

Örgütsel Tükenmişlik

Semra Tetik¹

Özet

Tükenmişlik en çok karşılaşılan ve hemen herkesin yaşadığı önemli bir psikolojik durumdur. Günümüzde değişim hızının artmasıyla, insanların devamlı bir şeyler kaçıyormuş korku ve endişesiyle, kendilerini hızlı hareket etmek zorunda hissetmeleri, tükenmişliği günlük yaşamın bir parçası haline getirmiştir. Özellikle çalışanların günün büyük bir bölümünü örgütte geçirmeleri nedeniyle tükenmişliğin örgütsel boyutunu daha çok öne çıkarmaktadır. Tükenmişlik, insanın duygusal ve fiziksel kaynaklarının azalması anlamına gelmektedir. Tükenmişlik, genellikle insanlarla yoğun etkileşimin olduğu mesleklerde daha fazla yaşanmaktadır. Tükenmişlik adaletsiz yönetim, ağır iş yükü, zayıf iletişim, engellenme, aşırı biçimsellik, amaçların belirsizliği, güvensizlik, zaman baskısı, aşırı rekabet gibi nedenlerle çalışanların kendisinden, çevresinden veya bağlı olduğu örgütten kaynaklanan sorunların birikerek çalışanlarda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi oluşarak tükenmişlik sürecine girmelerine ve işlerini yapamaz duruma gelmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik, hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli sorunları beraberinde getirmesi nedeniyle üzerinde durulması ve başa çıkılması gereken bir süreçtir.

1. GİRİŞ

Günümüzde çalışma yaşamını olumsuz etkileyen faktörlerden birisi de tükenmişliktir. Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin varlığını sürdürebilme, verimliliklerini ve başarılarını artırma ve rekabet üstünlüğünü sağlama amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir.

1 Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihi Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, semratetik@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-6266-8178

Dolayısıyla örgütte çalışanların özellikle insanlarla yoğun iletişim gerektiren mesleklere işini yapma konusunda ortaya koydukları emeğin yüksek olması tükenmişliğe neden olabilmektedir. Tükenmişlik, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 69).

Tükenmişlik hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik çalışanların iş tatminini azaltır, iş performansını düşürür, ilişkileri olumsuz etkiler ve çatışmaya neden olur. Genellikle işi gereği insanlarla yoğun etkileşimde bulunan çalışanlarda görülen tükenmişlik, zamanında teşhis edilip, başa çıkma yöntemleri uygulanmadığında, kişinin fiziksel, ruhsal ve sosyal hayatında olumsuz hatta yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Çalışanı sosyal ilişkilerden soğutan, performansını düşüren ve her şeyden önce yaşama sevincini azaltan tükenmişlik, diğer taraftan örgütleri de olumsuz yönde etkilemektedir (Güllüce ve İşcan, 2010, ss. 7-8).

Tükenmişlik olgusu bireysel ve örgütsel düzeyde büyük sorunlara yol açması nedeniyle önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişliğin yol açtığı sorunları belirlemek ve bunlara ilişkin çözüm yolları geliştirmek günümüzde büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütsel tükenmişlik kavramsal çerçevede incelenerek, tükenmişlik kavramı, boyutları, tükenmişliğin belirtileri, nedenleri ve sonuçları incelenmiştir.

2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk kez 1970’li yıllarda Amerika’da, hizmet sektöründe çalışanların maruz kaldıkları sorunu ifade etmek amacıyla Freudenberger tarafından kullanılmıştır (Kulualp ve Sarı, 2019, s. 213). Freudenberger’e (1974’den aktaran Budak ve Sürgevil, 2005, s. 96) göre tükenmişlik kavramı, “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan beklentilerin kişinin iç kaynaklarını tüketmesi durumunu” ifade etmektedir. Günümüz çalışma yaşamına olumsuz etkide bulunan önemli faktörlerden birisi olan tükenmişlik kavramına ilişkin birçok tanım yapılmıştır.

Stresle etkili bir şekilde başa çıkamamanın sonucu olan tükenmişlik, kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumudur (Basım ve Şeşen, 2005, s. 58). Cherniss (1980’den aktaran Başol ve Altay, 2009, s. 194) tükenmişliği, yüksek stres ve tatminsizliğe tepki olarak bireyin psikolojik olarak işinden soğuması hali şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle tükenmişlik, bireylerin iş ortamından kaynaklanan strese gösterdikleri tepki şeklinde

olumsuz bir tecrübe şeklinde tanımlanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 70). Pines ve Aronson (1988'den aktaran Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008, s. 132) tükenmişliği, “duygusal taleplere maruz kalan kişilerin fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak yaşamış olduğu bunalma ya da tükenme hali” olarak ifade etmişlerdir. Pearlman ve Hartman (1982'den aktaran Sürgevil, 2014, s. 44) tükenmişliği, “kronik duygusal strese karşı geliştirilen ve üç farklı şekilde oluşabilen bir reaksiyon” olarak tanımlamışlardır. Örgütsel tükenmişlik ise, kişinin görev yaptığı örgütte bireysel ve örgütsel nedenlere bağlı olarak zaman içerisinde tükenmişlik belirtileri göstermesidir (Avcı vd., 2022, s. 14). Reynolds ve Tabacci'ye göre tükenmişlik; çalışma yaşamında meydana gelen ve başa çıkılmayan stres neticesinde önce psikolojik sorunlar biçiminde ortaya çıkar sonrasında fiziksel sorunlara da dönüşebilir (Tepeci ve Birdir, 2003, s. 960).

Tükenmişlik kavramının genel kabul gören tanımı Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach, tükenmişliği üç bileşenli bir yapı şeklinde açıklamaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi olarak ifade edilmektedir (Gündüz, 2005, s. 153). Başka bir deyişle Maslach'a (1982) göre tükenmişlik; “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu”dur (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9).

3. TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI

Maslach (1982) tarafından geliştirilen tükenmişlik modelinde; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi olmak üzere üç alt boyut yer almaktadır (Onay ve Kılıcı, 2011, s. 365). Söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme aşamasında yaşanan tükenmeyi algılanıp önlem alınmazsa, tükenmişlik derinleşerek diğer boyutlara geçilmesine neden olacaktır. Duygusal tükenmişlik, çalışanların duygusal olarak zayıflaması ve motivasyonlarının düşmesi durumu şeklinde ifade edilebilir (Işıkhana, 2016, s. 373). Duygusal olarak tükenme, bireyin duygusal açıdan tükenmesi ile enerjisinin azalması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal tükenmişlik içinde olan çalışanlarda görülebilen en belirgin durum ise çalışanların duygusal olarak işlerine odaklanamamaları biçiminde tanımlanabilir (Tuğrul ve Çelik, 2002, s. 2).

Duygusal tükenme, karmaşık tükenmişlik olgusunun açık bir şekilde gözlenebilen boyutudur. Bu boyut, bireylerin kendilerinin veya diğer

bireylerin yıpranma, enerji düşüklüğü, duyarsızlaşma, bitkinlik ve yorgunluklarını içerir (Gündüz, 2005, s. 153). Duygusal tükenme, genellikle insanlarla yoğun etkileşimin olduğu alanlarda çalışanlarda ortaya çıkabilir. Tükenmişliğin merkezi olan duygusal tükenme bireyin aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9). Dolayısıyla duygusal tükenme, diğer insanlarla etkileşim içinde olan çalışanların hissettiği, duygusal olarak zorlanma ve tükenme durumudur (Çetin vd., 2011, s. 63).

3.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin kişilerarası ilişkiler boyutunu oluşturan duyarsızlaşma, hizmet sunulan kişilere ve örgütteki diğer çalışan kişilere karşı duygusuz, umursamaz ve alaycı tepkilerin gösterilmesini ifade etmektedir. Duyarsızlaşan bireylerin diğer insanlarla aralarına sınır koyma eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir (Çetin vd., 2011, s. 63). Tükenmişlik sendromuna giren bireyin, etkileşim içinde bulunduğu insanları nesne gibi görmeye başlaması, kişilerde duyarsızlaşma olduğu anlamına gelmektedir (Otacıoğlu, 2008, s. 105).

Duyarsızlaşma, çalışanların kendinden ve işinden uzaklaşarak kariyerine ilişkin ideallerini ve coşkularını kaybetmesidir. Hizmet sunulan insanlara duyarlılık göstermemek, düşmanlık duygularıyla tepkiler göstermek sıklıkla görülen davranışlardır (Gündüz, 2005, s. 153). Duyarsızlaşmanın altında bir yabancılaşma hissi ve savunma refleksi yatmaktadır (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9). Çünkü çevresine karşı duyarsızlaşan birey, yaşamının başkaları tarafından yönlendirildiğini düşünmektedir. Bunun sonucunda da savunma yöntemi olarak onlardan uzaklaşmayı bir çözüm yolu gibi algılamaktadır (İnal, 2022, s. 42). Bu bağlamda duyarsızlaşmanın, bireyi tükenmekten ve hayal kırıklığından koruyan bir işlevi olduğu söylenebilir (Ören ve Türkoğlu, 2006, s. 2).

3.3. Düşük Başarı Hissi

Tükenmişlik olgusunun son aşaması olan düşük başarı hissi, bireyin kendisini yetersiz, beceriksiz, işe yaramayan birisi olarak algılamasıdır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008, s. 134). Yani birey, işini yapma ve insanlara hizmet verme konusunda, kendisinin yetersiz olduğunu düşünmesidir (Çetin vd., 2011, s. 63). Ayrıca bu bireyler, örgüte farklılık getireceklerine inandıkları yaratıcılık yeteneklerine duydukları güveni yitirirler (Doğan vd., 2016, s. 40). Bu aşamada birey kendisi hakkında olumsuz değerlendirmeler yaparak, işinde ilerleme yerine gerileme yaşadığını hissederek, çabalarının boşa gittiğini düşünmesi ve suçluluk duygusu iş enerjisini olumsuz etkilemekte

ve başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engellemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 71). Bu boyutun belli başlı belirtileri; bireyin başkalarına olumsuz tepkiler göstermesi, kişilerarası çatışma, düşük verimlilik, sorunları çözememe, başarısızlık duygusu, özsaygının azalması ve yetersizlik duygusu şeklinde ifade edilebilir (Özler ve Dirican, 2014, s. 295).

4. TÜKENMİŞLİK EVRELERİ

Tükenmişlik aniden ortaya çıkan ve biten bir şey değildir. Uzun bir sürece yayılan tükenmişlik kendisini değişik biçimlerde ve farklı düzeylerde göstermektedir. Tükenmişlik süreci irdelendiğinde aynı zamanda anlaşılmasını kolaylaştıran bir bakış açısı kazandırabilir. Kaçmaz (2005) tükenmişlik sürecinin şevk ve coşku, durağanlaşma, engellenme ve umursamazlık olmak üzere dört evrede gerçekleştiğini ifade etmektedir.

Şevk ve coşku: Bu evrede enerjide artış, güçlü bir umut ve abartılı düzeylere varan mesleki beklentiler içine girilmektedir. Hizmet sunulan insanlara empatik yaklaşma, enerjiyi iş yaşamında verimsiz biçimde harcama, işi her şeyden önemli görme, yoğun çalışma koşullarına uyum sağlamaya çalışma, işin kendisine tüm isteklerini sağlayacağı beklentisi, pozisyonunun gerektirdiği sorumluluklarını ve çalışma alanlarını tahmin edememe gibi durumlar bu aşamada görülebilen tehlike belirtileridir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

Durağanlaşma: Bu evrede artık isteklik ve umutlulukta bir azalma olur. Kişi işini yaparken karşılaştığı zorluklardan, daha önce umursamadığı ya da yok saydığı olaylardan giderek rahatsız olmaya başlar. Sorgulanmaya başlanan durum ise “işten başka bir şey yapmıyor” olmaktır. Zira mesleği teorik ve uygulamalı bütün boyutlarıyla kişinin varoluşunu tam olarak dolduramamıştır (Kaçmaz, 2005, s. 30). Tükenmişliğin ilk iki evresi birbiriyle tamamen zıt iki durum gibidir. İşine ilişkin enerjide düşme başladıkça kişinin iş harici eylemlere ilgisi artmaya başlar, yaşam standardını artırmak için çaba göstermeye başlar, işine yabancılaşır. Kişiler kendilerini genel olarak “yolun sonuna gelmiş” olarak ifade ederler (Hürşitoğlu, 2018, s. 8).

Engellenme: Kişi görevini, işinin anlamını ve gerçekleştirdiği işin sonuçlarını kendi değerleri açısından sorgulamaya başlar. Başkalarına destek ve hizmet amacıyla çalışmaya başlamış olan kişi, sistemi, insanları, insancıl olmayan çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar güç olduğunun farkına varır. Yoğun bir engellenmişlik duygusuna kapılır. Bu engellenme devam ettikçe izlenebilecek üç yol vardır (Kaçmaz, 2005, s. 30). Adaptif savunma mekanizmaları kullanılarak içinde bulunulan duruma göre

bir denge kurup tükenmişlikten çıkılmaya çalışılır. Maladaptif savunma mekanizmaları kullanılarak sorun göz ardı edilir ve işe daha da çok odaklanılarak çözüm aranır. Durumdan kendini çekme ise kişiyi giderek mekanikleştirir ve zihinsel olarak işine odaklanmasını engeller (Dinceroli 2013, s. 46).

Umursamazlık: Bu evrede derin bir duygusal kopma, işe ilişkin inançların tamamen kaybedilmesi, umutsuzluk, işe karşı isteksizlik, hizmet verilen insanlara karşı duyarsızlık gözlenmektedir. Kişi işini zevk alarak değil, ekonomik ve sosyal güvence için mecburiyetten sürdürür. Bu durumda çalışma yaşamı kişi için sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alandır. Dıştan bakıldığında bu kişiler soğuk, katı ve olaylara karşı ilgisizdir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

5. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik olgusu yavaş ve sinsi bir şekilde ortaya çıkan belirtileri içermektedir. Bu belirtiler önemsenmediğinde tükenmişlik ilerlemekte ve üstesinden gelinemez duruma gelmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik belirtilerinin farkında olunması ve doğru zamanda harekete geçerek gerekli önlemlerin alınması ihmal edilmemelidir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73). Tükenmişliğe dair belirtiler kişiden kişiye değişir, ancak genel olarak tükenmişlik fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Kazu ve Yıldırım, 2021, s. 468).

5.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlikle karşı karşıya kalan insanlar çalışma yaşamlarında yetenekli, kendine güvenen, enerjik ve iş için istekli, mesai kavramı olmayan, uykusuz kalmaya dayanıklı, performansı yüksek ve başarı odaklı kişilerdir. Zamanla ortaya çıkan bazı nedenler bu kişilerin metabolizmalarını bozmakta ve onların enerjisini düşürmektedir. Bu kişilerin enerjilerinin bitmesi, onların fiziksel bakımdan önemli sorunlar yaşamalarına yol açabilmektedir (Freudenberger ve Richelson, 1981, s. 43; Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 30). Bu bağlamda, tükenmişlik yaşayan kişilerde, yüksek tansiyon, nefes darlığı, sindirim bozukluğu, baş ağrısı, yorgunluk, sırt ve boyun ağrıları, alerji, terleme ve mide bulantısı gibi fiziksel belirtiler ortaya çıkar. Bu fiziksel belirtiler sağlık sorunlarına yol açabilir (Uluer, 2020, s. 38). Çalışanlar bu belirtileri fark ederse, tükenmişlik daha ileriye gitmeden önlenbilir. Aksi halde, çalışanların yaşadığı tükenmişlik kalıcı sağlık sorunlarına neden olabilir (Kaçmaz, 2005, s. 30). Bu nedenle tükenmişliğin habercisi olan bu belirtiler görmezden gelinmemeli ve geç kalmadan önlem alınmalıdır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73).

5.2. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik belirtiler fiziksel ve davranışsal belirtilere oranla fark edilmesi ve gözlenmesi daha zor olan belirtilerdir. Tükenmişlik yaşayan kişilerde görülen duygusal belirtiler; engellenmişlik hissi, depresyon, endişe, telaş, yetersizlik duygusu, gerginlik, düşük özgüven, sabırsızlık, huzursuzluk, umutsuzluk, başkalarını eleştirme, iş tatminsizliği, çevreye karşı olumsuz tutum geliştirme, kararsızlık, ilgisizlik, ailesel sorunlar ve yabancılık hissi olarak ifade edilmektedir (Can vd., 2006, s. 252).

5.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler fiziksel ve duygusal belirtilere oranla aile üyeleri ve iş arkadaşları tarafından daha kolay fark edilebilen tükenmişlik belirtileridir. Örgütte çalışanların üzerlerinde baskı hissetmesi ve bu baskının artması sonucunda kendini gösterir (Maslach vd., 2001; Dincerol, 2013, s. 48). Tükenmişlikle yüz yüze gelen çalışanların ortaya koyacağı davranışsal tepkiler gözlemlenebilir. Bu tepkiler kişiye göre farklılık gösterir. Sigara kullanma, alkol alma, ilaca bağımlılık, kaza yapma, yeme bozuklukları, uykusuzluk, şiddet uygulama, işe geç gelme, işe devamsızlık, düşük iş performansı, konsantrasyon bozukluğu ve sosyal ilişkilerin kötüye gitmesi tükenmişliğin davranışsal belirtileridir (Can vd., 2006, s. 253).

6. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Tükenmişliği etkileyen pek çok faktör bulunmakla birlikte bunlar bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 21; Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9).

6.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik olgusunu ortaya çıkaran bireysel faktörler, kişilerin sahip olduğu, bazen tükenmişliğe etki eden, tükenmişliği ilerleten, bazen tükenmişliği hafifletmede etkisi olan faktörler olarak ifade edilebilmektedir (Deran ve Beller, 2015, s. 74). Tükenmişliğe neden olan kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, gelir durumu, meslekte çalışma süresi, kişilik yapısı, kontrol odağı ve öz yeterlilik olarak ifade edilebilir (Barlı, 2008, s. 278).

Yaş: Tükenmişlik üzerine yapılan araştırma sonuçları yaş ile tükenmişlik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genellikle yaşı genç olan çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha düşük tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bunun nedeni genç çalışanların çalışma yaşamlarının ilk yıllarında yüksek beklentilerinin olması ve bu beklentilerin gerçekleşmemesine bağlı olarak

yaşadıkları hayal kırıkları olabilir. Diğer taraftan genç çalışanların mesleğin ilk yıllarında yüksek bir iş motivasyonuna sahip olmaları ve yüksek enerji harcayarak yorulmalarının tükenmişliğe neden olduğu söylenebilir (Arı ve Bal, 2008, s. 137).

Cinsiyet: Tükenmişlik ile cinsiyet arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda ortaya konulan sonuçlar tartışmalıdır (Can vd., 2006, s. 20). Bazı çalışmalarda kadınların erkeklerden daha yoğun tükenmişliğe maruz kaldığı sonucuna ulaşılrken, bazı çalışmalarda cinsiyetin tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Gümüş, 2013, s. 22). Kadınların ve erkeklerin yaşadığı tükenmişlik birbirine benzer olsa da bazı farklılıklar söz konusudur. Kadınlar duygusal yaradılış itibariyle duygusal varlıklar oldukları için duygusal tükenmeye erkeklere göre daha yatkındırlar. Erkeklerin ise duyarsızlaşma eğilimi daha yüksektir ve çalışma arkadaşlarına karşı daha katıdırlar (Akbulut, 2010, s. 23). Genel olarak değerlendirildiğinde kadınların tükenmişlik düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü evini ve işini ihmal etmek istemeyen çalışan kadın, işinin gerektirdiği görevleri ve bununla birlikte evde kendisinden beklenen rolleri dengeli bir şekilde yerine getirmek durumundadır (Barlı, 2008, s. 281).

Medeni durum: Medeni durumun tükenmişlik üzerinde etkili olup olmadığı konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde; bazı araştırmalarda medeni durumun tükenmişliğe bir etkisinin olmadığı belirlenirken, bazı çalışmalarda bekar olanların evli olanlara göre daha çok tükenmişlik yaşadıklarının ortaya konulduğu görülmektedir (Demir vd., 2015, s. 989). Bu bağlamda bekar çalışanlar işlerine daha fazla yoğunlaştıkları ve daha çok sorumluluk üstlendikleri için tükenmişlikle karşı karşıya kalabilmektedir. Evli olan çalışanlar iş ve aile yaşamını dengelemek durumunda oldukları için kendilerini işe çok fazla adamazlar. İşle ilgili sorumluluk üstlenseler bile işyerinde yaşadıkları sorunları bekâr çalışanlar kadar eve yansıtmaazlar (Gümüş, 2013, s. 23).

Eğitim düzeyi: Kişilerin sahip olduğu eğitim düzeyi tükenmişliği etkileyen bir diğer faktördür. Bu konuda yapılan araştırma sonuçları genel olarak eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin de arttığını göstermektedir. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek kişiler diğerlerine göre stres oluşturan durum ve sorumluluklarla karşı karşıya kalma olasılığının artması ve kendilerinden istenen işleri bütün boyutlarıyla inceledikten sonra karar vermeleri ile açıklanabilir (Arı ve Bal, 2008, s. 137).

Meslekte çalışma süresi: Bu konuda yapılan araştırmalar, çalışma süresi ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer bir ifadeyle bireylerin çalışma süreleri arttıkça tükenmişlik düzeyi azalmaktadır (Akbulut, 2010, s. 23).

Kişilik yapısı: Çalışanların kişilik özellikleri, tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir. Kişilik analizi ve stres ilişkisi ilk olarak Roseman ve Friedman (1974) tarafından ortaya konulmuştur. Yaptıkları çalışmada kişilikler A ve B tipi olarak belirlenmiş, bunlara yönelik çeşitli özellikler tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 148). A tipi kişilik özelliklerine taşıyan kişiler potansiyel bir “tükenmişlik” tipi olarak görülmektedir (Sürgevil, 2006, s. 51). A tipi kişilik yapısına sahip bireyler, rekabetçi, saldırgan, aceleci, idealist, başarı odaklı, mükemmeliyetçi, zaman baskısı hisseden, çıkar odaklı ve hızlı hareket eden gibi bir takım kişisel ve davranışsal özellikleri taşırlar. Bu özellikleri taşıyanlar daha fazla tükenmişlik yaşama potansiyeline sahiptirler (Can vd., 2006, s. 48).

Kontrol odağı: Kişinin inancı ile karşılaştığı durumların nedensellik odağına yönelik genelleştirilmiş beklentisi olan kontrol odağı kavramını Rotter iç ve dış kontrol olmak üzere iki boyutta ele almıştır. İçten denetimli kişiler, elde ettikleri sonuçların kendi özellik ve çabalarına bağlı olduğuna inanır. Dıştan denetimli kişiler ise olayların sonuçlarını kader, kısmet, tesadüf, şans gibi etkenlere bağlar (İhtiyaroğlu ve Demir, 2015, s. 46). Çalışma yaşamında bazı insanlar olayların kendi kontrollerinde olduğunu düşünürken, bazıları ise olayların kendi kontrollerinin dışında olduğunu düşünürler. Dış kontrol odağına sahip olan kişilerin, stresle baş edemeyeceklerini düşündükleri için, pasif bir şekilde stresin olumsuz etkilerine katlanmaya razı olacakları beklenmektedir (Sürgevil, 2006, s. 52). Bu bağlamda dış kontrol odaklı kişilerin, iç kontrol odaklı kişilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir (Maslach vd., 2001, s. 410).

Öz yeterlilik: Öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde ikisi arasında önemli bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır (Gümüş, 2013, s. 25). Öz yeterliliği düşük olan, kendisinin önemli ve değerli olmadığına inanan kişilerin olaylar karşısında maruz kalacakları stres, onları daha çaresiz hissettirerek, tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Öz yeterliliği yüksek olanlar açısından tükenmişlik kolaylıkla başa çıkılabilir bir olgudur (Sürgevil, 2006, s. 53).

6.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler şeklinde sınıflandırılabilir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 38; Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97).

İş yükü: Örgütsel tükenmişliğe neden olan faktörlerin başında iş yükü gelmektedir. İş yükü, “*belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı*” olarak ifade edilebilir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 39; Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Dolayısıyla çalışma yaşamındaki yoğun iş yükü tükenmişlik için önemli bir risk faktörüdür (Erol vd., 2012, s. 104).

Kontrol: Örgütsel yaşamda kontrol, işlerin öncelik sırasının belirlenmesi, iş yapma şeklinin seçilmesi ve kaynakların kullanılmasına ilişkin karar alma kapasitesi ile ilgilidir. Kontrol, “*çalışanın yaptığı iş üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı*” olarak tanımlanabilir (Leiter, 2003, s. 2; Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Eğer çalışanlar yaptıkları işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek için yeterli bir kontrol ya da yetki gücüne sahip değillerse, ya da işin nasıl yapılacağı konusunda karar verme inisiyatifleri yoksa bir uyumsuzluk durumu ortaya çıkar. Bu durum çalışanların işe yabancılaşmalarına, performanslarının, verimliliklerinin düşmesine ve tükenmelerine neden olur (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 27).

Ödüller: Ödül, “*bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesi*” olarak tanımlanabilir (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Diğer bir ifadeyle ödül, çalışanların yerine getirdikleri işle ilgili olarak geri bildirim almalarıdır. Çalışanların yaptıkları işe ilişkin örgütüne sağladığı katkıya karşılık ödüllendirilmemeleri ya da yaptıklarının karşılığını tam olarak alamamaları tükenmişliğe yol açmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 414; İpek, 2014, s. 54).

Aidiyet: Çalışanların örgütleriyle bütünleşmeleri, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmeleri ve ait hissetme durumudur. Bu durum çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunun olması ve birbirlerini destekleyen bir yaklaşımda olmaları ile ilgilidir. Çalışanların aidiyet duygusu zayıf olduğunda kendilerini yalnız, önemsiz ve soyutlanmış hissederler ve tükenmişliğe açık hale gelirler (Maslach vd., 2001, s. 415; İpek, 2014, s. 55).

Adalet: Adalet, “*örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması*” olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle adalet, örgütte tüm çalışanların eşit kurallar doğrultusunda hareket etmesidir (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Örgütte adaletsizlik algısı oluştuğunda çalışanların örgütsel güven duygusu kaybolur ve tükenmişlik ortaya çıkar (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 27).

Değerler: Değer, “*neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inanç*” olarak ifade edilebilir (Bilgin, 2003, ss. 80-81). Değer, “*belirli bir davranış tarzının veya yaşam amacının bir diğerinden daha üstün olduğu yönünde sahip olunan istikrarlı ve derin inanç*”tır. Örgütün değerleri

ile çalışanların değerleri arasında uyumsuzluk olduğunda örgütte değer çatışmasına neden olur. Çalışanların örgütün değerleriyle çatışması, onların işleriyle ilişkilerini derinden sarsabilir (Sürgevil, 2006, s. 87). Bu durum örgütsel bağlılığı ve güveni azaltarak olumsuz bir örgüt iklimi oluşturur. Böyle bir ortamda çalışanlar tükenmişlikle karşı karşıya kalabilirler.

7. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel düzeyde etkileri vardır. Tükenmişliğin üstesinden gelebilmek için bu olgunun önemini ve varlığının farkına varmak gerekmektedir. Tükenmişlikle başa çıkmada izlenebilecek bir takım bireysel ve örgütsel yöntemler vardır (Kazu ve Yıldırım, 2021, s. 463).

7.1. Bireysel Yöntemler

Tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri geliştirmek ve bu yöntemleri uygulamaya koymak için bireysel kontrol olanakları önemlidir. Tükenmişlikle bireysel düzeyde başa çıkma yöntemleri aşağıda sıralanmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008; İpek, 2014; Kaçmaz, 2005; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Tümkaya vd., 2009):

- Stres yönetimi konusunda kendini geliştirmek,
- Etkili zaman yönetimi tekniklerini öğrenmek,
- Kendini tanımak ve kendisiyle barışık olmak,
- Spor yapmak,
- Tükenmişlik konusunda bilgi edinmek,
- Hobi edinmek ve sosyal ilişkileri geliştirmek,
- Olumlu düşünce becerisini geliştirmek,
- Hayır demeyi öğrenmek,
- Gerekliğinde profesyonel destek almak,
- Sağlıklı ve dengeli beslenmek,
- Uyku düzenine dikkat etmek,
- Biyolojik geri besleme yoluyla vücuttaki olayları gözlemek,
- Tatil ve dinlenmeye zaman ayırmak,
- Gevşeme ve solunum egzersizi tekniklerini kullanmak,
- Bahçe ve ev işleriyle uğraşmak,
- Müzik dinlemek,

- Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,
- Mizah becerisini geliştirmek,
- Evde sakinleşip dinlenebilecek bir rahatlama köşesi oluşturmak,
- Değişime açık olmak ve yaratıcı olmak,
- Özel yaşam ve iş yaşamını dengelemek.

7.2. Örgütsel Yöntemler

Örgütsel tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri, çalışan kişilerin iş ve iş ortamının neden olduğu stres düzeyini düşürmek ya da engellemek için örgütsel düzeyde tükenmişliğe neden olan faktörlerin kontrol edilmesi veya azaltılması için yönetim tarafından izlenebilecek bazı yöntemler vardır (Güney, 2001; Ardıç ve Polatçı, 2008; Can vd., 2006; Barlı, 2008; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Gülay, 2019). Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

- Katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemek,
- Örgütsel adaleti sağlamak,
- Örgütsel güven ortamı oluşturmak,
- Örgütsel iletişimi etkili bir şekilde sağlamak,
- Destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak,
- İyi bir kariyer planlaması yapmak,
- Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak,
- Örgütsel bağlılığı artırmak,
- Takım çalışmalarını teşvik etmek,
- Çalışanların motivasyonunu artırmak,
- Çekici bir çalışma ortamı yaratarak iş tatminini yükseltmek,
- Monotonluğu önlemek amacıyla çalışanların işlerini zenginleştirmek,
- Çalışanlara danışmanlık hizmeti vermek,
- Hizmet içi eğitim planları ve uygulamak,
- Aşırı iş yükünü kaldırmak,
- Örgütsel amaçların açık ve net olarak belirlenmesi,
- Rol belirsizliğini ortadan kaldırmak ve çatışmaları azaltmak,
- Etkili performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi uygulamak,

- Sosyal etkinlik ve tatil imkânlarını artırmak,
- Çalışanlara bireysel ilgi göstermek.

8. SONUÇ

Modern çağın ortaya koyduğu hızlı değişim ve dönüşümler, gerek örgütleri gerekse çalışanları değişime zorlamaktadır. Bu durum çalışanlarının beklentilerinin artmasına, zaman baskısına ve tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. Tükenmişlik sürekli iş baskısının neden olduğu süregelen bir duygusal bitkinlik halidir. Tükenmişlik işe ilişkin bir stres türü olduğu için genellikle yüksek düzeyde kişisel etkileşim halinde olan ya da başka insanlara destek olmayı gerektiren işlerde çalışan kişilerde çok daha yoğun görülmektedir.

Tükenmişlikle başa çıkmada öncelikle kişinin kendisine önemli görevler düşmektedir. Bunlardan bazıları, düzenli spor yapmak, uyku düzenine önem vermek, sağlıklı ve dengeli beslenmek, müzik dinlemek, mizah yönünü geliştirmek, hayata pozitif bakmak, hobilere zaman ayırmak ve hayır demeyi öğrenmektir. Günümüzde örgütler tükenmişliği engellemek için insanca çalışma koşullarının sağlanması, hizmet içi eğitim, sağlıklı işleyen bir örgütsel iletişimin sağlanması, ekip çalışmalarının özendirilmesi, çalışanların karar süreçlerine katılımının sağlanması, iyi bir kariyer planı yapılması, sosyal etkinliklerin artırılması, çalışanların ekonomik imkânlarının artırılması gibi çalışmalara önem vermelidir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, N. Ç. (2010). *Tükenmişlik sendromu ve iş tatmini arasındaki ilişki* (Yayın No. 273777). [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28328/301039>
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66520>
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145983>
- Avcı, Y. E., Kaya, İ. ve Sürgüvenç, N. (2022). Örgütsel tükenmişlik araştırmalarının değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 11-24. <https://doi.org/10.55605/ejedus.1015877>
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. Aktif Yayınevi.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2005). Çalışma yaşamında tükenmişlik: Sosyal hizmet uzmanları ile hemşireler üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 16(2), 57-69. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/797419>
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 191-216. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108262>
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal psikoloji sözlüğü*. Bağlam Yayıncılık.
- Budak, G. ve Sürgüvil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 95-108. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211280>
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Yayınları.
- Çetin, E., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1724395>
- Demir, R., Türkmen, E. ve Doğan, A. (2015). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International*

- Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 986-1008. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/356119>
- Deran, A. ve Beller, B. (2015). Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu üzerine giresun il merkezinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 45, 69-93. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66669>
- Dincerol, C. (2013). Tükenmişlik sendromunun mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliği açısından incelenmesi: Öğretmenler üzerinde bir uygulama. (Yayın No. 333500) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30(1), 37-67. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/315490>
- Erol, A., Akarca, F., Değerli, V., Sert, E., Delibaş, H., Gülpek, D. ve Mete, L. (2012). Acil servis çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumunu. *Klinik Psikiyatri*, 15(2), 103-110. https://jag.journalagent.com/kpd/pdfs/KPD_15_2_103_110.pdf
- Freudenberger, H. J. ve Richelson, G. (1981). *Burn-out; How to beat the high cost of success*. Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc.
- Gülay, E. (2019). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromunun örgüt iklimi ile ilişkisi: 27. dönem milletvekillerinde bir uygulama. (Yayın No. 599655). [Yüksek lisans tezi, Adıyaman Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880312.pdf>
- Gümüş, Ş. (2013). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğe etki eden faktörler (Diyarbakır Gazi Yaşargül Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği) (Yayın No. 379124). [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 152-166. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/161031>
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayıncılık.
- Hurşitoğlu, O. (2017). Araştırma görevlisi olarak çalışan doktorlarda tükenmişlik sendromunu etkileyen faktörler ve tükenmişlik sendromunun savunma biçimleri ile ilişkisi. (Yayın No. 496927). [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü

- İmam Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Işıkkhan, V. (2016). Çalışanlarda tükenmişlik sendromu. İçinde M. Gülhan ve Ü, Yılmaz. (Ed.), *Akciğer kanserinde destek tedavisi* (ss. 366-391), TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi.
- İhtiyaroğlu, N. ve Demir, E. (2015). Farklı denetim odağına sahip öğretmenlerin etkililik düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 45-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/411666>
- İnal, F. (2022). *Kurum kültürü ve tükenmişlik sendromu ilişkisi: Bilecik defterdarlığı örneği*. (Yayın No. 707730). [Yüksek lisans tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- İpek, T. (2014). *Satış elemanlarında tükenmişlik sendromunun incelenmesi: Mobilya sektörüne yönelik bir araştırma*. (Yayın No. 357664). [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/98456>
- Kazu, İ. Y. ve Yıldırım, D. (2021). Mesleki tükenmişlik: Etki eden faktörler, belirtileri ve sonuçları. *JRES*, 8(2), 462-473. <https://doi.org/10.51725/etad.1003628>
- Kulualp, H. G. ve Sarı, Ö. (2019). Tükenmişlik sendromu: Kamu kuruluşu çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 211-230. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/878850>
- Leiter, M. P. (2003), *Areas of worklife survey manual* (3rd ed.). Centre for Organizational Research and Development.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey-Bass.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/92323>
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen adaylarında tükenmişlik. *Muşla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)* (16). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/217333>
- Özler, N. D. E. ve Dirican, M. Ö. (2014). Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma.

- Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 291-309. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55942>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145983>
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu* (1. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, O. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu* (2. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). *Otel çalışanlarında tükenmişlik sendromu*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 22-24 Mayıs, Afyon.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(12), 1-11. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/114832>
- Tümkiye, S., Çam, S. ve Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonu'nun Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/50519>
- Uluer, E. (2020). Tükenmişlik ve örgütsel tükenmişlik üzerine literatür taraması. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 06(Special Issue), 36-43. http://ibaness.org/bnejss/2020_06_special_issue/06_Uler.pdf