

# İŞE BAĞLI GERGINLIK İLE İŞ TATMINİ İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL TÜKENMENİN ARACI ROLÜ

**Yrd. Doç. Dr. Senay Yürür**

Yalova Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Doç. Dr. Aşkın Keser**

Kocaeli Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



## Özet

Bu çalışmanın amacı işe bağlı gerginliğin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmak ve bu ilişkide duygusal tükenmenin aracı rolünü analiz etmektir. Bu amaçla Yalova'da yürütülen araştırmaya, Yalova ilindeki devlet okullarında görev yapmakta olan 350 ilköğretim ve lise öğretmeni katılmıştır. Araştırmada Revicki ve arkadaşları (1991) tarafından geliştirilen İşe Bağlı Gerginlik ölçeği, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen İş Tatmini Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Duygusal Tükenme alt ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalamasının üzerinde, işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme düzeylerinin ise beklenenin aksine ortalama seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ileri sürülen tüm hipotezler doğrulanmıştır. Araştırma sonucunda, işe bağlı gerginlik iş tatminini negatif yönde etkilemektedir ki bu beklenen bir sonuçtur. İşe bağlı gerginliğin duygusal tükenmeye etkisi elde edilen sonuçlar arasındaki en güçlü etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra duygusal tükenmenin işe bağlı gerginlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu yöndeki hipotez de doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşe bağlı gerginlik, iş tatmini, tükenmişlik, duygusal tükenme, aracı rol.

## *The Mediating Role of Emotional Exhaustion on Job Related Strain and Job Satisfaction Relationship*

### Abstract

The aim of the study is to analyze the effect of job related strain on job satisfaction and to reveal the moderating effect of emotional exhaustion in this relation. For the purpose of the study, 350 elementary and middle school teachers participated the study conducted in Yalova. Study measured the job related strain by a scale developed by Revicki and friends(1991), job satisfaction by Brayfield and Rothe's (1951) job satisfaction scale and emotional exhaustion by Maslach's Burnout Scale's subscale regarding emotional exhaustion. Job satisfaction levels of teachers in the sample is above the average while the job related strain and emotional exhaustion level was found to be at average level contrary to expectation. The entire hypothesis of the study was verified. As expected, job related strain negatively affected job satisfaction. One of the biggest effects came from job related strain effect on emotional exhaustion. Besides, it was revealed that emotional exhaustion played a mediating role in the relation between job related strain and emotional exhaustion.

**Keywords:** Job related strain, job satisfaction, burnout, emotional exhaustion, mediating role.

## İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü

### Giriş

Çalışma yaşamının psikolojik yapısı ve çevresi geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde oldukça geniş bir şekilde irdelenmeye başlanmıştır. 20.yüzyılın çalışma yaşamına kattığı gelişme çalışma yaşamında insan faktörünün daha sık telaffuz edilmesi olmuştur. Hawthorne araştırmaları ile başlayan döneme çalışma yaşamının insancillaştırılması, çalışma yaşamının kalitesi gibi yaklaşımlar damgasını vurmuştur. Dolayısıyla çalışma yaşamında örgütler bireyi sadece ekonomik faktör olarak görmekten vazgeçip onların psiko-sosyal ihtiyaç ve taleplerine de odaklanmaya başlamışlardır. Bu gelişmeler örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi disiplinlerinin gelişmesine ön ayak olmuştur. Böylelikle örgüt içinde çalışanların psikolojik temelli sorunları ve durumları pek çok akademisyen tarafından araştırılmaya başlanmıştır. İşe bağlılık, iş tatmini, iş güvencesizliği algısı, tükenmişlik, işe bağlı gerginlik vb. birçok konuda yapılan araştırmalar çalışanların örgüte yönelik beklentilerinin anlaşılmasına yol açmıştır. Bu çalışmalar sonrasında elde edilen bulgular, sadece örgütsel literatüre katkı yapmakla kalmamış; aynı zamanda örgütsel politikaların belirlenmesinde katkı yapmıştır.

Çalışma yaşamının önemli konularından sayılan “işe bağlı gerginlik”, “duygusal tükenme” ve “iş tatmini” konuları bu çalışmanın konularını oluşturmaktadır. Bireyin çevredeki stresörlere karşılık verdiği psikolojik tepkiler olarak (Van Dyne, vd., 2002; de Croon, vd., 2004) ifade edilen işe bağlı gerginlik bireyi çalışma yaşamında mutsuzluğa, duygusal açıdan tükenmeye ve tatminsizliğe yöneltmektedir. Bireyin işe bağlı gerginliği sadece iş yaşamıyla sınırlı kalmamakta, iş yaşamının devamı niteliği taşıyan genel yaşam tatminini de olumsuz etkileyebilmektedir. Olumsuz sonuçlar birey üzerinde fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına yol açabilmektedir.

Çalışmada öğretmenlerin “işe bağlı gerginlik”, “duygusal tükenme” ve “iş tatmini” düzeyleri incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada “iş tatmini” *bağımlı değişken* olarak, “işe bağlı gerginlik” *bağımsız değişken* ve “duygusal tükenme” de *aracı değişken* olarak ele alınmıştır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen “aracı değişken” yaklaşımına göre, “bağımlı değişken üzerinde bağımsız ve aracı değişkenin ayrı ayrı doğrudan etkisi olmalı, ayrıca bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ilişki olmalıdır. Çalışmamızda gerçekleştirilen istatistiksel analizlerde duygusal tükenme aracı değişken olarak kullanılmıştır.

## 1. Teorik Çerçeve

### 1.1. İşe Bağlı Gerginlik ve İş Tatmini ile İlişkisi

İlgili yazında işe bağlı gerginlik ve stres çoğunlukla birbirinin yerine kullanılabilen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Lazarus’a (1993) göre stres biyolojik, sosyal ya da psikolojik bir sistem üzerindeki dışsal bir yük veya taleptir. Bununla birlikte gerginlik, stresin sistem üzerinde yarattığı bozulmadır (Lazarus, 1993: 2).

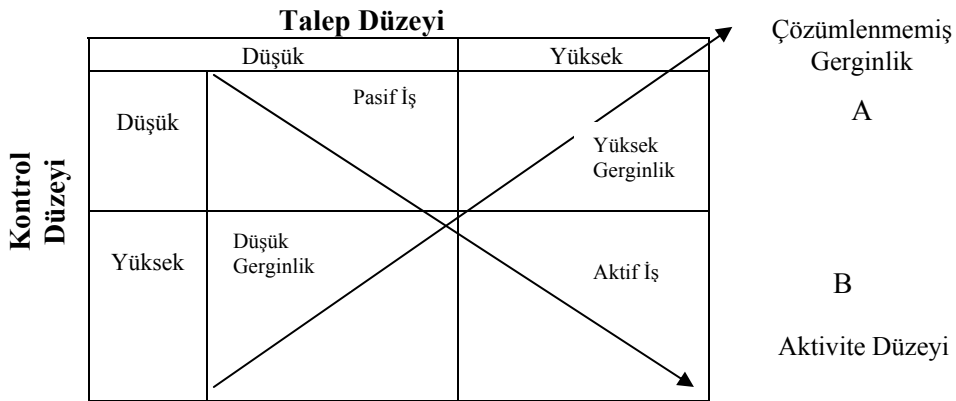
Pek çok araştırmacı işe bağlı gerginliği (job strain, work related strain), psikolojik bir durum olarak ele alarak, bireyin çevredeki stresörlere karşılık verdiği psikolojik tepkiler olarak tanımlamaktadır (Van Dyne, vd., 2002: 59; de Croon, vd., 2004: 443). Bu tepkilerin neden ortaya çıktığı ile ilgili olarak iki temel yaklaşım söz konusudur. Bunlardan ilki çevresel etkenler yaklaşımıdır ve bu yaklaşıma göre işe bağlı gerginliğe, işle ilgili örgütsel ya da sosyo-psikolojik koşullar neden olmaktadır. Buna karşın ikinci yaklaşım olan kişisel etkenler yaklaşımına göre ise kişisel özellikler çalışanın stresörleri algılama şekillerini ve tepkilerini etkilemektedir (Beehr ve Newman, 1978) ve dolayısıyla da bazı bireyler kişilik özelliklerinden dolayı çevresindeki stresörleri daha fazla algılama eğilimine sahiptirler (Gemmill ve Heisler, 1972).

İşe bağlı gerginliğin kavramsallaştırılmasına katkı sağlayan önemli bir yaklaşım Karasek’in (1979) Talep-Kontrol Modelidir ve ilgili yazında pek çok meslek dalı ile ilgili olarak denenmiş ve kullanılmıştır (Seago ve Faucett, 1997; Parker ve Sprigg, 1999; Laschinger, vd., 2001; Pelfrene, vd., 2001; VanYperen ve Hagedoorn, 2003). Karasek (1979) Talep-Kontrol Modelinde işe bağlı gerginliği çalışanın kişisel ya da demografik özelliklerinden çok, işle ilgili koşullara bağlı olarak tanımlamaktadır. Buna göre gerginlik işle ilgili tek bir koşula bağlı olarak ortaya çıkmaz. Bunun yerine işe ilişkin talep (job demand) ve bu talepleri karşılamak durumunda olan çalışana tanınan karar verme serbestliğinin (job control) ortak etkisiyle ortaya çıkmaktadır. İşe ilişkin bu iki durumdan ilki, çalışandan beklenen iş yükü düzeyi, işle ilişkili kişisel

çatışmalar, beklenmeyen görevler ya da diğer stres kaynaklarını (stresörler) ifade ederken kontrol, çalışanların işiyle ilgili konularda alternatif hareket tarzını seçme özgürlüğüne ilişkin sınırlamalardır. Karasek'e (1979) göre işe bağlı gerginlik iş talebinin yüksek, kontrolün düşük olduğu durumlarda ortaya çıkan bir durumdur. Karasek (1976) işe bağlı gerginliği aşağıdaki eşitlikteki gibi formüle etmektedir:

$$\text{İşe Bağlı Gerginlik} = \text{İş Talebi} - \text{Sahip Olunan Kontrol Düzeyi} \text{ (s: 58).}$$

Şekil 1'deki gibi özetlenen Karasek'in Talep-Kontrol Modelindeki A ve B etkileşimleri iki durumu temsil etmektedir: A durumunda iş talebi ve karar verme serbestliği düzeyleri farklılaşmaktadır (yüksek-düşük, düşük-yüksek gibi), B durumunda ise işe bağlı iki değişken düzeyleri eşleşmektedir (düşük-düşük, yüksek-yüksek gibi). Model iki temel önerme içermektedir. Bunlardan ilki (A), işe bağlı gerginlik talep arttığında, buna karşılık karar verme serbestliği azaldığında artmaktadır. İkincisi ise (B) yüksek talep düzeyi yani işin zorlu olması ve aynı ölçüde de çalışanın karar verme serbestliğine sahip olması durumunun, çalışanın yetkinliğini artırıcı bir etki yaratmasıdır. İş talebi düzeyi ve karar verme serbestliği yüksek olduğunda –aktif iş olarak tanımlanan alan- bu durum bireyde işle ilgili ya da işin dışında yeni davranış kalıplarının gelişmesine yol açacaktır. Tersine pasif iş olarak tanımlanan ve hem talebin hem de kontrol düzeyinin düşük olduğu durum bireyin tüm aktivitelerinde ve genel olarak problem çözme yeteneğinde bir azalmaya neden olacaktır (Karasek, 1979).



Şekil 1. Karasek'in Talep-Kontrol Modeli (Karasek, 1979: 288).

Özetle Modelde vurgulanan iki durum işe ilişkin talep-kontrol değişkenlerinin dengeli olması ya da olmaması durumudur. Çalışanların karşı karşıya oldukları iş talepleri (iş yükü, çatışma vs.) ile işleriyle ilgili karar verme serbestlik derecelerinin dengeli olması durumu iki sonuç ortaya çıkarmaktadır: Bireyin yetkinliklerinde artış ya da azalma. Bu da, aktif ve pasif olmak üzere iki tür çalışan ortaya çıkarmaktadır. Talep-kontrol düzeylerinin dengede olmaması durumunda ise yüksek düzeyde işe bağlı gerginlik, düşük düzeyde gerginlik şeklinde iki sonuç görülmektedir.

1980’lerde işe bağlı gerginliğin çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerindeki etkilerinde ‘sosyal destek’ değişkeninin rolü araştırılmaya başlanmıştır (Karasek, vd., 1982) ve 1990 yılında Model Karasek ve Theorell tarafından, sosyal desteği de içerecek şekilde geliştirilerek Talep-Kontrol-Destek Modeli olarak yeniden tanımlanmıştır. Buna göre işe bağlı gerginlik yüksek iş talebi, düşük düzeyde kontrol ve sosyal desteğin düşük düzeyde olduğu iş koşullarında ortaya çıkmaktadır (Sargent ve Terry, 2000; Pelfrene, vd., 2001).

Konu ile ilgili olarak yapılan pek çok araştırmada stres ve işe bağlı gerginliğin bireylerde pek çok ruhsal (Stahl ve Hauger, 1994; Lerner, vd., 1994; Wilkins ve Beaudet, 1998; Tennant, 2001) ve fiziksel rahatsızlığa (House, vd., 1979; Lerner, vd., 1994; Wilkins ve Beaudet, 1998) yol açtığı, özellikle de kalp damar hastalıkları riskini artırdığı (Karasek, vd., 1981; Johnson ve Hall, 1988; Steenland, 1997; Kawakami, vd., 1998; Vrijkotte, vd., 2000; Kivimaki, vd., 2002; Collins, vd., 2005) vurgulanmaktadır. Sağlık sorunları yaratmasının yanı sıra işe bağlı gerginlik çalışanın aile yaşantısını olumsuz etkilemekte (Jackson ve Maslach, 1982; Stewart, Barling, 1996) ve daha fazla sigara içme gibi sağlıklı olumsuz yönde etkileyecek davranışlara yol açmaktadır (Hellerstedt ve Jeffery, 1997).

Çalışanların işlerine bağlı olarak yaşadıkları stres ve gerginlik sonuçta sadece kendi sağlıkları için değil, müşteri ile ilişkilerini ve bu ilişkilerin kalitesini de etkilediği için örgütler açısından ciddi bir problemdir (Visser, vd., 2003; Berg ve Hallberg, 1999). İşverenin sürekli olarak çalışandan beklediği verimlilik artışı, buna karşılık çalışanların istihdamlarının devamlılığı için kendilerini bu artan talepleri karşılamak durumunda hissetmeleri, üzerlerinde bir baskı yaratmaktadır (Tennant, 2001). Bunun dışında rol belirsizliği (Paul, 1974), örgütsel adaletsizlik algıları (Elovainio, vd., 2001), örgütlerdeki aşırı iş yükü, müşterilerle yaşanan zorluklar, örgütsel yapı, kaynak eksikliği, çalışanlar arası çatışmalar gibi stres kaynakları, bunlarla başa çıkabilecek yeterli kaynağa sahip olmayan bireylerde gerginliğe yol açabilmektedir (Berg ve Hallberg, 1999).

Ülkemizde ya da yurt dışında konuyla ilgili yapılan araştırmaların çoğunda, işe bağlı gerginlik ve stresin olumsuz örgütsel sonuçlarına dikkat çekilmektedir. Buna göre işe bağlı gerginlik ve stres işten kaçınma ve işi aksatma, işbirliği eksikliği, tepki (Aksoy ve Kutluca, erişim ta:2010), işte verimi ve üretimi düşürme, iş doyumunu azaltma, işe gecikme, özür uydurarak hiç gelmeme (Aslan, vd., 1997), işten ayrılma niyetini artırma (Grandey ve Cropanzano, 1999), işi bırakma (Aslan, vd., 1997; de Croon, vd., 2004) ve devamsızlık oranlarını artırma (Kristensen, 1991; Bourbonnais ve Mondor, 2001) gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Gelderen vd. (2007), işleri gereği sürekli olarak duygularını kontrol etmek durumunda olan polisler üzerinde yaptıkları araştırmalarında işe bağlı gerginliğin duygusal çelişki (emotional dissonance) yarattığını tespit etmişlerdir.

Bu bulguların tersine Van Dyne, vd. (2002) işe bağlı gerginliğin çalışanların işleriyle ilgili yaratıcılıklarını ve satış performanslarını azaltmasını beklerken, yaratıcılıkla gerginlik arasında ilişki bulamamış, ancak işe bağlı gerginlikle çalışanların satış performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

İşe bağlı gerginliğin öncülü olarak çalışanların işleriyle ilgili karar verme serbestliğine sahip olmaları devamsızlık oranlarını azaltmaktadır (Karasek, 1990; Ala-Mursula, vd., 2005). Ala-Mursula, vd., (2005) çalışanların iş saatleri üzerinde kontrol sahibi olmalarının hastalığa bağlı devamsızlık oranlarını azalttığını tespit etmişlerdir. Buna göre yüksek düzeyde stres belirten ancak iş saatleri üzerinde kontrol sahibi olan çalışanlar, stres düzeyi yüksek ama kontrol düzeyi düşük çalışanlara nazaran daha az devamsızlık yapmaktadırlar. Virtanen, vd.'e (2007) göre işe bağlı gerginliğin hastalığa bağlı devamsızlığa etkisinde çalışanların sosyo-ekonomik durumları etkili bir faktördür. İşe bağlı gerginlik sosyo – ekonomik düzeyi yüksek çalışanlarda daha fazla devamsızlığa yol açmaktadır.

İşe bağlı gerginlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin analizine yönelik olarak gerek yabancı gerekse yerli yazın incelendiğinde yüksek düzeyde stres ve işe bağlı gerginliğin düşük düzeyde iş tatmini ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Gemmil ve Heisler, 1972; Karasek, 1979; Doğan, 2005; Sünter, vd., 2006; Gül, vd., 2008; Akar ve Yıldırım, 2008; Yılmaz ve Karahan, 2009).

Karasek (1979), çalışanlara işleri ile ilgili karar verme serbestliği tanınmadığı, buna karşılık işe ilişkin taleplerin yüksek düzeyde olduğu durumların bireyde gerginliğe neden olduğu ve bu durumun çalışmada iş tatminsizliğine yol açtığını belirtmektedir. Talep-Kontrol-Destek Modelini kullanan Dollard vd. (2000), işe ilişkin taleplerin yüksek, kontrol düzeyinin düşük ve sosyal desteğin az olduğu durumlarda çalışanların iş tatmin

düzeylerinin en düşük seviyede olduğunu tespit etmişlerdir. Yine aynı araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanın işle ilgili karar verme serbestliğinin (kontrol) ve algıladığı sosyal desteğin yüksek olması durumlarında iş tatmini de yüksek olmaktadır.

Öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada Paul (1974), rol belirsizliğinin öğretmenlerde işe bağlı gerginlik yarattığını, işe bağlı gerginlik ile de iş tatmini arasında hem kadın hem de erkek öğretmenler için negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

## 1.2. Aracı Değişken Olarak Duygusal Tükenme

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından ele alınmış (Maslach ve Schaufeli, 1993) ve çalışanları verimsiz yapan, enerjisini düşüren, işine karşı ilgisiz kılan bir durum olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1977: 26). Daha sonra Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği artan duygusal tükenme hissi, diğerlerine karşı olumsuz ve alaycı tutumların geliştiği ve bireyin başarıma hissinin azaldığı bir sendrom olarak tanımlamışlardır (s: 99). Bu tanım aynı zamanda Maslach ve Jackson (1981) tarafından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması olarak adlandırılan ve araştırmacılar tarafından üzerinde uzlaşıya varılmış olan (Lee ve Ashforth, 1990; Maslach, vd., 2001) tükenmişliğin üç boyutunu da içermektedir. Tükenmişlik araştırmalarının, çalışanların genel olarak tükenmişlik düzeyleri yerine bu üç alt boyut bazında yapılması, etkilerinin farklılaşması nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından daha yararlı görülmektedir (Byrne, 1994).

Tükenmişliğin en önemli boyutu (Lee ve Ashforth, 1993: 3) olarak görülen duygusal tükenme, duygusal olarak aşırı yüklenmiş olma hissi ve bireyin duygusal kaynaklarındaki tükenme olarak tanımlanmakta (Maslach ve Goldberg, 1998: 64; Maslach, vd., 2001: 403) ve tükenmişliğin stres boyutu olarak nitelenmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Gerginlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlaşılmasında temel alınabilecek bir model Hobfoll'un (1989) "Kaynakların Korunması Teorisi"dir (Conservation of Resources Theory) (Wright ve Cropanzano, 1998; Grandey ve Cropanzano, 1999). Teoriye göre bireyler değer verdiği şeyleri (kaynakları) elde etmek, elinde tutmak ve korumak için çabalamaktadır ve Modelde bu kaynaklar dört grupta toplanmaktadır: Maddi kaynaklar, koşullar, kişisel özellikler ve enerji. *Maddi kaynaklar*, kendi özellikleri ya da dolaylı olarak bireye sağladığı avantajlar nedeniyle değerli olan kaynaklardır. Evlilik ve kadem *koşullara* örnek olarak verilmektedir. *Kişisel özellikler* ise bireyin strese

karşı dayanıklılığını etkilediği için önemli bir kaynaktır. Son olarak *enerji* ise zaman, para ve bilgi gibi kaynakları içermektedir.

Teoriye göre şu üç koşuldan birinin gerçekleşmesi durumunda birey psikolojik stres yaşamaktadır: (1) bireyin sahip olduğu kaynakları kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalması, (2) kaynakların kaybedilmesi, ve (3) diğer kaynakları harcamasına rağmen yeterli kaynağı elde etmede başarısız olunması (Hobfoll, 1989; Hobfoll ve Lilly, 1993; Hobfoll, 2001). Tükenmişlik, Teoride yer alan ve gerginliğe yol açan üçüncü koşuldan sonra ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bireyin önemli ölçüde zaman ve enerji harcaması, kaçırılan fırsatlar, aileden çalınan zamana rağmen beklediği kaynakları elde etmede başarısız olması tükenmişliğe yol açmaktadır (Hobfoll, 2001).

Gerek Karasek'in Talep-Kontrol Modelinde, gerekse Hobfoll'un Kaynakların Korunması Teorisinde tanımlanan gerginlik değişkenlerini (yüksek düzeyde iş talebi ve kaynak yoksunluğu) Maslach ve arkadaşları (Maslach ve Goldberg, 1998; Maslach, vd., 2001) tükenmişliğin öncülleri olarak tanımlamaktadırlar. Tükenmişliği kişisel olmaktan çok durumsal değişkenlerin ortaya çıkardığını öne süren araştırmacılar, yüksek düzeyde iş talebi ve çalışanın gerekli kaynaklardan yoksun olması durumlarının her ikisinin de tükenmişliğin öncülleri olduğunu belirtmektedirler (Maslach ve Goldberg, 1998; Maslach, vd., 2001; Schaufeli vd., 2009). Maslach ve Goldberg'in (1998) Tükenmişlik Modelinde iş talebi, aşırı iş yükü ve kişisel çatışma, kaynak ise kontrol, sosyal destek, becerilerini kullanabilme, otonomi ve kararlara katılma olarak tanımlanmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmaların çoğu bu modeli desteklemekte ve işe bağlı gerginliğin duygusal tükenme ile pozitif ilişkisine işaret etmektedir (Lee ve Ashforth, 1990; Bourbonnais, vd., 1998; Taris, vd., 2001; Sünter, vd., 2006). Özellikle Talep-Kontrol-Destek Modelinde işe bağlı gerginliğe neden olan koşullardan biri olarak tanımlanan iş talebinin yüksek, buna karşılık sosyal desteğin düşük olduğu koşulların çalışanlarda duygusal tükenmeye yol açtığı belirtilmektedir (Dollard, vd., 2000). Neveu (2007) konuyu Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında ele aldığı araştırmada kaynakların tükenmesi ile tükenmişliğin tüm alt boyutları arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Neveu bu ilişkinin duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması alt boyutlarına nazaran, duygusal tükenme alt boyutuyla daha güçlü olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Lee ve Ashforth (1990) fizyolojik ve psikolojik gerginlik ile kişisel başarıdan çok duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.



Ito ve Brotheridge (2003) dört kaynağın duygusal tükenme ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Buna göre görev belirsizliği ile duygusal tükenme arasında pozitif, otonomi, yönetici desteği ve içsel kontrol odağına sahip olma ile duygusal tükenme arasında negatif bir ilişki vardır. Ancak beklenenin aksine aynı araştırmada kararlara katılma ile duygusal tükenme arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Müşteri ile bire bir iletişim içinde olma, işin rutin olması (Deery, vd., 2002), aşırı iş yükü, rol çatışması, stres (Rai, 2010) gibi işe ilişkin değişkenlerin çalışanların duygusal tükenme düzeyini artırdığı belirtilmektedirler. Gaines ve Jermier (1983) polisler üzerinde yaptıkları araştırmada, duygusal tükenmenin kısmen çalışanların bireysel özelliklerinin, kişiler arası ilişkilerinin bir sonucu olduğunu ancak esasen işe ilişkin koşullar, yönetsel politika ve uygulamaların duygusal tükenmeyi etkilediğini tespit etmişlerdir. Byrne (1994) da sınıf ikliminin öğretmenlerde duygusal tükenme yaratan bir etken olduğunu belirtmektedir.

Bazı araştırma bulgularının aksine (Wright ve Cropanzano, 1998), ilgili yazında genel olarak tükenmişlik (Bacharach, vd., 1991; Laschinger, vd., 2009) ve duygusal tükenme ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Babakus, vd., 1999; Maslach, vd., 2001; Piko, 2006; Jaramillo, vd., 2006; Üngüren, vd., 2010). Babakus vd. (1999) duygusal tükenmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Maslach ve Goldberg (1998) Tükenmişlik Modelinde azalan bağlılık, işten ayrılma, devamsızlık ve iş tatminsizliğini tükenmişliğin sonuçları ya da maliyetleri olarak tanımlamaktadır.

Duygusal tükenme ve iş tatmini arasındaki bu sebep-sonuç ilişkisinin yönünü tersine doğrulayan araştırmalara da rastlanmaktadır. Diğer bir deyişle duygusal tükenme iş tatminini azalttığı gibi, iş tatminsizliği de çalışanlarda duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Lee ve Ashforth, 1993; Kalliath ve Morris, 2002; Yılmaz ve Karahan, 2009). Ülkemizde sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada çalışma koşullarından memnuniyet ile duygusal tükenme düzeyi arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre, çalışma koşullarından memnun olmayan sağlık çalışanlarının duygusal tükenme düzeylerinin yüksek, memnun olan çalışanların ise iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Yavuzylmaz, v.d., 2007).

Bu çalışmada işe bağlı gerginliğin iş tatminsizliği yaratması sürecinde, duygusal tükenmenin kritik bir faktör olup olmadığı araştırılmaktadır. Buradaki hareket noktası, duygusal tükenmenin, işe bağlı gerginliğe psikolojik bir tepki olarak oluşup daha sonra da çalışmada iş tatminsizliği yaratabileceğidir. Bu yaklaşım Maslach ve Leiter'in (1997) tükenmişliği birey-örgüt uyumsuzluğu açısından tanımladığı modeline dayanmaktadır (aktaran, Leiter ve Maslach,

1999). Buna göre bireyin, iş yükü, kontrol, ödüller, diğer çalışanlar, adalet ve değerler olarak tanımlanan altı örgütsel koşuldan bazıları ya da tümüyle kronik uyumsuzluk yaşamayı, tükenmişliğe neden olmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999). Modelde tükenmişlik, örgütsel koşulların iş tatmini, bağlılık gibi bazı sonuçlar yaratması sürecinde önemli bir aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Daha önceki birey-örgüt uyum modellerinde, herhangi bir uyumsuzluk durumunun bireyde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin azalması, performansın düşmesi gibi sonuçlar yarattığı öngörülmekteyken bu modelde, farklı olarak tükenmişliğin bu neden-sonuç ilişkisine aracılık ettiği vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel koşullara ilişkin değişkenler ve birey arasındaki uyumsuzluk tükenmişliğe neden olmakta, tükenmişlik de çeşitli negatif sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Maslach, vd., 2001). Model daha sonra yapılan araştırmalarla da desteklenmiştir (örn, Siegall ve McDonald, 2004). Siegall ve McDonald (2004) tükenmişliğin, birey-örgüt değer uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Bunun yanı sıra çoğu araştırmacı tükenmişlik değişkenini, öncülleri ve sonuçları arasında bir aracı değişken olarak ele almaktadır (Halbesleben ve Buckley, 2004; Leiter ve Maslach, 2005; Laschinger ve Leiter, 2006; Leiter ve Maslach, 2009). Bu araştırmalar tükenmişliğin rol stresörleri ile iş tatmini, performans gibi davranışsal ve psikolojik sonuçlar arasındaki ilişkide (Singh vd., 1994), çalışma koşulları ile yaşam doyumu ilişkisinde (Demerouti, vd., 2000), iş talepleri ile sağlık problemleri (Schaufeli ve Bakker, 2004), devamsızlık (Bakker, vd., 2003) ve örgütsel bağlılık (Llorens vd., 2006) arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu göstermektedir.

Genel olarak tükenmişliğin aracı etkisinin yanı sıra özelde duygusal tükenmenin çeşitli örgütsel ve bireysel değişkenler arasındaki ilişkide oynadığı aracı rol de pek çok araştırmada doğrulanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988; Moore, 2000; Hang-yue, vd., 2005; Jaramillo, vd., 2006; Aryee, vd., 2008; Knudsen vd., 2009; Moreno-Jimenez, vd., 2009; Sawyerr, vd., 2009; Cole, vd., 2010; Bussing ve Glaser, 2010). Leiter ve Maslach (1988) duygusal tükenmenin çalışanın yöneticisiyle kötü ilişkileri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, Aryee vd. (2008) istismarcı yönetim tarzı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Bunun dışında duygusal tükenmenin işle ilgili gerginlik unsurları ile işten ayrılma niyeti arasında (Moore, 2000; Knudsen vd., 2009); iş stresi ile duyarsızlaşma arasında (Bussing ve Glaser, 2010), çatışma ve işten ayrılma niyeti arasında (Moreno-Jimenez, vd., 2009) kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirtilmektedir.

Kısmi aracı etkisinin yanı sıra duygusal tükenmenin, iş talepleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide (Moreno-Jimenez vd., 2009), etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide (Cole vd., 2010),

çalışanların kişilik özelliklerinden biri olarak dışsal kontrol odağı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide (Sawyer vd. 2009) tam aracı değişken olduğu belirtilmektedir. Knudsen vd., (2009) çalışanlardan beklenen yüksek performans düzeyi, örgütteki merkezileşme derecesi gibi ‘talep’ unsurları ve örgütsel destek, uzun vadeli stratejik planlama gibi ‘kaynak’ unsurlarının çalışmada duygusal tükenme yaratarak işten ayrılma niyetini artırdığını ifade etmektedirler. Bununla birlikte Moore (2000), algılanan işyükü, rol belirsizliği, rol çatışması, otonomi ve ödülleri adilliği olarak ele aldığı iş koşulları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rol etkisini tespit etmişlerdir. Thompson vd. (2005) işe ilişkin faktörlerin (rol belirsizliği, aşırı iş yükü gibi) aile içi ilişkileri de etkilediğini belirterek, duygusal tükenmenin bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar.

Buraya kadar sunulan bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Çalışanların işe bağlı gerginlik düzeyleri duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Çalışanların duygusal tükenme düzeyleri iş tatmin düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Çalışanların işe bağlı gerginlik düzeyleri iş tatmin düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 4: İşe bağlı gerginlik duygusal tükenme aracılığıyla iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Yalova İl Merkezinde bulunan devlete bağlı İlköğretim Okulu ve Liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu araştırma, toplam 1190 öğretmen arasından kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemine göre seçilmiş toplam 350 öğretmen ve okul yöneticisinin oluşturduğu örnekleme üzerinde yürütülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %52’si kadın, %48’i erkeklerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin %12,9’u 21-30 yaş aralığında olup, %47,4’ü 31 ve 40, %30,6’sı 41 ve 50 yaş aralığındadır. 51 ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin oranı %9,1’dir. Öğretmenlerin mesleklerindeki kıdemlerine göre dağılımlarına bakıldığında %9,1’inin 1-5 yıl, %14,9’unun 6-10 yıl, 31,1’inin 11-15, %20,3’ünün 16-20 yıl ve %24,6’sının ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %79,7’si evli, %20,3’ü

becar olup, %11,1'i müdür ya da müdür yardımcısı olmak üzere okul yöneticisidir. Son olarak araştırmaya dahil olan 350 öğretmenin %6,9'unun lisans üstü eğitim almış olduğu tespit edilmiştir.

## 2.2. Veri Toplama Araçları

**İşe Bağlı Gerginlik Ölçeği:** Araştırmaya katılanların işe bağlı gerginlik düzeylerini belirlemek için 1991 yılında Revicki ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan ve Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliği Aslan ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan 17 maddelik işe bağlı gerginlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler için 1= Bana hiç uygun değil, 2=Kısmen bana uygun, 3=Bana uygun, 4=Büyük ölçüde bana uygun, 5=Tamamıyla bana uygun şeklinde puanlama istenmiştir. Ölçekte yer alan 2, 4, 8, 9, ve 11. ifadeler ters yönde puanlanmaktadır. Ölçekten en az 17, en fazla 85 puan alınabilmektedir. “İşimle ilgili olaylar eve gittiğimde bile aklımdan çıkmıyor”, “İşimde eskisine göre daha gerginim” ölçekteki ifadelerdir. Bununla birlikte “işe ilk girdiğimdeki beklentilerim gerçekleşiyor” ifadesi ters puanlanan ifadelerdir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri *Cronbach alfa* ( $\alpha$ ) iç tutarlık analizi ile hesaplanmıştır. Buna göre işe bağlı gerginlik ölçeğinin  $\alpha$  katsayısı ,77'dir (Bkz. Tablo 1). Türkiye’de Arıkan ve Karabulut (2004) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 72 olarak belirlenmiştir.

**İş Tatmini Ölçeği:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenebilmesi için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçeğin, Türkçe’ye uyarlanmış (Bilgin, 1995) şekli kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipinde olup, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum’u ifade etmektedir. Ölçek 5 ifadeden oluşmakta olup bunların ikisi ters puanlanmakta ve cevaplayıcı en az 5, en fazla 25 puan alabilmektedir. “İşimi çoğu zaman severek yaparım” ve “Mutluluğu, en çok işimdeyken buluyorum” ifadeleri ölçekteki ifadelerdir. “İşyerinde zaman geçmek bilmiyor” ifadesi ise ters puanlanan iki ifadeden biridir. Ölçeğin bu çalışma için Cronbach alfa katsayısı ,82 olarak hesaplanmıştır.

**Duygusal Tükenme Ölçeği:** Araştırmaya katılan çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin belirlenebilmesi için 1986 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkiye’de geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin 9 ifadeden oluşan Duygusal Tükenme alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre 5= Her zaman; 1= Hiçbir

zaman'ı ifade etmektedir. “Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum” ve “Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum” bu ölçekte yer alan ifadelere örnektir. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach alfa değeri 88 olup, Ergin (1992)'in çalışmasında 83 olarak hesaplanmıştır.

### **2.3. Analizler**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ölçmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. İlişki testleri için ise regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS16 istatistik paket programı kullanılmıştır.

### **2.4. Bulgular**

#### **2.4.1. Betimsel İstatistikler**

İşe bağlı gerginlik, duygusal tükenme ve iş tatmini değişkenlerine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında araştırma kapsamındaki öğretmenlerin işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme düzeylerinin (sırasıyla 39,04; 21,09) genel olarak düşük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bu çalışmada öğretmenlerin iş tatmin düzeylerine ilişkin ortalama değere bakıldığında (19,16) ve bu değer en fazla 25 olabileceği düşünüldüğünde, öğretmenlerin iş tatminlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Değişkenler arasında korelasyon değerleri incelendiğinde, her üç değişken arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. İşe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme arasındaki ilişki pozitif yönlü iken, işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenmenin iş tatmini ile ilişkisi negatif yönlüdür. Elde edilen korelasyon katsayılarına bakıldığında, işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme arasındaki ilişkinin (%67,8) görece olarak daha güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Betimsel İstatistik Değerleri  
Korelasyon

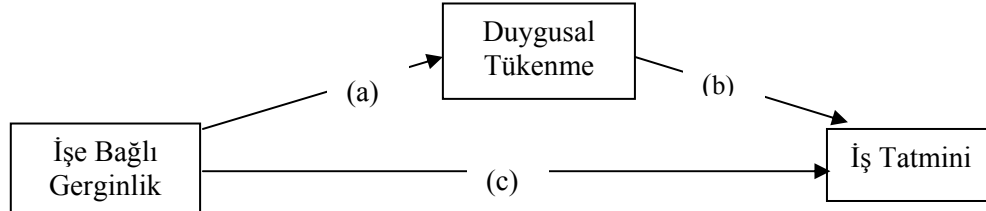
		N	Ort.	s	Aralık	İşe Bağlı Gerginlik	Duygusal Tükenme	İş Tatmini
İşe Bağlı Gerginlik	Pearson Correlation	298	39,04	9,28	17-85	(0,77)*		
Duygusal Tükenme	Pearson Correlation	343	21,09	7,31	9-45	,678 (**)	(0,88)	
İş Tatmini	Pearson Correlation	348	19,16	4,17	5-25	-,486 (**)	-,549 (**)	(0,82)

\*Ölçeklerin güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir.

\*\* Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

#### 2.4.2. İşe Bağlı Gerginlik ve İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolüne Yönelik Bulgular

İşe bağlı gerginlik ve iş tatmini ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Buna göre bağımlı değişken (iş tatmini) üzerinde bağımsız (işe bağlı gerginlik) ve aracı değişkenin (duygusal tükenme) ayrı ayrı direkt etkisi olmalı (b ve c), ayrıca bağımsız değişken (işe bağlı gerginlik) ile aracı değişken arasında ilişki olmalıdır (a).



Şekil 1. Baron ve Kenny (1986) 'nin Aracı Değişken Modeli

Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin aracı rolünden söz edebilmek için, aşağıdaki koşulların var olması gerektiğini belirtmektedir:

- Bağımsız değişkendeki değişme, aracı değişkende değişmeye neden olmalı,
- Aracı değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı,

- c) Aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise, başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.

Buna göre öncelikle Şekil 1’deki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 2, 3, ve 4’te sunulmuştur:

*Tablo 2. İşe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme arasında kurulan regresyon analizi sonuçları*

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,678 <sup>a</sup>	,460	,458	5,49367

a. Bağımsız Değişken, İşe Bağlı Gerginlik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7446,541	1	7446,541	246,734	,000 <sup>a</sup>
	Residual	8752,319	290	30,180		
	Total	16198,860	291			

a. Bağımsız Değişken, İşe Bağlı Gerginlik

b. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,160	1,390		-,115	,908
	İşe Bağlı Gerginlik	,544	,035	,678	15,708	,000

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

Tablo 2’deki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında işe bağlı gerginliğin duygusal tükenmedeki değişimin %46’sını açıklayabildiği görülebilmektedir. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir (F= 246,734; p< 0,001). Tablo’nun son bölümündeki regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde, işe bağlı gerginlikteki bir birimlik artışın duygusal tükenmeyi 0,54 artırdığını söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak çalışanların işe bağlı gerginlik düzeylerinin duygusal

tükenme düzeylerini pozitif yönde etkilediğine dair kurulan 1. Hipotezin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

*Tablo 3. Duygusal tükenme ve iş tatmini arasında kurulan regresyon analizi sonuçları*

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,549 <sup>a</sup>	,301	,299	3,50536

a. Bağımsız Değişken, Duygusal Tükenme

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1802,402	1	1802,402	146,685	,000 <sup>a</sup>
	Residual	4177,761	340	12,288		
	Total	5980,164	341			

a. Bağımsız Değişken, Duygusal Tükenme

b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,785	,578		44,597	,000
	Duygusal Tükenme	-,314	,026	-,549	-12,111	,000

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 3'te yer alan sonuçlar, duygusal tükenme ile iş tatmini arasında %54,9 düzeyinde bir ilişki olduğunu, iş tatmin düzeyindeki değişimin %30'unun duygusal tükenme düzeyi ile açıklandığını göstermektedir. ANOVA sonuçlarına bakıldığında kurulan modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı görülmektedir (F=146,685; p< 0,001). Son olarak t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Regresyon katsayısının (B= -,314) negatif olması, duygusal tükenmenin iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Buna göre duygusal tükenmedeki bir birimlik artış, iş tatmin düzeyini %31 azaltmaktadır. Bu sonuca göre Hipotez 2 kabul edilmektedir.



Tablo 4. İşe bağlı gerginlik ve iş tatmini arasında yapılan regresyon analizi sonuçları

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,486 <sup>a</sup>	,236	,233	3,51618

a. Bağımsız Değişken, İşe Bağlı Gerginlik

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1126,388	1	1126,388	91,106	,000 <sup>a</sup>
	Residual	3647,248	295	12,364		
	Total	4773,636	296			

a. Bağımsız Değişken, İşe Bağlı Gerginlik

b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,401	,882		31,073	,000
	İşe Bağlı Gerginlik	-,210	,022	-,486	-9,545	,000

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 4'teki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında iş tatmin düzeyindeki değişimin %23,6'sının, işe bağlı gerginlik düzeyi ile açıklanabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre, F değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında (F= 91,106; p< 0,001) işe bağlı gerginliğin bağımsız, iş tatmininin bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Coefficients tablosundaki t değeri ve anlamlılık seviyesi, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir (t=-9,545; p< 0,001). Bununla birlikte B değerine bakıldığında (-,21) negatif ilişki görülmektedir. Buna göre işe bağlı gerginlik düzeyindeki bir birimlik bir artış, çalışanların iş tatmin düzeylerinde %21'lik bir azalışa neden olmaktadır denilebilir. Buna göre “çalışanların işe bağlı gerginlik düzeyleri iş tatmin düzeylerini negatif yönde etkilemektedir” şeklinde kurulan 3. Hipotez de kabul edilmiş olmaktadır.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda işe bağlı gerginlik ve aracı değişken olarak önerilen duygusal tükenmenin iş tatmini üzerinde direkt etkisi görülmektedir. Bununla birlikte Şekil 1'deki (a) ilişkisi de işe bağlı gerginliğin

duygusal tükenme üzerindeki etkisini açıklayan regresyon analizi sonuçlarıyla doğrulanmış olmaktadır. Böylelikle Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişken analizi koşullarından ilk ikisi sağlanmış olmaktadır. Üçüncü koşulun test edilmesi amacıyla işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenmenin bağımsız değişkenler olarak birlikte analize dahil edildiği çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İlgili analize ait sonuçlar Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. İşe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme ile iş tatmini arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,613 <sup>a</sup>	,375	,371	3,19931

a. Bağımsız Değişkenler, Duygusal Tükenme, İşe Bağlı Gerginlik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1777,003	2	888,502	86,805	,000 <sup>a</sup>
	Residual	2958,075	289	10,236		
	Total	4735,079	291			

a. Bağımsız Değişkenler, Duygusal Tükenme, İşe Bağlı Gerginlik

b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,585	,810		34,070	,000
	İşe Bağlı Gerginlik	-,073	,027	-,167	-2,644	,009
	Duygusal Tükenme	-,263	,034	-,487	-7,695	,000

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 5 incelendiğinde işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme bağımsız değişkenlerindeki değişimin, iş tatmini bağımlı değişkendeki değişimin %37,5'ini açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi, kurulan modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 86,805; p< 0,001). Beta değerlerine bakıldığında duygusal tükenme bağımsız değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağladığı görülmektedir (Beta= -,48,7).

Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işe bağlı gerginlik bağımsız değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi ( $B = -.210$ ;  $Beta = -.48,6$ ), aracı değişken olarak önerilen duygusal tükenme analize dahil edildiğinde ( $B = -.073$ ;  $Beta = -.16,7$ ) azalmaktadır. Bu durumda duygusal tükenmenin, işe bağlı gerginlik ile iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu da işe bağlı gerginliğin iş tatmini ile ilişkisinde duygusal tükenmenin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Böylece araştırmanın son Hipotezi de kabul edilmiş olmaktadır.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Günümüzdeki hızlı değişimler, ağır yaşam koşulları ve iş koşulları tüm insanları etkilemekle birlikte tükenme ve işe bağlı gerginlik daha çok hekimlik, hemşirelik ve öğretmenlik gibi insanlarla yüz yüze çalışan, yoğun ve süreğen ilişkide olan mesleklerde görülmekte ve bu durum sorunun hem bireysel hem de kurumsal bağlamda sıklıkla ele alınması ihtiyacını doğurmaktadır (Altay v.d., 2010).

Yapılan araştırmalar, öğretmenlik mesleğinin gerek fiziksel ve gerekse ruh sağlığı açısından en stresli mesleklerden biri olduğunu göstermektedir (Brown, vd., 2002; Johnson, vd., 2005). Johnson vd. (2005) tarafından yapılan araştırmada 26 meslek içerisinde, fiziksel sağlık, ruhsal iyilik hali ve iş tatmini faktörleri açısından öğretmenliğin en kötü değerlere sahip altı meslekten biri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bazı araştırmalarda doğrulanmamış olsa da (Brotheridge ve Grandey, 2002) hizmet sektörü çalışanlarının (sağlık hizmetleri, eğitimciler gibi) daha fazla duygusal tükenme belirtisi gösterdikleri (Maslach ve Goldberg, 1998) ve tükenmişlik yaşama konusunda meslekler arasında farklılık olduğu vurgulanmaktadır (Leiter ve Schaufeli, 1996; Maslach ve Goldberg, 1998). Daha da ötesinde Maslach ve Jackson (1985) müşteriye telefonla ya da yüz yüze hizmet veren çalışanlar arasında bile tükenmişlik düzeyleri açısından farklılık olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, amacına uygun olması açısından araştırmanın öğrenci, veli, çalışma arkadaşları, yöneticileri vb. ile sürekli iletişim içinde çalışan öğretmenler üzerinde yürütülmesine karar verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin işe bağlı gerginlik düzeylerinin ölçekten alınacak puan aralıkları 17-85 olduğundan genel olarak orta düzeyde olduğu ( $ort.=39,04$ ) söylenebilir. Türkiye’de sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda elde edilen işe bağlı gerginlik düzeyi ortalamalarına

bakıldığında, hemşirelerin 39,20 (Arıkan ve Karabulut, 2004), hekimlerin 39,50, sağlık memurlarının ise 36,65 olduğu belirtilmiştir (Tel vd., 2003). Bu sonuçlardan yola çıkılarak, bu çalışmada farklı bir meslek grubu olarak ele alınan öğretmenlerin işe bağlı gerginlik düzeyinin, sağlık çalışanlarından önemli ölçüde farklılaşmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerine ilişkin sonuçlardan (ort.=21,09) yola çıkılarak araştırma kapsamındaki öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin, daha önce Türkiye’de başka öğretmen örneklemleri (Gündüz, 2005), akademik personel (Serinkan ve Bardakçı, 2009) ve sağlık çalışanları (Yavuzylmaz, vd., 2007) üzerinde yapılan araştırma sonuçlarıyla benzer olduğu söylenebilir. Bu çalışmada duygusal tükenme ölçeğinden en az 9, en fazla 45 puan alınabileceği düşünüldüğünde elde edilen sonucun ortalama bir değer olduğuna karar vermek uygun olacaktır.

Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamındaki öğretmenlerin ne işe bağlı gerginlik ne de duygusal tükenme düzeylerinin beklenen oranda yüksek olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte Türkiye’de sağlık çalışanları için de benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu sonucun kültürel bir farklılık olup olmadığını analiz edebilmek için yurt dışında yapılan araştırmalara bakıldığında yine farklı sonuçlarla karşılaşmamaktadır. Byrne (1994) Kanada’da öğretmenler üzerinde yürüttüğü araştırma sonucunda öğretmenlerin duygusal tükenme seviyelerinin (0-6 arası değerlendirilen 7’li ölçek kullanılmış, 22,44-23,62 arası ortalama değer elde edilmiştir) ortalama düzeyde olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu sonucun Maslach ve Jackson (1986) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla (21,25) çok benzer olduğunu vurgulamaktadır. Leiter ve Maslach (1988) hastane çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada duygusal tükenme düzeyi ortalamasının 21,63 olduğunu Lee ve Ashforth (1993) halk sağlığı merkezi çalışanlarına ait ortalama değer 23,05 (her iki çalışmada da 0-6 arası değerlendirilen 7’li ölçek kullanılmıştır) olduğunu belirtmektedir. Özetle gerek Türkiye’de gerekse yurt dışında yürütülen araştırmalarda elde edilen sonuçlar önemli ölçüde farklılık göstermemekte ve orta düzeyde bir duygusal tükenmeye işaret etmektedir. Bu çalışmada meslekler arası bir karşılaştırma yapılmıyor olmasına karşın elde edilen ortalama değerlerin yüksek olmaması sonucunun, Brotheridge ve Grandey’in (2002) hizmet çalışanlarının diğer çalışanlardan daha fazla duygusal tükenme yaşamadıklarına ilişkin bulgusuyla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Ancak elde edilen sonucu bu araştırma için anlamlı kılabilecek ve aynı zamanda da araştırmanın kısıtlarından biri olarak düşünülebilecek bir başka faktör, araştırmanın sadece devlete ait okullarda yürütülmüş olmasıdır. Özellikle işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenmenin öncülleri olarak yukarıda

açıklanan çalışma koşullarından bazıları bu kurumlar için geçerli değildir. Örneğin, devlet okullarındaki öğretmenlerin haftalık çalışma saatlerinin fazla olmaması, devlet okullarının ticari kaygı taşınamaması nedeniyle rekabetçi bir tutum izlememeleri ve bunun da öğretmenlere rahat çalışma ortamı olarak yansması, ek iş yükünün fazla olmaması gibi çalışma koşulları öğretmenlerin yüksek düzeyde işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme yaşamamalarının bir nedeni olarak düşünülebilir. Bu sonucu destekler şekilde Otacıoğlu (2008) özel okul öğretmenlerinin, devlet okulu öğretmenlerine nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını belirtmektedir. Bu nedenle araştırmanın özel okul öğretmenlerini de kapsayacak şekilde geliştirilmesi, elde edilen sonuçları değiştirebilecektir.

Tüm bunların yanı sıra bu sonucun bir diğer nedeni, öğretmenlerin kendilerini gergin ve duygusal olarak tükenmiş göstermekten kaçınmış olabilecekleridir. Maslach ve Goldberg (1998) tükenmişliğin bir zayıflık göstergesi sayıldığını, tükenmişlik yaşayan bireylerin sürekli şikayet eden ve kendi davranışlarının sorumluluğunu kabullenmeyen bireyler olarak görüldüklerini belirtmektedir. Bu nedenle de pek çok kişi tarafından tükenmişlik belirtileri gizlenmekte ve yardım almaya gönüllü olunmamaktadır. Özellikle ülkemizde öğretmenlik mesleğinin önemi ve saygın imajı, öğretmenlerin kendilerini bir zayıflık göstergesi olarak gergin ve tükenmiş göstermekten kaçınmalarına neden olmuş olabilir.

Bununla birlikte bu çalışmada öğretmenlerin iş tatmin düzeylerine ilişkin ortalama değere bakıldığında (19,16) ve bu değer en fazla 25 olabileceği düşünüldüğünde, öğretmenlerin iş tatminlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç da öğretmenlerin işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme düzeylerine ilişkin yukarıda açıklanan sonuçlarla tutarlılık göstermektedir.

Beklendiği gibi çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri, işe bağlı gerginliğin duygusal tükenmeyle pozitif, iş tatmini ile negatif ilişkisidir. Değişkenler arasındaki diğer ilişkilerle karşılaştırıldığında, işe bağlı gerginlik ve duygusal tükenme arasındaki ilişkinin ( $B=,54$ ) en güçlü ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonuç, işe bağlı gerginlik unsurlarını tükenmişliğin ve duygusal tükenmenin temel belirleyicileri olarak kabul eden görüşle (Maslach ve Goldberg, 1998; Maslach, vd., 2001) tutarlı bir sonuçtur. Bunun yanı sıra işe bağlı gerginliğin çalışanların iş tatminini azalttığı görülmüştür. Bu ilişki ( $B= -,21$ ) değişkenler arasındaki diğer ilişkilerle karşılaştırıldığında görece olarak en zayıf ilişki olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç da işe bağlı gerginlik ve iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi doğrulayan pek çok araştırma sonucuyla (Gemmill ve Heisler, 1972; Karasek, 1979; Doğan, 2005; Sünter, vd., 2006; Gül, vd., 2008; Akar ve Yıldırım, 2008; Yılmaz ve Karahan, 2009) tutarlılık göstermektedir.

Duygusal tükenmenin iş tatmini azalttığına ilişkin bulgu bu araştırmanın bir diğer sonucudur. Wright ve Cropanzano (1998), yaptıkları araştırmada duygusal tükenmenin iş tatmini ile değil, performans ve işten ayrılma ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Buna karşın Babakus, vd., (1999) örgütsel bağlılık ve iş tatmininin, duygusal tükenmenin en önemli sonuçları olduğunu belirtmektedir. Bu sonuç aynı zamanda Maslach ve Goldberg'ın (1998) iş tatminini tükenmişliğin bir sonucu olarak gösteren Tükenmişlik Modelini de doğrulamaktadır.

Elde edilen sonuçlar işe bağlı gerginlik ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olmakla birlikte duygusal tükenmenin aracılığı ile dolaylı bir ilişki olduğunu da göstermektedir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları işe bağlı gerginliğin iş tatminine olan etkisinde duygusal tükenmenin kısmi aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonucun, Leiter ve Maslach'ın (1997) tükenmişliği birey-örgüt uyumsuzluğu açısından tanımladığı modelini doğruladığı söylenebilir. Modelde, örgütsel koşullarla-birey uyumsuzluğunun iş tatminsizliği yaratması sürecinde tükenmişlik önemli bir aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Burada örgütsel koşullar olarak ele alınan değişkenlerden iş yükü, kontrol gibi değişkenler Karasek'in (1979) Talep-Kontrol Modelinde işe bağlı gerginliğin öncülleri olarak tanımlanan değişkenlerdir. Dolayısıyla bu araştırmada işe bağlı gerginliğin duygusal tükenmeye, onun da iş tatminsizliğine yol açması bulgusu oldukça anlamlı bir sonuçtur.

Bu sonuç aynı zamanda, duygusal tükenmenin çeşitli değişkenler arasındaki kısmi aracı etkisini doğrulayan araştırma sonuçlarını da (Leiter ve Maslach, 1988; Moore, 2000; Hang-yue, vd., 2005; Jaramillo, vd., 2006; Aryee, vd., 2008; Knudsen vd., 2009; Moreno-Jimenez, vd., 2009; Sawyerr, vd., 2009; Cole, vd., 2010; Bussing ve Glaser, 2010) destekler niteliktedir. Ancak duygusal tükenmenin işe bağlı gerginlik ile iş tatmini ilişkisindeki kısmi aracı rolü, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Bu nedenle ileride yapılacak araştırmalarda bu araştırmadaki modele ek olarak diğer değişkenlerin aracı etkisinin araştırılması önerilebilir.

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri örneklemin seçildiği okulların çalışma koşulları açısından çok benzer okullar olmasıdır. Örneklemin oluşturduğu okulların tümü devlet okullarıdır. Özellikle öğretmenlerin işe bağlı gerginlik, duygusal tükenme ve iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar açısından bu durum önemli görülebilir. Çalışma koşullarının, bu üç değişkenin oluşma sürecindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, seçilen örneklemin farklı koşullara sahip çalışanlardan oluşması durumunda sonuçların değişebileceği öngörülebilir. Bu nedenle örneklemin farklı çalışma koşullarına sahip olan, özel okulları da kapsayacak şekilde genişletilmesi, bulguların desteklenmesi açısından yararlı görülmektedir.

## Kaynakça

- Ala-Mursula, Leena, Jussi Vahtera, Anne Linna, Jaana Pentti ve Mika Kivimaki (2005), "Employee Worktime Control Moderates the Effects of Job Strain and Effort-Reward Imbalance on Sickness Absence: The 10-Town Study," *J Epidemiol Community Health*, 59: 851-857.
- Akar, Cüneyt ve Y. Tansoy Yıldırım (2008), "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması," *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2): 97-113.
- Aksoy, Ali ve Fahrettin Kutluca "Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma," <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/18.pdf> (Erişim Tarihi: 18.06.2010)
- Altay, Birsen, Demet Gönener ve Ceren Demirkıran (2010), "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi," *Fırat Tıp Dergisi*, 15 (1): 10-16.
- Ankan, Duygu ve Nezihe Karabulut (2004), "Hemşirelerde İşe Bağlı Gerginlik ve Bunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi," *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7 (1): 10-17.
- Aryee, Samuel, Li-Yun Sun, Zhen Xiong George Chen, Yaw A. Debrah (2008), "Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure," *Management and Organization Review*, 4 (3): 393-411.
- Babakus, Emin, David W. Cravens, Mark Johnston ve William C. Moncrief (1999), "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1): 58-70.
- Bacharach, Samuel B., Peter Bamberger ve Sharon Conley (1991), "Work-Home Conflict among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work," *Journal of Organizational Behavior*, 12: 39-53.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Elpine de Boer ve Wilmar B. Schaufeli (2003), "Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency," *Journal of Vocational Behavior*, 62: 341-356.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Beehr, Terry A. ve John E. Newman (1978), "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review," *Personnel Psychology*, 31: 665-699.
- Berg, Agneta ve Ingalill R. Hallberg (1999), "Effects of Systematic Clinical Supervision on Psychiatric Nurses' Sense of Coherence, Creativity, Work-Related Strain, Job Satisfaction and View of the Effects from Clinical Supervision: A Pre-Post Test Design," *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 6: 371-381.
- Bilgin, Nuri (1995), *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar* (Sistem Yayıncılık).
- Brayfield, Arthur H. ve Harold F. Rothe (1951) "An index of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 5: 307-311'den aktaran, Judge Timothy A. ve Shinichiro Watanabe, (1994), "Individual Differences In the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction," *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(2).
- Brown, Marie, Sue Ralph ve Ivy Brember, (2002), "Change - Linked Work-Related Stress in British Teachers," *Research in Education*, 67: 1-12.
- Bourbonnais, Renee, Monique Comeau, Michel Vezina ve Guylaine Dion (1998), "Job Strain, Psychological Distress, and Burnout in Nurses," *American Journal of Industrial Medicine*, 34: 20-28.

- Bourbonnais, Renee ve Myrto Mondor (2001), "Job Strain and Sickness Absence Among Nurses in the Province of Quabec," *American Journal of Industrial Medicine*, 39: 194-202.
- Brotheridge, Celeste M. ve Alicia A. Grandey (2002), "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of 'People Work'," *Journal of Vocational Behavior*, 60: 17-39.
- Bussing, Andre ve Jürgen Glaser (2010), "Four-Stage Process Model of the Core Factors Of Burnout: The Role of Work Stressors and Work-Related Resources," *Work & Stress*, 14 (4): 329-346.
- Byrne, Barbara M. (1994), "Burnout: Testing for the Validity, Replication, and Invariance of Causal Structure across Elementary, Intermediate, and Secondary Teachers," *American Educational Research Journal*, 31, (3): 645-673.
- Cole, Michael S., Jeremy B. Bernerth, Frank Walter ve Daniel T. Holt (2010), "Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion," *Journal of Management Studies*, 47 (3): 367-390.
- Collins, Sean M., Robert A. Karasek ve Kevin Costas (2005), "Job Strain and Autonomic Indices of Cardiovascular Disease Risk," *American Journal of Industrial Medicine*, 48: 182-193.
- de Croon, Einar M., Judith K. Sluiter, Ronald W. B. Blonk, Jake P. J. Broersen ve Monique H. W. Frings-Dresen, (2004), "Stressful Work, Psychological Job Strain, and Turnover: A 2-Year Prospective Cohort Study of Truck Drivers," *Journal of Applied Psychology*, 89 (3): 442-454.
- Deery, Stephen, Roderick Iverson ve Janet Walsh (2002), "Work Relationships in Telephone Call Centers: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal," *Journal of Management Studies*, 39 (4): 471-496.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner ve Wilmar B. Schaufeli (2000), "A Model of Burnout and Life Satisfaction amongst Nurses," *Journal of Advanced Nursing*, 32 (2): 454-464.
- Doğan, Hulusi (2005), "İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi: Gazi Hastanesi'nde Bir Uygulama," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1): 301-312.
- Dollard, Maureen F., Helen R. Winefield, Anthony H. Winefield ve Jan de Jonge (2000), "Psychological Job Strain and Productivity in Human Service Workers: A Test of the Demand- Control- Support Model," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 501-510.
- Elovainio, Marko, Mika Kivimäki ve Klaus Helkama (2001), "Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain," *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 418-424.
- Ergin, Canan (1992), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, Bayraktar, R. ve İ. Dağ (eds.), *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını).
- Freudenberger, Herbert J. (1977), "Bur-Out: The Organizational Menace," *Training and Development Journal*, 31 (7): 26-27.
- Gaines, Jeannie ve John M. Jermier (1983), "Emotional Exhaustion in a High Stress Organization," *Academy of Management Journal*, 26 (4): 567-586.
- Gelderden, B. Van, Ellen Heuven, Marc van Veldhoven, Marcel Zeelenberg ve Marcel Croon (2007), "Psychological Strain and Emotional Labor among Police-Officers: A Diary Study," *Journal of Vocational Behavior*, 71: 446-459.
- Gemmill, Garry R. ve W. J. Heisler (1972), "Machiavellianism as a Factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction, and Upward Mobility," *Academy of Management Journal*, 15 (1): 51-62.
- Grandey, Alicia A. ve Russell Cropanzano (1999), "The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain," *Journal of Vocational Behavior*, 54: 350-370.



- Gül, Hasan, Ercan Oktay ve Hakan Gökçe (2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama," *Akademik Bakış*, 15: 1-11.
- Gündüz, Bülent (2005), "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1): 152-166.
- Halbesleben, Jonathon R.B. ve M. Ronald Buckley (2004), "Burnout in Organizational Life," *Journal of Management*, 30 (6): 859-879.
- Hang-Yue, Ngo, Sharon Foley ve Raymond Loi (2005), "Work Role Stressors and Turnover Intentions: A Study of Professional Clergy in Hong Kong," *International Journal of Human Resource Management*, 16 (11): 2133-2146.
- Hellerstedt, Wendy L. ve Robert W. Jeffery (1997), "The Association of Job Strain and Health Behaviours in Men and Women," *International Journal of Epidemiology*, 26 (3): 575-583.
- Hobfoll, Stevan E. (1989) "Conservation Of Resources A New Attempt At Conceptualizing Stres," *American Psychologist*, 44 (3): 513-524.
- Hobfoll, Stevan E. (2001), "The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Recess: Advancing Conservation of Resources Theory," *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3): 337-421.
- Hobfoll, Stevan E. ve Roy S. Lilly (1993), "Resource Conservation as a Strategy for Community Psychology," *Journal of Community Psychology*, 21: 128-148.
- House, James S., James A. Wells, Lawrence R. Landerman, Anthony J. McMichael ve Berton H. Kaplan (1979), "Occupational Stress and Health among Factory Workers," *Journal of Health and Social Behavior*, 20: 139-160.
- Ito, Jack K. ve Celeste M. Brotheridge (2003), "Resources, Coping Strategies, and Emotional Exhaustion: A Conservation of Resources Perspective," *Journal of Vocational Behavior*, 63: 490-509.
- Jackson, Susan E. ve Christina Maslach (1982), "After-Effects of Job-Related Stress: Families as Victims," *Journal of Organizational Behavior*, 3 (1): 63-77.
- Jaramillo, Fernando, Jay Prakash Mulki ve William B. Locander (2006), "The Role of Time Wasted in Sales Force Attitudes and Intention to Quit," *International Journal of Bank Marketing*, 24 (1): 24-36.
- Johnson, Jeffrey V. ve Ellen M. Hall (1988), "Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population," *American Journal of Public Health*, 78 (10): 1336-1342.
- Johnson, Sheena, Cary Cooper, Sue Cartwright, Ian Donald, Paul Taylor ve Clare Millet (2005), "The Experience of Work-Related Stress Across Occupations," *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2): 178-187.
- Kalliath, Thomas ve Rita Morris (2002), "Job Satisfaction among Nurses A Predictor of Burnout Levels," *JONA*, 32 (12): 648-654.
- Karasek, Robert A. (1976), *The Impact of the Work Environment on Life Outside the Job* (Massachusetts Institute of Technology, Doctoral Thesis).
- Karasek, Robert A. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24 (2): 285-308.
- Karasek, Robert A. (1990), "Lower Health Risk with Increased Job Control among White Collar Workers," *Journal of Organizational Behaviour*, 11: 171-185.
- Karasek, Robert A., Dean Baker, Frank Marxer, Anders Ahlbom ve Tores Theorell (1981), "Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men," *AJPH*, 71 (7): 694-705.

- Karasek, Robert A., Konstantinos P. Triantis ve Sohail S. Chaudhry (1982), "Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations between Task Characteristics and Mental Strain," *Journal of Occupational Behaviour*, 3 (2): 181-200
- Kawakami, Norito, Takashi Haratani ve Shunichi Araki (1998), "Job Strain and Arterial Blood Pressure, Serum Cholesterol, and Smoking as Risk Factors For Coronary Heart Disease In Japan," *Int. Arch Occup Environ Health*, 71: 429-432.
- Kivimäki, Mika, Paivi Leino-Arjas, Ritva Luukkonen, Hilka Riihimäki, Jussi Vahtera ve Juhani Kirjonen (2002), "Work Stress and Risk of Cardiovascular Mortality: Prospective Cohort Study of Industrial Employees," *BMJ*, 325: 1-5.
- Knudsen, Hannah K., Lori J. Ducharme ve Paul M. Roman (2009), "Turnover Intention and Emotional Exhaustion 'at the top': Adapting the Job Demands-Resources Model to Leaders of Addiction Treatment Organizations," *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (1): 84-95.
- Kristensen, Tage S. (1991), "Sickness Absence and Work Strain Among Danish Slaughterhouse Workers: An Analysis of Absences from Work Regarded as Coping Behavior," *Social Science & Medicine*, 32 (1): 15-27.
- Laschinger, Heather K. Spence, Joan Finegan, Judith Shamian ve Joan Almost (2001), "Testing Karasek's Demands-Control Model in Restructured Healthcare Settings," *The Journal of Nursing Administration*, 31 (5): 233-243.
- Laschinger, Heather K. Spence ve Michael P. Leiter (2006), "The Impact of Nursing Work Environments on Patient Safety Outcomes The Mediating Role of Burnout/Engagement," *The Journal of Nursing Administration*, 36 (5): 259-267.
- Laschinger, Heather K. Spence, Michael P. Leiter, Arla Day ve Debra Gilin (2009), "Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes," *Journal of Nursing Management*, 17: 302-311.
- Lazarus, Richard S. (1993), "From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks," *Annual Reviews Psychology*, 44: 1-21.
- Lee, Raymond T. ve Blake E. Ashforth (1990), "On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 75 (6): 743-747.
- Lee, Raymond T. ve Blake E. Ashforth (1993), "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model," *Journal of Organizational Behavior*, 14: 3-20.
- Leiter, Michael P. ve Christina Maslach (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment," *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4): 297-308.
- Leiter, Michael P. ve Christina Maslach (1999), "Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout," *JHSA*, Spring: 472-489.
- Leiter, Michael P. ve Christina Maslach (2005), "A Mediation Model of Job Burnout," Antoniou, Alexander-Stamatios G. ve Cary L. Cooper (eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*(UK: Edward Elgar Publishing limited): 544-564.
- Leiter, Michael P. ve Christina Maslach (2009), "Nurse Turnover: The Mediating Role of Burnout," *Journal of Nursing Management*, 17: 331-339.
- Leiter, Michael P. ve Schaufeli, Wilmar B. (1996), "Consistency of the Burnout Construct Across Occupations," *Anxiety, Stress, and Coping*, 9: 229-243.
- Lerner, Dedra J., Sol Levine, Sue Malspeis ve Ralph B. D 'Agostino (1994), "Job Strain and Health-Related Quality of Life in a National Sample," *American Journal of Public Health*, 84 (10): 1580-1585.
- Llorens, Susana, Arnold B. Bakker, Wilmar Schaufeli ve Marisa Salanova (2006), "Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model," *International Journal of Stress Management*, 13 (3): 378-391.
- Maslach, Christina ve Julie Goldberg (1998), "Prevention of Burnout: New Perspectives," *Applied & Preventive Psychology*, 7: 63-74.

- Maslach, Christina ve Susan E. Jackson (1981), "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.
- Maslach, Christina ve Susan E. Jackson (1985), "The Role of Sex and Family Variables in Burnout," *Sex Roles*, 12 (7/8): 837-851.
- Maslach, Christina ve Wilmar B. Schaufeli, (1993), "Historical and Conceptual Development of Burnout," Schaufeli, Wilmar B., Christina Maslach ve T. Marek (eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (Washington, D.C :Taylor & Francis): 1-16.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter (2001), "Job Burnout," *Annu. Rev. Psychol.*, 52: 397-422.
- Moore, Jo Ellen (2000), "One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals," *MIS Quarterly*, 24 (1): 141-168.
- Moreno-Jiménez, Bernardo, Eva Garrosa Hernández, Raquel Rodríguez Carvajal, Mariano Martínez Gamarra ve Ramón Ferrer Puig (2009), "Burnout among Faculty Members and the Intentions to Quit: A Multi-Sample Study," *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (2): 149-163.
- Neveu, Jean Pierre (2007), "Jailed Resources: Conservation of Resources Theory as Applied to Burnout Among Prison Guards," *Journal of Organizational Behavior*, 28: 21-42.
- Otacıoğlu, Sena Gürşen (2008), "Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler," *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15): 103-116.
- Parker, Sharon K. ve Christine A. Sprigg (1999), "Minimizing Strain and Maximizing Learning: The Role of Job Demands, Job Control, and Proactive Personality," *Journal of Applied Psychology*, 84 (6): 925-939.
- Paul, Robert J. (1974), "Role Clarity as a Correlate of Satisfaction, Job Related Strain and Propensity to Leave -Male Vs. Female," *The Journal of Management Studies*, October: 233-245.
- Pelfrene, Edwin, Peter Vlerick, Rudolf P. Mak, Patrick De Smet, Marcel Kornitzer ve Guy De Backer (2001), "Scale Reliability and Validity of the Karasek 'Job Demand-Control-Support' Model in the Belstress Study," *Work & Stress*, 15 (4): 297-313.
- Piko, Bettina F. (2006), "Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychological Health among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey," *International Journal of Nursing Studies*, 43: 311-318.
- Rai, Gauri S. (2010), "Burnout Among Long-Term Care Staff," *Administration in Social Work*, 34: 225-240.
- Revicki, Dennis A., Harold J. May ve Theodore W. Whitley (1991), "Reliability and Validity of the Work-Related Strain Inventory among Health Professionals," *Behavioral Medicine*, 17 (3): 111-120. Ölçeği Türkçeye çeviren: Aslan, H., Aslan, R. O., Kesepara, C. (1997), "Kocaeli'nde Bir Grup Sağlık Çalışanlarında İşe Bağlı Gerginlik, Tükenme ve İş Doymu," *Toplum ve Hekim Dergisi*, 12 (82): 24-29.
- Sargent, Leisa D. ve Deborah J. Terry (2000), "The Moderating Role of Social Support in Karasek's Job Strain Model," *Work & Stress*, 14 (3): 245-261.
- Sawyer, Olukemi O., Shanthi Srinivas ve Sijun Wang (2009), "Call Center Employee Personality Factors and Service Performance," *Journal of Services Marketing*, 23 (5): 301-317.
- Schaufeli, Wilmar B. ve Arnold B. Bakker (2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.
- Schaufeli, Wilmar B, Arnold B. Bakker ve Willem Van Rhenen (2009), "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism," *Journal of Organizational Behavior*, 30: 893-917.
- Seago, Jean Ann ve Julia Faucett (1997), "Job Strain Among Registered Nurses and Other Hospital Workers," *The Journal of Nursing Administration*, 27 (5): 19-25.

- Serinkan, Celalettin ve Ahmet Bardakçı (2009), "Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma," *Sosyal Bilimler Dergisi*, 21: 115-132.
- Siegal, Marc ve Tracy McDonald (2004), "Person-Organization Value Congruence, Burnout and Diversion of Resources," *Personnel Review*, 33 (3): 291-301
- Singh, Jagdip, Jerry R. Goolsby ve Gary K. Rhoads (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives," *Journal of Marketing Research*, 31 (4): 558-569.
- Stahl Stephen M. ve Richard L. Hauger (1994), "Stress: An Overview of the Literature with Emphasis on Job-Related Strain and Intervention," *Advances in Therapy*, 11(3): 110-119.
- Stewart, Wendy ve Julian Barling (1996), "Fathers' Work Experiences Effect Children's Behaviors Via Job-Related Affect And Parenting Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 17: 221-232.
- Sünter, Ahmet Tevfik, Sevgi Canbaz, Şennur Dabak, Hatice Öz ve Yıldız Pekşen (2006), "Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri," *Genel Tıp Dergisi*, 16 (1): 9-14.
- Steenland, Kyle, Jeffrey Johnson ve Sue Nowlin (1997), "A Follow-up Study of Job Strain and Heart Disease Among Males in the NHANES1 Population," *American Journal of Industrial Medicine*, 31: 256-260.
- Taris, Toon W., Paul J. G. Schreurs ve Ingrid J. Van Iersel-Van Silfhout (2001), "Job Stress, Job Strain, and Psychological Withdrawal among Dutch University Staff: Towards a Dual-Process Model for the Effects of Occupational Stress," *Work & Stress*, 15 (4): 283-296.
- Tel, Havva, Mevlüde Karadağ, Hatice Tel ve Şule Aydın (2003), "Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamlarındaki Stres Yaşantıları ile Başetme Durumlarının Belirlenmesi," *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 2: 13-23.
- Tennant, Christopher (2001), "Work-Related Stress and Depressive Disorders," *Journal of Psychosomatic Research*, 51: 697- 704.
- Thompson, Briony M., Andrea Kirk ve David F. Brown (2005), "Work Based Support, Emotional Exhaustion, and Spillover of Work Stress to the Family Environment: A Study of Policewomen," *Stress and Health*, 21: 199-207.
- Üngüren, Engin, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen ve Ömer Akgün Tekin (2010), "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi," *Journal of Yaşar University*, 17 (5): 2922-2937.
- Van Dyne, Linn, Karen A. Jehn ve Anne Cummings (2002), "Differential Effects of Strain on Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity," *Journal of Organizational Behaviour*, 23: 57-74.
- Van Yperen, Nico W. ve Mariet Hagedoorn (2003), "Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Social Support," *Academy of Management Journal*, 46 (3): 339-348.
- Virtanen, Marianna, Jussi Vahtera, Jaana Pentti, Teija Honkonen, Marko Elovainio ve Mika Kivimäki (2007), "Job Strain and Psychologic Distress Influence on Sickness Absence Among Finnish Employees," *Am J Prev Med*, 33 (3): 182-187.
- Visser, Mechteld R.M, Ellen M. A. Smets, Frans J. Oort, Hanneke C.J.M. de Haes (2003), "Stress, Satisfaction and Burnout among Dutch Medical Specialists," *CMAJ*, 168 (3): 271-275.
- Vrijkotte, Tanja G. M., Lorenz J. P. van Doornen, Eco J. C. de Geus (2000), "Effects of Work Stress on Ambulatory Blood Pressure, Heart Rate, and Heart Rate Variability," *Hypertension*, 35: 880-886.
- Wilkins, Kathryn ve Marie P. Beaudet (1998), "Work stress and Health," *Health Reports*, 10 ( 3): 47-62.

- Wright, Thomas A. ve Russell Cropanzano (1998), “Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover,” *Journal of Applied Psychology*, 83 (3): 486-493.
- Yavuzylmaz, Asuman, Murat Topbaş, Emine Çan, Gamze Çan ve Şükrü Özgün (2007), “Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ile İş Doyum Düzeyleri ve İlişkili Faktörler,” *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6 (1): 41-50.
- Yılmaz, Hüseyin ve Atila Karahan (2009), “Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3): 197-214.

