genel tepkilerdir. Bu belirtilerin yanında sadece işe özel belirtiler de sayılabilir. Bunlar; kasti olarak işi yavaş yapma, hırsızlık yapmaya eğilim gösterme, işten uzaklaşma, hizmetin kalitesinde azalma, hizmet verilen bireylere müdahale ve hizmet verenlerin şikâyetlerinde görülen artma, evraklarda yapılan sahtekârlıklar, iş performansında düşüklük, iş arkadaşlarına yönelik alaycı ve suçlayıcı tavırlar, yaptığı işten tatmin olmama, yeni ve farklı bir mesleğe yönelik eğitim alma konusunda eğilim gösterme, işe geç gitme veya hiç gitmeme, örgütsel bağlılıkta azalma, sağlık problemleri nedeniyle işe gelmeme veya geç gelmelerde görülen artıştır (Perlman ve Hartman, 1982).

## Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik kurumlar açısından önemli ve köklü değişikliklere sebep olmaktadır. Bireylerin önceden içsel olarak yaşadıkları durumlar zamanla aile ve iş hayatına yansır. Ciddi bir sorun olarak görülen tükenmişliğin olumsuz sonuçları, bireyleri ve bireyleri aşarak örgütleri etkileyebilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Kurumlar açısından önemli sayılan bu değişikliklere verilebilecek bazı örnekler şunlardır: Çalışan bireylerin işe katılma ve iş doyumlarında görülen azalma, işten ayrılma isteğinin artması ve buna bağlı olarak ayrılmalarda görülen artış, çalışan performansında düşüş, grup hâlindeki çalışmalarda gruptan kopma, fiziksel ve duygusal tükenmişlik belirtilerinin artması, bireysel ve kurumsal sağlık harcamalarında artış, aile hayatındaki çökmeler kurumlarda tecrübeli çalışanların emekliye ayrılmak istemeleri de tükenmişliğe işaret eden tepki türlerinden biridir (Ersoy ve Utku, 2005). Tükenmişlik sendromunun bireysel, örgütsel ve aile yaşantısına yönelik sonuçlarından söz edilebilir. Yapılan araştırmalarda tükenmişlik sendromunun hem bireyi, hem örgütü hem de aile hayatını olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Nart, 2015).

### Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Aşırı stresli ortamlarda çalışan bireylerde, duygusal tükenme ortaya çıkabilmektedir. Duygusal anlamda görülen yorgunluk, fiziksel bitkinliği de beraberinde getirmektedir. Bu bireyler kendilerini boşlukta ve yorulmuş, yeni bir güne başlamada enerjisi yetmiyormuş gibi hissederler. Bu durumu yaşayan bireylerin uyku problemi yaşadıkları görülmüştür. Kronik yorgunluk ve gergin hissetme durumu kişiyi fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara açık hâle getirir. Zamanla depresyon, bıkmak, dikkat eksikliği, karar vermede güçlük çekme gibi edimler ortaya çıkar (Sılığ, 2003). Duygusal baskı altında hisseden çalışan, yemek saatlerinde öğün atlar veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirir (Örmen, 1993).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde sakinleştirici, uyuşturucu, sigara veya alkole yönelmede artış görülmektedir (Sılığ, 2003). Yapılan araştırmalarda tükenmişlikle alkol ve yasadışı uyuşturucu madde kullanımı arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Birey tarafından bunlar çözüm olarak görülse de aslında tükenmişliği daha da arttırdığı görülmektedir (Angerer, 2003). Aynı zamanda ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Tükenmişlik yaşayan bireylerde geçici veya kalıcı rahatsızlıkların ortaya çıktığı yapılan çalışmalarda ispatlanmıştır. Bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişlik belirtileri kontrol edilmelidir. Tükenmenin bireylerde geçici veya kalıcı problemler bırakacağı konusunda kişi bilgi sahibi olmalıdır. Bu sebepten dolayı tükenmişliğin belirtileri aynı zamanda sonuçları olarak da yorumlanabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008).

### Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Bireyler iş yaşamında; rol çatışması, iş ve aile hayatı arasında çatışma, fazla iş yükü, gelecek kaygısı ve strese neden olan çeşitli nedenlerle karşılaşmaktadırlar. Bu stres etmenleri kişinin; motivasyon kaybı, işten tatmin olmama, endişe, üzüntü ve ruhsal çöküntü gibi pek çok problemle baş başa kalmasına sebep olmaktadır (Maslach vd., 2001). Tükenmişliğin örgütsel sonuçları; çalışanların hizmet verilen kesime yönelik olumsuz davranışlarda bulunması, çalışan bireyler arası ilişkilerde görülen bozulmalar, hizmetin kalitesinin düşmesi, hata yapma ve bunun sonucunda kaza ve yaralanmalara neden olma, yaratıcılığın kaybedilmesi, performans düzeyinin düşmesi ve mesleki başarının azalması, işe geç gelme ve devamsızlıklarla artış, iş tatmini ve kurumsal bağlılıkta azalma ve bu yaşananların ardından işi bırakmaya niyetlenme ve iş değiştirmek isteme olarak sayılabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008; Arı ve Bal, 2008; Sürgevil-Dalkılıç, 2014).



## Tükenmişliğin Aile Hayatına Yönelik Sonuçları

Tükenmişlik sadece kişiyi ve onun çalışma yaşantısını değil aynı zamanda aile ve sosyal yaşamı da etkilemektedir. Duygusal açıdan yorulmuş bireyler evlerine de fiziksel olarak yorgun ve gergin dönerler. Evde iş ile ilgili sitemlerini sürdürürler. Bu sebeple ailesine ayırması gereken ilgi ve vaktin azalmasına neden olurlar. Diğer yandan, bazı kişilerin eve gittiklerinde işlerinden bahsetmiyor oluşları avantajlı bir durum olarak görülse de bu durum evli bireyler arasında paylaşımına açık ve güvenilir bir ilişki kurulmasına engel olmaktadır (Candaş, 2018).

Günümüzde boşanma oranlarında büyük oranda artış görülmektedir. Bu durum çalışan bireylerin mesleklerinde başarılı olmak adına kendi aile yaşantılarından taviz verdiklerini göstermektedir (Örmen, 1993). Sürgevil-Dalkılıç'a (2014) göre ise gerçek başarı aile hayatıyla iş hayatı arasında paralel bir denge kurulduğunda mümkün olacaktır.

## Kaynaklar

- Akkoç, İ. ve Tunç, H. (2015). Örgüt çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü örneği. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 18(34), 1-21.
- Angerer, J. M. (2003). Job burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40(3), 98-107.
- Antoniou, A. S., Polychroni, F. ve Walters, B. (2000). *Sources of stress and professional burnout of teachers of special educational needs in Greece*. International Special Education Congress'te sunulmuş bildiri, University of Manchester, Manchester.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Avcı, Ü. ve Seferoğlu, S. S. (2011). Bilgi toplumunda öğretmenin tükenmişliği: Teknoloji kullanımı ve tükenmişliği önlemeye yönelik alınabilecek önlemler. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 13-26.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2), 15 – 23.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Boyar, E. (2011). *Türkiye'de muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik durumlarının araştırılması*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Brenninkmeijer, V. ve VanYperen, N. (2003). How to conduct research on burnout: Advantages and disadvantages of a unidimensional approach in burnout research. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), 16-20.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.

- Candaş, E. N. (2018). *Anesteziyoloji ve reanimasyon anabilim dalında görevli araştırma görevlisi ve uzman hekimlerde tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik verilerle incelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi, İstanbul.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 463-484.
- Corcoran, K. (1986). The association of burnout and social work practitioners' impressions of their clients: Empirical evidence. *Journal of Social Service Research*, 10, 57-66.
- Çapri, B., Gündüz, B. ve Gökçakan, Z. (2011). Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğrenci Formu'nun (MTE-ÖF) Türkçe'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 40(1), 134-147.
- Çimen, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik yaşantıları ve yeterlik algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Deniz-Kan, Ü. (2008). Bir grup okul öncesi öğretmeninde tükenmişlik durumunun incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 431-438.
- Ersoy, A. ve Utku, B. D. (2005). Konaklama işletmeleri muhasebe müdürlerinde tükenmişlik sendromu-1. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (26), 43-50.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-172.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Forlin, C. (2001). Inclusion: Identifying potential stressors for regular class teachers. *Educational Research*, 43(3), 235-245.
- Göktepe, A. K. (2016). *Tükenmişlik sendromu*. İstanbul: Nesil.
- Guglielmi, R. S. ve Tatrow, K. (1998). Occupational stress, burnout, and health in teachers: A methodological and theoretical analysis. *Review of Educational Research*, 68(1), 61-99.
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerde tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ve mesleki bazı değişkenlere göre yordanması*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Hobfoll, S. E. ve Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21, 128-148.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi Orta Anadolu örneği*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karahan, Ş. ve Uyanık-Balat. G. (2011). Özel eğitim okullarında çalışan eğitimcilerin öz-yeterlik algılarının incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29), 1-14.
- Kilerci, S. (2020). *Yoğun bakım sağlık çalışanlarının benlik saygısı, tükenmişlik ve duygusal emek düzeyi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, R. ve Ashforth, B. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75, 743-747.
- Maslach, C. ve Leiter, P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Maslach, C. ve Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. ve Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mazur, P. J. ve Lynch, M. D. (1989). Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 5(4), 337-353.
- Nart, S. (2015). *Tükenmişliğe etki eden faktörler ve tükenmişliğin yaratıcılık üzerine etkisi: Televizyon programları yapımculuğu sektörüne yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Perlman, B. ve Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Polatçı, S. (2007). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz)*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Schaufeli, W. ve Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16, 501-510.
- Sılığ, A. (2003). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sürgevil-Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel.
- Şeker, M. (2019). *Avukatlarda tükenmişlik (burnout) sendromu: Sivas ili merkez ilçe örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Türe, M. E. (2008). *Özel eğitim sektöründe çalışan bireysel eğitimcilerin tükenmişlik düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, S. E., Yazıcı, N. ve Yazıcı, H. (2014). Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 135-157.
- Yüksel, E. (2017). *Sağlık çalışanlarında tükenmişlik sendromunun kişilik özellikleriyle ilişkisi: Tunceli örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Tunceli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tunceli.

### Yazarların Katkı Oranı Beyanı

Makale yazımı yazar etki oranı; 1. yazar: yüzde 50, 2. yazar: yüzde 50'dir.

### Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

### **Çatışma Beyanı**

Araştırma ile ilgili diğerk kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

### **Etik Bildirim**

Bu makale, derleme türünde olduğundan etik kurul kararı gerektirmemektedir.