

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN KADINLARIN  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
KLİNİK PSİKOLOJİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Furkan LENK

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Elif GÜNERİ YÖYEN

İSTANBUL – 2019



## TEZ TANITIM FORMU

**YAZAR ADI SOYADI** : Furkan LENK

**TEZİN DİLİ** : Türkçe

**TEZİN ADI** : Çalışan ve Çalışmayan Kadınların Tükenmişlik Düzeyinin Karşılaştırılması

**ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ANABİLİM DALI** : Psikoloji

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans

**TEZİN TARİHİ** : 27.06.2019

**SAYFA SAYISI** : 86

**TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Elif GÜNERİ YÖYEN

**DİZİN TERİMLERİ** : Kaygı, Gelecek Kaygısı, Mesleki Kaygı, Umutsuzluk

**TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez araştırmasında çalışan ve çalışmayan kadınlar arasında oluşan farklar, istek, düşünce ve genel mutluluk seviyeleri karşılaştırılmıştır. Kaygı ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre çalışmayan ev hanımlarının büyük kısmı hayatlarından memnun olmadığı, ayrıca çalışan kadınlarda da gelecek adına çok olumlu düşüncelerin olmadığı saptanmıştır. Yapılan karşılaştırmaya göre her iki türünde tükenmişlik düzeylerinin maksimum seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**DAĞITIM LİSTESİ** : 1- İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne  
2- YÖK Ulusal Tez Merkezi'ne

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN KADINLARIN  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
KLİNİK PSİKOLOJİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Furkan LENK

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Elif GÜNERİ YÖYEN

İSTANBUL – 2019

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

FURKAN LENK

.../.../2019



T.C  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Furkan LENK' in "Çalışan ve Çalışmayan Kadınlarda Tükenmişlik Düzeyinin Karşılaştırılması" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Dr. Öğr. Üyesi Elif GÜNERİ YÖYEN*  
(Danışman)

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Fatih BAL*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Hasan SEZEROĞLU*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.... / .... / 2019

*İmzası*

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger tükenmişliği; başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu şeklinde ifade etmiştir. Daha sonra Maslach'ın geliştirmiş olduğu model kabul görmüştür. Maslach tükenmişliği üç alt boyutuyla tanımlamıştır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık. Kadınlar iş hayatında; ücret eşitsizliği, cinsel taciz, eğitimde ve yükselmede fırsat eşitsizliği, mobbing gibi sorunlar, ev hayatları ile ilgili olarak da; iş-aile çatışması, çocuk bakımı sorunu, ev ve iş yaşamının bir arada yürütülmesinin zorlukları gibi sorunlar yaşamaktadırlar. Bu da çalışan ve çalışmayan kadınların tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. Tükenmişlikle mücadelede geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlar kişinin kendi kendine uygulayabileceği yöntemler olabileceği gibi örgütün çalışan ve çalışmayan kadınlar için yapabileceği uygulamalar da olabilir. Bu çalışmada değişik sektörlerde çalışan ve çalışmayan kadınların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla tesadüfî yöntemle seçilen çalışan ve çalışmayan kadınlara Maslach Tükenmişlik Düzeyini Belirleme Anketi uygulanmıştır. Çalışan kadınlardaki tükenmişliğin en büyük nedeninin toplum tarafından dayatılan annelik-ev kadınlığı gibi görevler olduğu belirlenmiştir. Yine bu toplumsal baskının kadının iş hayatında ötekileştirilmesinin öncelikli nedeni olduğu görülmüştür. Çalışmayan kadınlardaki tükenmişliğin nedeninin ise, ev yaşantısındaki görev ve sorumlulukların büyük ölçüde kadına bırakılmasının olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak; çalışan ve çalışmayan kadının tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan ve çalışmayan Kadın, Toplumsal Cinsiyet, Tükenmişlik

## SUMMARY

Freudenberger ( 1974 ) is the first person to define the term “ burnout”. Freudenberger defined burnout as failure, wearing out, loss of energy and strength or as the state of the run out of inner resources of the person because of unsatisfied wants. Afterwards the model which Christiana Maslach developed was accepted.

Maslach defined burnout under three sub dimensions namely; Emotional Exhaustion, Depersonalisation and Personal Accomplishment. Women who work face many problems in their work environment such as inequality of wages, sexual abuse, inequality of opportunities regarding education and promotion, mobbing and etc. Working women also face many problems in their family lives such as work-family conflicts, care of children, difficulties in being able to continue family and work life together, and etc. And all of these cause burnout on working women. There are many methods of coping with burnout.

These can be both methods that the person can apply himself or herself, and methods that the organisation can apply for their staff. In this study the aim was to determine the burnout levels of women working in various sectors. For this purpose the Maslach Burnout Inventory has been applied to working women who have been chosen randomly. As a result, it was obtained that the working women on whom the Maslach Burnout Inventory was applied experience a high level of burnout.

**Key Words** : Working Women, Societal Gender, Burnout Syndrome



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY .....	II
KISALTMALAR.....	VII
TABLolar LİSTESİ .....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	IX
GRAFİKLER LİSTESİ .....	X
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	2
TÜKENMİŞLİK KAVRAMI, BELİRTİLERİ VE NEDENLERİ.....	2
1.1. Tükenmişliğin Tanımı .....	2
1.2. Tükenmişliğin Boyutları .....	3
1.2.1. Duygusal Tükenme.....	3
1.2.2. Duyarsızlaşma.....	3
1.2.3. Kişisel Başarıda Düşme.....	4
1.3. Tükenmişliğin Belirtileri.....	4
1.3.1. Fiziksel Belirtiler.....	5
1.3.2. Duygusal Belirtiler.....	5
1.3.3. Psikolojik Belirtiler.....	6
1.3.4. Zihinsel Belirtiler .....	6
1.3.5. Sosyal Belirtiler .....	6
1.4. Tükenmişliğin Nedenleri .....	7

1.4.1. Bireysel Nedenler .....	7
1.4.2. Örgütsel Nedenler.....	8
1.5. Tükenmişliğin Sonuçları .....	10
1.5.1. Kişisel Sonuçlar .....	10
1.5.2. Çalışma Hayatı ile İlgili Sonuçlar.....	11
1.5.3. Aile Hayatı ile İlgili Sonuçlar.....	12
1.6. Tükenmişlik İle Mücadele Teknikleri .....	13
1.6.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	13
1.6.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	15
1.7. Tükenmişlik Modelleri.....	16
1.7.1. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli .....	16
1.7.2. Freudenberg'in Tükenmişlik Modeli .....	17
1.7.3. Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Modeli .....	18
1.7.4. Cherniss'in Tükenmişlik Modeli.....	19
1.7.5. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli .....	20
1.7.6. Meier'in Tükenmişlik Modeli .....	21
1.7.7. Suran ve Sheriden'in Tükenmişlik Modeli.....	22
1.7.8. Pines'in Tükenmişlik Modeli .....	23
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>25</b>
<b>ÇALIŞAN/ÇALIŞMAYAN KADIN VE TÜKENMİŞLİK .....</b>	<b>25</b>
2.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı .....	25
2.2. Cinsiyet Kimliği ve Cinsel Kimlik .....	26
2.2.1. Toplumsal Cinsiyet Rollerini .....	26

2.3. Kadın İşgücündeki farklılıklar.....	27
2.3.1. Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği (Çalışmayan Kadınlar) .....	27
2.3.2. Ücretli Kadın İşgücü (Çalışan Kadın) .....	28
2.4. Cam Tavan Sendromu .....	31
2.4.1. Cam Tavan Engelleri .....	32
2.4.1.1. Bireysel Unsurlar.....	33
2.4.1.1.1. Çoklu Rol Üstlenme .....	34
2.4.1.1.2. Kişisel Tercih ve Algılar.....	35
2.4.1.2. Örgütsel Unsurlar .....	36
2.4.1.2.1. Örgüt Kültürü .....	36
2.4.1.2.2. Örgüt Politikaları .....	37
2.4.1.2.3. Örgüt İklimi .....	37
2.4.1.2.4. Mentor Eksikliği.....	38
2.4.1.2.5. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama.....	40
2.5. Toplumsal Unsurlar .....	40
2.5.1. Mesleki Ayrım .....	40
2.5.2. Toplumsal Önyargılar (Stereotipler) .....	41
2.6. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar .....	41
2.6.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar .....	42
2.6.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik .....	42
2.6.1.2. Ücretlendirilmedeki Eşitsizlik .....	42
2.6.1.3. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik .....	43
2.6.1.4. Cinsel Taciz .....	44

2.6.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar .....	44
2.6.2.1. İş-Aile Çatışması .....	45
2.6.2.2. Ev İşleri .....	45
2.6.2.3. Çocuk Bakım Sorunu .....	46
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>48</b>
<b>GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>48</b>
3.1. Araştırmanın Tipi ve Özellikleri .....	48
3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı .....	49
3.2.1. Araştırmanın Örneklemi ve Örneklem Seçimi .....	49
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	49
3.4. Veri Toplama Araçları .....	49
3.5. Veri Analizi .....	50
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>51</b>
<b>BULGULAR .....</b>	<b>51</b>
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>60</b>
<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>60</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>64</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

**ABD** : Amerika Birleşik Devletleri

**ICTFU** : Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyon Kadın Komitesi



## TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
<b>Tablo-1</b> Cam Tavan Algısına Neden Olan Unsurlar.....	33
<b>Tablo-2</b> Kamu ve özel sektörde cinsiyete ve eğitime göre aylık net ücret .....	43
<b>Tablo-3</b> Demografik Bilgilere İlişkin Dağılım .....	51
<b>Tablo-4</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Alt boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	52
<b>Tablo-5</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
<b>Tablo-6</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt boyutlarına İlişkin Normallik Dağılımı .....	53
<b>Tablo-7</b> Kadınların Çalışma Durumuna Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması .....	54
<b>Tablo-8</b> Kadınların Yaşına Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması .....	55
<b>Tablo-9</b> Kadınların Medeni Durumuna Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması .....	56
<b>Tablo-10</b> Kadınların Çocuk Sayısına Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması .....	57
<b>Tablo-11</b> Kadınların Eğitim Durumuna Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması .....	58

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil-1 Maslach Tükenmişlik Modeli.....	16
Şekil-2 Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	19
Şekil-3 Mentorluk İlişkisi Modeli.....	39
Şekil-4 İş ve Aile Çatışması Süreci.....	45
Şekil-5 Karasar Tarama Modeli.....	48



## GRAFİKLER LİSTESİ

**GRAFİK**

**SAYFA**

**Grafik-1** Kentte Çalışan ve Altı Yaşından Küçük Çocuğu Olan Kadınların  
Çocukların Bakım Durumu.....47





## GİRİŞ

Tükenmişlik günümüzde sıklıkla duyduğumuz bir kavramdır. Stres ve hızlı yaşam şartları ile dolu 21. y.y."ın öne çıkan bir gerçeği haline gelmektedir. İnsanlar hayatın her evresinde tükenmişliği yaşamaktadırlar ve çoğu kişi işini, sağlığını hatta ailesini bu yüzden kaybedebilmektedir. Kadın iş görenler her türlü çalışma ortamında erkek iş görenlerin yaşadığı sorunları yaşamakla birlikte, kadın olmalarından kaynaklanan birçok farklı sorunla da mücadele etmek zorunda bırakılmaktadırlar.

Nitelikli iş gücü gerektirmeyen üretim şartlarında, uzun çalışma saatleri ve düşük ücretle erkek iş görenlerin alternatifi olarak görülen kadın iş görenler, işe alınmada eşitlik ilkesinin uygulanmaması, işaile çatışması yaşanması sonucunda kadının çalışmasını engellemesi, çocuklu kadınlar için kreş problemlerinin yaşanması, eşit işe eşit ücret ödenmemesi, kadına yönelik cinsel taciz gibi cinsiyete dayalı ayrımcılık ile de karşı karşıya kalmaktadırlar.

Türkiye' de kadınların, tüm olumsuzluklara rağmen, ev ve aile sorumluluklarının yanı sıra iş yaşamının sorumluluğunu üzerinde taşıması, erkek egemen bir toplumda başarılı olması, toplumumuz için övünç kaynağıdır. Çünkü günümüzde çalışmak, kadınlar için sadece ekonomi ile ilgili de değildir, kendi öz güvenini kazanarak ayakta durabilmek çok önemlidir.

Kadınların iş dünyasında karşılaştıkları sorunların ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi ve kadınların gelecekte daha iyi koşullara kavuşmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Tükenmişlik düzeylerini belirleme anketi olarak; tükenmişliğin saptanması ve ölçülmesi amacıyla; Maslach tarafından geliştirilmiş bir araç olan "Maslach BurnoutInventory" (Maslach Tükenmişlik Envanteri) kullanılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Envanteri üç alt ölçekten oluşmaktadır: Çalışmanın son bölümünde; Çalışan ve çalışmayan kadının tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik anket sorularının, SPSS.14.0 istatistik programı veri analizi yöntemi ile bulunan sonuçları tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK KAVRAMI, BELİRTİLERİ VE NEDENLERİ

#### 1.1. TÜKENMİŞLİĞİN TANIMI

Tükenmişlik kavramına ait literatürde ilk kabul gören tanım Herbert Freudenberger'in<sup>1</sup> 1974 yılında yapmış olduğu tanımdır. Onun tanıma göre tükenmişlik, yıpranma, başarısız olma, enerji ile gücün azalması ya da giderilemeyen arzular sonucunda bir bireyin iç kaynaklarında ortaya çıkan tükenme durumudur.

1970'li yıllardan beri pek çok bilim insanı tarafından farklı biçimlerde yorumlanan tükenmişlik aslında Grahan Greene<sup>2</sup> tarafından Freudenberger'den 13 sene önce ortaya atılmıştır. Greene'e göre Batı toplumunun genel yapısında ve artık doğasında tükenmişlik problemleri bulunmaktadır.

2000'li yıllara gelindiğinde tükenmişlik ile iş ilişkisi literatürde aktif bir şekilde incelenmeye başlanmıştır. Farber tükenmişlik tanımını, günün çalışma şartlarına bağlayarak açıklamıştır. Farber'e göre tükenmişlik, müşteri ve denetleyenlerin isteklerini karşılamayla alakalı baskı, iş ortamında var olan yoğun rekabet, hırs ve hak edilmiş olan kariyere ulaşamama duygularının toplamından oluşmaktadır.<sup>3</sup> Cumming ve Nall<sup>4</sup> ise tükenmişliği bundan farklı olarak "psikolojik danışmanlıkta yetersizlik" olarak tanımlamıştır.

Shirom, tükenmişliği çalışma yaşantısına bağdaştırmayıp bunun bireysel olduğunu iddia etmiştir. Ona göre tükenmişlik bireysel seviyede negatif duygusal bir hayatı kapsayan, endüstriyel ve gelişmiş bir manada üst düzey ülkeler içinde kronik olarak maliyetlerin de artırdığı bir olgudur.<sup>5</sup>

Post-modern literatürde ise tükenmişliğin en yaygın kabul gören tanımı Maslach'ın "Tükenmişlik Ölçeği" ile ifade edilmektedir. Maslach'a göre tükenmişlik, iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalmış olan ve devamlı diğer insanlarla yüz yüze çalışma zorunluluğu olan bireylerde görülen uzun süreli yorgunluk, fiziksel

<sup>1</sup> Herbert J. Freudenberger, "Staff Burnout.", *Journal of Social Issues*, 1974, Cilt: 30, s. 159-165.

<sup>2</sup> Thomas E. Rodgeron, "The Relation Between Situation, Personality, and Religious Problem-Solving in the Prediction of Burnout Among American Baptist Clergy", *Loyola College in Maryland*, s. 1.

<sup>3</sup> Craig R. Scott, "Communication, Social Support, and Burnout: A Brief Literature Review", *Micro Organizational Communication Theory and Research*, 2001, s. 1.

<sup>4</sup> Cumming, O. W., and R. L. Nall. "Relationships Style And Burnout To Counselors Perceptions Of Their Jobs." *Themselves And Their Clients, Counselor. Education And Supervision*, 1983, Cilt: 22, s. 231.

<sup>5</sup> Rodgeron, a.g.e., s. 2

bitkinlik, umutsuzluk ve çaresizlik duygularının, yapılmakta olan işe, yaşama ve diğer bireylere karşı olumsuz tutumlar ile yansması sonucu oluşan bir sendromdur.<sup>6</sup>

## 1.2. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI

### 1.2.1. Duygusal Tükenme

Bireyde, enerji eksikliği, yorgunluk, duygusal bakımdan kendini yıpranmış düşünme gibi belirtiler görülmektedir. Literatürde bu boyut, tükenmişlik boyutları arasındaki en kritik boyut olarak geçmektedir. Tükenmişliğin içsel bir boyutu olan duygusal tükenmeyi yaşayan birey, hizmet verdiği bireylere geçmişte olduğu kadar sorumlu ve verici olmadığını düşünmektedir. Bunun yanı sıra engellenme ve gerginlik hisleri ile yüklü olduğu için bireyde ertesi gün işe gitme durumu büyük bir strese sebep olmaktadır.<sup>7</sup> Bu aşama içinde birey tükenmişliğin stresli bir boyutunu derinden yaşamaktadır ve kendini duygusal ve fiziksel bakımdan yıpranmış hissetmektedir. Bu nedenle de işe odaklanmada zorluk yaşamaktadır.<sup>8</sup>

### 1.2.2. Duyarsızlaşma

En genel anlamı ile duyarsızlaşma, bir bireyin işi gereği, karşılaşmış olduğu başka insanlar ile ve işine karşı bir karamsarlığa kapılması durumudur. Bahsi geçen boyut, işlerini düzenli yapabilmeleri için diğer insanlar ile iletişim haline olan çalışanlar arasında oldukça yaygındır.

Çalışma hayatı içinde dozu giderek artan negatif reaksiyon türlü biçimlerde meydana gelmektedir. Birey zamanla karşısında bireye karşı kaba ve aşağılayıcı bir tutum sergileyebilir ve başka bireylerin taleplerini görmezden gelebilir. Duyarsızlaşma, en çok çalışan bireylerin hizmet verdikleri bireylere insan gibi değil de adeta bir nesne imiş gibi davrandığında kendini göstermektedir. Bu durumda da birey etkileşim içinde oldukları birey ve çalıştıkları kuruma karşı umursamaz, mesafeli ve alaycı olurlar. Aslında bu davranışların altında savunma mekanizmasının devreye girmesi ve yabancılaşma bulunmaktadır.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Ardıç Kadir ve Sema Polatçı. "Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009: Cilt: 32, s. 22.

<sup>7</sup> Güler Arı , Emine Bal. "Tükenmişlik kavramı: Birey ve Örgütler açısından önemi." *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 15, s. 133.

<sup>8</sup> Christina Maslach, *Burnout: The cost of caring*. Malor Books, USA, 2003, p. 2.

<sup>9</sup> Olca Sürgevil, *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s. 38.

Tükenmişliğin, kişilerarası boyutun ifade eden duyarsızlaşmayı inceleyen Daley, tükenmişlik yaşayan bireylerin özelliklerini sıralamıştır:<sup>10</sup>

1. Hizmet ettikleri bireyler ile kendi özel hayatları arasında katı bir sınır çizme
2. Hizmet ettikleri bireyler ile kendileri arasında fiziksel bir mesafe koyma
3. Diyalogdan kaçınma
4. Hizmet ederken katı bir biçimde davranma
5. Hizmette “kitaba göre” mantığını kullanma ve bunun dışına çıkmama

### 1.2.3. Kişisel Başarıda Düşme

Kişisel başarıda düşmede, birey kendini olumsuz olarak değerlendirme eylemi içerisinde olmaktadır.<sup>11</sup> Bireysel başarıda düşme hissine sahip olan birey, kendini yetersiz hisseder ve yetkin bir kişi olmadığı düşüncesine kapılmaktadır. Bu sebeple de motivasyonda düşme yaşamaktadır.

Bu boyut içinde birey, kendi ait değerlendirmelerinde genel olarak olumsuz eleştirilerde bulunur, işinde ilerlemede bulunamadığını düşünür ve hatta gerilediğinden endişe duymaktadır.<sup>12</sup>

### 1.3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sendromu aniden meydana gelen bir durum değildir. Bunun tam tersine yavaş yavaş gelişmekte olan belirtiler toplamından meydana gelmektedir. Birey genellikle, mesleki olarak yorgunluk ve tatminsizlik yaşamaktadır. Tükenmişlik belirtileri bireyden bireye değişmekle birlikte genel olarak farklı gruplandırmalar ile incelenmektedir. Tükenmişliğin var olup olmadığına dair genel belirtiler aşağıda sıralanmıştır:<sup>13</sup>

- Engellenmişlik duygusu
- Duygusal dinginlik
- Duygusal patlama
- Yabancılaşma hissiyatı
- Performansta düşme
- Çevreye karşı yabancılaşma

<sup>10</sup> Michael R Daley, "Burnout: Smoldering Problem in Protective Services", *Social Work*, 1979, Cilt: 24, p. 375.

<sup>11</sup> Maslach, a.g.e., p. 190.

<sup>12</sup> Güler Arı ve Emine Bal, a.g.e., s. 134.

<sup>13</sup> Beverly Potter, "Preventing job burnout transforming work pressures into productivity", *Crisp Learning*, 1995, p. 1.

- Alkol ve ilaç türü ürünleri kullanma artış yaşama

### 1.3.1. Fiziksel Belirtiler

- Bitkin ve yorgun olma
- Düzenli devam eden baş ağrıları
- Uyku düzeninde yaşanan bozukluklar
- Nefes alıp vermede güçsüzlük
- Kilo verme
- Uyuşukluk hissi
- Kolesterol yükselmesi
- Vücutta genel olarak hissedilen ağrı ve sızılar
- Uzun süren grip ve nezleler
- Sindirim sisteminde rahatsızlık yaşanması
- Kalp rahatsızlıklarında artış görme<sup>14</sup>

### 1.3.2. Duygusal Belirtiler

- Çaresiz hissetme
- Güvensiz hissetme
- Sabırsızlık, kızgınlık ve huzursuzluk gibi olumsuz duygularda artış yaşama
- Saygı, nezaket ve arkadaşlık bağları gibi olumlu duygularda azalma yaşama
- İş gitmek istememe
- İşe geç kalma
- İşe gitmeme
- Pek çok konuda şüpheli davranma
- Endişe hissinde artış
- Takdir edilmediğini düşünme
- Alıngalık yaşama
- Özgüvende azalma yaşama
- Özsaygıyı yitirme
- Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma
- Sosyal ortamlara girmeme
- İçer kapanıp olma

---

<sup>14</sup> Nihat Toğa, Örgütsel adalet algısının tükenmişlik sendromuna etkisi ve bir uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2016, s. 27 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

- Suçluluk duygusu yaşama
- Kolaylıkla ağlayabilme
- Çalışma arkadaşlarına güvensizlik duyma
- Yapılması gereken işleri erteleme
- Başarısız hissetme
- Çevreye karşı alaycı ve suçlayıcı hissetme
- İş bırakmayı düşünme<sup>15</sup>

### 1.3.3. Psikolojik Belirtiler

- Yalnızlık ve depresyon
- Anksiyete
- Boşluğa düşme ve anlamsızlık hissi yaşama
- Çökkün bir duygu durumu
- Karar vermede yetersiz olma<sup>16</sup>

### 1.3.4. Zihinsel Belirtiler

- Konsantre olmada zorluk yaşama
- Bireyin dikkatini belirli bir konu üstünde toplayamaması
- Karar verme eksikliği
- İnrasif imgeler
- Kendi kendini beğenmeme, ayıplama
- Aşırı uyarılma yaşama
- Çok sık rüya görme
- Düşüncede yaşanan bozukluklar
- Bazı düşüncelerden kaçınma<sup>17</sup>

### 1.3.5. Sosyal Belirtiler

- Bezginlik ve kızgınlık duyma
- Arkadaşlardan uzak durma
- Evlilikte ve akrabalıkta sorunlar yaşama
- Sosyal ilişkilerden uzaklaşma
- Başka bireylere aşırı bağımlılık duyma<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Sinan Düzyürek ve Gülören Ünlüoğlu. "Hekimde tükenmişlik sendromu." *Psikiyatri Bülteni* , 1992, Cilt: 1, s. 111.

<sup>16</sup> Toğa, a.g.e., s. 29.

<sup>17</sup> Cevahir Özkan, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler. Psikiyatri Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi ,Mersin, 2012, (*Tıpta Uzmanlık Tezi*).

## 1.4. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

### 1.4.1. Bireysel Nedenler

Bir bireyin sahip olduğu değerleri ifade eden özellikler bireyin kişisel özelliklerinden meydana gelmektedir. Bu özellikler, bireyin tükenmişliğe uğramasında ya da tükenmişlik düzeyinin artmasında önemli bir konumdur.<sup>19</sup> Bireysel özellikler aslında demografik değişkenlerdir. Örneğin, bekar, çocuksuz ve genç bireylerin yaşlı, çocuklu ve evli bireylere göre tükenmişliğe yakalanma riski çok daha yüksektir.

Bireysel özelliklerde tükenmişliğin en etkili olduğu durum içe dönük bireysel özellikler gösteren bireylerde görülmektedir. Bireysel özelliklerin diğer boyutlarına bakıldığında ise duygusal tükenmişlik sorumluluk ile uyumluluk ve duyarsızlaşma uyumlulukla bireysel başarıda düşme duygusu birbirine bağlantılı bulunmuştur. Uyumluluğu çok yüksek olmayan bireyler içedönük ve güvensiz bir tutum sergiledikleri için de duyarsızlaşma durumlarında artış yaşanmaktadır.<sup>20</sup>

Aslında bireysel yapının tam olarak kavramsal bir çerçevesi kurulamasa da uzmanlar bu durumu A tipi kişilik ve B tipi kişilik olarak iki temel başlıkta inceleyebilmeyi mümkün olduğunu savunmaktadırlar. A tipi kişilik yapısı olan bireylerin özellikleri aşağıda sıralanmıştır:<sup>21</sup>

- Mükemmeliyetçi olma
- İdealist olma
- Başarılı olmak için hırslı olma
- Gerekli olduğu zamanlarda başka bireylere zıt düşünceler üretme
- Başka bireylerin üstüne gitme
- Kaybetmeyi hiç sevmeme
- Öfkeli ve saldırgan olma

B tipi kişilik yapısına sahip bireylerin özellikleri aşağıda sıralanmıştır:<sup>22</sup>

- Mükemmeliyetçi olmama
- Başka bireylerle rekabette kaçınma

---

<sup>18</sup> Özkan, a.g.e., s. 41.

<sup>19</sup> Arı ve Bal, a.g.e., s. 138.

<sup>20</sup> Toğa, a.g.e., s. 42.

<sup>21</sup> Eren Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Dokuzuncu Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 235.

<sup>22</sup> Erol, a.g.e., s. 236.

- Sorumluluk duygusunun yüksek olmaması
- Sakin yapılı olma
- Hayatı ciddiye almama
- Kolaylıkla başkalarına tolerans gösterme
- Hoşgörülü olma

#### 1.4.2. Örgütsel Nedenler

Tükenmişlik kavramının ilk kez ele alındığı senelerde, tükenmişliğin genellikle bireysel özelliklerden kaynaklanan bir sorun olduğu düşünülmekteydi. Bu bakış açısında, problem bireydedir ve çözüm de bireyin problemlerini ortadan kaldırmaktadır ya da bireyden bir şekilde kurtulmaktadır. Ancak ilerleyen zamanlarda yapılan çalışmalar tükenmişliğe sadece bireysel odaklı bakmamak gerektiğini açık bir şekilde gözler önüne sermiştir.<sup>23</sup>

Tükenmişliği etkileyen örgütsel etkenler ile ilgili yapılan çalışmada Maslach ve Leiter, çalışan ile örgütün arasındaki uyum ile uyumsuzluğu formülize eden bir model üzerinde çalışmışlardır. Çalışmalarına göre, örgüt ile çalışan arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla olursa tükenmişlik düzeyi de o kadar artmaktadır. Yine aynı modele göre tükenmişliğe etki eden örgütsel etkenler arasında kontrol, ödüller, aidiyet, değerler ve adalet etkili olmaktadır.<sup>24</sup>

Bir bireyin sınırlarını aşan iş yükü sonucunda bireyin tükenmişliğe uğraması kaçınılmazdır. Tükenmişliğin yapısal olan modeli, tükenmenin ikinci boyutunun iş ilişkilerinden kaynaklandığını göstermektedir. Niceliksel ve niteliksel iş taleplerini karşılamak amacı ile yorgunluk ve iş yükü artarak, bireyin kapasitesini tüketmeye başlamakta ve sonuç olarak da kritik bir nokta meydana getirmektedir. Çünkü aşırı iş yükü olan bireyler acil durumlarda dinlenmek ve vücut dengelerini sağlayabilmek için pek fırsat bulamamaktadır.<sup>25</sup>

İş yerinde bireysel kontrolün önemi pek çok çalışma ile kanıtlanmıştır. Yapılan tükenmişlik çalışmalarında bireyleri yaşamış olduğu rol çatışmalarının büyük bir kontrol sorununa dönüştüğü ve sonuç olarak da tükenme boyutları ile arasında güçlü ilişki meydana geldiği ortaya konmuştur.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> Ardıç ve Polatçı, a.g.e., s. 2.

<sup>24</sup> Christina Maslach and Michael P. Leiter. **The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.** John Wiley & Sons, 2008, p. 37.

<sup>25</sup> Christina Maslach and Michael P. Leiter "Stres And Burnout: The Critical Research" Athel Cornish-Bowden (ed.) **Handbook Of Stress Medicine And Health.** CRC press, 2004, p.112

<sup>26</sup> Maslach and Leiter, a.g.e., 2005, p. 78.



Bir örgüt içindeki kararlara ve işleyişe faal olarak katılmamak ve işin yapılma evresinde karar verme yetkisi içinde olmamak, bir bireyin işinden uzaklaşarak performansının düşmesine neden olmaktadır.<sup>27</sup> Bireylerin yapmış oldukları iş hakkında seçim yapabilme, karar verme, problemleri çözme ve sorumluluklarını üstlenmede aksaklık çıktığında tükenmişlik yaşama olasılıkları yüksek olmaktadır.<sup>28</sup>

Ödül, bireylerin örgün içinde yaptıklarına karşılık olarak manevi ve maddi olarak takdir görmeleri için yapılmaktadır. Birey, başarıları ve örgüte kattığı değerlerden dolayı gereken ödülü alamaz ise isteksiz olup, işinde tükenmişliğe uğrayabilmektedir.<sup>29</sup>

Bir işyerindeki sosyal etkileşimin niteliği ise aidiyet ile ölçülmektedir. Örgütlerin sosyal çevrelerinin en birincil özelliği bir olma duygusundan gelmektedir. Bireyler mutlu oldukları, rahat ettikleri ve saygı duydukları ortam ve gruplarda daha başarılı olmaktadır. Sosyal destekler ile paylaşılan değerler, bireylerin grup içindeki üyeliğini pekiştiren özelliğe sahiptir.<sup>30</sup>

Neyin iyi neyin kötü olduğuna bireyin karar vermesi bireyin değerleri ile olmaktadır. Bireylerin kişisel değerlerinin yanı sıra yaptıkları iş ile değerlerinin uyumlu olması araştırmacılara göre oldukça elzem bir durumdur. Eğer bireyin kendi değerleri ile çalıştığı örgütün değerleri uyuşmuyorsa zamanla birey tükenmişlik yaşayacaktır.<sup>31</sup>

Bütün bunların son yıllarda yapılan çalışmalarda örgüt içinde tükenmişliğe neden olan başka olgular da belirlenmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:<sup>32</sup>

- İlerleme fırsatlarında engellerin olması
- Kararlara katılmama
- Eğitim yetersizliği
- İş yerinin fiziksel özelliklerin kötü olması
- Teknolojik değişmelerin takip edilememesi
- Rol çatışması
- Rol belirsizliği

<sup>27</sup> Michael P Leiter and Christina Maslach, *Centre for Organizational Research and Development*, Acadia University, Wolfville, 2006, p. 4.

<sup>28</sup> Sabine Bährer-Kohler, *Burnout For Experts: Prevention In The Context Of Living And Working*. Springer Science & Business Media, 2012, p. 3.

<sup>29</sup> Bährer-Kohler, a.g.e., p. 3.

<sup>30</sup> Christina Maslach vd., "Job burnout." *Annual review of psychology*, 2001, Cilt: 5, p. 415.

<sup>31</sup> Maslach vd., a.g.e., p. 415.

<sup>32</sup> Sürgevil, a.g.e., s. 32.

- İşin yapısında sıkıntıların olması ve gerektiğinde acil kararlar alınamaması
- Geri bildirim eksikliği
- Meslekle çalışma süresi
- İş yerinde taciz
- İş yerinde mobbing
- Sosyal destek eksiklikleri
- İş güvenliğinin yetersiz olması
- İletişim ve sosyal ilişkilerin örgüt içinde yetersiz olması

Sosyal ilişkiler bakımında zayıf, izole olunmuş bir ortamda yalnız olan bireylerin yaşam bir örgüt içinde çalışma süreleri daha kısa olacaktır ve psikolojik rahatsızlık yaşamaya daha müsait olacaktırlar.<sup>33</sup>

## 1.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Hem bireye hem de sosyal işleyişe zarar veren bir olgu olan tükenmişlik sonucunda yapılan işlerin kalitesinde de gerileme yaşanmaktadır. Bahsi geçen gerileme yalnızca bireyler için değil, bireyin çevresindeki herkes için olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin pek çok olumsuz sonucunun olduğunu ve sonuçların bireyler, çevreleri ve örgütler bakımından oldukça önemli olduğunu açıkça göstermektedir.<sup>34</sup>

### 1.5.1. Kişisel Sonuçlar

Bireylerin tükenmişlik sebebi ile yaşadıkları, fiziksel bakımdan yorulup gerilemelerine ve yıpranmalarına neden olmaktadır. Bireyin yaşadığı kronikleşen yorgunluk, grip, gerginlik, soğuk algınlığı vb. rahatsızlıklara da yakalanma olasılıkları tükenmişlik sendromu ile doğru orantılıdır.

Tükenmiş bireylerde gözle görülebilecek en önemli sonuçlardan biri de yukarıda belirtilenler nedeniyle enerjide yaşanan düşüştür. Bunun yanı sıra tükenmişlik, bir bireyin yalnızca fiziksel sağlığı ile değil, psikolojik sağlığı ile de ilgili

<sup>33</sup> Joshi Vinay, *Stress: From burnout to balance*, Sage, 2005, p. 108.

<sup>34</sup> Gözde Köse, Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2014, s. 30 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

olmaktadır. Tasalanmak, depresyon, kişisel saygınlığı yitirme ve stres gibi bireyin psikolojik sağlığı üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.<sup>35</sup>

Tükenmişlik yaşayan bireylerde hatalı beslenme alışkanlıkları nedeni ile sağlık sorunları görülebilmektedir. Duygusal baskı altında olan bir birey, sıklıkla öğünlerini atlayabilmektedir ya da yemek yemeyi tamamen untabilmektedir. Bunun aksine sorunlarından kaçmak aşırı yemek yeme eylemi içerisinde de bulunabilir. Bu durumda da bireyde mide sorunları, tansiyonun yükselmesi, kilo alma/verme ve iştahsızlık gibi sorunlar görülmektedir.

Tükenmişlik yaşayan bireyde hem işe hem de meslektaşlara karşı bir ilgi kaybının olduğu görülmektedir. Böyle durumlarda da bireyde depresyon, fazla sinirli olma durumu, anksiyete, uyku bozuklukları, endişe vb. durumlar görülmektedir.

Tükenmişlik yaşayan bireylerin yaşadığı sıkıntıların aşırı uçta olanları ise bireylerin uyuşturucu, sigara, sakinleştirici veya alkole yönelmesidir. Bireyler içinde buldukları durumdan kurtulabilmek amacı ile zararlı madde kullanmaya yönelebilirler. Araştırmalar, böylesi çözümlerin ilerleyen zamanlarda problemleri daha da büyüttüğünü göstermektedir. Birey, zamanla tükenmişlik sorunlarının yanı sıra bu tarz maddelere bağımlı olma sorunları ile de uğraşmak zorunda kalacaktır. Bu durum kimi araştırmacılara göre bireyi kalp krizine kadar sürükleyebilmektedir.<sup>36</sup>

Bunun yanı sıra tükenmişlik duygusunu yaşayan birey kendini kötü hissettiği için tüm yaşamını etkileyen bir şeker hastalığına yakalanabilmektedir.<sup>37</sup> Kendini işe yaramaz ve değersiz olarak düşünen birey, zamanla çevresinden kopmaya başlayacaktır ve duygusal olarak bitkin hissedecektir. Başka bireylere karşı hoşnutsuz olacak ve çok kolay sinirlenecektir. Tüm bu psikolojik ve fiziksel belirtilerden sonra birey, probleminin farkında değilse de zamanla yaşam kalitesi ve süresi düşecektir.

### **1.5.2. Çalışma Hayatı ile İlgili Sonuçlar**

Maslach ve Goppelt gibi araştırmacılar, tükenmişlik etkisinin en çok görüldüğü yerin bireyin iş performansında olduğunu savunmaktadırlar. Bireyin iş performansında yaşadığı düşüş, işin niceliğinde değilse de nitelik ve kalitesinde kendini göstermektedir. Zamanla bireyler müşterilerine daha az zaman ayırırlar ve

<sup>35</sup> Emel Gür, Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Durumları. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi Ankara, 2014, s. 25 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>36</sup> Köse, a.g.e., s. 39.

<sup>37</sup> Joshi, a.g.e., p. 57.

daha az diyalog kurarlar. Asabi özellikler gösterirler, motivasyonları düşer ve oldukça sevimsiz tavırlar sergilerler. Kararlarını verirken dikkatli davranmazlar, sonuçlarını da hiç önemsemmezler. Tükenmiş bireyler çalışma hayatında var olanla yetinmektedirler, yenilikçi değil, muhafazakar özellikler gösterirler. Tükenmişliğin çalışan ve örgüt üzerindeki olumsuz etkileri aşağıda sıralanmıştır:<sup>38</sup>

- İş görenin devir hızı ve verimliliği düşmektedir.
- Çalışan devamsızlık yapmaktadır.
- Çalışan işi değiştirmek ister.
- Hizmet verilen kişiler dikkate alınmaz.
- Örgütün performansı düşer.
- İşte devamsızlık yaşanır.
- Örgüt çalışan tarafından sürekli suçlanır.

### 1.5.3. Aile Hayatı ile İlgili Sonuçlar

Tükenmişliğe uğrayan bireyler, bireysel olarak yıprandığı için özel hayatında da sıkıntılar yaşamaktadır. Bu nedenle de tükenmiş bireyin yakın aile ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. Bireylere karşı duyarsız olma ve tükenme yaşayan bireyin ailesi ve yakın arkadaşları bu durumu güçlü bir biçimde hissetmektedir. Bunun sonucunda da aile üyeleri kendilerini yalnız ve değersiz hissetmektedir. Eğer birey başka insanlara karşı ilgi gösteriyorsa aile üyeleri bu durumu kıskanır ve bireyi suçlamaya başlar.

Tükenmişlik yaşayan bireyler genellikle işten eve gittiklerinde hiçbir şey konuşmazlar. Bu durum bireyin kendisinden kaynaklanabileceği gibi işteki zor şartlardan da kaynaklanabilmektedir. Aslında birey bu davranışı ile kendisini ve ailesini koruma altına almaktadır. Bu davranış ince bir düşünce gibi gözükse de aslında aile ilişkilerini derinden zedelemektedir.<sup>39</sup>

Tükenmişliğin aile hayatı üzerindeki etkileri yalnızca aile hayatında olumsuz sonuçlara neden olmaz. Bireyin yıpranmışlığına yıpranmışlık katar ve özel tüm ilişkilerinde sorunlar meydana gelir. Bu ve benzeri durumlar neticesinde aile içinde çatışmalar gözlemlenir ve aile bireyleri birbirinden uzaklaşmaya başlar. Son yıllarda yaşanan boşanmalardaki artışın en büyük nedenlerinden biri de budur.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Jalan Gürboyoğlu, Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2009, s. 82 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>39</sup> Gürboyoğlu, a.g.e., s. 83.

<sup>40</sup> Özkan, a.g.e., s. 42.

## 1.6. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE TEKNİKLERİ

Tükenmişlik meydana gelmeden önce bazı önemlerin alınması tükenmişliğin yaşanmaması için çok önemlidir. Pek çok uzman, problemin küçük iken halledilmesi gerektiğinin önemle üzerinde durmaktadır.

Tükenmişliği önlemede bireyin refahı esas amaç olsa da, sonuç olarak ekonomik, kültürel ve sosyal olarak pek çok faydayı topluma getireceği çok açıktır. Tükenmişlik ihtimalini azaltabilmek için alınacak olan önemlerin yanı sıra daha da önemlisi çalışanların işlerine olan bağlılığını artırarak devamının sağlanmasıdır. Yapılan pek çok çalışma tükenmişlik yaşayan bireylerde destek vermenin ve dinlemenin ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermiştir.<sup>41</sup>

Tükenmişliği yalnızca fark etmek ile birlikte daha da önemlisi onun durumsal bir olgu olduğunu anlayabilmektedir. Pek çok insan sorunlarının farkında olsa da bu sorunun kendilerinden kaynaklandığını düşünmektedirler. Birey eğer stresin durumsal bir faktör olduğunu anlar ise hissettiği utanç, çaresizlik ve suçluluk duygularında azalma olacaktır.<sup>42</sup>

### 1.6.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik ile baş edebilmede çeşitli yöntemler meydana getirebilmek ve bunları yaşama başarılı olarak geçirebilmek amacı ile bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. Özellikle de iş ortamları gibi kontrolün yalnızca bireyde olmadığı durumlarda bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır. Pek çok düşünür bireysel olarak mücadele yöntemleri üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu çalışma sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

- Bireyin günlük ve etkili bir planlama yapması gerekmektedir.
- Bireyin uzun süreli yaşam ve kariyer planlaması yapması gerekmektedir.
- Girişimcilik becerisi kazanma ve bunun için gerekli eğitimleri almak gerekmektedir.
- Bireyin kendisini iyi tanıması ve rol yapmaktan kaçınması gerekmektedir.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Maslach ve Leiter, a.g.e., s. 102.

<sup>42</sup> Emine Babaoğlu, İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2006 s. 27 (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*).

<sup>43</sup> Greenberg Jerald, Ronald Cohen, *Equity And Justice In Social Behavior*. Academic Press, 2014, s. 341.

- Bireyin yaptığı işi ayrıntısı ile bilmesi ve risklerini belirlemesi gerekmektedir.
- Bireyin işi ile ilgili gerçekçi beklentiler içinde olması gerekmektedir.
- Bireyin gerekirse iş yapılış tarzını değiştirmesi gerekmektedir.<sup>44</sup>
- Bireyin kendisini güçlü bir şekilde motive edecek söz, slogan veya deyişlere sahip olması gerekmektedir.
- Günlük olarak düzenli nefes alıp-verme, gevşeme egzersizleri ve masaj yapmak gerekmektedir.
- Bireyin işine pozitif bir bakış açısı ile yaklaşması gerekmektedir.
- Bireyin eve iş getirmemesi gerekmektedir.
- Bireyin iş ile ilgili sorunlarını olabildiğince aile ortamında taşımaması, taşısı da büyütmemesi gerekmektedir.<sup>45</sup>
- Bireyin özel yaşamına önem vermesi gerekmektedir.
- Bireyin manevi bir kapı bulması önemlidir.
- Bireyin ailevi desteğe sahip olması gereklidir.
- Bireyin izinlerini düzenli olarak yapması ve kendine vakit ayırması gerekmektedir.
- Bireyin iyi beslenme alışkanlıkları ve uyku düzeninin olması gerekmektedir.
- Alkol ve tütün gibi maddeleri düzenli miktarlarda kullanmak gereklidir.
- Bireyin öğle yemeği gibi molalarda çalışarak kendini yıpratmaması gerekmektedir.
- Bireyin çeşitli hobiler edinmesi gerekmektedir.
- Bireyin, onda strese neden olan dinamikleri iyi bilmesi gerekmektedir.
- Eğer birey tükenmiş ise, bunun farkında olması gerekmektedir ve her şeyden önce tükenmişliğin ne demek olduğunu bilmesi gerekmektedir.
- Bireyin terapi görmesi gereken zamanlarda bunu ertelememesi gerekmektedir.
- Bireyin mizah anlayışının olması gerekmektedir.
- Bireyin empati kurabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- Bireyin problemleri çözme konusunda tecrübeli olması gerekmektedir.
- Bireyin kendine saygı duyması gerekmektedir.
- Bireyin “hayır” demekten çekinmemesi gerekmektedir.

<sup>44</sup> Chungsup Lee vd., **Low Staff Morale & Burnout: Causes & Solutions**, Office of Recreation & Park Resources, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2012, s. 4.

<sup>45</sup> Gaynor McTigue, **400 Ways to Stop Stress Now**, Jaico Publishing House, USA, 2010, s. 22.

- Bireyin düşünce, davranış ve tavırlarını kontrol altında tutabilmesi gerekmektedir.
- Bireyin iş yerinde sosyalleşmesi gerekmektedir.
- Bireyin mesleğini sevmesi gerekmektedir.<sup>46</sup>

### 1.6.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Örgütsel mücadelede genel olarak katılım ve karar verme, adaletli davranma, bilgiye ulaşma ve onu paylaşma, övgü, sorumluluk, ortak hedeflere yönelme, övgü, esnek çalışma ortamı, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması vb. uygulamalar tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini en aza indirecektir. Aynı bireysel mücadele yöntemlerinde olduğu gibi pek çok araştırmacı örgütsel mücadele yöntemlerini incelemiştir. Bu incelemelerin özeti aşağıda sıralanmıştır:<sup>47</sup>

- Örgüte yeni katılan üyeler için uyum eğitimleri verilmelidir.
- Eski çalışanlar yeni çalışanlara uyum süreci içinde yardımcı olmalıdır.
- Her çalışanın bireysel özelliklerine saygı duyulmalıdır.
- Her çalışanın görev tanımları açık ve net olmalıdır.
- Çalışanlar arası dönüşüm sağlanmalıdır.
- Çalışanlara işinde ilerleme olanağı verilmelidir.
- Bireyler arası iletişim sağlıklı olması için çaba gösterilmelidir.
- Çalışanlara tükenmişliğin tanımı ve önlenmesi için eğitimler verilmelidir.
- Çalışanların grup çalışmaları ve seminerler ile sürekli aktif olmaları sağlanmalıdır.
- Yöneticiler kararlarında çalışanlarının isteklerini ve beklentilerini göz ardı etmemelidir.
- Her çalışanın ücreti adil olmalıdır.
- Çalışma ortamında olumlu bir atmosferin olması gerekmektedir.
- İş yerinde var olan saygısız ve kaba davranışlar önlenmelidir.
- Örgütün kendisi eleştiriye açık olmalıdır.
- Gereksiz kurallar koyulmamalı ve aşırı kontrole kaçılmamalıdır.
- İşe alım sırasında adaylar tüm yönleri ile ele alınmalı ve olası tükenmişlik belirtileri saptanmalıdır.
- Örgüt içinde var olan hiyerarşik yapı hissettirilmemelidir.

<sup>46</sup> Stephan Schiffman, *Beat Sales Burnout: Maximize Sales, Minimize Stress*, Simon and Schuster, 2005, s. 15.

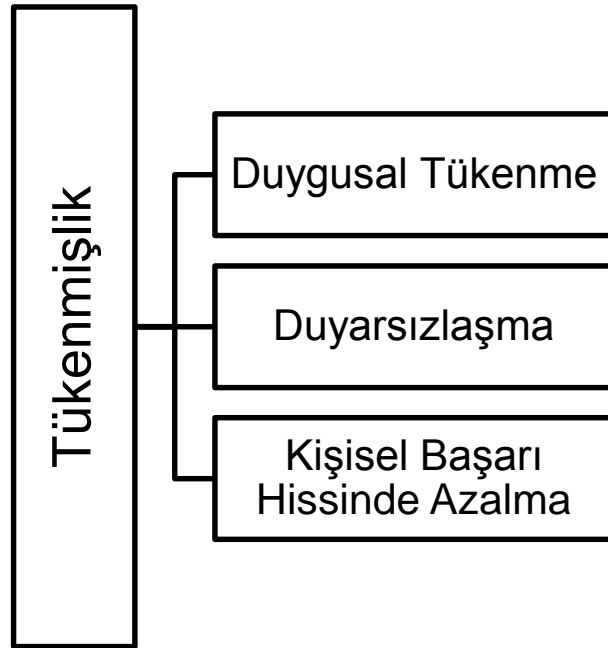
<sup>47</sup> Michael L Stallard, *Fired Up Or Burned Out*, HarperCollins Leadership, 2009.

- Yetki devri ile birlikte üst düzey yöneticilerin iş yükü en aza indirilmelidir ve böylece de alt kademe çalışanların görevleri artırılarak kendilerini değersiz hissetmeleri engellenmelidir.
- Çalışma ortamının fiziki şartları iyileştirilmelidir.
- Çalışanlar makul olan hedeflere doğru yönlendirilmelidir.
- Düzenli olarak örgüt için performans değerlendirilmeleri yapılmalıdır.
- Çalışanlara sosyal destek sağlanmalıdır.

## 1.7. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

### 1.7.1. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Maslach, daha önceki bölümlerde de anlatıldığı gibi tükenmişliği duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma olarak 3 ayrı gruba ayırarak psikolojik bir sendrom olduğunu savunmuştur. Bu modelde tükenmişlik sendromunu tetikleyen en önemli etken duygusal tükenmenin artmasıdır. Buna bağlı olarak da duygusal kaynaklar tükenirken, güç ve enerji biter ve bireyin çevresindeki bireylere verebilecek hiçbir şey kalmaz. Diğer bir etken olan duyarsızlaşma da yine duygusal tükenme sonucu olmaktadır. Birey çevresinde var olan başka birey ve olaylara karşı soğuk ve ilgisiz bir tavır içinde olmaktadır. Sonuç olarak da toplumdan kendini soyutlamaktadır. Üçüncü olan etken ise bireyin kendini artık başarısız görmesinden kaynaklanmaktadır.<sup>48</sup>



Şekil-1 Maslach Tükenmişlik Modeli

<sup>48</sup> Maslach, a.g.e., 2001, s. 48.



Şekil-1'den de görülebileceği gibi model “üç boyutlu tükenmişlik modeli” ya da “çok boyutlu tükenmişlik modeli” olarak isimlendirilmektedir. Bu boyutlar bireyin tükenmişlik duygusu içinde olduğu yaşamında meydana gelen değişimlere dikkat çekmektedir.<sup>49</sup>

Tükenmişlik yaşayan bireylerde olumlu duygular yerine yıkıcı olan ve bireyi işlevsiz kılan duygular görülmektedir. Maslach çalışmaları sırasında modelin 3 boyutu ile yüksek enerjiye sahip olmanın birbirleri ile zıt bir ilişki içinde olduğu bulgusuna rastlamıştır.<sup>50</sup> Yetersizlik duygusuna sahip olan birey, kendine olan inancını kaybetmektedir ve çevresine güven duymamaktadır. Bu nedenle de kişi hem kendine hem de çevresine güvenmeyi bırakmaktadır.

Modelde duygusal tükenme boyutu diğer tükenmişlik kavramlarından farklıdır. Duygusal tükenme ile çok güçlü bir iş stresi parametresine vurgu yapılmaktadır. Duyarsızlaşma ise yine Maslach'ın savına göre başka kişilere hizmet veren meslek gruplarına en çok görülmektedir.<sup>51</sup>

Maslach'ın 3 ana tükenmişlik dinamiğinden oluşturulan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) araştırmaları sonucunda tükenmişliğin bir sonuç olmadığı; aksine bir süreç olduğu ve farklı işlevlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Tükenmişliği tek bir boyut üzerinden incelemek mümkün değildir. Bu nedenle ölçeğin her bir alt boyutu ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Üst seviyede yaşanan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük seviyede bireysel başarı beraberinde yüksek bir tükenmişliğe neden olmaktadır.<sup>52</sup> Maslach'a göre tükenmişlik kavramındaki en problemlili boyut duyarsızlaşmadır.<sup>53</sup>

### 1.7.2. Freudenberger'in Tükenmişlik Modeli

Freudenberger, birlikte görev aldığı gönüllülerin kademeli bir biçimde motivasyon, duygusal tükenme ve bağlılık kaybı yaşadığını gözlemlemiştir ve bu ruhsal çöküşü ifade etmek için de tükenmişlik kavramını kullanmıştır.<sup>54</sup> Kavramı da gün, enerji ve kaynaklar üzerindeki aşırı istekler ve taleplerden meydana gelen tükenmeye başlama durumu olarak ifade etmiştir. Ona göre tükenmişlik bireyden

<sup>49</sup> Maslach vd., a.g.e., s. 401.

<sup>50</sup> Maslach ve Leiter, a.g.e., s. 121.

<sup>51</sup> Susan Jackson vd., Toward An Understanding Of The Burnout Phenomenon, *Journal Of Applied Psychology*, 1986, Cilt: 71, s. 630.

<sup>52</sup> Olca Sürgevil, a.g.e., s. 40.

<sup>53</sup> Aylin Sılığ, Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003, s. 22 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>54</sup> Maslach vd., a.g.e., s. 401-403.

bireye belirtileri ve şiddeti değişmektedir. Genellikle bireyin örgütte çalışmaya başlamasının devamındaki 1 yılda meydana gelmektedir. Yorgunluk ve bitkinlik, sürekli baş ağrısı şikayetleri, uykusuzluk, mide-bağırsak bozuklukları, nefes darlığı ve uykusuzluk gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Bunun haricinde davranışsal belirtiler de görülmektedir. Tükenmişliğe uğrayan birey çabuk sinirlenir, duygularını kontrol edemez, çok kolay ağlar.<sup>55</sup>

### 1.7.3. Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'nin (1980) geliştirmiş oldukları modele göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışanlarda, iş ortamındaki şartların bir sonucu olarak meydana gelen, enerjinin, idealistliğin ve amaçların giderek yok olması durumudur.<sup>56</sup>

Bu modele göre tükenmişliğin nedenleri, çalışma ortamının şartları, çok fazla bireye hizmet sağlama, fazla mesailer, ücretlerin düşük olması, bürokratik ve siyasi zorlamalar olabilmektedir. Onlara göre, birey büyük umut, heves ve beklentiler ile mesleğe başladığında istediğini alamadığında zamanla tükenmişliğe uğrayacaktır. Modele göre tükenmişlik birbirini takip eden 4 aşamadan meydana gelmektedir:<sup>57</sup>

1. İdealistlik Coşku: İşe yeni başlayan bireylerde görülen beklenti, heves, enerji ve motivasyonun yüksek olduğu evredir.
2. Durgunluk Dönemi: Hayal kırıklıklarının sonucunda birey iş evrede gösterdiği enerjiyi, gayreti ve çabayı gösteremez. Zamanla birey iş dışındaki uğraşları ile vakit geçirmeye başlar ve işinde soğur.
3. Engelleme: Zamanla istediği başarıyı elde edemeyen birey türlü yollar ile engellendiğini düşünür ve mesleğini devam ettiremeyeceğini savunur.
4. Duyarsızlaşma, İlgisizleşme: Engellenmeye karşı oluşan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Her şeyden yakınma, ilgisizlik, teslim oluş, işe geç gelme ve her şeyden vazgeçme gibi eylemler görülmektedir. Birey yalnızca geçimini devam ettirecek parayı kazanmak için çalışmaktadır.

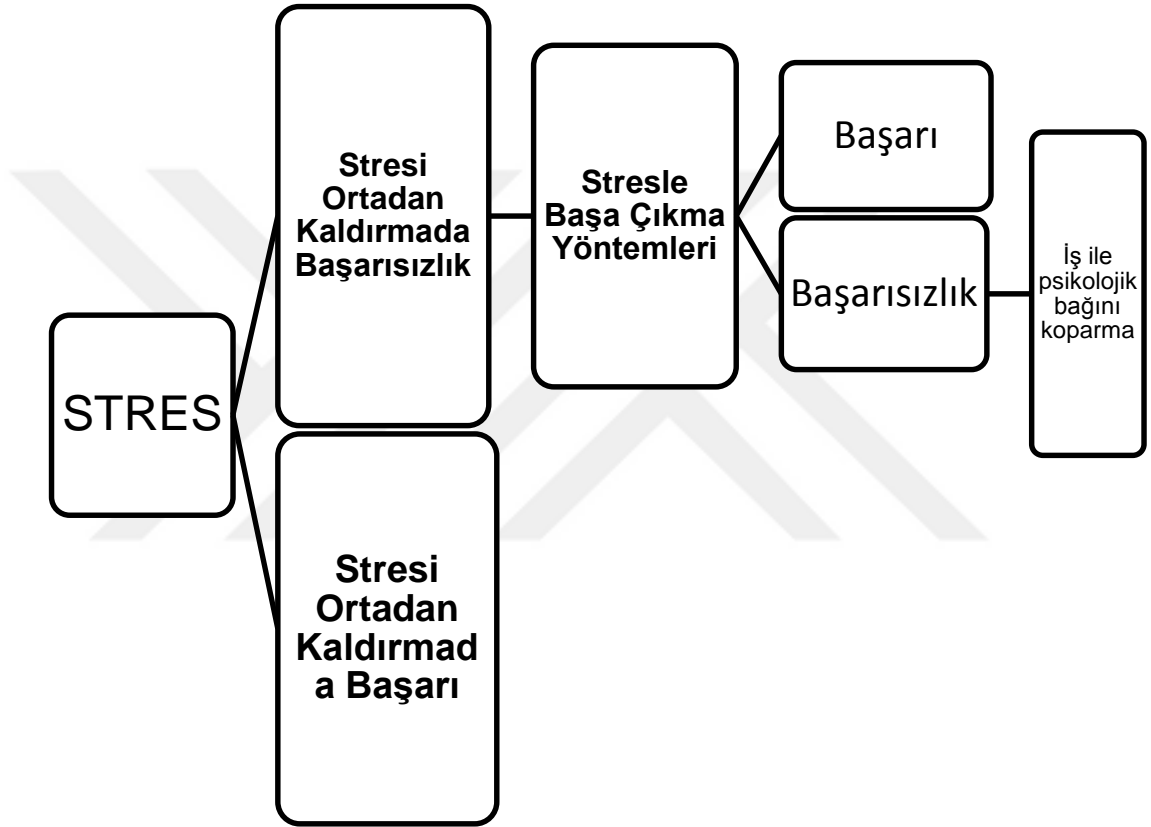
<sup>55</sup> Köse, a.g.e., s. 28.

<sup>56</sup> Esra Toprak, Mesleki tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2013, s. 24 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>57</sup> Adnan Engin, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Harran Üniversitesi, Urfa, 2006, s. 43 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

#### 1.7.4. Cherniss'in Tükenmişlik Modeli

Cherniss'e göre tükenmişlik, aşırı uzun süren iş gerginliğiyle başlayan zamana yayılmış bir süreç sonunda meydana gelen durumdur. Bu model içinde iş ile alakalı stres kaynaklarına tepkiyle başlayan tükenmişlik, bireylerin strese karşı koymak için işleriyle psikolojik olarak ilişkisini kesmesi, alaycı tavırlar barındıran davranışlar sergilemesi ve devamında da işten ayrılması ile son bulan bir süreçtir.



Şekil-2 Cherniss Tükenmişlik Modeli<sup>58</sup>

Tükenmişliği, aşırı bağlılığın bir sonucu olarak gören Cherniss, tükenmişliği bir süreç olarak ele almıştır. Modele göre taleplerin, kaynaklarını aşması sonucunda strese uğrayan birey, bununla başa çıkma olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Başarılı olamadığı durumda da, ikinci adımda meditasyon, egzersiz yapma gibi strese başa çıkma yöntemleri bulmaya çalışmaktadır. Bu durum sonucunda da başarılı olamaz ise, duygusal yükünü azaltabilmek ama iş ile psikolojik ilişkisini kesmeye çalışacaktır. Süreç sonunda bazı belirtiler meydana

<sup>58</sup> Olca Sürgevil, a.g.e., s. 39.

gelecektir. Bu belirtiler, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına ait negatif tutumlar, düşük motivasyon ve iş yaşamına ait hedeflerin küçültülmesidir.

Tükenmişlik araştırmalarında Cherniss, aşırı iş yükü ve değer çatışmalarını devam ettirerek ilerlemiştir. Ona göre tükenmişliğin temel kaynağı hizmet sektörü içinde çalışan profesyonelin rolünde gizli bulunan tutarsızlıklar idi. Bu sektörde çalışan bireyler, deneme süreleri ve eğitimleri boyunca profesyonel olmanın anlamına yönelik olan, gerçekçi olmayan bakış açıları geliştirmekteydiler. Bu sebeple de günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan problemler ve iş yaşamının gerçekleri ile romantik mistik düşünce arasında bir uçurum oluşmaktadır.<sup>59</sup>

### 1.7.5. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeline göre, tükenmişlik kronik hale gelen stresin karşısında bireyin vermiş olduğu bir cevap niteliğindedir. Bu sebeple yaşadığı olumsuzluklara karşı birey bir savunma mekanizması geliştirmektedir. Perlman ve Hartman tükenmiş ile ilgili 3 ana boyut belirlemişlerdir. Aynı zamanda bu boyutlar stresin 3 ana belirtisidir.<sup>60</sup>

1. Fiziksel tükenme: Fiziksel sorunlar ile oluşan fizyolojik niteliklerin meydana getirdiği boyut
2. Duygusal tükenme: Duygu durumuyla alakalı olarak duygusal niteliklerin ortaya koyduğu duygusal tükenme boyut
3. Duyarsızlaşma ve düşük iş verimi: Semptomatik hareketlerin sorunlu bir hale gelmesi ile davranışsal niteliklerin oluşturduğu boyut

Bu bilgilerden yola çıkaran 4 aşamalı bir model oluşturmuşlardır:<sup>61</sup>

1. Durumun Strese Götürme Derecesi: Strese neden olan faktörler bu aşamada gösterilmektedir. Bu faktörlerin başında bireyin kabiliyetlerinin ve becerisinin örgütün gereksinimlerini karşılayamaması gelmektedir. Başka bir faktör ise yapılan işin, bireyin ihtiyaçlarını karşılayamaması durumudur.
2. Algılanan Stres Düzeyi: Bireysel ve örgütsel faktörlerden dolayı meydana gelen stres düzeyinin algılanması evresidir.

<sup>59</sup> Uğur Örmən, Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1993, s. 6 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>60</sup> Baron Perlman and E. Alan Hartman, Burnout: Summary And Future Research, **Human Relations**, 1982, Cilt: 35, s. 283.

<sup>61</sup> Gürboyoğlu, a.g.e., s. 68.

3. Strese Verilen Tepki: Davranışsal, düşünsel ve fiziksel belirtilerin meydana gelmesinden sonra strese verilen tepki evresidir. Belirtilerden hangisinin meydana geleceğini buna neden olan örgütsel ve bireysel etkenler belirlemektedir.
4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Kronik stres sonrası tükenmişlik meydana gelmektedir. Strese verilen tepkinin sonucunda iş doyumunu, sağlık, işten uzaklaştırma ya da işten ayrılma gibi sorunlar oluşmaktadır.

#### 1.7.6. Meier'in Tükenmişlik Modeli

Meier'e göre tükenmişlik, bireylerin işlerinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilecek hayatı ve kişisel yeterliliğin az olmasından kaynaklanan, büyük ceza ve küçük ödül ile karşılaşılan bir durumdur.<sup>62</sup> Meier, tükenmişliği 3 boyutta açıklamıştır:

1. İşle alakalı olumlu pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve bunun yanı sıra ceza beklentisinin yüksek olması
2. Bireyin olan pekiştireçleri kontrol etme ile alakalı beklentisinin yüksek olması
3. Pekiştireçleri kontrol etmek amacı ile gerekli olan davranışları göstermeden bireysel olarak beklentisinin düşük olması

Meier'e göre tükenmişlik kavramı, Bandura'nın yeterli olma beklentilerini bilişsel olan süreçlere bağlaması ile alakalıdır. Bandura'ya göre çevresel olan olaylarda bulunan yeterli olma bilgisi birey tarafından bilişsel süreçlerden geçirilerek filtre edilmektedir. Bandura'ya göre bilişsel süreçler, yeni olan davranış kalıplarının akılda kalmasında ve kazanılmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Meier Tükenmişlik yaklaşımının 4 boyutu vardır:<sup>63</sup>

1. Pekiştirme Beklentileri: İş yaşantılarında bireyin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile alakalı olan beklentilerdir. İş yaşantısı sonuçları bireyin attığı anlam ve değere göre bireyden bireye değişmektedir.
2. Sonuç Beklentileri: Belli sonuçlara neden olan davranışlar hakkındaki betimlemelerdir. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların, istenen amaçlar karşılayıp karşılamadığının tanımlamasını yaparken, sonuç

<sup>62</sup> Meier Scatt, Toward a theory of burnout. *Human Relations*, 1983, Cilt: 36, s. 904.

<sup>63</sup> Bandura, Albert, Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 1977, Cilt: 84, s. 195.

beklentileri hangi davranışların, o sonuçları meydana getirmede gerekli olduğunu araştırmaktadır.

3. Yeterli Olma Beklentileri: Yeterlilik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir biçimde yapabilme kabiliyeti olarak isimlendirilmektedir. Verimli bir davranış yapmada bireysel yeterlik beklentisine işaret etmektedir. Meier özellikle yeterli olma beklentisi ile sonuç beklentileri arasındaki farka dikkat etmiştir. Bu aslında bilme ile yapma arasındaki farktır.
4. Bağlamsal İşleme Süreci: Tükenmiş yaklaşımının en geniş kategorisi olan süreç, insanların beklentileri nasıl öğrendiğini, sürdürdüğünü ve değiştirdiğini açıklamaya çalışmaktadır. Bağlamsal işleme özünde, bireyin bağlamda bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir. Örgütsel yapı, sosyal gruplar, kişisel inançlar ve öğrenme tarzı bunlara örnek olarak gösterilebilir.

#### 1.7.7. Suran ve Sheriden'in Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheriden'in 50 yaşına kadar olan tükenme durumu ele alınmıştır ve tükenmenin ileri yaşlarda da meydana gelebileceği söylenmiştir. Ancak sonrası bir basamak olarak incelenmiştir. Suran ve Sheriden'a göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali olan çatışmaların doyumsuz kalması ile meydana gelmektedir.<sup>64</sup> Aslında yaklaşım Erikson'un kişilik gelişimi kuramını esas almaktadır.<sup>65</sup>

1. Basamak – Kimlik, Rol Çatışması: Profesyonel gelişim ile alakalı konuların etkin olarak dikkate alınması lisenin son ve üniversitenin ilk senelerinde meydana gelmektedir. Mesleki ve kişisel kimlik rollerinin olduğu zaman dilimi, psikolojik gelişim bakımından oldukça kritik bir dönemdir. Rol karmaşası ve ego kimliği arasındaki çatışmanın kararlı olması, mesleki seçimle profesyonel ve bireysel olan hedeflerin meydana gelmesinde ağırlık kazanmaktadır. Aile ve yaşlılar, ebeveyn, destek, yönlendirme ve kendine saygı ile alakalı konularda önemli kaynaklar meydana getirmektedir. Temel sorun ise profesyonellerin nasıl olacağı sorusu ile alakalıdır. Mesleki gelişimin eksik kalması, gelecekte bireyi rol karmaşasıyla karşı karşıya getirecektir. Böylece de bireylerin tükenmişlik tohumları meydana gelecektir.

---

<sup>64</sup> Bernard Suran and Edward Sheridan, Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives, *Professional Psychology: Research and Practice*, 1985, Cilt: 16, s. 745.

<sup>65</sup> Kadriye Dinç, Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Ankara Üniversitesi, 2008, s. 18-19 (*Yayımlanmamış Dönem Projesi*).

2. Basamak – Yeterlilik, Yetersizlik: Bir profesyonelin kimlik süreci, bireyin işinde var olan yeterlilik duygusunu elde etmesi ve bireysel-sosyal hayatını etkili bir biçimde birleştirmesi ile tanımlanmaktadır. Bu süre içinde birey becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır. Birey deneyimi esnasında, insanların gözünde bir profesyonel kimlik geliştirmektedir ve bunu yapabilmek için de duyulan kaygının çoğu işinde yeterli olup olmadığı ile alakalıdır. Bu sorunun çözümü, kendine diğer eş seviyede bulunan profesyonellerle karşılaşmakla mümkündür. Bu dönem 20'li yaşların başında yavaş yavaş oluşmaya başlamaktadır. Meslek ile alakalı katı beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir.

3. Basamak – Verimlilik, Durgunluk: Çıraklığın tamamlanması ile profesyonel birey sistemden özgür bir hale gelir ve meslek sürecine girer. Bu süreç 30'lu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar devam eden bir süreçtir. Bu aşama bireyin profesyonelleşmeye odaklandığı ve oldukça üretken olduğu bir aşamadır. Birey hayatını sağlama alıp, yeteneklerin olanak vermek ister. Bu sebeple de enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı meydana getirme üzerine harcamaktadır. Eğer profesyonel ilgi ve stil geliştiremez ise, bir amaç ve hedefsizlikle karşılaşmaktadır. Bunun sonucunda da birey ne yapacağını bilemez bir hale gelir ve tükenmişlik yaşar.

4. Basamak – Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı: Orta ve 30'lu yaşlardan, orta ve ileri 40'lı yaşlara kadar geçen süre bireyin erken seçimlerini sorgulamaya aldığı dönemdir. Bireyin işle alakalı doyumsuzluğu olabilir ve yeteneklerini kullanmasının ardından sıkılma ve muhtemel olarak tükenmişlik görülebilir. Gerginlik, stres ve yorgunluk bireyin yaşamında baskın bir konumda olmaktadır ve bunun yanı sıra birey incinme ve fanilik duyguların da yoğun olarak yaşamaktadır.

#### **1.7.8. Pines'in Tükenmişlik Modeli**

Pines ve Aranson'a göre tükenmişlik, duygusal olarak devamlı yıpratıcı olan ortamların, bireyler üzerinde meydana getirdiği duygusal, fiziksel ve ruhsal tükenme durumudur. Bu model içinde tükenmişlik 3 boyuttan meydana gelmektedir:

1. Fiziksel tükenme – enerji azalması, sürekli yorgunluk ve güç düşüklüğü
2. Duygusal bitkinlik – Hayal kırıklığı, umutsuzluk, çaresizlik, aldanmışlık gibi duygular

3. Ruhsal tükenme – bireylerin kendilerine ve yapmış oldukları işe karşı aynı zamanda iletişimde buldukları diğer insanlar ve yaşama karşı olumsuz tutumlara sahip olmaları<sup>66</sup>



---

<sup>66</sup> Olca Sürgevil, a.g.e., s. 43.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN/ÇALIŞMAYAN KADIN VE TÜKENMİŞLİK

#### 2.1. TOPLUMSAL CİNSİYET KAVRAMI

Cinsiyet literatürde yıllardır tartışılan bir olgu olmasına rağmen toplumsal cinsiyet kavramı ona göre oldukça yeni bir kavramdır. Giddens cinsiyeti genellikle bedenün kadın veya erkek olarak tanımlanmasına sebep olan fizyolojik ve anatomik farklılıklara atıfta bulunmak için kullanıldığını; toplumsal cinsiyet kavramının ise bunun aksine kadınlar ve erkekler arasındaki kültürel ve toplumsal farklılıklara vurgu yapmak için kullanıldığını ifade etmektedir.<sup>67</sup> Ona göre toplumsal cinsiyet, toplumsal olarak kurulmuş olan dişilik ve erilik kavramları ile bağlantılıdır. Bireyin biyolojik cinsiyetinin direkt bir sonucu olmak zorunluluğunun olmadığını vurgusunu yapmış ve kadın ile erkek arasındaki pek çok farkın biyolojik kökenlere sahip olmadığını, toplumsal cinsiyetin meydana getirilmesinde kadın ve erkeklerin fiziksel farklarının değil toplum tarafından koyulmuş olan farkların etkin olduğunu savunmuştur.<sup>68</sup>

Toplumsal cinsiyet kavramını literatür Oakley 1972 yılında kazandırmıştır. Ona göre de cinsiyet, biyolojik bakımdan kadın ve erkek ayrımını anlatırken, toplumsal cinsiyet kadınlık ve erkeklik arasındaki toplumsal açıdan eşitsiz bölünmeye gönderme yapmaktadır.<sup>69</sup>

Butler ise, cinsiyet ile toplumsal cinsiyet arasındaki farkın, biyolojinin kader olduğu inancına bir itiraz niteliğinde kullanıldığını, toplumsal cinsiyetin, cinsiyete sahip bedenin üstlenmiş olduğu kültürel manalar bütünü olarak tanımlamıştır. Olan toplumsal cinsiyet tanımına karşı çıkmıştır ve onun öncesinde cinsiyetin problemleri bir kavram olduğunu söylemiştir. Ona göre cinsiyetin kendisi de toplumsal cinsiyet içeren bir kategoridir. Bu nedenle de toplumsal cinsiyet aslında yalnızca verili bir cinsiyet üzerine kültürün anlam işlemesi olarak değerlendirileceği için yine cinsiyetleri tesis eden bir üretim mekanizması yaratmaktadır.<sup>70</sup>

Bourdieu, cinsler arasında olan biyolojik farklılığın dişil ve eril bedenlerin ve özellikle de cinsel organlar arasındaki anatomik farklılığın, cinsler arasında

<sup>67</sup> Anthony Giddens, *Sosyoloji*, Kırmızı Yayınları, İstanbul, 2012, s. 505.

<sup>68</sup> Zehra Dökmen, *Toplumsal Cinsiyet, Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 19-20.

<sup>69</sup> Celalettin Vatandaş, Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı, *Sosyoloji Konferansları*, 2007, Cilt: 35, s. 30.

<sup>70</sup> Judith Butler, Cinsiyet Belası, Metis Yayınları, İstanbul, 2012, s. 50-51.

toplumsal bir biçimde inşa edilmiş olan farklılığın doğal bir gerekçesi gibi meydana geldiğini ifade etmiştir.<sup>71</sup>

Tüm bunlardan hareketle toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetten farklı olarak, erkek ve kadınların sosyal ve kültürel bakımdan tanımlanmasını, toplumların iki cinsi birbirlerinde ayırt etme şeklini, onlara vermiş oldukları toplumsal rolleri anlatmak için kullanılan bir kavramdır.<sup>72</sup>

## 2.2. CİNSİYET KİMLİĞİ VE CİNSEL KİMLİK

Kişinin kendisini, biyolojik bakımdan var olan iki cinsiyet ile beraber, yani kadın ya da erkek olarak tanımlaması cinsiyet kimliği demektir. Cinsel kimlik ise bir kişinin yönelimine atıfta bulunmaktadır. Giddens<sup>73</sup> cinsel yönelimin, bireyin cinsel ve duygusal manada hissetmiş olduğu çekimin yönü ile alakalı olduğunu ifade etmektedir. Bu yönelimler içinde biseksüellik, homoseksüellik, heteroseksüellik, aoseksüellik, transseksüellik gibi kategoriler bulunmaktadır. Heteroseksüellik dışında kalan cinsel yönelimler hemen hemen hiçbir toplumda kabul görmemektedir.

Toplumsal cinsiyet rolleri kişileri yalnızca bedenleri göz önüne alınarak meydana getirilmiş belirli bir kültüre özgü olan kurallar bütününden meydana gelmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri bireylerin “eril” veya “dişil” cinsiyette olması ile alakalıdır, bireylerin kendilerini nasıl tanımlanmış oldukları veya hangi cinsel eğilime yöneldiklerini dikkate almaz. Brizendine<sup>74</sup> cinsel yönelimlerle alakalı yapılan araştırmalarda, cinsel yönelime etki eden belli başlı bir genin bulunmadığını ve bu yönde yapılan çalışmaların başlangıç evresinde olduğunu; ancak erkek ve kadın beyninde bulunan farklılıklarda olduğu gibi insan beynindeki kimi farklılıkların cinsiyete özgü olan ve cinsel yönelim ilgili davranışlar olduğunu söylemiştir. Bu durum sonucunda da toplumsal cinsiyet rolleri meydana gelmektedir.

### 2.2.1. Toplumsal Cinsiyet Rollerini

Toplumsal cinsiyet rolleri, toplumca cinsiyet kalıp yargılarını ve cinsiyet ayrımcılığını yansıtmak amacı ile erkekler ve kadınlara yönelik meydana getirilen farklı roller olarak tanımlanmaktadır. Bir nevi toplumun kadın ve erkeklerden

<sup>71</sup> Pierre Bourdieu, *Eril tahakkü*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 2015, s. 23.

<sup>72</sup> Yıldız Ecevit ve Nadide Karkiner (eds.), *Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi*, AÖF Yayınları, Eskişehir, 2011, s. 4.

<sup>73</sup> Giddens, a.g.e., s. 497.

<sup>74</sup> Louann Brizendine, *Erkek Beyni*, Say Yayınları, İstanbul, 2014, s. 163.

beklediği kültürel yükümlülüklerdir. Bu kültürel yükümlülüklere göre erkek için uygun olan davranışlar maskülen, kadın için uygun olanlar ise feminendir.<sup>75</sup>

Doğum öncesinde kız çocukları için pembe eşyalar ve erkek çocukları için mavi eşyaların kullanımı ile cinsiyet rolleri başlamaktadır. Henüz daha çocuk iken toplumların belirlemiş olduğu roller bireylere aşılana başlanmaktadır. Bir çocuk “kız” veya “erkek” olarak etiketlendikten sonra, içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerine yönelik meydana getirilen roller öğrenilmeye başlanmaktadır.

Süreç içinde iki cinsiyet üzerinde kurulmuş olan toplumsal baskı bireylerin hayatlarında problemlere neden olmaktadır. Örneğin, toplum tarafından erkekler üzerinde kurulan cinsiyet rolleri erkeğin devamlı olarak güçlü olmasını, evi geçindirmesini istemektedir. Bunu başaramayan erkeklerde kronik depresyon, stres gibi tehditler baş göstermektedir. Toplumun kadınlara biçtiği role göre ise çocuk doğurma, ev işlerinden anlama, çocuk bakımı gibi durumları karşılayamayan ya da eksik karşılayan kadınlarda üreme sistemi sorunlarına, depresyon riskine ve düşüklere rastlanmaktadır.<sup>76</sup>

İki cins için de kısıtlayıcı olan toplumsal cinsiyet rolleri ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında kadınlarla ilgili yapılan çalışmaların sayısının açık ara fark ile önde olduğu görülmektedir.<sup>77</sup> Kadınların cinsiyet eşitsizliğine bağlı kalarak yaşadıkları sorunlar çok daha fazla olduğu için çalışmaların odak noktasının kadın olması normal bir durumdur. Beauvoir (1993)<sup>78</sup> “kadın doğulmaz, kadın olunur” ifadesine toplumsal cinsiyete vurgu yapmaktadır. Aslında yine bu ifadeyi hem dişil hem de eril cins için düşünmekte bir hata yoktur çünkü toplumun kültür sınırları içindeki beklentileri farklılık gösterse de beklentiler her iki cins için de vardır.

Toplumsal cinsiyet rollerine geleneksel bir bakış sergileyen toplumlarda kadınların statüleri erkeklere göre çok daha düşüktür. Bu kalıpların yıkılması tüm dünya refahı için oldukça önemlidir.

### **2.3. KADIN İŞGÜCÜNDEKİ FARKLILIKLAR**

#### **2.3.1. Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği (Çalışmayan Kadınlar)**

Ev içindeki kadın emeğini iki noktada değerlendirme mümkündür. İlk olarak bu tarz bir emek maddi bir karşılığı olmayan kadın emeğidir. Kadınlarca ev işleri için

<sup>75</sup> Üstün Dökmen, a.g.e., s. 32.

<sup>76</sup> Ayşe Akın ve Simge Demirel, Toplumsal Cinsiyet Kavramı ve Sağlığa Etkileri, *CÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 2004, Cilt: 25, s. 77.

<sup>77</sup> Ayşe Koyuncu vd., a.g.e., s. 31.

<sup>78</sup> Simone de Beauvoir, *Kadın: İkinci Cins*, İstanbul, Payel, 1993, s. 231.

harcanan bu emek, erkek işgücünün ve toplumun tekrardan üretimi açısından oldukça önemli olmasına rağmen, ulusal gelir hesaplarında bulunmamaktadır. İkinci olarak maddi değeri olan ev içinde yaşanan bir kadın emeği de vardır. Kadınlar evlerinde, başka evlere ya da işyerlerine maddi karşılığı olan üretimde eyleminde bulunabilmektedirler. Ancak bu eylemlerde ulusal hesaplar içinde bulunmamaktadır.<sup>79</sup>

Maddi karşılığı olan ya da olmayan bu kadar çok işin evde olması ve evdeki bu alışlagelen düzenin benimsenmiş olması kadının işin doğru olarak ölçülmesini güç bir hale getirmektedir. Ulusal gelir ölçümleri, ev içinde ücretsiz olarak yapılan işleri kapsamamaktadır. Bilhassa ev işleriyle kendine yeterli olan işletmelerdeki faaliyetlerin birleştiği durumlarda, ev işlerinin nerede bitmiş olduğu, ekonominin nerede başlamış olduğu belli değildir. Yaşanan bu durum ev içi kadın gücünün değerlendirilmesi hususunda kadına çok büyük haksızlık yapılmasına neden olmaktadır.<sup>80</sup>

### 2.3.2. Ücretli Kadın İşgücü (Çalışan Kadın)

Kadınların ücret karşılığında çalışmaya başlamasını sosyal değişim süreci içinde ele almak gerekmektedir. Sanayi öncesi toplumlarda insan nüfusunun oldukça büyük bir kısmı için üretilmiş olan etkinlikler ve ev işlerinin yapıldığı alanlar birbirinden ayrı değildir. Kasabalarda evler içine atölyeler kurulmuş ve aileler bireylerinin tamamı el sanatları ya da tarla işlerinde çalışmıştır. Bu aşamada kadınlar üretim etkinlikleri içinde aktif olarak yer almışlardır. Ancak bu durum tüm aile genelinde ücretsiz aile işçiliği biçiminde olmuştur.

Kadınların ücretli çalışma yaşamına geçişleri ise Sanayi Devrimi ile olmuştur. Savaşların etkisi ile kadınlar erkek emeğinin yerine geçmiştir. Daha önce de bahsedildiği gibi ucuz bir işgücü meydana getirmeleri ve olumsuz ekonomik şartların kadının gelirin ihtiyacı duyulmasını gerektirmesi gibi sebepler ile çalışma yaşamında bulunmuşlardır. Kadınların ücretli işgücünü elde etmelerinin nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür:<sup>81</sup>

- Kadının eve olan aidiyeti ve erkeğin topluma olan aidiyeti şeklinde düzenlenmiş olan rol ayrımını belirsiz hale getirmektedir.

<sup>79</sup> KSSGM, Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, **KSSGM Yayınları**, Ankara, 2000, s. 8-9.

<sup>80</sup> Dilek Eyuboğlu, **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 637, Ankara, 1999, s. 17.

<sup>81</sup> KSSGM, **Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği**, KSSGM Yayınları, Ankara, 1999, s. 31.

- Kadının emeğinin bir değer olduğunu anlaşılmaktadır ve erkek egemen yapısına karşı çıkmaktadır.
- Kadınlar elde ettikleri ücretler ile aile içinde sağlanan ekonomik iyileşmeyi bir avantaj şeklinde kullanarak, ev içindeki kuralları ve uygulamaları daha eşitlikçi bir hale getirmeyi imkanına sahip olmuşlardır.
- Kadınların “aile reisi” oldukları hanelerin artması cinsiyete dayalı ev kurallarını ortadan kaldırmaktadır.

Özellikle gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalar sayılan bu pek çok olumlu etkinin yanı sıra kadının iş yaşamında dezavantajlı durumunu da gözler önüne sermektedir. Kadınlar güvencesiz, düzensiz ve düşük ücretli işleri kabul etmeye zorlanmaktadır.<sup>82</sup>

Tarihsel süreç içinde kadının en büyük talihsizliği tehlikeli işlerden uzak kalmasıdır. Çünkü bunun sonucunda topluluklar doğuran cinse değil öldüren cinse üstünlük tanımışlardır. Tarih içinde kadınlar şu anda kendilerine uygun olmadığını düşündükleri eylemleri ve işleri yapmış olsalardı, günümüzde verilmiş olan cinsiyet rolleri çok daha farklı olabilirdi.

Tarihin ilk zamanlarında kadınların çalışma alanı tarım sektörü içinde kendi ailelerin işletmeleri ile sınırlı bir halde olmuştur. Sanayi Devrimi ile birlikte kadın ilk defa ekonomik gelirin karşılığında bir başkası için iş üretmeye başlamıştır. Genel olarak İkinci Dünya Savaşı sırasında oluşan işgücü açığı sebebiyle de kadının çalışma hayatındaki varlığı artmıştır. Savaştan sonra yükselen ücretler, eğitim, doğum oranlarında yaşanan azalma, teknoloji gibi türlü sosyal ve ekonomik sebeplerle kadınlar sürekli artan oranlarda çalışma hayatında aktif rol oynamışlardır.<sup>83</sup>

Batı’da başlayan sanayi süreci zamanla Türkiye’de de kadının istihdam ve statüsünü geliştirmiştir. Türkiye’de kadınların toplumsal statüsü üzerine resmi boyut içinde yapılan tartışmalar 1839 Tanzimat Fermanı ile başlamıştır ve bunun ardından kadınlara kimi haklar verilmiştir. Toplumsal ilerleme içinde eğitim rollerinin önemli olduğu düşüncesiyle kadınlara yönelik bir biçimde ebelik kursları, sanayi okulları, kız ortaokulları ve kız öğretmen okulları açılmıştır. İkinci Meşrutiyet dönemi içinde ise kızlar üniversitesi açılmıştır; ancak bahsi geçen eğitim kurumları üst sınıflara

<sup>82</sup> Eyüboğlu, a.g.e., s. 17.

<sup>83</sup> Dilek Kılıç ve Selcen Öztürk, Türkiye’de Kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama, *Amme İdaresi Dergisi*, 2014, Cilt: 47, s. 110-111.

mensup ve büyük kentlerde yaşayan az sayıda kadının yararlanabildiği yerler olmuştur.

1850'li yıllardan sonra ise kadınlar özellikle tekstil işlerinde yoğun bir biçimde çalışmaya başlamışlardır. Kadınların sektör içinde istihdam etmesinin nedeni iyi niyetli bir durum değildir. Erkeklerle oranla ücretlerinin daha düşük ve günlük çalışma sürelerinin daha uzun olması buna neden olmaktadır. Cumhuriyet ilanından sonra kadın iş gücü ile kadın hakları konuları ile ilgili çok köklü değişiklikler yapılmıştır. Ancak yine akabinde kadınların işgücü piyasasında bulunmaları gelişmeden değil, o dönem içinde erkeklerin pek çoğunun orduya katılması sebebi ile azalmış olan iş gücüne takviye gerekmesinden kaynaklanmaktadır.<sup>84</sup>

Türkiye'de kadının çalışma yaşamı içinde olması eğitim düzeyine göre değişmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan kadınlar, toplumun kendi cinsiyetlerine uygun gördüğü ve konumu yüksek işler yapma eğiliminde olmaktadır. Pek çok ülkede olduğu Türkiye'de de çalışan kadının birincil sorumluluğu ev ve ailesi olarak görülmektedir. Bu nedenle ülkedeki kadınlar iki dinamik arasındaki dengeyi tutturma sorunu ile karşılaşmaktadır.<sup>85</sup>

Bunun yanı sıra hala pek çok kız çocuğu çocuk olduğu halde erken yaşta evlendirilmektedir ve hemen çocuk sahibi olmaktadır. Bu da göstermektedir ki kadınlara eğitimde eşit olanaklar sunulmamaktadır. Bu nedenle de kadınlar nitelikli eğitim imkanı bulamazlar ve iş bulma konusunda güçlük çekmektedirler. Eğitimsiz kadınlar genellikle düşük ücretli, yarı zamanlı ve sigortasız olarak çalışmaktadır veya çalışma hayatında kendilerine hiç yer bulamamaktadırlar. Kadının güçlenmesi önündeki en büyük engel bu süreç olup, çocuk ve kadınları yoksulluğa istemektedir.

Türkiye'nin toplumsal yaşam biçimi büyük ölçüde erkek olanın eve kazanç getirdiği, tek bir kazananı olan aile yapısına dayanmaktadır. Ancak ülkenin ekonomik yapısının dengesiz olması erkeğin de işinin garantisinin olmamasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra sadece işsizlik değil, hastalık, iş kazaları ve iş göremezlik gibi olaylar yaşandığında hane tek kazananlı olduğu için

---

<sup>84</sup> Münevver Özçelik, Çalışma hayatında kadının yeri ve kariyer gelişim engelleri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, Cilt: 5, s. 51-52.

<sup>85</sup> Şule Ergöl, Türkiye'de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler, *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2012, Cilt: 2, s. 43.

yoksullaşacaktır. Bu sebeple hem Türkiye’de hem de Dünya genelinde tek kazananlı aile modeli yerine çift kazananlı hane modeli için teşvik çalışmaları yapılmaktadır.<sup>86</sup>

#### 2.4. CAM TAVAN SENDROMU

Sanayi Devrimi sonrasında literatüre giren cam tavan kavramının ilk tanımı, kamu kurumlarında ve özel şirketler içinde bir üst pozisyona geçmek isteyen kadının karşılaştıkları engeller olarak tanımlanmıştır.<sup>87</sup>

Dünyada ve ülkemizde giderek artan kadın çalışanların üst düzey yönetimleri içinde yükselmesi önünde çeşitli engellerin olduğu herkeste bilinmektedir. Bu engellerin resmi olarak olmaması ancak var olması da “cam tavan” olarak isimlendirilmiştir.<sup>88</sup>

Her ne kadar tüm dünyada eşitlik bahsediliyor olsa da günümüzde erkek ve kadın arasında yapılan araştırmalar göstermektedir ki bir eşitlik bulunmamaktadır. Özellikle de iş hayatında kadınların konum olarak iyi yerlerde olmaları erkeklere göre çok daha zordur. Orta düzeye kadar kendi başarıları ile gelen kadınlar üst düzeye geldiklerinde görünmeyen engeller ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Çetin (2011) cam tavanı kadınların sadece kadın oldukları için üst düzey yönetimden uzak tutulmaya çalışması olarak isimlendirmiştir.<sup>89</sup> Şiyve ise devlette, eğitim kurumlarında, özel şirketler ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlar içinde üst düzey yönetime gelmek isteyen kadınların karşılaştığı durum olarak isimlendirmiştir.<sup>90</sup> Weyer (2006)<sup>91</sup> bu tanımlara ek olarak evli ve çocuk sahibi olan kadınların yükselmelerinin diğerlerine göre daha da yavaş olduğunu iddia etmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi cam tavan engellerinin görünmez ve suni engeller olması ve işyerlerinde üst yönetime terfinin nasıl olduğunun net bir çerçevesinin çizilmemesi cam tavanın varlığının ispatını oldukça zor bir hale getirmektedir. Kadınların karşısına net bir şekilde çıkmayan cam tavan sendromu genellikle

<sup>86</sup> İlyas Karabıyık, Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 32, s. 240.

<sup>87</sup> R. Lockwood, Domestic and International Perspectives, *Research Quarterly*, 2004, s. 10.

<sup>88</sup> Linda Wirth, Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling, *Women, Gender and Work*, 2001, s. 1.

<sup>89</sup> Ayfer Çetin, Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 49, s. 38.

<sup>90</sup> Ozan Şiyve, Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan, *TÜGİAD Elegans Magazin*, 2004, Cilt: 66, s. 1.

<sup>91</sup> Birgit Weyer, Do multi-source feedback instruments support the existence of a glass ceiling for women leaders, *Women in Management Review*, 2006, Cilt: 21, s. 442.

cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı gibi olduğu için doğal ve meşru gözükten uygulamaların arkasına gizlenmiş olması da bu engellerin varlığının tespitini kanıtlamayı zor bir hale getirmektedir. Yaşanan tüm bu zorluklara rağmen, can tavanın varlığını belirlemeye yönelik olan pek çok araştırma vardır. Örneğin, 2006 yılından itibaren dünya genelindeki en iyi şirketlerin yönetim kurulunun yalnızca %17'sini kadınlar meydana getirmektedir.<sup>92</sup> ABD'de yapılan bir çalışmada ise 1000 iyi konumdaki şirket yöneticisinden %16,9'u, yönetim kurullarının ise %6,2'si kadınlardan oluşmaktadır. Büyük Amerikan şirketlerinin üst seviyelerindeki konumlarda bulunan kadınların oranı da %3'ten azdır.

Türkiye'de bankacılık sektörü üzerinde yapılan bir çalışmada da normal çalışanların %43'ü kadınlardan oluşurken, orta düzey yöneticilerin %26'sı, üst düzey yöneticilerin ise sadece %3'ü kadınlardan oluşmaktadır.<sup>93</sup>

#### 2.4.1. Cam Tavan Engelleri

Can tavan engellerinin ne olduğu ile ilgili pek çok farklı çalışma bulunmaktadır. Şiyeve, kadınların yükselmelerinin önünde kendi kendilerine oluşturdukları engeller ve çevresel faktörler olduğunu savunmaktadır. Buna göre kadınlar aile yaşamlarının zarar görmesinden endişe duymaları sebebi ile, yükseleceklerine dair bir inançları olmadığı için, özgüven problemi yaşamalarından dolayı yükselememektedir. Bunun yanı sıra erkeklerce geliştirilmiş olan ve kadının kariyeriyle ailesi arasında kalması sonucunda ailesini seçmesi için yapılan çevresel baskıdan da kaynaklanmaktadır. Genel olarak literatürde kadınların iş yaşamlarında yükselememelerinin üç başlık altında toplanmıştır:<sup>94</sup>

1. Erkek yöneticiler tarafından koyulmuş olan engeller: Kadınlara yönelik olan önyargılardan oluşmaktadır. Erkeklerin, kadınların üst düzey iş yapamayacaklarına inanmalarından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda erkeklerin kadınlar ile iletişimde yaşamış oldukları zorluklar ve erkeklerin gücü ellerinde tutma isteklerinden kaynaklanmaktadır.
2. Kadın yöneticiler tarafından koyulmuş olan engeller: Kadınların kendilerini referans alma yanılgısı ile başlamaktadır. Kraliçe arı sendromu (kadınların birbirleri ile yarış halinde olmaları, çekememeleri)

<sup>92</sup> Zhen Zeng, The Myth Of The Glass Ceiling: Evidence From A Stock-Flow Analysis Of Authority Attainment, *Social Science Research*, 2011, Cilt: 40, s. 312.

<sup>93</sup> Ayşe Karaca, Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2007, s. 40 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

<sup>94</sup> Edip Örcü vd., Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 2007, Cilt: 14, s. 119-120.



yaşayan kadınlarda tepe yönetiminde “tek kadın” olma arzusu bulunmaktadır.

3. Bireyin kendisine koymuş olduğu engeller: Kadının yeri neresi sorusuna yanıt alınamamasından kaynaklanmaktadır. İş-aile çatışması içinde bir dengenin olmaması, özgüven eksikliği, suçluluk duygusu yaşama, kararsız olma ve iş yaşamındaki bu sistemin değişmeyeceğine dair olan inançlardan kaynaklanmaktadır.

Bütünleyici bakış açısına göre örgütlerde cam tavan algısına sebep olan nedenler 3 temel başlık altında toplanmıştır ve Tablo-3'te gösterilmiştir.

**Tablo-1** Cam Tavan Algısına Neden Olan Unsurlar<sup>95</sup>

<b>Bireysel Unsurlar</b>	<b>Örgütsel Unsurlar</b>	<b>Toplumsal Unsurlar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çoklu Rol Üstlenme</li><li>• Kişisel Tercih ve Algı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt Kültürü</li><li>• Örgüt Politikaları</li><li>• Örgüt İklimi</li><li>• Mentor Eksikliği</li><li>• Fırsat Eşitliğinin Olmaması</li><li>• İletişim Ağlarına Katılmama</li><li>• Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</li><li>• Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</li><li>• İş Hayatında Kadın Algısı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesleki Ayrım</li><li>• Cinsel Kalıp Yargıları (Stereotipler)</li></ul>

#### 2.4.1.1. Bireysel Unsurlar

Cam tavan algısına sebep olan bireysel unsurların içinde kadın yöneticinin, iş ve aile rollerinin gereklerini yerine getirebilmek için çoklu bir rol üstlenmesi ve yükselmesinin önünde var olan engellerin farkında olmasından dolayı yükselmesinin getireceği problemleri yaşamaktan kaçınması ifade eden bireysel tercih ve algıdan meydana gelmektedir.

<sup>95</sup> Ayfer Çetin, Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 49, s. 68.

#### 2.4.1.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

İş hayatına giren kadın bir yandan geleneksel eş, ev kadını, evlat rolleri ve annelik işlerini yürütürken diğer yandan işle alakalı rolleri de üstlenmek zorunda kalmaktadır. Kadınlar aile ve çalışma hayatlarının gerektirmiş olduğu rolleri birlikte devam ettirmek için de yoğun bir çaba harcamak zorunda kalırlar.<sup>96</sup>

Evli kadın yalnızca iş yerinde çalışmamakta, evin ve çocukların bakımını da kendi üstüne almaktadır. Evde eş ve anne rolünü üstlenen kadın bu sorumluluklarına ek olarak işyerinde yöneticilik gibi sorumluluk gerektiren işler yapmak durumunda kaldığında, farklı ve yoğun çaba gerektiren rollerin başarıyla yerine getirilmesi zor olmaktadır. Yöneticilik ve annelik rolleri birleştiğinden kadınlar genellikle kariyer ve aile arasında seçim yapmak durumunda kalmaktadır.<sup>97</sup> Kadının, eş, anne ve çalışan kadın olarak çoklu bir rol üstlenmesi kadın bakımında 3 tür çatışma ve gerilime neden olmaktadır.<sup>98</sup>

1. Zaman baskısına dayalı olan gelirim
2. Çatışan rollerin yaratmış olduğu gerilim
3. Her bir rolün birbirlerinden farklı davranış istemesinin meydana getirmiş olduğu gerilim

Kadınların yönetici durumuna yükselmeleri hususunda karşılarına çıkan engellerden bir başkası da kadının aile içinde yüklenmiş olduğu sorumlulukların yönetici konuma yükselebilmek amacı ile gerekli olan enerji ve zaman harcamalarına izin vermemesinden kaynaklanmaktadır. Ev işleri ve çocuk bakımıyla alakalı olarak kadının üstlenmiş olduğu aile için sorumluluklar kadınların enerji ve zamanlarının çoğunu almaktadır.<sup>99</sup>

Kadın aynı anda iki işi yürütmek zorundadır. Hem aile içinde yapılması gereken işleri yapmak hem de günümüzde dayanılmaz boyutlara ulaşan iş rekabeti içinde başarılı olmak zorundadır. Hafta tatilini devamlı olarak ev işleri ile geçiren kadınların erkekle karşılaştırıldığında haftanın başında eşit koşul ve moral ile

<sup>96</sup> Nilgün Anafarta vd., "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 8, s. 117.

<sup>97</sup> Duygu Güldal, Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006, s. 70 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

<sup>98</sup> Karaca, a.g.e., s. 53.

<sup>99</sup> Güldal, a.g.e., s. 69.

başlaması zor bir durumdur. Bu evrede yorgun olan bir birey ile olmayan birey arasında işteki başarı durumunda gözle görülür bir değişiklik olacaktır.<sup>100</sup>

Yapılan pek çok araştırma içinde de kadınların çoklu rol üstlenebilmesinin kariyerlerinde ciddi olarak zarara neden olduğu açıkça görülmektedir. Örneğin, ilk başlarda çok yüksek kariyer güdülerine sahip olan kadınlar, zamanla aile içi rollerinde taleplerin artması nedeni ile mesleki performanslarında düşüşler yaşamaktadır. Aynı biçimde aile hayatının kadınların kariyerlerine etkisini inceleyen pek çok araştırma da evlilik ve beraberinde gelen çocukların kadının kariyerinde bir sekteye neden olduğunu açıkça saptamıştır. Bu ve benzeri sebepler çoklu rol üstlenme ve kadın yöneticilerin terfi almalarını kısıtlamakta olduğunu açıkça gözler önüne sermektedir.<sup>101</sup>

#### **2.4.1.1.2. Kişisel Tercih ve Algılar**

Kişisel tercih ve algılara bakıldığında, kadınların üst kademelere yükseldikçe, başarılı olma imkanlarının olmadığını, zorluklara erkekler gibi direnemeyeceklerini, aile ve annelik rollerinin getirmiş olduğu sorumluluklar sebebi ile yaşamına tam olarak adapte olunmayacağı düşünülmektedir.

Erkek çalışanlar, genellikle yöneticilerinin kadın olmasını istememektedirler. Ataerkil toplum yapısı içinde erkeklere kadın bir yönetici ile çalışma zor gelmektedir. Kendi etkileşim ağları içine kadınları almak istememesi, kadınların etkileşim ağında daralmaya neden olmaktadır. Kimi zaman da kadınlar, yönetici oldukları zaman "erkek gibi kadın" olmaktan korkmaktadırlar. Bunların hepsi kadınların yöneticilik yolunda engellenmesine neden olmaktadır.<sup>102</sup>

Kariyer engellerin bakımından değerlendirildiğinde kimi kariyer engelleri diğer birey ve dış şartlardan meydana gelmeyin, bireyin kendisinden de kaynaklanmaktadır. Genel olarak kariyer engelleri unsurları şöyle özetlenmiştir:<sup>103</sup>

- "Kadının yeri neresi?" sorusunun cevabının belirsiz olması
- Kadınların cinsiyet rollerine ilişkin tutumları
- Kadınların toplumsal değerleri hiç sorgulamadan içselleştirmeleri

<sup>100</sup> Gönül Şahin, Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 97 (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

<sup>101</sup> Karaca, a.g.e., s. 55.

<sup>102</sup> İsmet Barutçugil, "İş Yaşamında Kadın Olmak" 2015, <https://ismetbarutcugil.com/2015/06/24/is-yasaminda-kadin-olmak/>. (Erişim Tarihi: 02.01.2019)

<sup>103</sup> Özücü, a.g.e., s. 119-120.

- Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul ederek bu doğrultu içinde hareket etmek
- Kararsızlık, özgüven eksikliği, ne istediğini bilmemek
- Koşulları değerlendirememeye ve başarılı olacağına dair inancın olmaması
- Sistemin değişmeyeceğine yönelik inanç
- Sistemi destekleyeme zorunlu hissetmek
- Kariyer yönelimli bir düşünceye sahip olmamak

#### 2.4.1.2. Örgütsel Unsurlar

Kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine yükselmesinde örgütsel unsurlar oldukça etkili olmaktadır. Bireysel öğelere kadın yöneticiler gerekli gördükleri zamanda müdahalede bulunabilirken, örgütsel durumlarda kendilerinin etkisi çok fazla olamamaktadır.

##### 2.4.1.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kadının yönetici pozisyonuna yükselmesindeki engelleyici öğelerden biridir. Genel olarak örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri, inançları ve bunları çalışan bireylere ileten tören, simge ve mitolojilerin bütünüdür.<sup>104</sup>

Kadınların çalışma yaşamı içerisinde adapte olmalarının geç olması onları erkek egemen kültürü içinde kendilerinin yer bulmalarında zorluklara neden olmuştur. Örgüt içindeki bilhassa üst yönetimlerde erkeklerin yoğun olarak var olması, onların karar verici olarak etkinliklerinin artmasına neden olmaktadır. Bu durum kadınların tepe yönetimine ulaşmasını açık bir biçimde engellemektedir. Bunun yanı sıra çoğu işletmenin çalışandan beklentisi kendini tamamen işine adayan ve yalnızca geçimini sağlamak için çalışan, ailevi sorumluluklarının olmaması istenen bireylerdir.<sup>105</sup> Bir iş yerinde erkek egemen olmasının nedenleri şöyle sıralanmıştır:<sup>106</sup>

- Kadının tarih içindeki kalıplaşan konumu
- Kadınların erkek çalışma arkadaşları ile gayri-resmi bir iletişim içinde olmalarının zor olması

<sup>104</sup> Güldal, a.g.e., s. 68.

<sup>105</sup> Joan Acker, From glass ceiling to inequality regimes, *Sociologie Du Travail*, 2009, Cilt: 2, s. 206.

<sup>106</sup> Uğur Zel, İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu, *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, Cilt: 2, s. 40.

- Sahip oldukları yönetici makamlarının, örgütün tamamını yönetmeye imkan vermemesi
- İş tanımları ve kariyer planlamalarının erkek değerlerine ve erkeklerin gereksinimlerine uygun olması
- Erkeklerin kadın ile çalışmak istememesi

#### 2.4.1.2.2. Örgüt Politikaları

Kadınların daha işe alınırken, yerleştirilecekleri konum hususunda olumlu ve olumsuz etkilere sebep olan unsur örgüt politikalarıdır. Çoğu zaman sadece kadın oldukları için işe alınmayan bireyler vardır. Kimi zaman ise örgütler ücret eşitsizliği politikasını izlemektedir. Avrupa ve Amerika'da yapılan incelemelerde kadınların aynı pozisyonda erkeklerden daha düşük ücretler alındığı bulgusuna varılmıştır. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. İlk olarak kadınların yapmış oldukları işler erkeklerin algısı içinde kadın işi olarak algılanmaktadır. İkinci olarak ise kadın çalışanlar ücretler konusunda erkekler kadar hassas davranmamaktadır.

Üst düzey yönetime getirilecek olan çalışan belirlenirken de genellikle eşitlikçi bir yaklaşım sergilenmez. Üst düzey bir pozisyona getirilecek olan çalışana daha başarılı olabilmesi için verilmiş olan eğitimlerde, erkeklerin seçilme şansı her zaman kadınlar göre daha fazla olmaktadır. Erkeklerin bilgisel iletişim ağları yüzünden de eğitim alacak bireyleri belirlerken çoğunlukla tanıdık ya da yanlarında kendilerini rahat hissettikleri erkek personel seçilmektedir.<sup>107</sup>

Örgüt politikalarının belirlenmesinde örgütün etkinlik alanının coğrafi konum, sektör, büyüklük, teknolojik nitelikler etkili olmaktadır. Hatta genellikle işler erkek ve kadın işi olarak bile sınıflandırılabilir. Örneğin, öğretmenlik ya da hemşirelik gibi meslekler daha çok annelik duygusunu çağrıştırdığı için kadınlara daha uygun görülmektedir.<sup>108</sup>

#### 2.4.1.2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, bir örgütün nesnel niteliklerinin çalışanlarca nasıl görüldüğünü anlatan, bireylerin iş çevrelerindeki olaylar, faktörler ve koşullara ilişkin sahip

<sup>107</sup> Aylın Ataay, "Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri", Oya Çiftçi (ed.), **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, *Todaie Yayınları*, Ankara, 1998, s. 251.

<sup>108</sup> Wirth, a.g.e., s. 2.

oldukları algıları ve bunun duygusal ve bilişsel sonuçlarını içeren bir kavramdır.<sup>109</sup> Örgütlerde 3 farklı örgüt iklimi bulunmaktadır:<sup>110</sup>

1. Destekleyici İklim: Dostluk, açık olan ilişkiler, cesaret verme, işbirliği, bireysel özgürlük ve güven, sosyalleşme unsurlarının olduğu iklimdir.
2. Yenilikçi İklim: Sonuca odaklı olmak, risk üstlenmek, girişimciliği ve uyarıcılığı teşvik etmek, yaratıcılık unsurlarının olduğu iklimdir.
3. Bürokratik İklim: Genellikle katı, değişimi istemeyen bir özelliktedir ve hiyerarşiktir.

Çalışanların çalıştıkları örgüt içinde hangi iklim yapısının olduğu kariyer hedeflerine ulaşmaları ile alakalı önemli bir role sahip olmaktadır. Yenilikçi ve destekleyici iklimler kadın yöneticilerin üst konumlara yükselmelerine imkan tanırken, bürokratik iklim içinde örgütlerde genellikle erkeklerin egemen olduğu örgüt kültürünün varlığı nedeni ile üst yönetim kademeleri içinde erkekler kadınlara göre çok daha fazla yer almaktadır.

Ayrımcılığın sonucunda bürokratik örgüt ikliminin çalışan bireylerin motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmüştür. Örgüt içinde eşit olmayan, ayrımcı davranışlar kadın yöneticileri psikolojik bakımdan sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır ve çatışmalara neden olmaktadır.<sup>111</sup>

#### 2.4.1.2.4. Mentor Eksikliği

Öğretmen, danışman, avukat, koç, rehber, rol model gibi destekleyici görevleri kapsayan bireyler mentor olarak tanımlanmaktadır. Mentorluk en genel ifade ile örgüt içinde çalışan deneyimli bireylerin, daha az deneyimli ya da deneyimsiz bireylerin gelişimi için yapmış oldukları bilgi ve katkı paylaşımıdır.<sup>112</sup>

İş yaşamına bakıldığında mentorluk genellikle deneyimli bireylerin daha genç ve kariyerlerine yeni başlamış olanlara yapmış olduğu rehberlik davranışıdır. Aslında mentor gerekli bilgiyi aktaran kişidir. En verimli mentorluk ise iki tarafın da mentroluk ilişkisi yürütmesi ile mümkün olmaktadır.

<sup>109</sup> Abdullah Soysal, Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, Cilt: 65, s. 104.

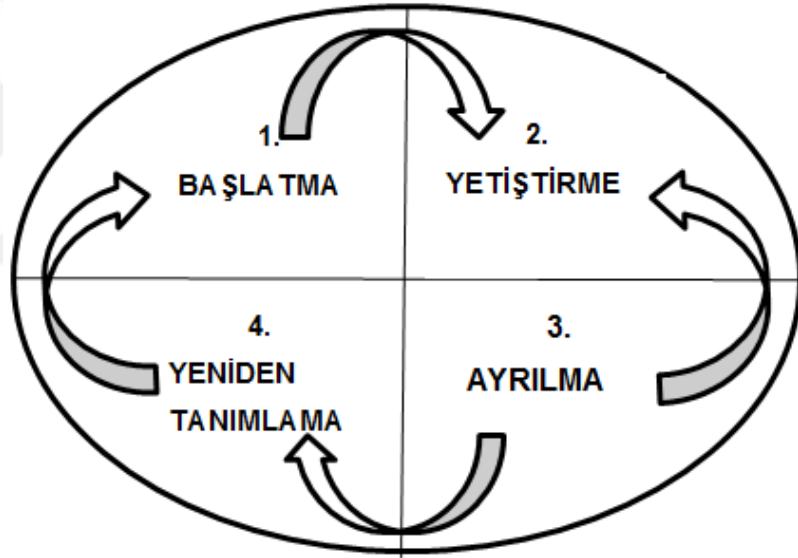
<sup>110</sup> Eren Durmuş, Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2001, s. 82 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

<sup>111</sup> Durmuş, a.g.e., s. 82.

<sup>112</sup> Ellen Mullen, Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both, *Human Resource Development Quarterly*, 1998, Cilt: 4, s. 4.

Mentorluk ilişkisinin içinde olan kadınların daha özgüven sahibi olduğu araştırmalarca kanıtlanmıştır. Ancak erkeğin egemen olduğu mesleklerde mentorlerin az olması, erkeklerin yine üst düzey kademelere yükselmesine neden olmuştur.<sup>113</sup> Kram'a göre mentorluk ilişkisi Şekil-3'te de görüldüğü üzere 4 aşamada incelenmektedir.

1. Başlatma evresi - mentorluk başlamaktadır.
2. Yetiştirme evresi - psiko-sosyal ve kariyer işlevleri yüksek bir düzeye ulaşmaktadır.
3. Ayrılma evresi – örgüt içinde meydana gelen değişimler ya da iki tarafında yaşamış olduğu değişimleri barındırmaktadır.
4. Yeniden tanımlama evresi – mentorluk ilişkisinin bittiği, arkadaşlık ilişkisinin başladığı aşamadır.<sup>114</sup>



**Şekil-3** Mentorluk İlişkisi Modeli

Tüm bunlardan yola çıkmak gerekirse kariyer gelişiminde ve yönetimde mentorluk her zaman olması gereken bir dinamiktir. Kariyer gelişiminin hemen hemen her basamağında örgütsel olan şartlar ve kişisel gereksinimler farklılık gösterse de mentorlüğün bir evresinin süresi ve değişmekte olan değeri dikkate alınarak yapıldığında örgüte ve bireyin kendisine çok büyük katkılar sağlayacaktır.

<sup>113</sup> Raymond Noe, Women And Mentoring: A Review And Research Agenda, *Academy Of Management Review*, 1988, Cilt: 13, s. 69-71.

<sup>114</sup> Kathy Kram, Phases of The Mentor Relationship, *Academy Of Management Journal*, 1983, Cilt: 26, s. 612.

#### 2.4.1.2.5. İnfomal İletişim Ağlarına Katılmama

Bir hedefi ya da amacı gerçekleştirebilmek için kurulan şebekeler infomal iletişim ağları olarak isimlendirilmektedir. Bahsi geçen şebekelere bakıldığında iş gören projenin hangisi olduğu, hangi pozisyonların boşaldığı ve onların yerine kimin getirileceği gibi konular ele alınmaktadır. Örgüt için başarılı olmak isteyen bir çalışma ise infomal iletişimini oldukça güçlü tutmalıdır.<sup>115</sup>

Erkek çalışanların, üst düzey yöneticiler ile bahsi geçen şebekeleri kurabilmeleri için futbol, golf, balık tutmak, avlanmak, yemek gibi etkinlikleri düzenlenmektedir. Genel olarak kadın ilgisinin dışında bulunan bu etkinlikler kadınların infomal ağlarını güçlendirmesinin önünde bir engeldir. Nitekim pek çok erkek de kadınların bu etkinlikler içinde bulunmasını istemezler. Ağların dışında kalan kadınlar kritik enformasyonlara ulaşamayacaklardır ve bu sebeple de yönetici pozisyonunda istedikleri yerlere gelemeyeceklerdir.<sup>116</sup>

### 2.5. Toplumsal Unsurlar

#### 2.5.1. Mesleki Ayrım

Toplum içinde meslekler cinsiyete göre sınıflandırmaya alınmaktadır. Toplumda genel olarak erkekler bağımsız ve saldırgan olarak etiketlenirken, kadınlar yumuşak başlı ve duygusal olarak nitelendirilmektedir. Buna bağlı olarak da mesleki ayrımlarda erkeklerin yapabilecekleri iş genel olarak tamircilik, müfettişlik, müdürlük gibi yatay meslek gruplarını kapsarken, kadınların yapabileceği meslekler öğretmenlik, insan kaynakları, sekreterlik gibi dikey meslek grupları içinde bulunmaktadır.<sup>117</sup>

Oluşan bu yatay ve dikey farklılaşmanın farkına varan ve iş yaşamı içinde yükselme şansına erişemediğini bilen kadınlar durgun bir hale gelir ve cam tavan sendromuna yakalanırlar. Zamanla da başarıları düşer ve kariyer platosuna girerler.<sup>118</sup>

İş hayatında kadın ve erkek çalışanlar eğitim ve tecrübe bakımından aynı derecede olsalar bile terfi döneminde erkekler ön plana çıkmaktadır. Bunun altında

<sup>115</sup> Connie Sitterly and Beth Duke, *A Women's Place: Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1988, p. 106.

<sup>116</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 2.

<sup>117</sup> Eyüboğlu, a.g.e., s. 33.

<sup>118</sup> Ataay, a.g.e., s. 180.



kadınların yönetici olduklarında işlerine gecikecekleri, zamanlarının az olması gibi nedenler yatmaktadır.

### 2.5.2. Toplumsal Önyargılar (Stereotipler)

Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engelleyen unsurlarda biri de kadınlara ait toplumsal önyargılardan kaynaklanmaktadır. Bu tarz önyargılar, bir grubun en çok hatırlanan özelliklerini tanımlayan niteliklerdir. Cinsiyete ilişkin stereotiplere verilen örnekler şöyledir:<sup>119</sup>

- Kadınların kendilerine olan saygıları erkeklere nazaran daha azdır.
- Kadınların başarı motivasyonları düşük, erkeklerin ise yüksektir.
- Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.
- Kadınlar daha sakindir, erkekler daha saldırgandır.
- Kadınlar erkekler kadar iyi bir şekilde duygularını kontrol edemez.
- Erkekler işe odaklanırken, kadınlar insanlara odaklanmaktadır.
- Kadınlar aşırı duygusaldır.

Bu tarz stereotiplerin etkisi yönetim alanında oldukça çarpıcı bir biçimde görülmektedir. Yönetici ve onu izleyenleri karakterize eden nitelikler, kadınları ve erkekleri karakterize eden niteliklerle benzer bulunmuştur. Yöneticilerden etkileyici ve atak olmaları beklenirken, astların ise uyumlu olması istenmiştir. Bu bilgiler ışığında yöneticiliğin erkekler, ast olmanın ise kadınlar için uygun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### 2.6. KADINLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Kadınların artarak ücretli çalışanların arasında katılması olumlu ve olumsuz tarafları ile pek çok tartışmaya neden olmaktadır. Bir taraftan kadının çalışarak sağladığı yararlar belirtilirken, öteki taraftan kadının ev yaşamında karşılaştığı problemler gündeme gelmektedir.<sup>120</sup> Kadınların çalışma hayatında olmaları sebebi ile karşılaştıkları sorunlar “iş yaşamında karşılaşılan sorunlar” ve aile yaşamında karşılaşılan sorunlar” olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır.

<sup>119</sup> Semra Arıkan, Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler, **Polis Bilimleri Dergisi**, 1999, Cilt:1, s. 4.

<sup>120</sup> TİSK, **Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**, TİSK Yayınları, Ankara, 2002, s. 22.

## 2.6.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

### 2.6.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik

Bilindiği üzere, kadınların işgücüne katılmalarıyla eğitim seviyeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi arttıkça kadınların işgücüne katılım oranları da artmaktadır. Ancak, halen daha eğitimin her seviyesinde kadınlar aleyhine bir eşitsizlik vardır.

Dünya genelinde kadınlar eğitim ve sermaye olanaklarından erkeklere göre çok daha az yararlanmaktadırlar. Toplumda var olan eğitim imkanlarından olması gerektiği gibi yararlanmayan kadınların işgücü piyasası içinde karşılaştıkları sorunlar giderek artmaktadır. Eğitimde kadınlara yönelik olan eşitsizlik, beceri isteyen işlere kadınların hazırlanmaması, biçimsel eğitimin verilmemesi, işyerinde verilmiş olan geliştirici eğitimlerden düşük seviyede yararlanma imkanları gibi çeşitli şekillerde kendini göstermektedir.<sup>121</sup>

### 2.6.1.2. Ücretlendirilmedeki Eşitsizlik

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından ücretli kadın çalışan sayısında gözle görülür bir biçimde artış yaşanmıştır ve kadınların emeklerinin karşılığının alınabilmesi için önemli gelişme ve değişimler yaşanmıştır. Ücretli kadın çalışan tüm dünya üzerinde benzer bir şekilde kalıcılık özelliğini elde etmiştir. Özellikle hizmet sektörü içinde oldukça önemli bir yere sahip olan kadınlar maalesef nitelsiz işlerde ve düşük ücretler ile çalıştırılmaktadır.

Kadın ile erkek çalışanlar aynı işi yapmalarına rağmen aynı ücreti alamamaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak amacıyla iş yasasının 5. maddesinde yapılan düzenlemelere rağmen yaşanan bu eşitsizliğin önüne geçilememektedir.<sup>122</sup>

Kadınların ücretlendirme bakımından farklılık yaşamalarında toplumdaki konuları, cinsiyet kimlikler ve bunlara bağlı olarak kadınların çalışma hayatında uzun süre kalamayacakları gibi sebepler bulunmaktadır. Ücret eşitsizliğinin bir diğer nedeni ise kadınların çok fazla nitelik gerektirmeyen düşük ücretli sektörlerde yoğun olarak çalışmasıdır.

<sup>121</sup> Eyuboğlu, a.g.e., s. 34.

<sup>122</sup> Ahmet Makal, Türkiye'de 1950-1965 Döneminde Ücretli Kadın Emegine İlişkin Gelişmeler, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2001, Cilt: 2, s. 18.

Özellikle hizmet sektöründe bulunan kadınların aldıkları ücretler erkeklere göre çok daha azdır. İş verimini artırmada ve çalışma motivasyonunu yüksek tutmada oldukça önemli bir etken olan ücretlerin düşük olması da kadının çalışma şevkini kırmaktadır. Karadeniz'in (2017) yapmış olduğu çalışmada yer verdiği kadınların Türkiye'de eğitim durumlarına göre aldıkları ücretlerin erkeklerden farkı açıkça gözler önüne koymuştur.

**Tablo-2** Kamu ve özel sektörde cinsiyete ve eğitime göre aylık net ücret<sup>123</sup>

2015	Özel			Kamu		
	ERKEK	KADIN	Toplam	ERKEK	KADIN	Toplam
Bir okul bitirmeyen	1.050,00	951	1.000,00	-	-	-
İlkokul(5 yıl)	1.200,00	1.000,00	1.200,00	2.000,00	980	1.800,00
Genel ortaokul, ilkokul(8)	1.200,00	1.000,00	1.100,00	2.100,00	310	2.000,00
Genel lise	1.300,00	1.100,00	1.200,00	2.400,00	2.000,00	2.300,00
Mesleki veya teknik lise	1.370,00	1.100,00	1.300,00	2.500,00	2.200,00	2.400,00
Fakülte ve üzer,	2.000,00	1.500,00	1.800,00	3.000,00	2.600,00	2.800,00
2 veya 4 yıllık üniversite	2.000,00	1.500,00	1.700,00	2.900,00	2.500,00	2.700,00
Yüksek lisans ve doktora	5.000,00	3.200,00	4.000,00	3.700,00	3.200,00	3.500,00
Toplam	1.300,00	1.100,00	1.200,00	2.700,00	2.500,00	2.600,00

### 2.6.1.3. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Sosyal haklar, insan haklarının oldukça önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Sosyal haklar içinde grev hakları, güvenlik hakkı, sendikal örgütlenme gibi çok çeşitli haklar bulunmaktadır. Geçmiş zamanlardan bu yana kadar sendikal etkinlikler ve örgütlenme katılımında kadın her zaman erkeğin gerisinde kalmıştır.<sup>124</sup>

Kadınlar işgücüne katılım oranında yaşanan düşüklükler, kadının asli görevinin ev içi sorumluluklar ve annelik olarak görülmesi, eğitim olanaklarından

<sup>123</sup> Oğuz Karadeniz ve Hakkı Yılmaz, **TÜRKONFED İş Dünyasında Kadın 2017 Raporu-1. Faz Sonuçları**, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu.

<sup>124</sup> TİSK, a.g.e., s. 31.

gerektiği kadar yararlanamamaları gibi etkenlerin kadınlar sendikal olarak katılımını olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Ayrıca sendikal olan örgütlenmenin, kadınları yok sayarak oluşturması, sendikal etkinlikleri ve toplantıların düzenleniş şekli, sendikal ortam içinde kullanılan dil, politika yapma tarzı ve geleneksel olan yargıların sendikalar içinde de devam etmesi kadınları buralardan uzaklaştırmıştır. Böylelikle kadınlar bir sendikaya üye bile olsalar, sendikaların yönetim ve karar bölümlerinde yer alamamakta ve bu sebeple de erkek egemenliği altında kalmaya devam etmektedirler.<sup>125</sup>

#### 2.6.1.4. Cinsel Taciz

Genel olarak cinsel taciz, işçinin istihdamının ya da işle alakalı kazanımlarının, cinsiyetinden dolayı istenmeyen bir şarta bağlanması olarak tanımlanmaktadır ve bu durumun mağdurları genellikle kadınlar olmaktadır. Bunun yanı sıra cinsel taciz davranışlarının kapsamı bakımından henüz tam olarak bir fikir birliğine varılamamıştır.<sup>126</sup>

Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ICFTU) Kadın Komitesi cinsel tacizi *“İşyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz”* şeklinde tanımlamıştır.<sup>127</sup>

Kadınların dünya genelinde iş yerinde en sık karşılaştığı problemlerin başında cinsel taciz gelmektedir. Ancak bu kadar yaygın olarak görülmesine rağmen, bu kişiliksiz eylemi önlemesi için gerekli düzenlemeler ortaya konmamıştır. Böyle bir davranışla karşılaşma riski birçok kadının işgücüne katılımını ciddi anlamda engellemektedir. Ayrıca, cinsel tacize maruz kalan kadınlar suçlanacakları endişesi ile yaşadıklarını dile getirmede çekingen davranmaktadırlar.<sup>128</sup>

#### 2.6.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Türlü nedenler ile çalışma yaşamında katılan kadınlar aile yaşamında bir dizi problemle karşılaşmaktadır. Bu problemler aşağıda görüldüğü gibi üç başlıkta toplanabilir:

##### 1. İş-Aile çatışması

<sup>125</sup> Karaca, a.g.e., s. 23.

<sup>126</sup> Başar Baypınar, İşyerinde Cinsel Taciz, *İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, Cilt: 5, s. 22.

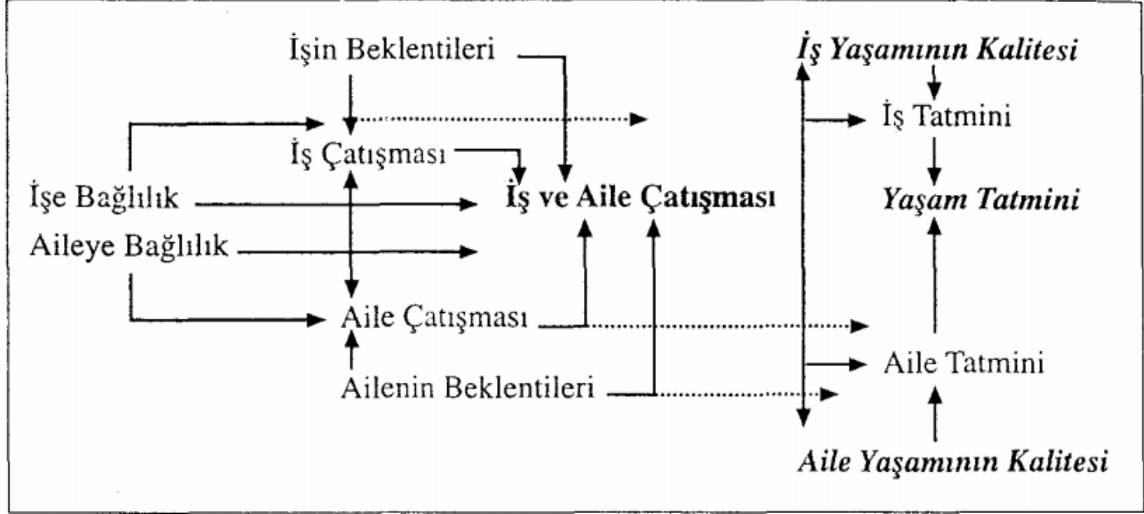
<sup>127</sup> Baypınar, a.g.e., s. 23.

<sup>128</sup> Debbie Dougherty, Dialogue Through Standpoint - Understanding Women's and Men's Standpoints of Sexual Harassment, *Management Communication Quarterly*, Vol:12, 1999, p. 436

2. Ev işleri
3. Çocuk bakımı problemi

### 2.6.2.1. İş-Aile Çatışması

Şekil-4'te de görüldüğü üzere, iş-aile çatışması, iş ve ailenin rollerinin kadın için eş zamanlı olarak kesişip birbirine baskı yapmasından kaynaklanmaktadır.



Şekil-4 İş ve Aile Çatışması Süreci<sup>129</sup>

Elbette ki çalışma yaşamı, kadına ekonomik olarak bağımsızlık ve toplumsal bir değer artışı başta olmak üzere birçok avantaj sağlamaktadır. Diğer bir yanda ise geleneksel tutum ve değerlerin devam etmesi sebebi ile türlü problemleri de beraberinde getirmektedir. Günümüzde çalışma yaşamıyla birlikte aile yaşamı arasında ikilemde kalan kadın iki rolün de gerekliliklerini tam olarak yerine getirmeye çalışırken aşırı bir rol yüklenmesi ile karşılaşmaktadır.

Kadının aile yaşamını önde tutması, onu iş hayatında ikinci sınıf konumuna iterken, iş yaşamına önem verdiğinde ise kendisinin de benimsemiş olduğu geleneksel ve kutsal sayılan görevi "iyi eş" ve "iyi anne" olmaktan vazgeçmiş olmasına neden olmaktadır.<sup>130</sup>

### 2.6.2.2. Ev İşleri

Çalışan bir kadının aile içi hayatlarındaki bir diğer problemi de ev işleridir. Çalışan kadın resmen, işten sonra evde de ikinci bir iş günü yaşamaktadır. Yorgun olarak geldiği evde çamaşır, bulaşık, temizlik, ütü gibi pek çok ev işi ile uğraşmak

<sup>129</sup> TİSK, a.g.e., 2002, s. 34.

<sup>130</sup> TİSK, a.g.e., s. 33.

zorunda kalmaktadır. Her ne kadar modern çağda teknoloji sayesinde ev işlerini kolaylaştıran gelişmeler olsa da kadının aile içindeki işlerinde bir değişme olmamaktadır. Örneğin, artık çamaşır yıkamak kolay olsa da, herkesin giydiği kıyafet sayısı artmıştır. Sonuç olarak kadın ütüye daha fazla zaman ayıracaktır.<sup>131</sup>

Çalışan kadınlar, ailede para kazanma rolünü eşleri ile paylaşmaktadır ancak eşlerin ev işleri hususunda kadın ile sorumluluk paylaşması kesinlikle istenilen düzende değildir. Halen erkekler kadının yerinin evi olduğunu düşünmektedir ve bu bağlamda ev işleri ve çocuk bakımında kadınları sorumlu tutmaktadır. Sonuç itibari ile kadınlık ev kadınlığı ile neredeyse eş anlamlı olarak düşünülmektedir.<sup>132</sup>

### 2.6.2.3. Çocuk Bakım Sorunu

Belki de çalışan bir kadının en çok tereddütte kaldığı konuların başında çocuklarının yetiştirilmesi gelmektedir. Genel olarak çocuk bakımı işleri “annelik” rolleri ile bağlantılı olarak görülmektedir ve bu durum da pek çok kadının kariyer ve annelik arasında bocalamasına neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışan kadınların çocuk yapmadan önce çocuk bakımını kimin yapacağı veya nasıl olacağı konusunda ayrıntılı olarak düşünmesi gerekmektedir.<sup>133</sup>

Dünya ve Türkiye’de yapılan araştırmalara göre, kadın başına düşen çocuk sayısında ciddi bir azalma vardır. Ancak yine de Türkiye’de kadın başına düşen çocuk sayısı ortalamanın üzerindedir. Son yıllarda ise bu oranda bir azalma olduğu görülmektedir. Yaşanan bu azalma ise kadının çocuk doğurma ve bakımını azaltmıştır, kadın iş-aile dengesine daha kolay adapte olmuştur.

Kadınların çalışma yaşamından koparan en büyük sorunlardan biri ise çocuklarına uygun bir kreşin yetersizliğidir. Çocuk bakımını kolay hale getirecek yuva ve kreşlerin yok denecek kadar az olması ya da pahalı olması anneyi başka çözümlere itmektedir. Bu da genellikle var ise aile içinde bir akrabanın çocuğa bakmasıdır. Başka bir çözüm olarak ise kadınlar, çocukları büyüyene kadar iş hayatından çekilmektedir. Ancak bu durum kadının kariyerinin gelişimini engellemektedir.<sup>134</sup>

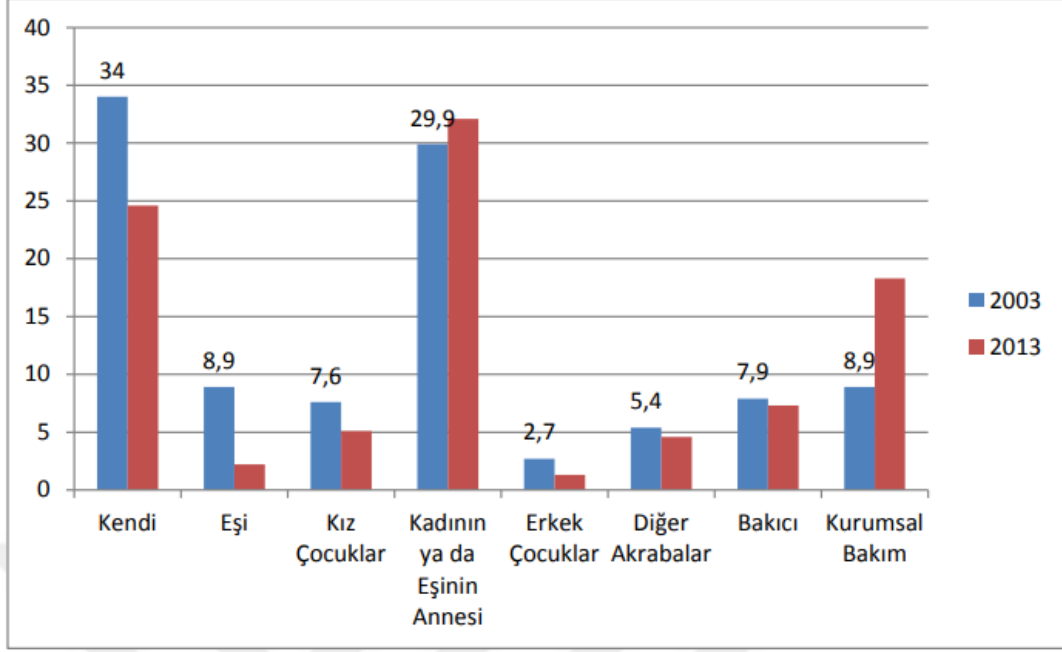
---

<sup>131</sup> KSSGM, a.g.e., s. 31-32.

<sup>132</sup> TİSK, a.g.e., s. 36.

<sup>133</sup> TİSK, a.g.e., s. 37-38.

<sup>134</sup> Karaca, a.g.e., s. 27.



**Grafik-1** Kentte Çalışan ve Altı Yaşından Küçük Çocuğu Olan Kadınların Çocukların Bakım Durumu<sup>135</sup>

Grafik-1 incelendiğinde 2013 yılına nazaran, 2013 yılında 6 yaşından küçük çocuğu olan kadınların çocuk bakımı hususunda çocuklarına kendi bakanların oranı %34'ten %24,6'ya doğru bir düşüşe neden olmuştur. Bu da iş hayatında kadın istihdamının arttığıının bir göstergesidir.

<sup>135</sup> Karadeniz, a.g.e., s. 32.

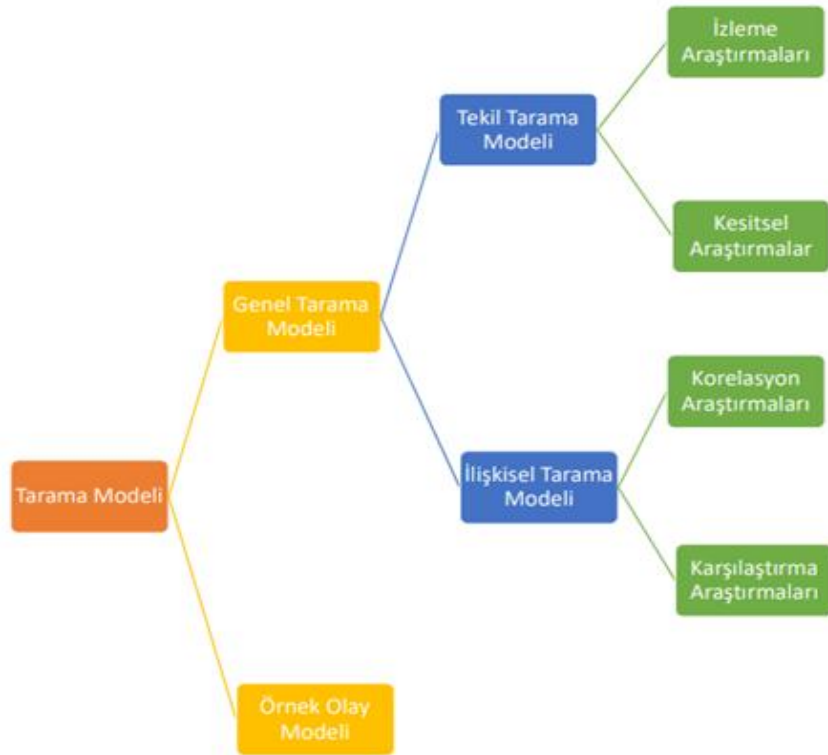
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN TİPİ VE ÖZELLİKLERİ

Araştırma nicel verilere dair olarak genel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modellerinde genellikle araştırmacı tarafından seçilen yanıt seçenekleri kullanılarak bilgi toplanır. Araştırmacılar tarama araştırmalarında, görüşlerin ve özelliklerin kaynaklandığı nedenden çok örneklemdaki bireyler açısından nasıl dağıldığıyla ilgilenmektedir.<sup>136</sup>

Bu araştırma genel tarama modelinde ilişkisel tarama modelinde tasarlanan karşılaştırma araştırmalarını kapsamaktadır. Karşılaştırma türü ilişkisel araştırmalarda, denemesi olmayan fakat ona yakın bir araştırma düzenidir. Karşılaştırma yolu ile belirli bir sonucun oluşma nedenleri teke indirgenmeye çalışılır. En olası çözümden başlayarak bu ilişkiler sınanır.



Şekil-5 Karasar Tarama Modeli<sup>137</sup>

<sup>136</sup> Fraenkel ve Wallen, Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both, 2006, s. 5.

<sup>137</sup> Seher Yalçın, Karasar, 2005, a.g.e., s. 7-10.



### **3.2. ARAŞTIRMANIN YERİ VE ZAMANI**

Bu araştırma 10.04.2019 -10.06.2019 tarihleri arasında İstanbul'da yapılmıştır.

#### **3.2.1. Araştırmanın Örnekleme ve Örneklem Seçimi**

Bu araştırmanın örneklemini, İstanbul'da Yaşayan 20 yaş ve üstü çalışan ve çalışmayan 404 kadın oluşturmaktadır. Örneklem seçimi, araştırmaya gönüllü olarak katılma esasına dayanmaktadır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde 20 yaş ve üzeri çalışan ve çalışmayan kadınlara yapılması ve araştırmanın gönüllü bireylerden oluşması, araştırmanın akademik amaçlar için kullanılması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

### **3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket kişisel bilgi formu ve Maslach Tükenmişlik ölçeği olmak üzere 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan Kişisel bilgi formunda katılımcı kadınların meslek, çalışma durumu, medeni durum, yaş, çocuk sayısı ve eğitim durumu gibi demografik özellikleri içeren 6 soru yer almaktadır. İkinci Bölümde çalışan ve çalışmayan kadınların tükenmişlik düzeyinin ölçmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Maslach ve Johnson (1981) tarafından geliştirilen bu ölçek, Duygusal Tükenme (9 madde), Duyarsızlaşma (5 madde),ve Kişisel Başarı (8 madde) olmak üzere 3 alt boyutta ölçer. Ölçeğin orijinal formu 7'li likert( 0-6) tipinde derecelendirilmektedir. Türkçeye geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Ergin(1992)<sup>138</sup> tarafından yapılmıştır ve ölçek 5'li likert tipinde (0-4) derecelendirilmiştir. Ergin tarafından düzenlenen forma göre ölçekte 0= hiçbir zaman, 1= çok nadir, 2= bazen, 3= çoğu zaman, 4= her zaman şeklinde beşli derecelemeye başvurulmuştur. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin alındığı Mehmet Altay'ın (2007) 'Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile çok boyutlu algılanan sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişki' adlı yüksek lisans tezinde uygulama kolaylığından dolayı 1'den 5'e, 1= hiçbir zaman, 2= çok nadir, 3= bazen, 4= çoğu zaman, 5= her zaman şeklinde derecelemeye gidilmiştir. Duygusal tükenme alt boyutu madde 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 olmak üzere toplamda 9

<sup>138</sup> Canan Ergin, Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması, *VII. Ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmaları*, 1992, Cilt: 22, s. 17-22.

maddeden oluşmaktadır. Duyarsızlaşma alt boyutu madde 5, 10, 11, 15 ve 22 olmak üzere 5 maddeden oluşmaktadır. Kişisel Başarı alt boyutu madde 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 olmak üzere 8 maddeden oluşmaktadır. Kişisel başarı alt boyutundaki 8 madde ters kodlanmaktadır.

### **3.5. VERİ ANALİZİ**

Demografik bilgiler için frekans, yüzde değerleri verilmiştir.

Maslach Tükenmiş ölçeğinde, genel tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları için ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerleri gibi tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir.

Maslach Tükenmiş ölçeğinde, genel tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarının normal dağılım sınaması Kolmogorov Smirnov testi ile yapılmıştır.

Normal dağılım varsayımını gerçekleştirmeyen düzeylerde, İki grup karşılaştırmasında Mann Whitney İkiden fazla grup karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Bonferroni düzeltmeli Dunn Çoklu Karşılaştırma testi kullanılmıştır.

Kullanılan ölçekten elde edilen veri setinin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır.

$P < 0,05$  istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Analizler SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı ile yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

**Tablo-3** Demografik Bilgilere İlişkin Dağılım

	<i>f</i>	%
<b>Çalışma Durumu</b>		
Çalışan kadınlar	240	59,41
Çalışmayan kadınlar	164	40,59
<b>Meslek</b>		
Akademisyen	12	2,97
Doktor	16	3,96
Esnaf	22	5,45
Ev Hanım	164	40,59
Güzellik Uzmanı	16	3,96
Memur	64	15,84
Mimar	10	2,48
Mühendis	34	8,42
Pazarlamacı	14	3,47
Diğer	52	12,87
<b>Medeni Durum</b>		
Bekâr	130	32,18
Evli	234	57,92
Diğer	40	9,90
<b>Yaş</b>		
20-29 Yaş	107	26,49
30-39 Yaş	128	31,68
40-49 yaş	67	16,58
50 yaş ve üzeri	102	25,25
<b>Çocuk Sayısı</b>		
Çocuğu yok	134	33,17
1 çocuk	95	23,51
2 çocuk	113	27,97
3 çocuk	48	11,88
4 çocuk	14	3,47
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	43	10,64
Lise	152	37,62
Üniversite	148	36,63
Yüksek Lisans	38	9,41
Doktora	23	5,69

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan kadınların demografik bilgilerine ilişkin dağılımlar verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcı kadın bireylerin

%59,51'inin çalıştığı, %40,59'unun ev hanımı olduğu, %57,92'sinin evli olduğu, %31,68'inin yaşının 30-39 aralığında olduğu, %27,97'sinin 2 çocuğunun olduğu ve %37,62'sinin eğitim durumunun lise düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-4** Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Alt boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alfa	N
<b>Maslach Tükenmişlik Ölçeği</b>	0,871	<b>22</b>
• Duygusal Tükenme	0,830	9
• Duyarsızlaşma	0,712	5
• Kişisel Başarı	0,830	8

**Cronbach's Alfa Katsayısına Göre Ölçeğin Güvenilirlik Sınırları**

- Ölçek güvenilir değildir.  $0.00 < \alpha < 0.40$
- Ölçek düşük güvenilirliktedir  $0.40 < \alpha < 0.60$
- Ölçek oldukça güvenilirdir  $0.60 < \alpha < 0.80$
- Ölçek yüksek derece de güvenilir  $0.80 < \alpha < 1.00$

*\*(Özdamar, 1999)*

Tablo-4'te Maslach Tükenmişlik Ölçeği genel düzeyi alt boyutlarına ilişkin cronbach's alfa güvenilirlik analizleri verildi. Yapılan analiz sonucunda her bir alt boyut iç tutarlılık analizleri açısından yukarıdaki sınırlara göre değerlendirildiğinde, Duyarsızlaşma düzeyinin 0,767 ile oldukça güvenilir olduğu, Maslach tükenmişlik genel düzeyinin 0,817 ile Duygusal tükenme düzeyinin 0,831 ve Kişisel Başarınının 0,830 ile yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-5** Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Minimum	Maksimum
<b>Genel Tükenmişlik Düzeyi</b>	404	44,25	12,92	42,00	22,00	84,00
<b>Duygusal Tükenme</b>	404	21,26	8,27	20,00	9,00	44,00
<b>Duyarsızlaşma</b>	404	7,30	3,36	5,00	5,00	20,00
<b>Kişisel Başarı</b>	404	15,69	7,15	14,00	8,00	40,00

Yukarı tabloda Maslach Tükenmişlik Ölçeği genel düzeyine ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçekte en yüksek ortalamaya sahip olan düzeyin Duygusal tükenme düzeyi ( $\bar{X}$  =21,26) olduğu ve en düşük ortalamaya sahip düzeyin Duyarsızlaşma düzeyi ( $\bar{X}$  =7,30) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-6** Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt boyutlarına İlişkin Normallik Dağılımı

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	İstatistik	s.d	p
<b>Genel Tükenmişlik Düzeyi</b>	,101	404	,000
<b>Duygusal Tükenme</b>	,109	404	,000
<b>Duyarsızlaşma</b>	,259	404	,000
<b>Kişisel Başarı</b>	,141	404	,000

Yukarı tabloda Maslach Tükenmişlik Ölçeği genel düzeyinin ve alt boyutlarının normal dağılım sergileyip sergilemediklerini tespit etmek için yapılan Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçları verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Genel Tükenmişlik düzeyinin (p=0,000), Duygusal Tükenme düzeyinin (p=0,000), Duyarsızlaşma düzeyinin (p=0,000) ve Kişisel Başarı düzeyinin (p=0,000) normal dağılım sergilemediği tespit edilirken, normal dağılım sergilemeyen bu düzeylere parametrik olmayan testler uygulanmıştır.

**Tablo-7** Kadınların Çalışma Durumuna Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması

	Çalışma Durumu	N	$\bar{X}$	s.s	U	z	p
<b>Genel Tükenmişlik Düzeyi</b>	<b>Çalışan</b>	240	44,27	12,49	19157,000	-	0,454
	<b>Çalışmayan</b>	164	44,24	13,57			
<b>Duygusal Tükenme</b>	<b>Çalışan</b>	240	21,57	8,56	18879,000	-	0,487
	<b>Çalışmayan</b>	164	20,81	7,81			
<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>Çalışan</b>	240	7,03	3,01	18546,000	-	0,291
	<b>Çalışmayan</b>	164	7,70	3,78			
<b>Kişisel Başarı</b>	<b>Çalışan</b>	240	15,66	6,91	19232,000	-	0,390
	<b>Çalışmayan</b>	164	15,73	7,49			

Kadınların çalışma durumuna göre tükenmişlik genel düzeyi ve alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda, Genel Tükenmişlik düzeyinin (U=19157,00, z=-0,454, p=0,650), Duygusal Tükenme düzeyinin (U=18879,00, z=-0,696, p=0,487), Duyarsızlaşma düzeyinin (U=18546,00, z=-1,056, p=0,291) ve Kişisel Başarı düzeyinin (U=19232,00, z=-0,390, p=0,697) çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle çalışan ve çalışmayan kadınlarda Genel Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı düzeylerinin birbirine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-8** Kadınların Yaşına Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması

	Yaş	N	$\bar{X}$	s.s	$x^2$	Sd	p
<b>Genel Tükenmişlik Düzeyi</b>	20-29 Yaş	107	45,47	11,62	3,167	3	0,367
	30-39 Yaş	128	44,40	15,20			
	40-49 yaş	67	43,67	11,10			
	50 yaş ve üzeri	102	43,19	12,28			
<b>Duygusal Tükenme</b>	20-29 Yaş	107	22,35	8,11	3,924	3	0,270
	30-39 Yaş	128	21,27	9,63			
	40-49 yaş	67	20,22	6,97			
	50 yaş ve üzeri	102	20,79	7,28			
<b>Duyarsızlaşma</b>	20-29 Yaş	107	6,89	2,85	1,650	3	0,648
	30-39 Yaş	128	7,59	3,55			
	40-49 yaş	67	7,46	3,62			
	50 yaş ve üzeri	102	7,26	3,42			
<b>Kişisel Başarı</b>	20-29 Yaş	107	16,23	6,62	2,964	3	0,397
	30-39 Yaş	128	15,53	7,62			
	40-49 yaş	67	15,99	7,91			
	50 yaş ve üzeri	102	15,13	6,57			

Kadınların yaşına göre tükenmişlik genel düzeyi ve alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Genel Tükenmişlik ( $x^2_3=3,167$ ,  $p=0,367$ ), Duygusal Tükenme ( $x^2_3=3,924$ ,  $p=0,270$ ), Duyarsızlaşma ( $x^2_3=1,650$ ,  $p=0,648$ ) ve Kişisel Başarı ( $x^2_3=2,964$ ,  $p=0,397$ ) düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle farklı yaşlardaki kadınlarda Genel Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı düzeylerinin birbirine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-9** Kadınların Medeni Durumuna Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	s.s	$x^2$	Sd	p
Genel Tükenmişlik Düzeyi	Bekâr	130	45,61	11,92	4,008	2	0,135
	Evli	234	43,69	13,22			
	Diğer	40	43,18	14,25			
Duygusal Tükenme	Bekâr	130	23,32	8,74	10,468	2	0,005
	Evli	234	20,31	7,84			
	Diğer	40	20,15	8,07			
Duyarsızlaşma	Bekâr	130	7,21	3,57	0,958	2	0,619
	Evli	234	7,30	3,18			
	Diğer	40	7,60	3,72			
Kişisel Başarı	Bekâr	130	15,08	6,52	0,736	2	0,692
	Evli	234	16,08	7,61			
	Diğer	40	15,43	6,21			

Kadınların medeni durumuna göre tükenmişlik genel düzeyi ve alt boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Duygusal Tükenme( $x^2_2=10,468$ ,  $p=0,005$ ) düzeyinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın kaynağını tespit amacıyla Bonferroni düzeltilmeli Dunn çoklu karşılaştırması testi uygulanmıştır. Uygulanan bu ikili karşılaştırmalar sonucunda, bekar olan kadınların ( $\bar{X}=23,32$ ) duygusal tükenme düzeylerinin, evli kadınlara ( $\bar{X}=20,31$ ) göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.( $p=0,006$ )

Genel Tükenmişlik ( $x^2_2=4,008$ ,  $p=0,135$ ), Duyarsızlaşma( $x^2_2=0,958$ ,  $p=0,619$ ) ve Kişisel Başarı ( $x^2_2=0,736$ ,  $p=0,692$ ) düzeylerinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle medeni durumu farklı olan kadınlarda Genel Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı düzeylerinin birbirine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir



**Tablo-10** Kadınların Çocuk Sayısına Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması

	Çocuk Sayısı	N	$\bar{X}$	s.s	$x^2$	Sd	p
<b>Genel Tükenmişlik Düzeyi</b>	Çocuğu yok	134	43,86	11,24			
	1 çocuk	95	44,23	11,88			
	2 çocuk	113	43,29	15,41	5,363	4	0,252
	3 çocuk	48	46,98	12,61			
	4 çocuk	14	46,64	14,15			
<b>Duygusal Tükenme</b>	Çocuğu yok	134	21,40	8,03			
	1 çocuk	95	21,74	7,71			
	2 çocuk	113	20,60	9,26	5,842	4	0,211
	3 çocuk	48	20,60	7,95			
	4 çocuk	14	24,29	6,60			
<b>Duyarsızlaşma</b>	Çocuğu yok	134	6,66	2,86			
	1 çocuk	95	7,07	2,96			
	2 çocuk	113	7,71	3,70	9,438	4	0,051
	3 çocuk	48	8,08	3,63			
	4 çocuk	14	9,00	5,04			
<b>Kişisel Başarı</b>	Çocuğu yok	134	15,79	6,77			
	1 çocuk	95	15,42	6,41			
	2 çocuk	113	14,98	7,41	7,802	4	0,099
	3 çocuk	48	18,29	8,74			
	4 çocuk	14	13,36	5,67			

Kadınların çocuk sayısına göre tükenmişlik genel düzeyi ve alt boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Genel Tükenmişlik ( $x^2_4=5,363$ ,  $p=0,252$ ), Duygusal Tükenme ( $x^2_4=5,842$ ,  $p=0,211$ ), Duyarsızlaşma ( $x^2_4=9,438$ ,  $p=0,051$ ) ve Kişisel Başarı ( $x^2_4=7,802$ ,  $p=0,099$ ) düzeylerinin çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle farklı çocuk sayılarına sahip kadınlarda Genel Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı düzeylerinin birbirine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-11** Kadınların Eğitim Durumuna Göre Genel Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutların Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	s.s	$x^2$	Sd	p
Genel Tükenmişlik Düzeyi	İlköğretim	43	45,42	12,72			
	Lise	152	44,34	13,75			
	Üniversite	148	43,55	11,13	4,401	4	0,354
	Yüksek Lisans	38	43,03	16,13			
	Doktora	23	48,09	12,81			
Duygusal Tükenme	İlköğretim	43	21,07	7,23			
	Lise	152	21,49	8,20			
	Üniversite	148	21,14	7,94	2,741	4	0,602
	Yüksek Lisans	38	19,74	9,05			
	Doktora	23	23,43	11,04			
Duyarsızlaşma	İlköğretim	43	8,21	3,82			
	Lise	152	7,47	3,64			
	Üniversite	148	6,67	2,78	9,539	4	0,052
	Yüksek Lisans	38	7,97	3,48			
	Doktora	23	7,43	3,17			
Kişisel Başarı	İlköğretim	43	16,14	7,93			
	Lise	152	15,38	6,70			
	Üniversite	148	15,74	6,89	1,002	4	0,910
	Yüksek Lisans	38	15,32	7,83			
	Doktora	23	17,22	9,14			

Kadınların eğitim durumuna göre tükenmişlik genel düzeyi ve alt boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskall Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Genel Tükenmişlik ( $x^2_4=4,401$ ,  $p=0,354$ ), Duygusal Tükenme ( $x^2_4=2,741$ ,  $p=0,602$ ), Duyarsızlaşma ( $x^2_4=9,539$ ,  $p=0,052$ ) ve Kişisel Başarı ( $x^2_4=1,002$ ,  $p=0,910$ ) düzeylerinin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle eğitim

durumları farklı kadınlarda Genel Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı düzeylerinin birbirine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA

Kadınların çalışma durumuna göre tükenmişlik genel düzeyi ve alt boyutlarında bir farklılaşma olup olmadığı için yapılan analiz sonucuna göre genel tükenmişlik düzeyinin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile genel tükenmişlik düzeylerinin sonuçları birbirine yakındır. Bu durum kadınların toplum içinde genel olarak tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Çalışmayan kadın aslında evde 7/24 çalışırken yine tükenmektedir.

Tükenmişlik düzeyleri ile kadınların yaşları arasındaki ilişki incelendiğinde kadınların genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu çalışmaya benzer şekilde Budak ve Süregevil'in<sup>139</sup> 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada da kadınların yaşı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun sebebi kadınların her yaşta yoğun bir şekilde sorumluluk almasından kaynaklı olarak tükenmişlik durumlarının daimi olması olabilir. Ancak bu çalışmanın aksine Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin'in (2007)<sup>140</sup> ve Akbolat ve Işık'ın (2008)<sup>141</sup> çalışmalarında kadınların yaşı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu farklılığın sebebi örneklem farkından kaynaklanıyor olabilir.

Kadınların medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki için yapılan analiz sonucunda duygusal tükenme ile kadınların medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Sonuçlara göre bekar olan kadınların duygusal tükenme düzeylerinin evli kadınlara göre daha yüksek olduğu bulgusuna varılmıştır. Torun'un (1995)<sup>142</sup> yapmış olduğu çalışma da duygusal tükenme ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde Akbolat ve Işık'ın (2008)<sup>143</sup> ve Naktiyok ve Karabey'in (2005)<sup>144</sup> yapmış oldukları çalışmada da medeni

<sup>139</sup> Gülay Budak ve Olca Sürgevil, Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt: 20, s. 15.

<sup>140</sup> Necati Cemaloğlu ve Dilek Şahin, Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2007, Cilt: 15, s. 11.

<sup>141</sup> Mahmut Akbolat ve Oğuz Işık, Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2008, Cilt:11, s. 2.

<sup>142</sup> Alev Torun, Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1995 (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*).

<sup>143</sup> Akbolat ve Işık, a.g.e., s. 2.

<sup>144</sup> Atılhan Naktiyok ve Canan Karabey, İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 19, s. 7.

durum ile duygusal tükenme alt boyutunda arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Ancak bu çalışmadan farklı olarak boşanmış olan kadınların duygusal tükenmelerinin daha yüksek olduğu bulgusuna varılmıştır. Burada yine örneklem farklılıkları etkili olmaktadır. Kadınların medeni durumları ile duyarsızlaşma, genel tükenmişlik ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kadınların sahip oldukları çocuk sayılarına göre tükenmişlik genel düzeyi alt boyutlarının farklı olup olmadığı ile ilgili araştırma sonucunda genel tükenmişlik düzeyi ve tükenmişlik boyutlarının hiçbiri ile kadınların sahip olduğu çocuk sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bundan farklı olarak Ensari ve Tuzcuoğlu'nun<sup>145</sup> (1995) yapmış olduğu çalışmada ise kadınların sahip oldukları çocuk ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir kadının sahip olduğu çocuk sayısına orantılı olarak sorumlulukları da artacaktır. Doğal olarak da tükenmişliğe uğrama durumu daha yüksek olacaktır. Ensari ve Tuzcuoğlu'nun çalışmasının anlamlı çıkmasının nedeni bu olurken; bu çalışmada bu durumun farklı olması örneklem farkından kaynaklanıyor olabilir.

Kadınların eğitim durumları ile tükenmişlik genel tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde genel tükenmişlik düzeyi ve tükenmişlik alt boyutları ile kadınların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bunun aksine Şad ve Şahin'in<sup>146</sup> (2018) yapmış olduğu çalışmada ise kadınların eğitim düzeyleri ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu farklılığın nedeni örneklem farkı olabilir. Kadınlar eğitim düzeylerine göre mesleki açıdan bir kıdeme sahip olmaktadır. Yapılan pek çok çalışma bu durumu açıkça göstermiştir. Bu sonuç da gösteriyor ki hangi mesleki statüde olursa olsun kadınlar tükenmişliğe uğramaktadır.

---

<sup>145</sup> Semai Tuzcuoğlu ve Hoşcan Ensari, Marmara Üniversitesi'ne Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü, **Öneri Dergisi**, 1999, Cilt: 2, s. 9.

<sup>146</sup> Berna Şad ve Seda Şahin, Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyinin Yaşam Doyumuna Etkisi, **Journal of Travel and Hospitality Management**, 2018, Cilt: 15, s. 6.

## SONUÇ

Kadınların iş yaşamında yoğun olarak katılımıyla ev rollerinin üzerine iş rolleri de eklenmiştir. Bunun sonucunda da kadından hem aile içindeki geleneksel olan anne ve kadın rolünü yapmasını hem de işinde oldukça iyi olması beklenmektedir. Bu durum sonucunda kadınların tükenmeleri kaçınılmazdır.

Bu araştırmanın amacı kadınların toplumsal roller sebebiyle üstlendikleri zorlukları bir çerçeveye oturarak çalışan-çalışmayan kadınların arasındaki tükenmişlik düzeyleri ile kadınların demografik durumlarına göre tükenmişlik düzeyleri alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma İstanbul ilinde çalışan ve çalışmayan 404 kadın üzerinden yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları şöyledir:

- Çalışan ve çalışmayan kadınlar arasındaki tükenmişlik durumu arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Yani bir kadın evde de çalışsa hem işte hem evde de çalışsa tükenmişliğe uğramaktadır. Bu durumun oluşmasında kendi içsel çatışmalarının ve toplumsal baskının sebep olduğunu söylemek mümkündür.
- Kadınların yaşı ile tükenme düzeyleri arasında bir farklılık yoktur. Yani her yaşta kadın tükenmişliğe uğramaktadır.
- Bekar kadınların duygusal tükenmişlik düzeyleri evli olanlara göre daha yüksek çıkmıştır.
- Kadınların sahip oldukları çocuk sayısı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Kadınların eğitim düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçlar çok açık bir olan şeyi gözler önüne sermektedir: Toplumda her yaşta her konumdan kadın tükenmişliğe uğramaktadır ve bunların sebepleri çok çeşitlidir. Bu bilgiler ışığında aşağıda bazı öneriler sıralanmıştır:

- Her ayrı meslek grubundan örgütler kendi alanlarındaki kadınların tükenmişlik durumlarını ölçmek için ayrı ayrı çalışmalar yapmalıdır.
- Toplumun tamamına kadınların üstlenmiş olduğu roller konusunda hassas olunması gerektiği hatırlatılmalıdır.
- “Kadının rolleri” kadının rolleri olmaktan çıkarılmalıdır ve topluma atfedilmelidir.

- Gelecek nesilleri toplumsal cinsiyet kavramından habersiz eşitlikçi bir anlayışla yetiştirmek gerekmektedir.
- Kadınlar ile çalıştıkları kurum arasındaki iletişimin açık olması gerekmektedir.
- Kurumlar bünyelerinde çalışan kadınlara kendilerini güvende hissettirmelidirler.
- Kadının yakın çevresi kadının kariyer yapması için kadınları cesaretlendirilmelidir.
- Genel olarak toplumdaki cinsiyet kalıpları yıkılmalıdır.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

BOURDIEU Pierre, *Eril tahakküm*, Bağlam, 2015.

BRIZENDINE Louann, *Erkek Beyni*, İstanbul, Say Yayınları, 2014.

BUTLER Judith, *Cinsiyet Belası*, İstanbul, Metis Yayınları, 2012.

DEBBİE Dougherty, Dialogue Through Standpoint - Understanding Women's and Men's Standpoints of Sexual Harassment, *Management Communication Quarterly*, 1999, Cilt:12.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basın Yayın ve Dağıtım Şirketi, 2006.

GREENBERG Jerald and COHEN Ronald (ed.), *Equity and justice in social behavior*, Academic Press, 2014.

KSSGM, Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği, Ankara, KSSGM Yayınları, 1999.

KSSGM, Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Ankara, KSSGM Yayınları, 2000.

MASLACH Christina, *Burnout: The Cost of Caring*, Malor Books, USA, 2003.

MASLACH Christina and LEITER Michael, *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, John Wiley & Sons, 2008.

MCTİGUE Gaynor, *400 Ways to Stop Stress Now*, Jaico Publishing House, USA, 2010.

SCHIFFMAN Stephan, *Beat Sales Burnout: Maximize Sales, Minimize Stress*, Simon and Schuster, 2005.

SİTTERLY Connie and DUKE Beth Whitley, *A Women's Place: Managment*, Prentice Hall, New Jersey, 1988.



SÜRGEVİL Olca, Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

STALLARD Michael, *Fired Up or Burned Out*, HarperCollins Leadership, 2009.

### **Dergiler ve Makaleler**

ACKER Joan, From Glass Ceiling to Inequality Regimes, *Sociologie Du Travail*, 2009, Cilt: 2.

AKBOLAT Mahmut ve IŞIK Oğuz, Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2008, Cilt:11.

AKIN Ayşe ve DEMIREL Simge, Toplumsal Cinsiyet Kavramı ve Sağlığa Etkileri, *CÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 25.

ANAFARTA Nilgün, ARVAN Fulya, YAPICI Nuray, Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 8.

ARDIÇ Kadir ve POLATÇI Sema, Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 32.

ARI Güler ve BAL Emine, Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 15.

ARIKAN Semra, Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler, *Polis Bilimleri Dergisi*, 1999, Cilt:1.

ATAAY Aylin, "Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri", Oya Çiftçi (ed.), *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, Ankara, *Todaie Yayınları*, 1998.

BÄHRER-KOHLER, Sabine (ed.). *Burnout For Experts: Prevention in The Context of Living and Working*, Springer Science & Business Media, 2012.

BANDURA Albert, Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 1977, Cilt: 84.

BAYPINAR Başar, İşyerinde Cinsel Taciz, *İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, Cilt: 5

BERNARD Suran and EDWARD Sheridan, Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives, *Professional Psychology: Research and Practice*, 1985, Cilt: 16.

BUDAK Gülay, SÜRGEVİL Olca, Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt: 22.

CEMALOĞLU Necati, ŞAHİN Dilek, Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2007, Cilt: 15.

CUMMINGS Oliver and ROGER Nall, Relationships Style And Burnout To Counselors Perceptions Of Their Jobs, *Themselves And Their Clients, Counselor, Education And Supervision*, 1983, Cilt: 22.

ÇETİN Ayfer, Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 49.

DALEY Michael, Burnout: Smoldering Problem in Protective Services, *Social Work*, 1979.

DÜZYÜREK Sinan ve ÜNLÜOĞLU Gülören, Hekimde Tükenmişlik Sendromu, *Psikiyatri Bülteni*, 1992, Cilt: 1.

ERGİN Canan, Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 1992, Cilt: 22.

ERGÖL Şule, Türkiye'de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler, *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2012, Cilt: 2.

EYUBOĞLU Dilek, Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, Yayın No: 637, 1999.

HERBERT Freudenberger, Staff Burnout, *Journal of Social Issues*, 1974, Cilt: 30.

JACKSON Susan, SCHWAB Richard and RANDALL Schuler, Toward An Understanding Of The Burnout Phenomenon, *Journal Of Applied Psychology*, Cilt: 71, 1986.

JOSHI Vinay, *Stress: From burnout to balance*, Sage, 2005.

KARABIYIK İlyas, Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 32.

KARADENİZ Oğuz ve YILMAZ Hakkı, *TÜRKONFED İş Dünyasında Kadın 2017 Raporu-1. Faz Sonuçları*, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu.

ÖZÇELİK Münevver, Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, Cilt: 5.

KILIÇ Dilek, ÖZTÜRK Selcen, Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları: Bir Ampirik Uygulama, *Amme İdaresi Dergisi*, 2014, Cilt: 47.

KRAM Kathy, Phases of The Mentor Relationship, *Academy of Management Journal*, 1983, Cilt: 26.

LEE Chungsup, Low Staff Morale & Burnout: Causes & Solutions, *Office of Recreation & Park Resources, University of Illinois at Urbana-Champaign*, 2012.

LEITER Michael and MASLACH Christina, Areas of Worklife Survey Manual, *Centre for Organizational Research and Development, Acadia University, Wolfville*, 2006.

LOCKWOOD Richard, Domestic and International Perspectives. *Research Quarterly, January*, 2004.

MASLACH Christina, SCHAUFELI Wilmar and LEITER Michael, Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 2001, Cilt: 52.

MEIER Scott, Toward a Theory of Burnout, *Human Relations*, 1983, Cilt: 36.

MULLEN Ellen, Vocational and Psychosocial Mentoring Functions: Identifying Mentors Who Serve Both, *Human Resource Development Quarterly*, 1998, Cilt: 9.

NAKTIYOK Atılhan, KARABEY Canan Nur, İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt:19.

NOE Raymond, Women and Mentoring: A Review and Research Agenda, *Academy of Management Review*, 1988, Cilt: 13

ÖRÜCÜ Edip, KILIÇ Recep, KILIÇ Taşkın, Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 2007, Cilt: 14.

PERLMAN Baron and HARTMAN Alan, Burnout: Summary And Future Research, *Human Relations*, 1982, Cilt: 35.

RODGERSON Thomas, The Relation Between Situation, Personality and Religious Problem-Solving in the Prediction of Burnout Among American Baptist Clergy, *Loyola College in Maryland*.

SCOTT Craig, Communication, Social Support, and Burnout: A Brief Literature Review”, *Micro Organizational Communication Theory and Research*, 2008.

SOYSAL Abdullah, Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller Ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, Cilt: 68.

ŞIYVE Ozan Çağım, Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan, *Tügiad Elegans Magazin*, 2004.

WIRTH Linda, Women in Management: Closer To Breaking Through The Glass Ceiling, *Women, Gender and Work*, 2001.

WEYER Birgit, Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders, *Women in Management Review*, 2006, Cilt: 21.

ZENG Zhen, The Myth Of The Glass Ceiling: Evidence From a Stock-Flow Analysis of Authority Attainment, *Social Science Research*, 2011, Cilt: 40.

ZEL Uğur, İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu, *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, Cilt: 2.

## **Tezler**

ADNAN Engin, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Harran Üniversitesi, Urfa, 2006 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

BABAOĞLAN Emine, İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği), *Abant İzzet Baysal Üniversitesi*, 2006 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

DİNÇ Kadriye, Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2008 (**Yayımlanmamış Dönem Projesi**).

DURMUŞ Eren, Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2001 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ERGİN Canan, Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 1992, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

GÜLDAL Duygu, Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

GÜR Emel, Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2014, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

GÜRBOYOĞLU Jalan, Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2009 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

KARACA Ayşe, Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2007 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

KÖSE Gözde, *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2014 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

ÖRMEN Uğur, Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1993 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ÖZKAN Cevahir, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler, Mersin, 2012 (**Psikiyatri Anabilim Dalı Uzmanlık Tezi**).

SILIĞ Aylin, Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

TOĞA Nihat, Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2006 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

TOPRAK Esra, Mesleki Tükenmişlik Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2013 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ŞAHİN Gönül, Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

TUZCUOĞU Semai, ENSARI Hoşcan, Marmara Üniversitesi'ne Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü, 1999 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

### **İnternet Kaynakları**

BARUTÇİGİL İsmet, "İş Yaşamında Kadın Olmak" 2015, <https://ismetbarutcugil.com/2015/06/24/is-yasaminda-kadin-olmak/> (Erişim Tarihi: 02.01.2019).