



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2011, Volume: 6, Number: 2, Article Number: 3C0071

SOCIAL SCIENCES

Received: November 2010

Accepted: February 2011

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2010 www.newwsa.com

Berrin Filizöz

Ferda Alper Ay

Cumhuriyet University

bfilizoz@hotmail.com

Sivas-Turkey

**ÖRGÜTLERDE MOBBİNG VE TÜKENMİŞLİK OLGUSU ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

ÖZET

Araştırmanın amacı, örgütlerde mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Çalışma grubu, Sivas'ta Özbelsan A.Ş. grubunda çalışan 138 kişidir. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve mobbing ölçeğinden yararlanılmıştır. Veriler 2009 yılında toplanmıştır. Çalışmaya katılanların 138 kişiden 133'ü (%96.4) erkek ve 5'i (%3.6) kadındır. Mobbing ve tükenmişliğin alt boyutları arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Bu çalışmada mobbing ile tükenmişlik arasında 0.48'lik bir korelasyon vardır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, mobbingin yordayıcısı olarak tükenmişliğin önemli bir araç olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Taciz,
Tükenmişlik Sendromu, Duygusal Tükenme,
Duyarsızlaşma

**A RESEARCH ON THE RELATIONSHIPS BETWEEN MOBBING AND BURNOUT IN
ORGANIZATIONS**

ABSTRACT

The aim of this research is to address general relationships between mobbing and burnout in organizations. Survey method has been used in the research and regression analysis has been done. The study sample included total of 138 person in Özbelsan A.Ş. Maslach Burnout Scale and mobbing scale were used in the research. Data were collected in 2009. Of the 138 persons participating in the study, 133 are male (96.4%) and 5 are female (3.6%). Most of the correlations between "Mobbing" and sub-dimensions of "Burnout" were found positive. In this study, there is a correlation of. 48 between mobbing and burnout. Results of the multiple regression analysis regarding prediction of mobbing demonstrate that burnout is a significant instrument of prediction on mobbing.

Keywords: Mobbing, Psychological Harrasment, Burnout Syndrom,
Emotional Exhaustion, Depersonalization

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Mobbing kelime anlamı itibariyle Latince kararsız kalabalık anlamına gelen 'mobile vulgus' sözcüklerinden türeyen ve İngilizce'de kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık ya da çete anlamına gelen 'mob' köküne dayanmaktadır. Mob kökünün eylem hali olan mobbing ise psikolojik baskı, şiddet, taciz gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Bu kavram ilk olarak etimoloji ile ilgili çalışmalar yapan Konrad Lorenz tarafından hayvanların grup halinde gösterdikleri ve bir grup küçük hayvanın yalnız başına bir büyük hayvanı tehdit edici davranışları için kullanılmıştır. Daha sonra ise bir grup çocuğun ders aralarında bir başka yaşıtına karşı yapmış oldukları yıkıcı ve zararlı davranışları tanımlamak için kullanılan bu kavram [1] başlangıçta hayvanlarda dikkati çekmesine rağmen, insan davranışları ile ilgili yapılan gözlemler neticesinde sosyal bilimler alanında yoğun bir şekilde yer almaya başlamıştır. Özellikle çalışma hayatında yaşanan değişim ve dönüşümler, çalışma ortamlarının farklılaşması ve çalışanlar arasında artan rekabet, maalesef iş hayatı içerisinde mobbingin yoğun bir şekilde var olmasına neden olmuştur. Aslında çalışma hayatının var oluşundan bu yana sık karşılaşılan bir durum olmasına rağmen mobbing birçok nedenden dolayı göz ardı edilmiştir. Günümüz iş hayatı içerisinde ise mobbingin hiç var olmadığı bir örgütün olduğunu söylemek neredeyse imkansızdır. Mobbing iş hayatı içerisinde sık görülen bir durum olmasına rağmen, bunun dillendirilmesi ya da açığa vurulması aynı sıklıkta olmamaktadır. Bu nedenle mobbing konusunda araştırma yapılmak istendiğinde güçlük yaşandığı da bilinmektedir. Ülkemizde yeniden düzenlemeleri yapılan Borçlar Kanunu tasarısında mobbing kavramı yer almaktadır. Kanun tasarısı yasalaştığında birçok dünya ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de mobbing yasal olarak yer alacaktır. Sadece mobbinge uğrayan bireye değil, örgüte ve topluma karşı da olumsuz yansımaları olan mobbingin önlenmesi büyük önem arz etmektedir.

Tükenmişlik konusu da mobbing gibi gelişen ve değişim gösteren iş hayatı içinde çalışanların sıklıkla karşılaştıkları sorunlardan bir diğeridir. Günümüz çalışma koşulları içerisinde giderek daha artan sıklıkta karşılaşılan tükenmişlik kavramı ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen, yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için Freudenberger tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir [2]. Çalışanların büyük çoğunluğunun çalışma hayatlarının bir evresinde karşılaşılabilecekleri tükenmişlik olgusu, çalışma hayatında giderek önemli bir sosyal problem olarak yerini almış durumdadır. Büyük Türkçe Sözlükte 'gücünü yitirmiş olma, çaba gösterememe durumu [3] olarak tanımlanan tükenmişlik kavramı, iş hayatı içerisinde çalışanın fiziksel ve duygusal yönden kendisini güçsüz hissetmesi ve enerji kaybı şeklinde ifade edilebilir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Çalışma hayatı içerisinde iki önemli sosyal sorun olarak ortaya çıkan ve giderek yaygın bir şekilde karşılaşılan mobbing ve tükenmişlik konuları, gelecekte bütün toplumlarda önemli bir sorun olma yolundadır. Birçok ülke özellikle mobbing konusunda yasal düzenlemeler yaparak çalışma hayatındaki bu soruna yönelik çözüm önerileri geliştirmeye çalışmaktadır. Çalışanların performanslarını olumsuz etkileyen bu konular, tüm örgütler için ciddi birer sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Mobbing ve tükenmişlik konularında, literatürde çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür. İş yaşamının önemli bir stres kaynağı

olan bu iki konu arasındaki ilişkilere dayanan çalışmalar ise sınırlı sayıdadır. Bu çalışma ile mobbing ve tükenmişlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılarak literatüre katkı sağlamaya çalışılmıştır. Ayrıca modern çalışma hayatı içerisinde mobbing ve tükenmişliğin sıkça karşılaşılan bir durum haline gelmiş olması ve çalışanların bu konularda tam bir bilince sahip olmaması da bu çalışmanın yapılmasında etkili olmuştur. Hem çalışanların, hem de örgütlerin başarılarını olumsuz etkileyen bu sorunlar ile ilgili bilgi sahibi olmaları, bu konuda daha fazla bilimsel çalışmaların yapılması ve bulguların ilgili kurumlarla paylaşılması neticesinde daha kolay olacaktır. Araştırma sonuçları ilgili kurum yöneticileri ile paylaşıldığından, kurum bu konuda daha bilinçli bir anlayışa sahip olarak gerekli önlemleri alabilecektir. Araştırma sonuçları sadece anket uygulanan işletme ile sınırlı olmasına rağmen, elde edilen bulgular daha sonra yapılacak bilimsel çalışmalar için bir örnek teşkil edecektir. Mobbing ve tükenmişlik konusunda yapılacak bilimsel çalışmaların çalışma hayatında bu konunun öneminin anlaşılması ve evrensel olarak her iki konuya ilişkin çözüm önerilerinin araştırılmasına yardımcı olacağı ve bu yönüyle de yapılan çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3. PSİKOLOJİK TACİZ VE TÜKENMİŞLİK (MOBBING AND BURNOUT)

"Psikolojik Taciz" (psikolojik saldırı) veya "mobbing" kavramı; grup tarafından tek bir kişiye uygulanan psikolojik saldırılar olarak ifade edilmektedir [4]. Mobbing konusundaki ilk araştırma Leymann ve Gustavsson (1984) tarafından, ilk kitap ise Leymann (1986) tarafından yayınlanmış daha sonra bu konudaki önemli araştırmalar arasında Norveç (Einarsen ve Raknes, 1991; Matthiesen, Raknes ve Råkkum, 1989), Finlandiya (Björkqvist vd., 1994; Paanen ve Vartia, 1991), Almanya (Becker 1993; Knorz ve Zapf,1996, Zapf vd., 1996), Avusturya (Niedl, 1995), Macaristan (Kaucsek ve Simon, 1995) ve Avusturalya'da (Mc Carthy vd., 1995; Tooley, 1991) sonrasında ise, Hollanda, İngiltere, Fransa ve İtalya'da yapılan araştırmalar (Heinemann, 1972) işyerlerinde psikolojik taciz ve yıldırma aktörlerinin yarattığı mağduriyete dünya çapında dikkat çekmiştir [5]. Araştırmaların önemli bir kısmının İsveç demir ve çelik fabrikalarından birinde yürütülen araştırmalarda mobbing kavramı Leymann tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: Çalışma hayatında mobbing veya psikolojik terör, düşmanca ve etik olmayan iletişimi ifade eder ve birisi tarafından veya birkaç kişi tarafından bir bireye doğru açıkça sistematik bir yoldan yürütülmektedir. Bu hareketler sık sık (hemen hemen her gün) olur ve uzun bir süre devam eder(en az 6 ay). Sık olmasından ve devam etmesinden dolayı ruhsal, psikosomatik rahatsızlıklar ve sosyal mutsuzlukla sonuçlanmaktadır [6]. Mobbing kavramı, organizasyon içinde çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi anlamları ifade etmektedir [7].

Dr.Heinz Leymann 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve psikolojik taciz kapsamına giren davranışları beş kategoride toplamıştır: Bunlar; bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen saldırılar, sosyal ilişkilere yapılan saldırılar, bireyin sosyal itibarına saldırılar, bireyin yaşam ve iş kalitesine saldırılar, doğrudan sağlığı etkileyen saldırılardır [8].

1997 Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki çalışanların %30'una yakını mobbinge maruz kalmaktadır. Mobbingin yaygın nedenleri arasında; hiyerarşik yapı, iletişim zayıflığı, suçlu arama, takım

çalışması azlığı, ilgi ve ihtiyaçların ihmal edilmesi, narsist (bencil) kişilikler, kapalı kapı politikası, çatışma çözme yetersizliği, güvensizlik, sürekli eğitime önem vermeme, kıskançlık ve empati eksikliği gösterilmekte, psikolojik yıldırmanın kökeninde duyguların suistimali önemli bir neden olmaktadır. Ayrıca rekabet, işin bireye uygun olmayışı, hatalı personel seçimi ve kişilik sorunları gibi nedenlerde psikolojik şiddeti doğurabilmektedir [9].

Mobbing veya psikolojik yıldırma uygulayanlar genellikle çalışma yaşamında normal davranışlar sergileyen çok mükemmel ve iyi görünen, asıl kimliklerini bir maske ardında gizleyen mağdurun kişiliğine ve mesleki onuruna yönelttikleri lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla kendilerinin yüceltiğini, böylece yerlerini sağlamlaştırarak güçlerini arttırdıklarını düşünürler. [10]. Yıldırma uygulayanlar daha çok ilgi açlığı çeken, övgüye aşırı muhtaç, şişirilmiş benlik algısı içinde olan ve Leymann'a göre kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırma başvuran güçsüz, güvensiz ve korkak kişilikteki insanlardır [11]. İyi yönetici iş yaparak başarılı olur. Yıldırma uygulayanlar(mobber) ise başarılı olamayacağını düşünür ve bu nedenle de rakiplerini yok etmeye yönelir ve eksikliğini etrafa saldırarak gizlemeye çalışır. Yeteneksizliğini ve hatalarını örtmek için günah keçilerine ihtiyaç duyar. Mobber güçten hoşlanır. Gücü işi görmek için değil de gücünü göstererek çevresine hakim olmak için bir araç olarak görür. Mobber organizasyonun ruhunu, girişimciyi ve amirlerini en iyi takip eden ve anlayan kişidir. İşten çok üstlerinin özelliklerine ve davranışlarına konsantre olur. Gerekirse yöneticiler tarafından kabul edilmeyecek tekliflere uyar ve güvenlerini kazanır. Organizasyondaki rakip yöneticiler, onların güçlü ve zayıf taraflarını çok iyi tanır. Rakiplerine saldırarak veya onları zor durumda bıraktıracak konumunu korumaya ve güçlendirmeye çalışır. Çalıştığı organizasyonun kendisinin yaptıklarından ilerde büyük zarar görecektir olması onu hiç düşündürmez. Mobber'a hayat acımasız davrandığı için kendisi de acımasızdır [12].

Mobbing mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur. Yıldırma herkesin başına gelebilir. Bununla birlikte araştırmacıların bir kısmı yıldırmanın ortaya çıkışında mağdurun karakter ve psikolojik yapısının etkili olduğunu belirtmektedir [11]. Mobbinge maruz kalan mağdurların çalıştıkları örgüte bağlı olmaları, sadakatleri, işleriyle özdeşleşmiş ve özgür bir karaktere sahip olmaları gibi bazı ortak özellikleri olduğu görülmüştür [13]. Adil muamele görmeme hissi, mağdurların kurbanlarının ortak noktasıdır [14]. Mobbing mağdurları olarak formal güçleri nedeniyle yüksek pozisyondaki diğer çalışanlar ve yöneticilerin daha az mağdur oldukları düşünülmemelidir. Leymann'ın çalışması daha yüksek derecede üst düzey yöneticilerin de mobbinge maruz kaldıklarını göstermiştir [15].

Öncelikle iş yaşamını sonra özel yaşamı olumsuz etkileyen mobbingi önleme ve mücadele programları genel anlamda çevresel, örgütsel ve davranışsal olmak üzere üç kategoride sınıflandırılabilir. Çevresel yaklaşımlara göre, iş yaşamındaki tedbirsizlikler, örgütsel yaklaşımlara göre gelişen politikalar ve prosedürler, davranışsal yaklaşımlara göre ise örgütteki ılımlı kişilerin, saldırgan davranışları önlemede model olarak, diğerlerini engellemeye çalışmaları mobbing davranışlarına yol açabilecek nedenler arasındadır. Bu konuda yöneticilere önemli görevler düşmekte, mobbingi önleme yöntemlerinde uygulanabilecek sosyal programlar (eğitim seminerleri, resmi olmayan toplantılar, kutlamalar gibi) da son derece önemli olmaktadır. Ekonomistlere göre mobbingin maliyeti, mobbingi önlemek için yapılan programların maliyetinden çok daha yüksek olmaktadır [16].

Mobbingin bu şekilde organizasyona maliyetinden başka bireye de maliyeti ağır olmaktadır. İşini seven çalışanların iş yerlerine verdikleri emek daha fazladır. Bu çalışanların mobbing karşısında sessiz direnmesi, kolay kolay pes etmemesi, çektiği sıkıntıları kendi içinde saklaması işe duyduğu güven ve işine karşı beslediği güçlü bağlılıktandır. İşine duyduğu güven ve sevgi sonucu bu tür olumsuzluklarla başa çıkmaya çalışmak sağlık problemlerini de beraberinde getirmektedir. Ağlama krizleri, uykusuzluk, dengesizlik, hassaslık karşılaşılabilecek psikolojik sorunlardan bazılarıdır. İlerleyen zamanlarda ise tansiyon, mide-bağırsak problemleri, kilo problemleri, sürekli uykusuzluk, alkol ya da ilaç kullanımı gibi sağlık sorunlarını yaşamak mümkündür. Bu tür sorunları yaşayanların bu ortamlarda bulunmaya devam etmeleri sonucunda ise panik atak, kalp krizleri, şiddetli depresyon gibi sorunlarla iş yapamaz hale gelmeleri kaçınılmazdır. Bu çalışanların motivasyonu, yaratıcılığı, duygusal zekası ve IQ derecesinin yüksekliği ile başlanılan çalışma hayatı süreci insanların gaddarca davranışları sonucu olumsuzlukla noktalanmaktadır [17]. Mobbing mağduru bu süreçte zihinsel düzeyde kimyasal dengelerinde oluşan değişikliklerle birlikte çok alıngan bir kişi haline gelmektedir [18]. Ayrıca zorbalık, mobbing ya da iş yerinde genel tacizin, çalışanlar için diğer işle ilgili tüm streslerden ve iş yerindeki ciddi sosyal stresten daha yıkıcı ve felç edici sorun olduğu savunulmaktadır [19].

Bu kadar ağır sonuçlara neden olabilen mobbingi önlemek için birçok ülkede yasal düzenlemeler yapılmıştır. Giderek daha sık karşılaşılması ve üretim kayıplarına neden olması yönüyle de birçok ülke mobbingi yasal düzenlemelerine almaya başlamıştır. Gelişmiş ülkelerde mobbing suç olarak tanımlanmakta ve mobbinge karşı ağır para ve hapis cezalarına hükmedilmektedir. Mobbing kavramı 1994'ten beri İsveç'te İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasında, Finlandiya'da ise 2000 yılından itibaren suç olarak kabul edilmektedir. Almanya'da ise mobbingin engellenmesi, işçilere yürürlükte olan toplu sözleşmeyi iptal hakkı vermektedir. Fransa'da mobbinge karşı uygulanan yaptırım ise bir yıl hapis ve 15 bin Euro para cezasıdır. Mobbinge karşı uygulanan bir düzen de Japonya'da mevcuttur ve mağdurlar için sendika tarafından kurulan bir danışma hattı vardır. Amerika'da psikolojik taciz birçok eyalet yasasında fiziksel tacizle birlikte iş yerinde şiddet kapsamında değerlendirilirken, pratikte ancak cinsiyet, ırk ve din ayrımcılığı gibi konularla ilişkili olduğu durumlarda mobbingin cezalandırıldığı belirtilmektedir [20]. Birçok ülkede görülen bütün bu yasal düzenlemeler mobbingin tüm toplumlarda görüldüğünün ve iş yaşamı içerisinde üzerinde çalışılması gereken evrensel bir sosyal sorun olduğunun göstergesidir.

Tükenmişlik konusundaki ilk çalışmalar 1975 yılında Freudenberger tarafından yapılmış, 1976 yılında ise Maslach bu konuyla ilgili olarak işyerinde çalışanların duygularını araştırmıştır [21]. İlk kez Freudenberger tarafından tükenmişlik kavramı "başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlanmıştır. Çalışanın tükenmişlik nedeniyle çalışamaz duruma geldiği ve amaca hizmet edemediği zamanı gösterdiği belirtilmiştir [22]. Maslach ise tükenmişliği, kişinin profesyonel iş yaşamında ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan özsaygı yitimi, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının gelişimi ile birlikte seyreden fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle karakterize bir sendrom olarak tanımlamıştır [23].

Tükenmişlik insan hizmetleri, eğitim ve sağlık hizmetlerinde insana yönelik çeşitli meslekler için bir tehlike olarak kabul edilmektedir [24]. Ancak, insanlara yüz yüze hizmet veren ve insan merkezli meslek dalları için mesleki bir tehdit olarak değerlendirilen tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, tükenmişliğin artık diğer meslek dalları çalışanlarına da yayılmaya başladığı görülmüştür [25]. Çalışma yaşamında psikolojik, sosyal ve fiziksel açılardan sorunlar nedeniyle, öfke, utanç, korku ve umutsuzluk duyguları hissedilmektedir. Bu sorunların nedenleri açık olmadığı için belirsizlikler ve hayal kırıklıkları da yaşanmaktadır. Böyle olaylar altında insanlar sürekli çalışmanın etkisiyle kronikleşen stres tükenmişlik riskini ortaya çıkarır. Tükenmişliğin gelişmesinde stres anahtar bir rol oynamaktadır. Stresten farklı olarak tükenmişlikte özellikle işle çalışan arasındaki uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan kronik bir gerginlik söz konusudur [26]. Bazı insanlar tükenmişliğin sonucu olarak işinden ayrılabilmesine rağmen, diğerleri işinde kalmaktadır. Bu durum işin kalitesini azaltmakta, hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkta çok maliyetli olabilmekte, sadece çalışan bireyi değil, herkesi etkileyebilmektedir [24].

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği üç alt boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar: Duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı (personel accomplishment) eksikliği. Duygusal tükenme, kişinin işleri nedeniyle ruhsal olarak aşırı yüklenmiş ve kendisini yıpranmış hissetmesidir. Duyarsızlaşma, kişinin çalışma ortamındaki bireylere karşı negatif duygular geliştirmesi ve bu duygu durumuna göre davranmasıdır. Kişisel başarı eksikliği ise kişinin işine karşı kendisini yetersiz bulması ve başarı duygusunun azalmış olmasıdır [27]. Tükenmişliğin niteliğini belirleyen ve odak noktasını oluşturan boyutun duygusal tükenme olduğu belirtilmektedir [28].

Tükenmişlik duygusal tükenme ve sinizmin bir sendromudur. Tükenmişlik sendromunun temel yönü duygusal tükenme hislerinin artmasıdır. Duygusal kaynakları tükenmiş olduğundan çalışanlar, psikolojik düzeyde artık kendi kendilerine yetemeyeceklerini hissederler. Tükenmişliğin başka bir yönü, çalışma ortamında ilişkide bulunduğu birisi hakkında olumsuz, alaycı davranışlar ve olumsuzluklar geliştirmektir. Tükenmişlik sendromunun üçüncü yönü ise, kendini olumsuz şekilde değerlendirme eğilimidir. Bu eğilim özellikle kişinin işiyle ilişkide bulunduğu kişiler arasındadır. Çalışanlar iş başarılarından dolayı kendilerini mutsuz ve tatminsiz hissederler [26].

Tükenmişlik özellikle mesleğinin son noktasına gelmiş olan kişilerde, işe girdiğindeki olumlu beklentileri, kendi kendine olmak ve diğerlerinin ihtiyaçlarına öncelik vermek, bir müşteriye veya bir hastaya yardım etmek veya bir öğrenciye daha iyi şeyler verebilmek için uzun süre çalışmak gibi coşkuları ve insanlara yardımı azaltmaktadır [24].

Tükenmişlik idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında görülür. Tükenmişlik duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içinde sinsice gelişen bir süreçtir. Çalışanlar mesleğe ilk girdikleri yıllarda büyük bir heyecanla, aşkla, şevkle ve idealle işlerine sarılmaktadırlar, fakat iş hayatında çok çeşitli nedenlerle umduğunu bulamadığı için giderek bu heyecanını, şevkini ve idealini kaybetmektedirler [29].

Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler olarak kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi,

baş ağrısı, uyusukluk, uyku bozuklukları şeklinde sıralanmaktadır. Önlem alınmazsa devam eden süreçte; geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlüğü, genel ağrı ve sızılar, mide bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntısı ve cilt hastalıkları oluşmaya başlayabilir. Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere oranla daha az belirgindir. Bu belirtiler; engellenmişlik hissi ve sinirlilik, psikolojik incinmeye açıklık, nedeni bilinmeyen huzursuzluk duygusu, sabırsızlık, özgüvende azalma, çevreye karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, iş ile ilgili ümitsizlik, diğer insanları eleştirme, ilgisizlik, aile içi sorunlarda artış, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık, asılsız şüpheler ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik şeklinde sıralanabilir. Ayrıca tükenmişliğin psikolojik belirtileri işi bırakmayı düşünme ve sık sık işe gitmek istememe olarak da kendisini göstermektedir Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler unutkanlık, başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, konsantrasyon düşüklüğü, çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma isteği, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme, işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, işine karşı gittikçe büyüyen hoşnutsuzluk, hizmetin niteliğinde bozulma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, 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 azalma, iş gücü devrinde yükselme, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işten ayrılma ve başka iş alanlarına transfer olma isteği şeklinde sıralanabilir [30].

Tükenmişliğin nedenleri, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamda karşılaşılan stresler, iş doyumu, informal ilişkiler yürüttüğü bireyler ve üstlerinden gördüğü destek gibi nedenler kişisel nedenler başlığı altında incelenmektedir. Yapılan işin niteliği, yapılan meslek tipi, çalışma süresi, iş yerinin özellikleri, iş yükünün yoğunluğu, iş gerilimi, rol belirsizliği, eğitim durumu, karara katılamama, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenlerin ise tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alındığı görülmektedir [31].

Tükenmişliği azaltma üzerine yapılmış araştırmalarda bireye yönelik çözümlerin üzerinde durulduğu gibi, iş ortamı üzerinde de durulmasının önemli olduğunu göstermektedir. En etkili girişim yöntemi, bireyin eğitimi ve yönetsel uygulamaların birlikte gerçekleştirilmesidir. Yönetsel girişimler, Maslach ve Leiter'in iş-birey uyumu modelinde, iş yükü, kontrol, ödül, çevre, adalet ve değerler olarak belirtilen, iş yaşamının altı alanını değiştirmek için gereklidir. Ancak, gerekli bireysel beceri ve tutumları sağlayacak eğitimsel girişimler olmadan, bu yönetsel girişimler yetersiz kalır. Dolayısıyla ne ortamı ne de bireyi değiştirmek tek başına yeterlidir; etkili değişim, her ikisinin birlikte gelişimiyle ortaya çıkar. Yönetsel ve bireysel girişimlerin birlikte ele alınması, çalışanların işe bağlılığını artırmak açısından da diğer yöntemlere göre üstünlük

taşır. İşe bağlılık, tükenmişliğin pozitif karşılığı olarak nitelenir ve iş yaşamında kaliteyi sağlama hedefi ile de uyum gösterir. Çalışanların enerjisi, canlılığı, katılımı, kendini işine adanması ve etkililiğinin artmasını destekleyen bir iş ortamı, çalışanın sağlığını ve verimliliğini geliştirmesine yardımcı olabilir [22].

4. BULGULAR VE TARTIŞMALAR (FINDINGS AND DISCUSSIONS)

Araştırmada, tarama yöntemi kapsamında korelasyonel bir ilişki aranmıştır. Bu amaçla örgütlerde mobbingin bir yordayıcısı olarak tükenmişlik ele alınmış ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, Sivas'ta faaliyet gösteren Özbelsan A.Ş.'dir. Personel sayısı 1110'dur. Bu işletme, unlu mamuller, alt yapı, peyzaj düzenlemeleri, hazır beton, parke, temizlik ve hizmet gibi pek çok alanda faaliyet göstermektedir. Ölçekler, 2009 yılında uygulanmıştır. 700 anket çalışanlara dağıtılmış ve anketlerden bir kısmı geri dönmemiş, eksik veya boş olarak geri dönen anketler çıkarıldıktan sonra 138 adet ankete ulaşılmıştır.

Çalışanların mobbinge maruz kalma davranışlarını belirlemek için bir ölçek kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ankete katılanların demografik bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin Denise Salin tarafından geliştirilen 32 maddelik Negatif Davranışlar Anketi (NAQ)'nden yararlanılmıştır [15]. Ayrıca Nurullah Genç danışmanlığında Yeliz Can tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden de yararlanılarak 33 likert tipi soru ve bu davranışın veya davranışların kimin veya kimlerin gerçekleştirdiğiyle ilgili bir soru formu kullanılmıştır [32]. Bu ankete bağlı kalınarak Negatif mobbing davranışları anketinin başına "son 1 yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde" ibaresi konularak, mobbingin şartlarından birisi olan en az altı aylık zaman dilimi şartı sağlanmıştır. Cevaplayıcılardan bu ifadelerden her birini ne sıklıkta yaşadıklarını belirtmeleri için dörtlü likert ölçeğine göre hazırlanmış seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler şu şekilde sıralanmıştır: 1. Hiçbir Zaman 2. Ara Sıra 3. Hemen Hemen Her Hafta 4. Hemen Hemen Her Gün [32] Ölçeğin güvenilirliği yüksek (Cronbach Alpha=0.935) bulunmuştur.

Çalışanların tükenmişlik boyutunu değerlendirmek üzere, Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Scale) kullanılmıştır. Ölçek, Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, Çam (1993) ve Ergin (1993) tarafından Türkçeye uyarlanarak, aynı zamanda geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı olmak üzere üç alt boyuttan ve 22 maddeden oluşmaktadır. *Duygusal tükenme* boyutu (Emotional Exhaustion; EE) dokuz (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), *duyarsızlaşma* boyutu (Depersonalization; DP) bes (5, 10, 11, 15, 22), *kişisel başarı* boyutu ise (Personal Accomplishment; PA) sekiz sorudan (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) oluşmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanının yüksek, kişisel başarı puanının düşük olması, tükenmeyi göstermektedir. [33] Cevaplar 5'li likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği yüksek (Cronbach Alpha=0.736) bulunmuştur.

Tablo 1. Demografik özellikler ile ilgili bulgular
(Table 1. Findings related to demographic characteristics)

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-30	34	24.6
31-40	85	61.6
41-50	19	13.8
Cinsiyet		
Kadın	5	3.6
Erkek	133	96.4
Medeni Durum		
Evli	121	87.7
Bekar	17	12.3
Eğitim Durumu		
İlköğretim	11	8.0
Lise	116	84.1
Önlisans	6	4.3
Lisans	5	3.6
Görev		
Memur	19	13.8
Şoför	26	18.8
İşçi	79	57.2
Güvenlik	2	1.4
Temizlik işçisi	8	5.8
Süpürge operatörü	1	0.7
Müdür Yardımcısı	2	1.4
Tem. İşleri Bölge Sorumlusu	1	0.7
Mesleki deneyim		
1-5 yıl	34	24.6
6-10 yıl	56	40.6
11-15 yıl	37	26.8
16-20 yıl	9	6.5
21 yıl ve üzeri	2	1.4
Mevcut pozisyonundaki çalışma süresi		
1-5 yıl	56	40.6
6-10 yıl	57	41.3
11-15 yıl	20	14.5
16-20 yıl	4	2.9
21 yıl ve üzeri	1	0.7
Yöneticilik görevi		
Var	16	11.6
Yok	122	88.4

Aşağıda, araştırmanın korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır.

Table 2. Mobbing ve tükenmişlik arasında alt boyutlara ilişkin korelasyonlar
(Table 2. The correlations between "Mobbing" and sub-dimensions of "Burnout")

	Cinsiyet	Yaş	Mobbing
1. Cinsiyet	-	.09	.09
2. Yaş	.0	-	-.09
3. Duygusal tükenme	.01	-.12	.56**
4. Duyarsızlaşma	.09	-.20*	.58**
5. Kişisel başarı	.04	-.01	.12
6. Tükenmişlik (genel)	.06	-.15	.48**

Not: p<.05* p<.01**

Tablo 2’de, tükenmişlik değişkeninin alt boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı bağımsız değişken, mobbing ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Cinsiyet ile mobbing, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve genel tükenmişlik arasında 0.01 veya 0.05 manidarlık düzeyinde istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır. Yaş ile mobbing, duygusal tükenme, kişisel başarı ve genel tükenmişlik arasında bir ilişki bulunmamış ancak sadece duyarsızlaşma ($r=-0.20$) arasında negatif yönde bir ilişki görülmüştür. Mobbing ile genel tükenmişlik arasında 0.48’lik bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki orta düzeydedir. Mobbingin tükenmişlik alt boyutlarıyla ilişkileri incelendiğinde duygusal tükenme ile 0.56 ve duyarsızlaşma ile 0.58’lik bir pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mobbing ile kişisel başarı arasında bir ilişki görülmemiştir. Bulgulara göre araştırma yapılan örgütte mobbingin tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarını etkilediği görülmektedir.

Aşağıda mobbingin yordanmasına ilişkin regresyon sonuçları yer almaktadır.

Table 3. Mobbingin yordanmasına ilişkin regresyon sonuçları
(Table 3. The results of regression prediction mobbing)

Değişken	B	Standart Hata _B	B	T	p	İkili R	Kısmi r
Sabit	.710	.164	-	4.323	.000	-	-
Duyarsızlaşma	.111	.072	.194	1.540	.126	.577	.132
Kişisel Başarı	-.168	.055	-.320	-3.072	.003	-.118	-.256
Tükenmişlik (Genel)	.434	.122	.500	3.566	.001	.484	.294

$R=0.626$ $R^2= 0.392$ $F_{(3,134)}= 28.756$ $p=0.000$ Durbin-Watson (D.W.) Statistic=1.729

Tablo 3’te, mobbingin yordanması için tükenmişliğin genel boyutu ve boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile olan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. SPSS istatistik paket programıyla yapılan regresyon analizlerinde duygusal tükenme otomatik olarak hariç değişken içerisinde yer almıştır. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, duyarsızlaşma ile mobbing arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0.58$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0.13$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Kişisel başarı ile mobbing arasında $r=-0.12$ ’lik bir ilişki vardır. Ancak diğer iki değişken kontrol edildiğinde bu korelasyon -0.26 olarak hesaplanmıştır. Genel tükenmişlik ile mobbing arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0.48$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0.29$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Duyarsızlaşma, kişisel başarı ve genel tükenmişlik değişkenleri birlikte, örgütteki mobbing puanları ile ortanın üst düzeyinde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.626$, $R^2= 0.392$, $p<0.01$). Adı geçen üç değişken birlikte, mobbingdeki toplam varyansın yaklaşık %39’unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin mobbing üzerindeki görece önem sırası; genel tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşmadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, kişisel başarı ve genel tükenmişliğin mobbing üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu söylenebilir. Duyarsızlaşma değişkeni önemli bir

etkiye sahip değildir. Diğer taraftan, Durbin-Watson (D.W.) istatistik sonucu(1.729) uygundur. Bir başka deyişle otokorelasyonda (Hataların bağımsızlığı) problem görünmemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, mobbingin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir:
Mobbing=0.710+0.111Duyarsızlaşma-
0.168KişiselBaşarı+0.434Tükenmişlik(Genel)

5. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

Organizasyonların en değerli varlığı insan kaynaklarıdır. Hızlı teknolojik ve küresel etkiler karşısında insan kaynakları değişmelerden bazı yönlerden olumlu bazı yönlerden ise olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu çalışma özellikle son yıllarda yaygınlaşan ve örgütler içinde son derece önemli bir sorun haline gelen mobbing ve tükenmişlik olgularını incelemektedir. Önemli yönetsel sorunlardan biri olan mobbing örgüt içerisinde sadece alt kademedeki çalışanlar için değil her kademedeki çalışanı etkilemektedir. Böyle bir olaydan sadece mağdur değil bütün çalışanlar, örgüt ve tüm toplum olumsuz etkilenmektedir. Mağdur ya gerekli çözüm için uğraşacak ve mağduriyetten kurtulacak ya da bu davranışları sindirecek veya işten ayrılmak zorunda kalacaktır.

Tükenmişlik ise çalışanların sürekli olarak işleriyle ilgili yoğun çalışmaları, beklentileri, iş doyumunun düşüklüğü, uzun süreli stres, iş yükünün ve çalışma saatlerinin çokluğu gibi kişisel ve örgütsel nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır.

Çalışmaya konu olan örgütte yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre, mobbing ile genel tükenmişlik arasında 0.48'lik bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki orta düzeydedir. Mobbingin tükenmişlik alt boyutlarıyla ilişkileri incelendiğinde duygusal tükenme ile 0.56 ve duyarsızlaşma ile 0.58'lik bir pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mobbing ile kişisel başarı arasında bir ilişki görülmüştür. Bulgulara göre araştırma yapılan örgütte mobbingin tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarını etkilediği görülmektedir.

Elde edilen bu bulgular sadece çalışmaya konu olan örgütle sınırlıdır ve genelleştirilemez. Söz konusu örgütte tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile mobbing arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığının örgüt tarafından dikkate alınması, ileride karşılaşılabilecek sorunların önlenmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışma ortamlarının önemli iki sorunu olan mobbing ve tükenmişlik uzun vadede örgüt için daha ciddi sorunlara neden olabilir. Çalışma ortamında üstlerinden gerekli desteğin alınmaması, hem tükenmişliği hem de mobbingi olumsuz etkileyebilir. Özellikle bu konuda çalışanlar için sosyal ilişkilerin yetersiz olması, destek olacak sosyal ortamın yetersizliği, örgütün bu konuda sessiz kalması olayı çözülemez duruma getirebilecektir. Bu konularda sadece yöneticilerin değil tüm çalışanların bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekir. Daha ciddi sorunlar ortaya çıkmadan gerekli önlemlerin örgüt içinde alınması gereklidir. Bu olumsuz durumun örgütte devam etmesi tüm çalışanları olumsuz etkileyebilir ve bu olumsuz çalışma ortamı örgüte daha fazla maliyete neden olabilir. Mobbing ve tükenmişlikte ortak olan sonuç sadece bireyin değil, örgütün sağlığını da olumsuz etkileridir. Bu nedenle mobbing ve tükenmişlik sorunlarının örgütün genel performans düzeyine ciddi olumsuz etkileri ortaya çıkmadan profesyonel çalışmaların örgütte başlatılması gerekir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Saruhan, Ş.C. ve Akyıldız, M.L., (2009) Çağdaş Yönetim Bilimi, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
2. Akça, F., (2008). 'Örgütsel Tükenmişlik ve Stres' Editör: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal, Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Ankara: İlke Yayınevi, ss: 107-123.
3. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim tarihi:10.10.2010
4. Yılmaz, A., Özler, E.D. ve Mercan, N., (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:26, ss:334-357.
5. Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N. ve Akkurt, Ö., (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği. "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10, Sayı:4, ss: 41-58.
6. Leymann, H., (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims, Volume:5, Number:2, pp:119-126.
7. Tutar, H., (2004). İşyerlerinde Psikolojik Şiddet. Ankara: 3. Baskı, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım.
8. Leymann, H., (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organizational Psychology, number Sayı:5 pp:165-184.
9. Töremen, F. ve Çankaya, İ., (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. Kuramsal Eğitimbilim, 1 (1), ss: 33-47.
10. Gül, H., (2009). İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma. TAF Preventive Medicine Bulletin, 8(6) ss:515-520.
11. Bayrak, K.S., (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:16, ss:433-448.
12. Baykal, A.N., (2005). Yutucu Rekabet Kanunu Devrimindeki Mobbing'den Günümüze, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
13. Özler, E.D., (2008). Giderler Atalay, C. ve Dil Sahin, M. Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:22, ss: 37-60.
14. Cemaloğlu, N., (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, ss:77-87.
15. Salin, D., (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4),pp:425-441.
16. Kirel, Ç., (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, ss:317-334.
17. Selimoğlu, E., [2006]. Ofis Yönetiminde Mobbing, Paradoks. Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi), <http://www.paradoks.org> Yıl:2 Sayı:2, [1-22].
18. Tınaz, P., (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. Çalışma ve Toplum, /4. ss:13-28.
19. Einarsen, S., (1999). The nature and causes of bullying at work. International Journal of Manpower, Volume:20, Number:1/2, pp:16-27.

20. <http://www.togaoksuz.av.tr/mobing.html> Erişim Tarihi: 15.12.2010.
21. Maslach, C., Schaufeli, W.B., and Leiter, M.P., (2001). Job Burnout, *Annual Reviews Psychol*: 52, pp: 397-422.
22. Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D., (2009). Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik. Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi, Cilt:29, Sayı 3, ss:61-74.
23. Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N., (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi. *Anatolian Journal of Psychiatry*, Sayı:7, ss:100-108.
24. Maslach, C. and Goldberg, J., (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7 pp:63-74 Cambridge University Pres. Printed in the USA.
25. Çapri, B., (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, ss:62-77.
26. Maslach, C. and Jackson, S.E., (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, Volume:2, pp:99-113.
27. Deniz Kan, Ü., (2008). Bir Grup Okul Öncesi Öğretmeninde Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, ss:431-438.
28. Günüşen, N. ve Üstün, B., (2008). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 11: 4(48-58)
29. Eren, V. ve Durna, U., (2006). Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:10, Yıl:9, ss: 40-51.
30. Ardiç, K. ve Polatcı, S., (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 2, ss:69-96.
31. Otacıoğlu, S.G., (2008). Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:15, ss:103-116.
32. Can, Y., (2007). A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
33. Aslan, S. ve Özata, M., (2008). Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:30, ss:77-97.