



"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ  
"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

## **Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme**

*Personality And Organizational Life:  
An Evaluation In The Aspect Of Burnout Syndrome*

**Doç.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS  
Tülin TUNÇ**

Nisan/April 2010, Cilt/Vol: 12, Sayı/Num: 2, Page: 59-74  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.143.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=409&vol=12&num=1&year=2010>

**To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=409&vol=12&num=1&year=2010>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

© 2000- 2010

**“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal**

Nisan/April 2010, Cilt/Vol: 12, Sayı/Num: 2

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.143.x

**Editör/Editor-in-Chief**

Aşkın Keser (Kocaeli University)

**Editör Yardımcıları/Co-Editors**

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

**Uygulama/Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Yayın Kurulu / Publishing Committee**

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

**Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğan (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.*

*Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.*

*None of the contents published can't be used without being cited.*

# Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme

## *Personality And Organizational Life: An Evaluation In The Aspect Of Burnout Syndrome*

Doç.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS  
Tülin TUNÇ

### Özet:

Çalışma yaşamında birey, örgütsel ortam ve iş koşulları ile karşılıklı olarak etkileşmekte ve bu durumun bireysel ve örgütsel düzeyde birtakım etkileri olabilmektedir. Bu bağlamda iş görenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişki önem kazanmaktadır. Tükenmişlik sendromu iş gören verimliliğini olumsuz etkileyerek sonuçta örgüt performansını düşüren bir etkidir. Örgütsel yaşamı etkileyen bireysel kişilik özellikleri ile tükenmişlik gelişimi arasındaki ilişkinin doğru anlaşılması, örgütsel düzenlemelerde yol gösterici olabilir. Bu derlemede, bireylerin kişilik özelliklerinin örgütsel ortamı nasıl etkilediği, ondan nasıl etkilendiği ve tükenmişlik alt boyutları ile aralarında nasıl bir ilişki olduğu, çeşitli çalışmalarda elde edilen sonuçlar da dikkate alınarak irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik, örgütsel yaşam, tükenmişlik

### Summary:

In work life, the individual interacts with the organizational climate and work environment and this interaction may lead to conspicuous outcomes at the individual and organizational levels. In this context, the relationship between the workers' personality traits and the organizational output gains importance. Correct understanding of the relationship between the personality traits which may affect the organizational life and the development of burnout may enlighten the organizational arrangement initiatives. In this review, considering the results of previous studies, we evaluated how personal characteristics of the individuals affect the organizational context, how these characteristics can be affected by the organizational environment and what type of relationship exists between personality and the subscales of burnout.

**Key Words:** Personality, organizational life, burnout.

## 1. Kişilik Kavramı

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olması dolayısıyla yüzyıllar boyunca ilgi görmüş olmasına rağmen, bilimsel gelişimine 1930'lu yıllardan itibaren kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Soysal, 2008: 6). Latince, 'per sonata' kelimesinden geldiği düşünülen 'kişilik' kelimesi, eski Yunan ve Roma'da tiyatro aktörlerinin kullandığı maskeleri ifade etmektedir. Günümüzde de kişilik kavramıyla bireyin topluma karşı oynadığı rol ifade edilmekte olup, kişiliğin tanımlanmasında oynanan rolden çok, oynayan birey üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte, yalnızca rol oynayan birey üzerinde durmak yeterli olmamakta, bireylerle mevcut durum arasındaki ilişkileri ifade eden kişiliğin sosyal öğrenme yönünün de vurgulanması önem kazanmaktadır (Yüksel, 2006: 56).

Psikologlara göre; bireyin karakteristik ve ayırıcı davranışlarını içeren kişilik, bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil ettiği için özel, bu davranışlar bireyi diğerlerinden ayırdığı için de ayırt edicidir (Morgan, 2005: 311).

Hellriegel ve ark.a (1989: 38) göre kişilik, zaman tarafından insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklenen ve belirli bir süre sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki farklılıkların ve ortaklıkların tümünü belirleyen eğilim ve karakterlerin toplamına verilen bir addır (Eroğlu, 1996: 139).

Kişiliğin üç yönü; karakter, mizaç ve yetenektir. Karakter; kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini; mizaç; bireyin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini temsil eder ve halk arasında 'huy' olarak ifade edilir. Kısmen genetik, kısmen de öğrenme yoluyla oluşan mizaç, bireyin duygusal denge durumunu anlatmak için kullanılır. Yetenek ise, zihinsel ve bedensel olmak üzere ele alındığında; zihinsel yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerini,

bedensel yetenek ise, bireylerin duyu organları aracılığıyla bazı olguları gerçekleştiribilmeleri şeklindeki bedensel özelliklerini ifade eder (Eroğlu, 1996: 149-150).

Yapılan araştırmalar, kişilik üzerinde genetik faktörlerin etkili olduğunu göstermekle birlikte, eğer kişilik tamamen kalıtsal olsaydı, insanın kişiliğinin doğumda sabitleneceğini ve daha sonra elde edilen deneyimlerin kişilik üzerinde hiçbir katkısı olmayacağını söylemek mümkün olurdu. İnsan kişiliği, fizyolojik ve psikolojik unsurların karşılıklı etkileşimini içermektedir. Geçmişte yaygın olarak kabul edilen, kişiliğin gelişmesi için birçok aşamalardan geçmesi gerektiği görüşü, günümüzde artık yerini kişiliğin ayrı ayrı aşamalardan oluşmadığı, bir süreç şeklinde geliştiği düşüncesine bırakmış olup, bu sürecin gelişmesinin, mevcut öğrenme fırsatlarına dayalı olduğu ifade edilmektedir (Yüksel, 2006: 59-66). Dolayısıyla kişilik, bireyin benliği ile içinde bulunduğu sosyal dünya arasındaki etkileşim sonucu oluşmaktadır. Birey, sahip olduğu doğal yeteneklerle içinde bulunduğu topluma uyum sağlarken, kişiliği de biçimlenecektir. Zeka düzeyi ve öğrenme yeteneği gibi özellikler, kişiliğin gelişiminde temeldir. Bununla birlikte birey, sadece kendi kişiliği hakkında değil, diğer bireylerin kişiliği hakkında da bilgi sahibi olmalıdır (Aytaç, 2001). Örgüt ortamına bakıldığında da benzer şekilde; örgüte yeni giren birey, zamanla geçirdiği tecrübeler ve sorunları başarılı bir biçimde atlatmasıyla olgunlaşır, yaşadığı her tecrübe ve kriz, onun gelişimini olumlu yönde etkiler ve bir süre sonra örgütün asli elemanı haline gelir (Özkalp ve Kirel, 2005: 88).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda kişilik özelliklerinin belirlenmesinde çeşitli modeller ortaya konmuştur. Örneğin; Eysenck tarafından ortaya konan modelde, bireylerin kişilikleri, iki ucunu içedönüklük ve dışadönüklüğün oluşturduğu yatay boyut ve iki ucunu nevroitiklik ve normallik oluşturduğu 'dikey boyut' ile ifade edilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216).

Kişilik özelliklerinin tanımlanmasında kullanılan bir diğer model olan 'Beş Faktör Kişilik Modeli', kişilikle ilgili olarak ortaya atılan görüşleri bir çatı altında bütünleştirmiş görünmektedir (Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009: 262). Modelin beş boyutu; dışadönüklük, sorumluluk, deneycilik (açıklık), uyumluluk ve nevrotilik (duygusal denge) olarak ifade edilmektedir. Bu boyutlardan dışadönüklük, içedönüklüğün tam tersidir ve cesaretli, enerjik, iddialı, sosyal, girişken ve konuşkan bireyi betimler. Sorumluluk, amaç yönelimli davranışın ve dürtüleri kontrol etmenin ölçüsüdür. Uyumlu bireyler; fedakar, nazik, esnek, yardımsever, iyi huylu ve toleranslıdır. Deneyci olmak; bireyin hayal gücünün ve deneyim isteğinin derinliğinin, genişliğinin ve çeşitliliğinin ölçüsüdür. Nevrotiklik; reaktif ve çevresindeki uyaranlardan kolayca etkilenen değişken bireyleri ifade etmektedir (Ghorpade, Lackritz ve Singh, 2007: 242).

## 2. Örgütsel Yaşamı Etkileyen Temel Kişilik Özellikleri

Bir işte çalışma, ekonomik yönü yanında, psiko-sosyal yönüyle de bireyin yaşamında vazgeçilmez öneme sahip bir olgudur. Dolayısıyla birey için çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olmak gibi anlamlara da sahiptir. Bireyin kişilik yapısıyla, yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olması durumunda iş performansı olumlu etkilenir. Bireyin davranışlarının, onun içinde yaşadığı ortam ve bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması dolayısıyla, bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi, birey de kişiliği ile iş çevresini etkiler. Birlikte çalışılan, iş yapılan, statüleri, görev ve sorumlulukları birbirinden farklı insanların kişiliklerinin de birbirinden kısmen veya tamamen farklı olduğunu bilmek ve buna göre ilişkileri geliştirmek gerekmektedir (Aytaç, 2001; Soysal, 2008: 9). Bu bağlamda, bireyin işi ile kişiliği arasında bir uyum varsa bireyin başarısı artacak, uyumsuzluk söz konusu ise azalacaktır. Bu durum, John

Holland'ın kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir (Personality-Job Fit Theory). Holland kuramında (1959); gerçekçi, araştırmacı, sosyal, geleneksel, girişimci ve sanatçı olarak ifade ettiği altı kişilik tipi ve bu tiplerin yaptıkları işlerde uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun meslekleri belirtmiştir. Kişiliğin genetik ve durumsal etkenler tarafından şekillendirildiğini öne süren Holland'a göre, bireyler kendi kişilik tipleri ile uyumlu iş ortamlarını seçerlerse, kişilikleri ile iş ortamı arasındaki bu uyum nedeniyle, iş doyumunu artacak ve muhtemelen işten ayrılma isteğinde azalma söz konusu olacaktır. Spokane (1985) de, uyumun akademik performans ve istikrarlılık, iş doyumunu ve kararlarda tutarlılık gibi sonuçları etkilediğini ifade etmiştir. Birey-çevre uyumunda pek çok teori ve ampirik araştırmada, bu uyumun, daha fazla iş doyumunu veya daha düşük iş gören devir oranı gibi pozitif sonuçlar verdiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Schneider (1987a,b), iş ortamındaki tüm bireyler ortama uyum sağlarlarsa, ortamdaki kişilik tiplerinin çeşitliliğinde sınırlama olacağını öne sürmüştür. Çevre değiştiği zaman, bu bireyler değişimin farkına varmayacaklar ve buna uygun bir cevap veremeyeceklerdir. Dolayısıyla bu durum, örgütsel yaşam için bir tehdit oluşturacaktır (George, 1992: 195-196).

Kişilik değerlendirme, örgütsel düzenlemede popülerite kazanan bir alandır ve örgütsel etkinliği arttırmada rol oynayabilir. Özellikle, daha önce söz edilen beş faktör modeli, son zamanlarda ayrıntılı bir çalışma çerçevesi olarak hatırı sayılır derecede destek görmektedir. Bu bağlamda, iş başvurusu yapanların beş faktör boyutlarına ilişkin puanlarını belirlemek, insan kaynakları profesyonellerinin daha iyi seçim kararı almalarını sağlayabilir. Böyle kişilik ölçümleri, adayın iş deneyimleri ve bilişsel yeteneği ile ilgili toplanabilecek bilgileri artırır (Lee, Johnston ve Dougherty, 2000: 420). Bununla birlikte kişiliği değerlendiren testlerin kültüre uygunluk, geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanmasının, elde edilen sonuçlar açısından



önemi de dikkate alınmalıdır.

Bu bağlamda, kişiliğin, örgütsel yaşamın çeşitli öğeleri ile ilişkisi genel olarak şu alt başlıklarda sınıflandırılabilir:

#### *a.Kişilik ve Gruplar*

Bireyleri tanımak, bu bireylerden oluşan grupların özelliklerini bilmek, hatta bazı özelliklerinin gelişim ve değişim zamanlarını önceden tahmin etmek, çağdaş yönetim anlayışında önemli bir yer tutar; zira, bireyin kişiliğinin örgüte uydurulması sırasında kişiliğin etkilenmesi yanında, benzer kişilik özelliklerine sahip bireylerin aynı gruplarda toplanması da söz konusu olacaktır. Örgüt açısından, çalışan bireyin kişilik sorununun çözümlenmesi ve birey-örgüt bütünleşmesinin gerçekleştirilmesi ile etkinliğin ve grup bütünlüğünün devamının sağlanması gibi önemli sonuçlar elde edilebilir. Birey, bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı elde etmesi durumunda, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki kuracaktır. Her ne kadar bireyler biçimsel grup içinde yer aldıklarında uymak durumunda oldukları kuralların varlığını da prensip olarak kabul etmiş sayılmakla birlikte, bu kurallar, yine de bazıları için baskı unsuru olabilmektedir. Bu bağlamda, biçimsel grupların içerisinde biçimsel olmayan grupların oluşması, grup üyelerinin benlik duygularının belirli bir ölçüde ön plana çıkmasından kaynaklanmaktadır. Biçimsel olmayan grupların liderleri, kişilikleriyle bireyler üzerinde hissedilir bir etkiye sahip olmaları dolayısıyla, grup amaçlarını belirlemede daha geniş ve anlamlı bir rol oynayabilirler (www.merih.net, 2008).

#### *b.Kişilik ve İş Doyumu*

Beş faktör modelinin 'uyumlu tip' ve 'sorumlu tip' boyutları, iş doyumunu ile pozitif ilişkilidir. Bilinçli tipler, öznel iyilik hallerini güçlendirme potansiyeli bulunan başarı yönelimli durumlarda görece olarak daha fazla başarı kazanacaklardır. Dahası, nevroitiklik

ve negatif duygusallık düzeyi yüksek olan bireylerde bu durumun, kendilerine öznel iyilik durumlarının azalması şeklinde geri dönerek negatif iş şartları oluşturacağı düşünülebilir (George ve Brief, 2004: 202). Farklı çevrelerde yetiştirilen tek yumurta ikizlerinde yapılan bir araştırmada, Arvey, Bouchard, Segal ve Abraham (1989), gözlenen varyansın yaklaşık %30'unda iş doyumunu genetik faktörlerle açıklamışlardır. İş doyumunun bir ya da daha fazla kişilik özelliğinden etkilendiğini ifade eden çalışmalar giderek artmaktadır; ancak bu çıkarım, dursal faktörlerin önemli olmadığı anlamına gelmemektedir (George, 1992: 185-187).

#### *c.Kişilik ve Öznel İyilik Durumu*

Diener ve ark.a göre (1999), öznel iyilik üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; olumlu duygulanım; olumsuz duygulanım ve yaşam doyumudur. Buna göre, nevroitiklik ya da olumsuz duygulanım ve dışadönüklük ya da pozitif duygulanım gibi kişiliğin evrensel boyutlarının, öznel iyilik durumu ile tutarlı şekilde ilişkili olabilmektedir. Ayrı ayrı ve birlikte yetiştirilen tek ve çift yumurta ikizleri üzerinde yapılan bir çalışmada, Watson, Clark ve Tellegen (1988), pozitif duygulanım ve negatif duygulanım için kişiliğin toplam varyansının yaklaşık %50'sini genetik faktörlerle açıklayarak, oldukça önemli kalıtsallık durumu belirlemişlerdir (George ve Brief, 2004: 195-197).

#### *d.Kişilik ve Performans*

Performans değerlendirilmede treyt yaklaşımları kullanıldığında, yöneticiler astlarını beceri, yetenek ya da kişilik gibi iş performansı ile ilişkili bireysel özelliklerine göre değerlendirirler. Örneğin, bir sosyal hizmet görevlisi, empati ve iletişim kurma becerilerine göre değerlendirilebilir. Treyt değerlendirmesinin dezavantajı, yöneticileri diğer değerlendirmeye yöntemlerine güvenmeye yönlendirmesidir. Bu bağlamda, belirli kişisel özelliklere sahip olmak, bu özelliklerin işte gerçekten kullanılacağını ve bunun yük-

sek performansla sonuçlanacağını garanti etmez. Ayrıca, treyt değerlendirmeleri sıklıkla yöneticilerin iş görenlerine performanslarını düzeltmede kullanacakları geribildirim sağlamasına imkan vermez; çünkü, treyt değerlendirmeleri göreceli olarak yalnızca uzun vadede değişecek insan karakteristiklerine odaklanmıştır. Dolayısıyla, treyt değerlendirmelerinde iş gören, aldığı performans geribildirimine cevap olarak sadece küçük değişiklikler yapabilir. Yöneticiler performans değerlemede davranış yaklaşımını kullandıklarında ise, iş görenlerin işlerini yapabilmeleri için göstermeleri gereken davranış ve hareketlere odaklanırlar. Bu bağlamda, treyt değerlendirmesi, iş görenlerin ne gibi olduğunu, davranış değerlemesi ise ne yaptığını değerlendirir. Davranış değerlemesi, iş görenlerin işlerini nasıl yaptıklarının önemli olduğu durumlarda özellikle yararlıdır. Davranış yaklaşımları, iş görenlere neleri doğru neleri yanlış yaptıkları ve performanslarını nasıl düzeltebilecekleri konularında açık bilgi verir; zira iş görenler için davranışlarını düzeltmek, kişisel özelliklerini düzeltmekten daha kolaydır ve davranış değerlemesi sonucunda iş görene sağlanan geribildirim, performansın düzeltilmesi konusunda daha yönlendiricidir (Jones ve George, 2008: 494-495).

#### *e. Kişilik, Motivasyon, Eğitim ve Mentorluk*

Beş faktör modelinin 'deneyime açık tip' boyutu, motivasyon ve eğitim konularında etkin bir gösterge olabilir. Barrick ve Mount (1991) meta-analitik bir çalışmalarında, bu boyutu eğitim başarısı ile ilişkili bulmuşlardır. Ayrıca, beş faktör modeli, hangi bireylerin mentor ya da mentor tarafından korunan birey (protégé) olarak rahat ve başarılı hissettiklerini tanımlamada da kullanılabilir. Lee, Dougherty ve Turban, etkin mentorların yüksek derecede anlaşmaya hazır ve en azından orta düzeyde duygusal tutarlı, dışadönük, açık ve sorumlu olması gerektiğini ifade etmektedirler. Duygusal olarak tutarlı olmak, iş ilişkilerinde çok yararlıdır; çünkü, mentorun koruduğu kişi, sakin ve negatif ya

da duygusal yönden çalkantılı olmayan bireylerle çalışmayı çok daha huzurlu bulacaktır (Lee ve ark., 2000: 422-424).

#### *f. Kişilik ve Liderlik*

Günümüz iş ortamında, insan ilişkilerinin önemi giderek artmakla birlikte; yöneticiler toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı gibi yönetim yaklaşımlarını uygulamaya koyarlarken, kişiliklerinin sınırlayıcılıkları içerisinde başarılı olurlar. İnsana yakın olma, sosyal olma, müşteri odaklı olma, günümüzün yaygın yöneticilik özelliklerinden bazılarıdır. Yöneticilerin bu özelliklere sahip olup olmadıkları ise ancak kişilik testleri ile ortaya çıkarılabilir (Özdevicioğlu, 2002: 116).

İş yerindeki ruh durumu, devamsızlık ve toplum yanlısı davranıştan yönetsel etkinliğe kadar birçok davranışla bağlantılıdır. Bu bağlamda, kişilik ile liderliğin pek çok yönü arasındaki ilişki, hatırı sayılır derecede dikkat çekmiş olup, bu durumla ilgili olarak son zamanlarda yapılan çalışmalar ilginç bir hal almıştır. Örneğin, Miller ve ark.nın ortaya koyduğu teori ve araştırmaya göre, tepe yöneticisinin kişiliği ile çok sayıda makro düzeyde kritik olay arasında ilişki bulunmaktadır. Miller ve Droge (1986), bir elde CEO'nun kişiliği ve geleneksel durumsal değişkenler ve diğer elde örgütsel yapı arasında ilişkiler bulmuşlardır. Yazarlar, teknoloji ve çevresel belirsizlik gibi çoğu geleneksel belirleyicinin yapı üzerinde çok az etkisinin olduğu durumlarda, CEO'nun başarı ihtiyacı ve örgütün büyüklüğü arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Diğerleri, strateji ile örgütsel kültürün üst kademe yöneticilerin kişiliklerinden oldukça etkileneceğini ileri sürmektedirler. Dahası, Kets de Vries ve Miller (1986), bazı belirli örgütsel patolojilerin bir dereceye kadar CEO'ların kişiliklerindeki patolojilere paralellik gösterebileceğini belirtmişlerdir (George, 1992: 200-201).

### 3. Kişilik ve Tükenmişlik

#### 3.1 Tükenmişlik (Burnout) Sendromu

İlk olarak Freudenberger (1974:159-165) tarafından, gönüllü sağlık personelinde görülen "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yıpranmak ve yorulup tükenmeye başlamak" şeklinde ortaya atılan tükenmişlik kavramı, insanlarla birebir ilişki kurmayı gerektiren mesleklerde daha sık karşılaşılan bir olgudur. Freudenberger, duygusal tükenme ve bağlılık-motivasyon kaybı ile bu sürecin doğrudan bir açıklamasını ortaya koymuş ve bunu, konuşma diliyle kronik uyuşturucu alışkanlığının etkilerine gönderme yapan bir terim olan 'Burnout' ile ifade etmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399).

Cherniss (1980)'e göre tükenmişlik; bireyin mesleğinde yaşadığı stres ve gerginliğe bir yanıt olarak, işine profesyonel olarak ilgisinin azalmasıdır (Muldary, 1983:10-11). Mesleğe yeni başlayan tutkulu ve idealist yeni profesyoneller, gerçek dünyada beklenmedik hayal kırıklıkları ve umulan sosyal desteğin gelmemesi durumları ile karşı karşıya kalabilirler. Gerçeklerin farkına vardıklarında, sevgi ve bağlılıkları azalır ve tükenmeye başlarlar (Cherniss, 1995:17). Dolayısıyla buna göre tükenmişlik, işteki kronik bireyler arası stres faktörlerine karşı gelişmiş psikolojik bir sendrom olarak ele alınabilir (Maslach ve ark., 2001:399). İnsanlarla yüz yüze ilişki kurmayı gerektiren mesleklerde çalışan bireyler, zamanlarının çoğunu diğer insanlarla geçirmektedir. Genelde müşteri-görevli ilişkisi, müşterinin o andaki sorunları (psikiyatrik, sosyal ve\veya fiziksel) etrafında yoğunlaşmıştır ve bu nedenle kızgınlık, hayal kırıklığı, korku veya çaresizlik gibi olumsuz duygularla yüklenmiştir. Ancak, bu sorunlara çözüm bulmak her zaman mümkün değildir. Bireyin daima bu tip sorunlarla karşılaşması ile gelişen kronik stres, duygusal olarak yıpratıcıdır ve tükenmişliğe yol açabilir (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Bu faktörlerin birçoğu WHO 1992 rapo-

runda 'İşe Bağlı Nevrasteni' başlığı altında bildirilmiştir. Son araştırmalar, bu tanıyı tükenmişliğin psikiyatrik anlamda eşdeğeri olarak kullanmaktadır. Schaufeli ve ark.nın (2001) yaptığı çalışmada, tükenmişlik puanlarının, psikiyatri polikliniklerindeki 'İşe Bağlı Nevrasteni' tanısı almış hastaları, diğer mental bozukluğu olan hastalardan ayırt edebileceğini göstermiştir. Öyle ki, işe bağlı nevrasteni tanısı alanlar belirgin düzeyde daha az patolojik görüntü çizmektedir (Maslach ve ark., 2001:404).

Günümüzde 'tükenmişlik' kavramı için en yaygın ve kabul gören tanım, Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni (Maslach Burnout Inventory-MBI) geliştiren Christina Maslach tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre tükenmişlik; yaptığı iş gereği sürekli olarak insanlarla yüz yüze çalışan bireylerde sıklıkla görülen ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi olmak üzere üç boyutu olan bir sendrom olarak değerlendirilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Bu boyutlar (Jackson ve Schuler, 1983: 59; Maslach ve ark., 2001: 409):

**1.Duygusal Tükenme :**Sıklıkla tükenmişliğin ilk bulgusu, bireyin işinden duygusal olarak bitkinlik duymasıdır. Böyle bir durumdaki birey kendisini, yolun sonuna gelmiş, kullanılmış, gücünü tüketmiş ve fiziksel olarak yorgun düşmüş olarak hisseder. Sabah kalktığında, yeni bir iş gününün başlayacağı düşüncesinden yılgınlık duyar. İşine karşı başlangıçta heyecan duyan, neler yapabileceği konusunda idealist düşüncelere sahip bir bireye, hiç beklenmedik bir şekilde duygusal tükenme yerleşebilir; ancak, yöneticileri ve çalışma arkadaşları bu durumu, bireyin çok çalışmasının doğal bir sonucu olarak değerlendirebilirler.

**2.Duyarsızlaşma (Depersonalizasyon) :**Duyarsızlaşma, bireyin işi gereği ilişkide bulunduğu insanların özgün ve çekici kılan özelliklerini bilinçli olarak görmezden gelerek, onlarla arasına mesafe koyma çabasıdır. Duygusal tükenme yaşayan birey, daha önce benzer bir durumla karşılaşan çalışanların yapmış oldukları gibi, yöneticisi ve çalışma



arkadaşlarıyla duyarsızlaşma yaratan bir ilişki içine girer. Diğerlerinden ayrıık davranır, ilişkileri alaycı bir tarz alır. Böylelikle iş arkadaşları ve organizasyona karşı duyarsızlık hisseder. Tükenmişlik kurbanı yöneticiler, organizasyonları için özellikle tehlikelidirler; çünkü böyle yöneticiler, tükenmişliği kendilerine bağlı olarak çalışanlara da bulaştırarak dalga etkisi oluştururlar.

**3.Düşük Kişisel Başarı Hissi :**Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yanında, tükenmişliğin üçüncü ve nihai boyutu, kişisel başarı algısının düşüklüğüdür. Çoğu birey kariyerine, mesleğe ve topluma önemli katkıda bulunacağı beklentisi ile başlar. Ancak birkaç yıl sonra, bu beklentileri yaşayamadığının farkına varır. Çalışanın hedefleri ve yapabilecekleri arasında oluşan farka sistemden kaynaklanan pek çok neden katkıda bulunabilir: Eğitim sürecinde iş ortamında bulunmamanın yol açtığı gerçeklikten uzak ve yüksek beklentiler, organizasyonel prensip ve kurullarla çalışanlar üzerindeki kısıtlamalar, bireyin görevini yerine getirebilmesi için gereken kaynakların yetersizliği, çalışanların birbirleriyle uyum içinde olmamaları nedeniyle zaman zaman ortaya çıkan geçimsizlikler, bireyin başarısı hakkında geribildirim alamaması buna örnek olarak verilebilir. Bireyin gerçekçi olmayan ve yüksek beklentileri ile gerçekler arasındaki fark, kişisel başarı algısında düşmeye neden olur.

### 3.2 Tükenmişlik İle Kişilik Arasındaki İlişki

Tükenmişlik genel olarak strese bir tepki olarak öngörülmektedir (Cherniss, 1980). Ancak, bireyin, çevrelerindeki zorluklara, meydan okumalara karşılık vermesinin, onun kişiliğinin, yapısının, algılarının ve stresörlerin oluşturduğu bağlamın bir fonksiyonu olabileceği de ifade edilmektedir (Ghorpade ve ark., 2007: 242). Çevre, tükenmişlik sendromunun temel tetikleyicisi olarak kabul edilmekle birlikte, aralıksız olarak tekrarlayan soru; "Neden aynı çalışma koşullarında bir birey tükenmişlik yaşarken, bir diğeri hiçbir surette semptom gösterme-

mektedir?" şeklindedir. Bu durumda, kişilik gibi diğere nedenlerin de tükenmişlik sendromunda rol oynayabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Bühler ve Land, 2004: 36).

Ghorpade ve ark.na (2007: 244) göre; kişiliğin tükenmişlik açısından önemli bir rol oynayabilmesinin nedeni, bir başa çıkma mekanizması olabilmesi, tükenmişlik için bir kaynak olabilmesi, bireyin yeni kaynaklar edinmesine izin veren ya da bireyin normal dışı davranışlarından caydırıcı bir kaynak olabilemesidir. Arzu edilen kişilik treytleri; dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, açıklık ve duygusal dengedir. Bunun ilk nedeni; arzu edilen kişilik treytlere sahip bireylerde stresin daha düşük olmasıdır. İkincisi; arzu edilen kişilik treytlere sahip bireylerin stres düzeyini düşüren bir kaynak olmasıdır. Üçüncüsü; tükenmişliğin, kişilik ile ilişkili bir sapma olmasıdır. Normal dışı davranışlar, arzu edilen kişilik treytleri ile uyumlu değildir.

Birer kardiyoloji uzmanı olan Friedman ve Rosenman (1974), koroner kalp rahatsızlığı olan bireylerde, 'A Tipi Kişilik' adını verdikleri bazı ortak davranış özellikleri saptamışlardır. Buna göre; hızlı çalışmak ve hızlı konuşmak, sürekli zamanla yarışmak, başarı odaklı olmak, aynı anda birkaç işi birlikte yapmaya çalışmak, sabırsız ve öfkeli olmak, para ve sorumluluk kavramlarını başarının göstergesi olarak kullanmak, nitelikten çok niceliğe önem vermek A tipi kişilik özellikleridir (Durak-Batıgün ve Şahin, 2006:32-45). Tükenmişlikle bireysel özellikler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda, duygusal tükenme boyutunun, Tip A kişilik özellikleri ile ilişkili olabileceği belirlenmiş ve 'duygusal' bireylerin, 'mantıksal' bireylere göre özellikle duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmeye sahip oldukları ifade edilmiştir. Tahammül eşiği düşük bireylerin özellikle duygusal tükenme alt boyutunda yüksek tükenmişlik puanlarına sahip olduğunun belirlendiği bu çalışmalarda, tükenmişlik ayrıca 'nevrotiklik' ile de ilişkili bulunmuştur. Nevrotiklik; anksiyete, düş-

manca tavır, depresyon, bencillik ve kırıl-ganlık gibi özellikleri içermektedir. Buna göre; nevrotik bireyler, duygusal olarak den-gesiz ve psikolojik strese eğilimlidirler (Mas-lach ve ark., 2001:410-411). Bu konuda Gmelch ve Gates (1998) tarafından yapılan çalışmada, A tipi kişilik ile duygusal tü-kenme alt boyutu arasında pozitif ilişki be-lirlenmiştir. Souza ve Silva (2002), çalışmalarında, A Tipi kişilik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ara-sında pozitif ilişki belirlemişlerdir. Bühler ve Land (2004), yaptıkları çalışmada, nevrotik bireylerin, duygusal tükenme ve duyarsız-laşma alt boyutlarında yüksek tükenmişlik yaşadıklarını bulgulamışlardır. Burke, Matt-hiesen ve Pallasen (2006), nevrotiklik ile tü-kenmişlik arasında pozitif ilişki ortaya koymuştur. Ghorpade ve ark. (2007), duy-gusal denge ile duygusal tükenme ve du-yarsızlaşma alt boyutları arasında negatif, kişisel başarı hissi alt boyutu arasında ise po-zitif ilişki belirlemişlerdir. Magennis ve Smith (2005), psikolojik iyiliğin tükenmişlik ile önemli bir ilişki içinde olduğunu, iyim-serlik, kontrol, benlik saygısı ve atılganlığın tükenmişliğe karşı koruma sağlayan kişilik özellikleri olduğunu ifade etmektedirler. Kim, Shin ve Swanger 'ın (2009) yaptığı ça-lışmada da nevrotiklik ile duygusal tükenme alt boyutu arasında pozitif ilişki bulunmuş-tur.

Kişiliğin bir başka yönü de kendilik kontro-lüdür. Kontrol odağı kavramı, bireylerin elde ettikleri sonuçlar veya ödüller olarak ifade edilen pekiştirmelerin ya da başarı veya başarısızlıklarını nelere atfettiklerini ifade etmektedir. Rotter'a (1990) göre, elde ettiği bir sonucun birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan ortaya çıktığını algılaması durumunda, tipik olarak şans, kader, kısmetin sonuçlar üzerinde et-kili olduğunu da benimsemektedir. Öte yan-dan, bireyin olay ve durumları kendi davranışına veya göreceli olarak kalıcı özel-liklerine bağlı olarak algılaması ise içsel kontrol odağını ifade etmektedir. İçsel kontrol odaklı bireyler, yaşamlarının herhangi bir alanında mutsuz olduklarında bu du-

rumu kendi çabaları ile değiştirebilecek-le-rine inanırlarken, dışsal kontrol odağına sahip bireyler daha çok çaresizlik yaşama eğilimindedirler (Basım ve Şeşen, 2006). İçsel kontrol odağına sahip bireyler, durumu de-ğiştirebilecekleri düşüncesiyle stresle başa çıkmak için çeşitli girişimlerde bulunurlar-ken, dışsal kontrol odağına sahip bireyler mücadele davranışı geliştirmediklerinden, stres ve devamında tükenmişliğe de daha yatkındırlar. Bu bağlamda, içsel kontrol oda-ğına sahip bireyler, stresle başa çıkmak ya da stresin olumsuz etkilerini en aza indirmek için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Buna karşın, stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeteneklerinin ötesinde olduğunu düşünen dışsal kontrol odağına sahip birey-lerin, aktif bir çözüm arayışı yerine pasif bir şekilde stresin etkilerine maruz kalmayı ter-cih etmeleri beklenir (Solmuş, 2004:78; Sol-muş, 2007: 378). Dışsal kontrol odaklı bireylerde, içsel kontrole sahip bireylere göre daha fazla tükenmişlik yaşandığı ifade edilmektedir (Maslach ve ark., 2001:410). Ni-tekim, Tümkaya'nın (2000) ilkökul öğret-menlerinden oluşan bir örneklem üzerinde yürüttüğü çalışmasında, dışsal kontrol odaklılık ile tükenmişliğin tüm alt boyutları arasında pozitif ilişki belirlenmiştir. Bühler ve Land da (2004), dışsal kontrol odaklılık ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt bo-yutları arasında pozitif ilişki belirlemiştir.

Huebner ve Mills'e (1994) göre, dışa dönük bireyler rasyonel davranış, pozitif düşünce ve kendini kontrol etme gibi etkin mücadele stratejilerini seçerken; nevrotiklik puanı yük-sek olan bireyler, düşmanca davranışlar, pa-siflik, kendini suçlama, tepki göstermeme ve geri çekilme gibi etkin olmayan stratejileri benimsemektedirler. Burke ve ark. (2006), dışadönüklük ile tükenmişlik arasında ne-gatif ilişki bulgulamışlardır. Ghorpade ve ark. (2007), dışadönüklük ile duygusal tü-kenme arasında negatif, kişisel başarı hissi arasında pozitif ilişki belirlemişlerdir. Ko-rotkov'un (2008) Kanada'da yürüttüğü ça-lışmada; deneyci olmak, dışadönüklük ve nevrotikliğin, sağlık-davranış ilişkisinde stresin etkisini düzenlediğini belirlemiştir.

Tablo 1

Bazı kişilik özellikleri ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler

Kişilik Boyutu	Huebner ve Mills (1994)	Gmelch ve Gates (1998)	Tümkaya (2000)	Cunningham ve ark. (2002)	Souza ve Silva (2002)	Bühler ve Land (2004)	Magennis ve Smith (2005)	Burke ve ark. (2006)	Ghorpade ve ark. (2007)	Martinez ve ark. (2008)	Kim ve ark. (2009)
Dışadönüklük	D (+) DKB (-)					D (+) DKB (+)		TS (-)	DT (-) DKB (-)		
Nevrotiklik						D (+) DKB (+)		TS (+)	DT (+), D(+), DKB (+)		TS (+)
Dış Kontrol Odacı			DT (+), D(+), DKB (+)			D (+) DKB (+)					
A tipi kişilik		DT (+)			DT (+) D (+)						
Anksiyete				TS (+)							
Bilinçlilik								TS (-)			
Uyumluluk								TS (-)			
Öz Yeterlilik								TS (-)			
Borderline kişilik										TS (+)	
Narsistik kişilik										TS (+)	
Benlik Saygısı								TS (-)			
Esneklik							TS (-)				

(+)= Pozitif ilişki, (-)= Negatif ilişki

TS= Tükenmişlik Sendromu; T=Duygusal tükenme; D=Duyarsızlaşma; DKB=Düşük kişisel başarı

Bununla birlikte, Bühler ve Land (2004), yaptıkları araştırmada genel açıklamaların aksine, dışadönüklük ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında pozitif ilişki belirlemiştir. Buna gerekçe olarak da, maceracılık ve düşünmeden hareket etme gibi dışadönüklük özelliklerinin bireylerde heyecan arayışı ve risk alma davranışına yol açabileceği ve bunun da duygusal tükenmeye neden olabileceği belirtilmiştir.

Kişiliğin tükenmişlikle ilişkisini araştıran çalışmalardan; 1994 yılında ABD'de Huebner ve Mills, 2005 yılında Magennis ve Smith ve 2007 yılında Ghopard ve ark.; 2000 yılında Türkiye'de Tümkaya; 2002 yılında Kanada'dan Cunningham, Lischeron, Koh ve Farrier; 2004 yılında Almanya'da Bühler ve Land; 2006 yılında Norveç'ten Burke ve ark., 2008 yılında Kanada'da Korotkov ve 2008 yılında İspanya'da Martinez, Aytés ve Escoda tarafından elde edilen sonuçlar, Tablo 1'de gösterilmiştir.

Empati yeteneği; Carl Rogers (1951) tarafından, bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun rolüne girmesi, olaylara onun gözüyle bakması dolayısıyla onun duygu ve düşüncelerini doğru algılaması ve bu durumu ona iletmesi şeklinde tanımlanmıştır (Akgöz, Özçakır, Atıcı, Tombul ve Kan, 2005:97-98). Empati kurma becerisi olan bireyler, diğerlerince daha çok sevilmektedirler; ancak, bu bireylerin başkalarının sıkıntılarını içselleştirmeleri, tükenmişlik riskini arttırmaktadır (Sürgevil, 2006:53-54). Bu konuda yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere göre karşısındaki bireyleri daha fazla gözetmeleri ve önemsemeleri gibi nedenlerle, duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadıkları görülmüştür (Maslach ve Jackson, 1981:111).

Mermann'a (1990) göre de tükenmişlik için kişisel risk faktörleri; mükemmelleşme, duyguları bastırma, aşırı isteklere 'hayır' diyememe, sorumlu ve güçsüz hissetme, toplumsal endişe, güven azlığı, saplantılı ve baskıcı kişilik özelliği şeklindedir.

Bireyler, işlerindeki beklentilerine göre fark-

lılık gösterirler. Bazılarında hem işin doğası, hem de daha büyük başarı sağlama imkanı bağlamında bu beklentiler çok yüksektir. Bu yüksek beklentiler ister idealist, isterse gerçeklikten uzak olarak değerlendirilsin, tükenmişliğe yol açan birer faktördür (Maslach ve ark., 2001:411). Tükenmişlik sendromunu yenen ya da ondan korunmaya çalışan profesyonellerin yine yüksek hedef ve beklentileri olmakla beraber, bu beklenti ve hedefler daha gerçekçidir. Ayrıca bu bireyler bu beklentilere ulaşma konusunda daha az zorlayıcıdırlar (Cherniss, 1995:164-165).

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel davranışın şekillenmesinde çalışma ortamı ile örgüt üyelerinin karşılıklı etkileşimi etkin rol oynayabilir. Çeşitli araştırmalarda, çalışma yaşamının kalitesi ile iş gören bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri arasında bir ilişkinin olabileceği ifade edilmektedir. Buna göre; işyerinde uyumlu, güvenilir, arkadaşlarını motive edebilen, iyi iletişim kuran, dikkatli, sorumluluğunun bilincinde ve paylaşımcı bir kişiliğe sahip olan bireylerin işyerinin etkinliğini, verimliliğini ve performansını önemli ölçüde etkileyebileceği söylenebilir. Buna karşılık, olgun ve dengeli olmayan, sürekli kendi çıkarlarını gözetken, işbirliği ve dayanışmayı sevmeyen, karamsar ve umutsuz bir kişiliğe sahip olan bireyler, kendileriyle birlikte çevrelerini de olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla kişilik, örgütsel hayatı anlamada önemli rol oynamaktadır.

Yapılan çalışmalar, kişilik özellikleri ile iş stresi ve iş stresinin uzun süre devam etmesi sonucu ortaya çıkabilen tükenmişlik sendromu arasında bir ilişki olduğunu düşündürmektedir. Tükenmişliğin de bireyin motivasyonu, iş doyumunu, verimliliği ve çalışma ve yaşam kalitesi üzerinde olumsuz etkileri vardır ve uzun süre devam etmesi durumunda depresyona neden olabilir. Çalışanlar, kişilik yapılarına göre tükenmişlik alt boyutlarında farklı şekillerde etkilenmekte ve yaşadıkları sorunlara farklı şekil-

lerde çözüm yolları bulmaya çalışmaktadırlar. Tükenmişlik sendromu ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde, nevrotik, dışsal kontrol odağına ve A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerde, her üç alt boyutta da (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) tükenmişliğin fazla görüldüğü; dışadönük kişilerde kişisel başarı hissini arttırdığı; bilinçli, uyumlu, öz yeterliliğe sahip, benlik saygısı yüksek ve esnek kişilerde tükenmişliğin daha az görüldüğü, çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır.

Bunun yanında, diğer bazı kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki, belirsizliğini sürdürmektedir. Çeşitli kişilik özelliklerinin tükenmişlik başta olmak üzere örgütsel yaşam üzerinde etkilerini ortaya koymak üzere ilave çalışmalara ihtiyaç vardır.

## KAYNAKLAR

- Akgöz, Semra, Özçakır, Alis, Atıcı, Elif, Altınsoy, Yıldız, Tombul, Kamuran ve Kan, İsmet (2005), Uludağ Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde Çalışan Hekimlerin Empatik Eğilimleri, Türkiye Klinikleri Tıp Etiği-Hukuku-Tarihi Dergisi, 13.Cilt, Sayı:2, s.97-104.
- Arvey, Richard D., Bouchard, Thomas J., Segal, Nancy L. ve Abraham, Lauren M.(1989), Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components, Journal of Applied Psychology, 74, s.187-192.
- Aytaç, Serpil (2001), Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, No.96.
- Bacanlı, Hasan, İlhan, Tahsin ve Aslan, Sevda (2009), Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT), Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 7(2), s. 261-279.
- Barrick, Murray R. ve Mount, Michael K. (1991), The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis, Personnel Psychology, 44, s.1-26.
- Basım, Nejat ve Şeşen, Harun (2006), Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, s.159-168.
- Burke, Roland J., Matthiesen, Stig Berge ve Pallasen, Stalen (2006), Workaholism, Organizational Life and Well-Being of Norwegian Nursing Staff, Career Development International, Vol.11, No.5, s.463-477.



- Bühler, Karl Ernst ve, Land, Tatjana (2004), Burnout and Personality in Extreme Nursing: An Empirical Study, Schweizer Archiv Für Neurologie Und Psychiatrie, 155, s.35-42.
- Cherniss, Cary (1980), Professional Burnout in Human Service Organizations, New York, Praeger.
- Cherniss, Cary (1995), Beyond Burnout, Published in Great Britain by Routledge.
- Cunningham, Barton J., Lischeron, Joe, Koh, Hian Chye ve Farrier, Mike (2002), A Cybernetic Framework Linking Personality and Other Variables in Understanding General Health, Personnel Review, Vol.38, No.1, s.5578.
- Diener, Ed, Suh, Eunkook M., Lucas, Robert E., Smith, Heidi L. (1999), Subjective Well-Being: Three Decades of Progress, Psychological Bulletin, 125, s.276-361.
- Durak-Batgün, Ayşegül ve Hisli-Şahin, Nesrin (2006), İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu, Türk Psikiyatri Dergisi, 17(1), s.32-45.
- Erkuş, Ahmet ve Tabak, Akif (2009), Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, s.213-241.
- Eroğlu, Feyzullah (1996), Davranış Bilimleri, 3.Bası, Beta Basım, İstanbul.
- Freudenberger, Herbert J.(1974), Staff Burnout, Journal of Social Issues, (30), s.159-165.
- Friedman, Meyer ve Rosenman, Ray H. (1974), Type A Behavior and Your Heart, New York, Harper and Row, s.85-92.
- George, Jennifer M. (1992), The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence", Journal of Management, 18, s.185-205.
- George, Jennifer M. ve Brief, Arthur P. (2004), Personality and Work-Related Distress, Personality and Organizations, Edited by Benjamin Schneider ve D. Brent Smith, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ.
- Ghorpade, Jai, Lackritz, Jim ve Singh, Gangaram (2007), Burnout and Personality: Evidence From Academia, Journal of Career Assessment, Vol.15, No.2, s.240-256.
- Gmelch, Walter H. ve Gates, Gordon (1998), The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout", Journal of Educational Administration, Vol.36, No.2, s.146-159.
- Hellriegel, Don, Slocum, John W., Woodman, Richard W. (1989), Organizational Behavior, Fifth Edition, West Publishing Company, St.Paul, s.38.
- Holland, John A.(1959), A Theory of Vocational Choice, Journal of Counseling Psychology, 6, s.35-45.
- Huebner, E.Scott ve Mills, Lane B. (1994), Burnout in School Psychology: The Contribution of Personality Characteristic and Role Expectations, Special Services in the Schools, Vol.8(2), s.53-66.
- Jackson, Susan E. ve Schuler, Randall S. (1983), Preventing Employee Burnout, Personnel, March\April, s.58-68.
- Jones, Gareth ve George, Jennifer M. (2008), Contemporary Management, Fifth edition, McGraw Hill, s.492-495.
- Kets de Vries, Manfred F.R. ve Miller, Danny (1986), Personality, Culture and Organization, Academy of Management Review, 11, s.266-279.

- Kim, Hyun Jeong, Shin, Kang Hyun ve Swanger, Nancy (2009), Burnout and Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28, Issue 1, s.96-104.
- Korotkov, Dave (2008), Does Personality Moderate The Relationship Between Stress and Health Behavior? Expanding The Nomological Network of The Five-Factor Model, *Journal of Research in Personality*, Vol.42, Issue 6, s.1418-1426.
- Lee, Felissa K., Johnston, Joseph A. ve Dougherty, Thomas W. (2000), Using the Five-Factor Model of Personality to Enhance Career Development and Organizational Functioning in the Workplace, *Journal of Career Assessment*, 8, s.419-427.
- Magennis, Rachel ve Smith, Deborah B.(2005), All Used Up: Factors Associated With Burnout Among Missouri Social Service Workers, *Missouri Electronic Journal of Sociology*.
- Martinez, Aurelia Alemany, Aytés, Leonardo Berini ve Escoda, Cosma Gay (2008), The Burnout Syndrome and Associated Personality Disturbances: The study in Three Graduate Programs in Dentistry at the University of Barcelona, *Med Oral Patol Oral Cir Bucal*,13(7): E444-50.
- Maslach, Christina ve Jackson, Susan E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, Volume 2, s.99-113.
- Maslach Christina, Schaufeli, Wilmar B. ve Leiter, Michael P. (2001), Job Burnout, *Annual Reviews Psychology*, 52, s.397-422.
- Mermann, Alan C. (1990), Coping Strategies of Selected Physicians, *Perspectives, Biology and Medicine*, 33(2), s.268-279.
- Miller, Danny ve Droge, Cornelia (1986), Psychological and Traditional Determinants of Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31, s.539-560.
- Morgan, Clifford T. (2005), Psikolojiye Giriş, Yayın Sorumlusu: Sirel Karakaş, 16.Basım, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Yayın no: 05-06-Y-0057-10, Meteksan AŞ., Ankara.
- Muldary, Thomas W.(1983), Burnout And Health Professionals: Manifestations and Management, A Capistrano Publication, CA.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2002), Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 19, Temmuz-Aralık 2002, s.115-134.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2005), Örgütsel Davranış, T.C Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Rogers, Carl (1951), *Client-Centered Therapy*, Boston, Houghton Mifflin.
- Rotter, Julian B. (1990), Internal Versus External Control of Reinforcement: A Case History of A Variable, *American Psychologist*, 45, s.489-493.
- Schaufeli, Wilmar, Bakker, Arnold B., Hoogduin, Kees, Schaap, Cas ve Kladler, Atilla (2001), On the Clinical Validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure, *Psychology and Health*, Vol.16, s.565-582.
- Schneider, Benjamin (1987a), The People Make the Place, *Personnel Psychology*, 40, s.437-453.

- Schneider, Benjamin (1987b), E=f(P,B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit, *Journal of Vocational Behavior*, 31, s.353-361.
- Solmuş, Tarık (2004), İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, 1.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Solmuş, Tarık (2007), İş Yaşamı, Kontrol Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi-Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji içinde (Editör: Solmuş, Tarık), 1.Baskı, Beta Basım Yay.Dağ.A.Ş.,İstanbul, s.375-396.
- Souza, Wilma Costa ve Da Silva, Angela Maria Monteiro (2002), The Influence of Personality and Job Factors on Burnout Among Health Professionals, *Estudos Psicologia*, Vol 19, No.1, s.37-48.
- Soysal, Abdullah (2008), Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması, Çeış Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayın Organı, cilt 22, sayı 1,s.4-19.
- Spokane, Arnold R. (1985), A Review of Research on Person-Environment Congruence in Holland's Theory of Careers, *Journal of Vocational Behavior*, 26, s.306-343.
- Sürgevil, Olca (2006), Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu- Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayın, Ankara.
- Tümkaya, Songül (2000), İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi, Pamukkale Üniversitesi PAÜ Eğitim Dergisi, sayı 8.
- Watson, David, Clark, Lee Anna ve Tellegen, Auke (1988), Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, s.1063-1070.
- Yüksel, Öznur (2006), Davranış Bilimleri, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm](http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm), erişim tarihi 24.09.2008.