



**T.C.
DICLE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

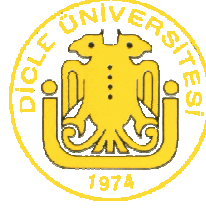
Ersoy SOYKAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN

DIYARBAKIR

Haziran 2012



**T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

Ersoy SOYKAN

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN**

DIYARBAKIR

Haziran 2012

T.C.

DİCLE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

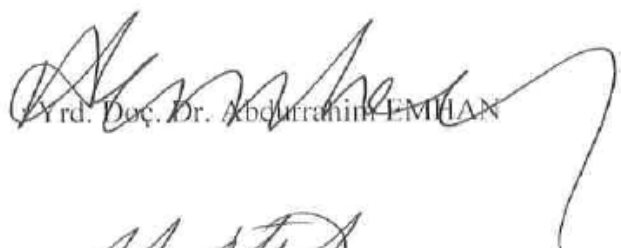
DİYARBAKIR

Ersoy SOYKAN tarafından yapılan “**Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**” konulu bu çalışma jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

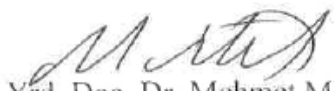
Başkan


: Doç. Dr. Abdulkadir BİLEN

Üye


: Yrd. Doç. Dr. Abdurrahim EMİHAN

Üye


: Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 22 /06 / 2012

Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu onaylarım.

.../ 06/ 2012



Prof. Dr. Sabri EYİGÜN

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

Yrd. Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN'ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**” başlıklı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden olduğunu belirtir, bunu onurumla onaylarım.

Hazırlayanın Adı, Soyadı : Ersoy SOYKAN

İmza



ÖZET

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerde örgütsel bağlılık ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca demografik değişkenler bilgi formunda yer alan değişkenlerin, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde çalışmanın amacı, önemi ve problem hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümünde örgütsel bağlılık ve tükenmişlikle ilgili genel bilgiler verilmiştir: Örgütsel bağlılıkla ilgili örgütsel bağlılığın tanımları, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları konularında bilgi verilmiştir. Tükenmişlikle ilgili tükenmişlik kavramının tanımı, tükenmişlik boyutları, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliği etkileyen faktörler, tükenmişliğin birey ve örgütler üzerindeki etkileri, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlik ile baş etme yolları konularında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi anlatılmıştır. Araştırmanın evreni ve örneklemini, veri toplama araçları, verilerin analizi ve araştırma modeli konuları açıklanmıştır. Araştırma evrenini 2011–2012 öğretim yılında İzmir ili ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında İzmir ilinde bulunan yirmi ilköğretim okulunda uygulanan ölçeklerden 191'i değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların örgütsel bağlılığı ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır.

Dördüncü bölümde araştırma bulgularından söz edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında çok güçlü ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada öğretmenlerin MEB'de çalışma süresi ve yaşı ile örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş; buna karşılık medeni durumu, cinsiyet ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik

ABSTRACT

The aim of this work is to examine the relationship between organizational commitment and burnout among the school teachers. In addition, whether the variables on the Personal Information Form cause a meaningful difference on the Organizational Commitment and Burnout is searched. In the first section of research, some information is given about purpose of study, significance of research and problem.

In the second section, general information is given related to organizational commitment and burnout: Related to organizational commitment; organizational commitment definitions, significance of organizational commitment, approaches of organizational commitment, factors which affect organizational commitment, and results of organizational commitment are explained. Related to burnout; burnout definitions, approaches of burnout, symptoms of burnout, factors which affect burnout, effects of burnout, and results of organizational commitment are explained.

In the third section, method of research is explained. Some subjects such as data collection, survey analysis, research model, universe, sampling and sample size are explained. The universe of the study consists of teachers that work in the primary schools during 2011-2012 academic year in Izmir. 191 survey form from 20 primary schools that were chosen randomly formed up the sample of the study. The Personal Information Form, Organizational Commitment Scale, Burnout Inventory used in this work.

In the fourth section research findings are discussed. A meaningful relation is found between organizational commitment and burnout that high level and negative side. It has also been found out that the perception of organizational commitment and burnout were differs by the variables of age and duration of employment; but they were not differs by the variables of marital status, gender, education.

Keywords: Organizational Commitment, Burnout

ÖNSÖZ

Eğitimin ana amacı; beden ve ruhen sağlıklı, topluma etkin bir şekilde uyum sağlayabilen bireyler yetiştirmektir. Çocuklarımız eğitim kurumlarında öğrendikleri davranışlar ile hayatlarında karşılaşabilecekleri sorunlara çözüm becerileri ile donatılırken, öğrenciler üzerinde önemli izler bırakan, onlara rol model olan öğretmenlerin de heyecanlarını sürdürebilmek için ruhen ve beden ve ruhen sağlıklı olmaları gerekmektedir.

Herhangi bir kurumda kuruma bağlılığın azalması veya tükenmişlik sendromu yaşamak sadece durumu yaşayan bireyi değil, hizmet alan bireyi, çalışma arkadaşlarını, çalışılan kurumun işleyişini, kurumun toplumdaki önemi ölçüsünde toplumu etkilemektedir. Bu yüzden öğretmenlik mesleği söz konusu olduğunda kuruma bağlılığın azalması veya tükenmişlik sendromunu yaşamak bireysel bir olgu olmaktan çıkıp toplumsal bir anlama bürünmektedir. Öğretmenler yaşamları boyunca kuruma bağlılığın azalmasını veya tükenmişliği ne kadar hafif yaşarlar ise öğrencilere ve dolaylı olarak topluma o denli faydalı olacaklardır.

Bu çalışmada genel hatlarıyla eğitim sektöründe örgütsel bağlılık ve tükenmişlik olgularının sınıf öğretmenleri üzerindeki etkilerini ortaya koyarak bu algıların bazı değişkenler açısından incelenmesi yoluyla eğitim sektörüne ve literatüre katkı sağlanması ve doğrultuda öneriler sunulması amaçlanmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ	VII
KISALTMALAR	VIII
GİRİŞ	1
1. Problem Durumu	1
2. Çalışmanın Amacı.....	2
3. Araştırma Sorusu.....	2
4. Çalışmanın Önemi	2
1. BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve TÜKENMİŞLİK	3
1.1. Örgütsel Bağlılık	3
1.1.1 Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	6
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	8
1.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	9
1.1.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	10
1.1.3.2. Mowday'ın Sınıflandırması.....	10
1.1.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	11
1.1.3.4. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	12
1.1.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	13
1.1.3.6. Wiener'in Sınıflandırması	14
1.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	14
1.1.4.1. Bireysel Faktörler	14
1.1.4.2. İş ve Role İlişkin Faktörler	15

1.1.4.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler.....	15
1.1.4.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler.....	17
1.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	17
1.2. Tükenmişlik.....	21
1.2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı.....	21
1.2.2. Tükenmişlik Boyutları.....	25
1.2.3. Tükenmişlik Modelleri.....	26
1.2.3.1. Cherniss Modeli.....	26
1.2.3.2. Edelwich Modeli.....	27
1.2.3.3. Perlman ve Hartman Modeli.....	28
1.2.3.4. Meier Modeli.....	29
1.2.3.5. Maslach Modeli.....	31
1.2.3.6. Pines Modeli.....	32
1.2.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	32
1.2.5. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler.....	33
1.2.5.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler.....	33
1.2.5.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler.....	36
1.2.6. Tükenmişliğin Birey Ve Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	38
1.2.7. Tükenmişliğin Sonuçları.....	39
1.2.8. Tükenmişlik ile Baş Etme Yolları.....	40
2. İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	43
2.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	43
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	43
2.3. Veri Toplama Araçları.....	43
2.3.1. Demografik Bilgiler Formu.....	43
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	44

2.3.3. Tükenmişlik Ölçeği (Copenhagen Burnout Inventory).....	44
2.4. Verilerin Analizi.....	44
2.5. Araştırmanın Modeli	45
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR.....	46
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	46
3.2.Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki Korelasyon Analizi.....	48
3.3. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik ile Demografik Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi	48
3.4. Demografik Değişkenlere Göre Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algılamalarındaki Farklılaşma.....	49
3.4.1. MEB’de Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algılamalarındaki Farklılaşma	51
3.4.2. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algılamalarındaki Farklılaşma	52
3.4.3. Diğer Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algılamalarındaki Farklılaşma.....	54
4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	55
4.1. Bulguların Tartışılması ve Sonuçlar.....	55
4.2. Katkılar	60
4.3. Çalışmanın Sınırlılıkları	60
4.4. Öneriler	61
4.4.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler	61
4.4.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	62
EK (Anket Formu)	64
KAYNAKÇA	66

TABLO LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Tablosu	9
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları Tablosu	18
Tablo 3: Medeni Durum Tablosu	46
Tablo 4: Cinsiyet Tablosu	46
Tablo 5: Yaş Aralığı Tablosu	47
Tablo 6: Eğitim Durumu Tablosu	47
Tablo 7: MEB’de Çalışma Süresi Tablosu	47
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki Tablosu	48
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ile Tükenmişlik ve Demografik Değişkenler Regresyon Analiz Sonuçları	49
Tablo 10: Öğretmenlerin Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeylerinin MEB’de Çalışma Süresi ve Yaş Değişkenine Göre Kıyaslanması	50

ŞEKİL LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Tükenmişliğin Sebepleri, Belirtileri ve Sonuçları	42
Şekil 2. Araştırmanın Modeli	45
Şekil 3: Örgütsel Bağlılık ile MEB’de Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama Grafiği	51
Şekil 4: Tükenmişlik ile MEB’de Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama Grafiği	52
Şekil 5: Örgütsel Bağlılık ile Yaş Değişkenine Göre Ortalama Grafiği	53
Şekil 6: Tükenmişlik ile Yaş Değişkenine Göre Ortalama Grafiği	54

KISALTMALAR

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
akt.	Aktaran
ed.	Editör
F	Frekans
H	Hipotez
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
N	Number (Sayı)
p	Anlamlılık Düzeyi
sig.	Significant (Anlamlılık)
\bar{X}	Ortalama

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, çalışmanın amacı, araştırma sorusu ve araştırmanın önemine ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1. Problem Durumu

Ülkelerin gelişmişliklerinin göstergesi; genç neslin kendilerini ne kadar yetiştirebildikleri ile doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Aynı zamanda bugünün genç nesilleri ülkenin geleceği anlamına gelmektedir. Genç nesillerin geleceğini şekillendirecek olan kişiler ise öğretmenler olduğu açıktır. Eğitim sisteminin başarısı, sistemi işletip uygulayacak olan öğretmenlerin niteliklerine ve psikolojik durumlarına bağlıdır. Çağımızda insan, bir yandan kentleşme ve teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı bir değişim içinde yalnızlığa düşerken, diğer yandan günlük yaşamın da sorumluluklarını yerine getirme, başkalarıyla ilişki kurma ve sağlıklı bir hayat sürdürme çabası içinde olmaktadır. Özellikle bu kişiler öğretmenlik gibi sürekli olarak insanlarla yüz yüze ilişkiyi gerektiren mesleklerde çalışıyorlarsa, bu kaygı iş ve günlük yaşam koşullarına paralel olarak daha da artabilmektedir.

Eğitim ortamlarında yaşanmakta olan olaylar, öğretmenliği zor bir meslek haline getirmektedir. Günümüzde öğretmenlerden, öğrencileri hızla değişen bir topluma hazırlanmaları beklenmektedir. Ancak bunların sağlanabilmesi pek çok kaynağın bir arada olmasını gerektirmekte, öğretmenler bu kaynakların olmadığı iş koşullarıyla karşılaştıklarında sıkıntılar yaşamaktadırlar. İlk yıllardaki idealist yaklaşımları takip eden yıllarda olumsuz duygular yaşamalarına neden olmaktadır. Bunların doğal bir sonucu olarak, öğretmenlerin kuruma bağlılıklarında düşüş, yorgunluk ve tükenmişlik hislerinde artış gözlenebilmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin işleri gereği kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlik duygularının azalması şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik, daha çok insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen bir olgudur. Tükenmişlik hissine kapılan öğretmenlerin kuruma bağlılığı giderek azalacak ve sonuçta verimlilik düşecektir. Yukarıda bahsedilen konular birçok araştırmaya konu olmuşlardır (Ergin, 1992; Torun, 1995; Baysal, 1995; Izgar, 2001; Sürgevil, 2006a).

Mesleklerini icra ederken karşılaştıkları zorluklar, sınıf öğretmenlerini örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile ilgili risk taşıyan gruba dâhil etmektedir. Bu sebepten eğitim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu çerçevede sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerinin bilinmemesi bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığında çalışan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ve ilişki varsa bu ilişkinin yönünü belirlemektir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile ilişkisinin kurum ve yönetim bakış açısıyla değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

3. Araştırma Sorusu

Bu araştırmada “sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlikleri arasında herhangi bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır.

4. Çalışmanın Önemi

Tüm kamu kuruluşlarının ulaşmaya çalıştıkları çeşitli kurumsal hedefleri vardır ve bu hedeflere ulaşma çabası çağdaş yönetim anlayışında insan ögesini ön plana çıkarmaktadır. Çünkü görev sırasında kurum üyelerince gösterecek verimlilik ve çalışma arzusu örgütlerin hedeflerine ulaşma aşamasının en önemli unsurlardan birisidir. Bu durum ise çalışanların kuruma bağlılıklarını daha önemli kılmaktadır. Kuruma bağlılığı arttırmak için çeşitli stratejiler uygulanmalıdır. Tükenmişliğin azalıp örgütsel bağlılığın da artmasından doğan sonuçların son derece pozitif olması örgütsel ve bireysel açıdan önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramlarının örgüt ve bireyler için büyük anlamlar taşıdığı bilinmesi ve böylesine önemli kavramların çeşitli açılardan ele alınarak araştırılması çalışmaya ayrıca bir değer yüklemektedir. Bu araştırma kapsamında tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesine ve tükenmişliğin azaltılması/önlenmesi ve örgütsel bağlılığın artırılması hususunda alınabilecek ortak tedbirlerin alınmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK

1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramının farklı tanımları incelendiğinde, çalışanın örgüt amaçlarına bağlılığı, örgütten ayrılmanın çalışan açısından olası maliyetleri ve çalışan üzerinde örgüte bağlı kalma yönünde baskı meydana getiren manevi yükümlülüklerin bu tanımlarda üzerinde durulan esas temalar olduğu görülmektedir. Genel olarak, örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğini örgütle ilişkilendiren bir tutum, örgütün amaçlarının çalışanın amaçlarıyla uyum gösterdiği bir süreç, örgütün amaçlarına bağlı kalmanın getireceği faydaların ve örgütten ayrılmanın maliyetlerinin algılanması sonucunda sergilenen davranış, örgüt amaçlarına bağlı kalma yönündeki normatif baskının yarattığı durum vb. farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Bir kavram olarak bağlılık, yakın olma duygusunu ve davranışını içeren kuvvetli bir tutumdur. Bir kişiye, bir düşünceye karşı duyuşsal olarak ne hissettiğimizle alakalıdır ve bir kuruma duyduğumuz yakınlığı, verdiğimiz değeri ve yerine getirmek zorunda olduğumuz yükümlülüğü anlatır. Örgüte bağlılık ise, çalışanla çalıştığı kurum arasındaki psikolojik bağlıdır (İlsev, 1997).

Örgüte bağlılığı araştırmacılar çok boyutlu bir olgu olarak açıklamaktadır. Bu konudaki ilk çalışmaları gerçekleştiren Porter, Steers ve Mowday örgüte bağlılığın üç boyutundan söz etmektedirler (Akt: Özdevecioğlu, 2003). Bunlar:

- a. Örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olma,
- b. Örgütün değerlerine ve amaçlarına inanıp, benimseme,
- c. Örgütün yararına, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcama isteğidir.

Örgüte bağlılığın çok boyutluluğunu vurgulayan bir diğer önemli çalışma ise Meyer ve Allen geliştirmiş olduğu modeldir. (Allen ve Meyer, 1990). Buna göre, örgüte bağlılığın üç temel boyutu vardır:

- a. İçten (affective) bağlılık,
- b. Çıkar (continuance) bağlılığı,
- c. Minnet (normative) bağlılığı. Bu üç boyutun içeriğine bakıldığında;

a) İçten Bağlılık: İngilizceden çeviriyle dilimizde duygusal bağlılık olarak da tanımlanmaktadır (İlsev, 1997). Örgüte duygusal olarak bağlanmayı, örgütün değerleri ve amaçlarını içselleştirmiş olmayı ifade eder. Duygusal olarak bağlılığı yüksek olan kişiler kendilerini çalıştıkları örgüte adanmış, örgütün çıkarlarını gözetken, bağlılığı yüksek kişilerdir; kurumda çalışmaya devam etmelerinin asıl sebebi kendilerini kuruma ait hissetmeleridir (Atay, 2006).

b) Çıkar Bağlılığı: Türkçesi devamlılık bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut, bireyin örgütten ayrılma durumunda, feda edeceği maddi ve manevi değeri belirleyerek karar verilir. Kişiyi örgütte tutan olası maddi zararlarıdır. Çıkar bağlılığı olan çalışanların iş verimine katkısı yoktur, bir anlamda bir alanda çalışıyor olmak için zaman geçirirler ve kişiler kendilerini kapana kısılmış hissetmektedirler (Kavi, 1998).

Çıkar bağlılığı temelde üç şekilde oluşmaktadır: Çalışan, örgüte sağladığı katkı ve bunun karşılığında elde ettiği kazanımlarını başka bir örgüte geçerse aynı şekilde sağlayıp sağlayamayacağını düşünür. Bu aşamada bireyin sağlamış olduğu çıkar tamamen maddi içeriklidir. İkincisi, çalışanın değerlendirebileceği başka iş alternatiflerinin azlığı ya da olmayışıdır. Çünkü böylesine duygusal özelliklere sahip verimliliğini kaybetmiş bireyin yeni bir iş bulması zorlaşmıştır. Son olarak, emekliliğine az zaman kalması, ailevi faktörler ve benzeri nedenlerle örgütte kalmak zorundadırlar. Emekliliğine az bir zaman kalmış birey artık yeni bir hayatın planlarını yapmaya başlamıştır ya da çalışanın emeklilik süresi dolmuş ancak maddi yetersizliklerden dolayı çalışmaya devam ediyor olabilir. Böyle bir durumda olan bireylerden çalışma hayatında verim beklenemez. Çıkar bağlılığıyla örgütte kalan kişiler, iş performansının düşüklüğü

yanında, olumsuz tavırlar da sergileme eğilimindedirler, bu nedenle bu bağlılık istenmeyen bir bağlılık türüdür (Emhan ve Gök, 2011; Cheng ve Stockdale, 2003).

c) Minnet Bağlılığı: Çalışan, işverenine karşı kendisini borçlu ya da minnettar hissettiği için örgütte kalır. Özellikle hayatının çok zor ve çıkmaz bir anında bu işe sahip olmuş kişiler bu iş sayesinde içinde buldukları durumdan kurtulmuşlarsa örgüte olan minnet bağlılığı çok yüksek olacaktır. Aynı zamanda, kişinin örgütün kendisine ihtiyacı olduğunu düşünerek bağlılık duyması da bu boyuttadır. Bu inancın temelinde daha çok kişinin değerleri ön plana çıkmaktadır bu nedenle de Türkçede bazı çalışmalarda değer bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır (İlsev, 1997):

a. Bireyin sosyalleşme sürecinde aileden edindiği değerler,

b. Kültürel değerler,

c. Örgüt kültürünü oluşturan değerler (sadakət, kıdeme verilen değer gibi) yatmaktadır.

Minnet bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütsel açıdan istenen davranışları göstermeyi doğru ve yapılması gereken şey olarak görmekte, olumlu örgütsel davranışlar göstermek için kendilerini kişisel olarak sorumlu hissetmektedirler (Vatansever, 2008).

İnsan olmanın doğası gereği çalışanlar ait oldukları örgüte bağlılık duymaktadırlar. Çalışanlarının bağlılıklarının ne şekilde ve ne düzeyde olduğunu bilen kurumlar, kuşkusuz örgütün ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayıp gelecek planlarına daha doğru yön vereceklerdir. Bu bilgi, değişim yönetimi, örgütsel gelişim gibi pek çok konuda kuruma davranışları önceden tahmin etme ve şekillendirme olanağı tanıyacaktır (Atay, 2006).

Çalışanların iş ve iş dışı yaşamları arasındaki dengeyi açıklamakta çalışılan organizasyonun özellikleri de çok önemlidir. Buna göre, çalışanlarına kişisel zaman planlarını yapmaları için esneklik sağlayan, iş yükü dağılımını gerçekçi bir şekilde yapan ve çalışanlarının iş dışında sahip oldukları yaşamlarındaki çıkarlarını da gözetken kurumlardaki çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur (Bogler ve Somech, 2006).

Diğer yandan, bireylerin iş ve iş dışı yaşam dengeleriyle örgüte bağlılık arasında çalışanın aleyhine olabilecek bir ilişki doğabilir. Örgüte bağlılığı çok yüksek olan bir çalışan, kendini o kadar o kuruma ait hissetmektedir ki, işgücü piyasasında kendisine sunulan başka iş fırsatlarını değerlendirmek ve kendini geliştirme konusunda isteksiz davranabilir. Çalıştığı örgüte, o örgütün hedeflerine odaklanıp kendi günlük yaşamından uzaklaşp hayatının diğer alanlarını ikinci plana koyabilir ki bu durum da kişinin bir süre sonra iş ve iş dışı yaşam dengesine zarar vererek mutsuz olmasına neden olabilir (Randall, 1987).

İlk bakışta, iş ve yaşam dengesinin sonuçları olarak örgüte bağlılık kurumlar için, kariyer tatmini ise bireyler için önem taşıyor gibi görünmektedir. Oysa kariyer tatminin araştırılması organizasyonların yetkinlik ve kültürel gelişimleri için gerekli önemli unsurlardan biridir (Cheng ve Stockdale, 2003).

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (Gül, 2002). Bunun en önemli nedeni, çok yönlü bir araştırmaya müsait olan bu kavramı sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl, 2004). Bu nedenle örgütsel bağlılık literatür incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılıkla ilgili bir tanım şöyledir. “Sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” (İlsev, 1997). Başka bir tanımda örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Gül, 2002). Bir başka tanımda ise örgütsel bağlılığı, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” olarak tanımlamıştır (Balay, 2001).

Çöl (2004) de örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır.

Yapılan tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığı; çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri olumlu duyuşsal tutum sonucu örgütte kalmak istemeleri, örgütün gerçekleştirdiği tüm etkinlikler, işgörenin örgüte karşı olan sadakat duygusu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çaba şeklinde özetleyebiliriz (Pak, 2008). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004):

Davranışsal bağlılık: Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Gül, 2003).

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürür ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranış bir tür alışkanlık halini alarak birey bu davranışa bağlılık gösterir. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu da davranışın pekiştirilmesini ve dolayısıyla tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Krishraveni ve Ramkumar, 2008).

Tutumsal bağlılık: Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duyuşsal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004). Tutumsal bağlılık kavramı işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanarak çok yönlü bir uyum geliştirme sürecidir. Bu bağlılık türünde özellikle işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi çok önemlidir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile

özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bogler ve Somech, 2004).

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bireylerin davranışları, değerlerinin ve inançlarının gözle görülebilir halidir. Kişilerin inançları ile davranışları arasındaki uyum bağlılık için önkoşuldur. Bağlılık, bireylerin ne olduğunun ve ne olmak istediğinin ve kişinin net kararlarının ifadesidir. Bireyler, bir karar aldıktan sonra, tutumlarını bu kararla paralel bir davranış tarzı ortaya koyacak bir biçimde değiştirir ve bu karara bağlanırlar. Bağlılık kavramı aynı zamanda bir devamlılığın da göstergesidir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık, bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağı ifade eder. Yani örgütsel bağlılık, bireyin örgüte ve yaptığı işi benimsemesi, sadakat göstermesi ve örgüt değerlerine inanması gibi duyguları içerir. Örgüt açısından bakıldığında çalışanların örgüte bu denli inanıp bağlanmaları, örgüte her açıdan destek sağlarken örgüt içi bütünlüğün tam anlamıyla gerçekleşmesine katkıda bulunur. Bu nedenle, günümüzde, işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Fu ve diğerleri, 2009).

Tüm organizasyonlar üyelerinin örgütsel bağlılıklarını arttırmak ister. Çünkü çalışanların bağlılık göstermeleri örgüte karşı her yönden olumlu tutuma sahip olduklarının göstergesidir. Bu durum da onların örgüte ve üretime katılımlarının yüksek olmasına ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans göstermelerine sebep olmaktadır (Taehee ve diğerleri, 2011). Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile ilişkiler kurmakta, işlerinden daha fazla tatmin olmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ile örgüt etkililiği ve etkinliği için çaba sarf etme gibi tutumlar sergilemektedirler. Tüm bu faydalar göz önüne alındığında örgüte bağlılık örgütler açısından bir gerekliliktir ve yönetim bunu sağlamak için gereken çabayı göstermelidir (Krishraveni ve Ramkumar, 2008). Zaten birçok yönetici ve işletmeler bugün örgütsel bağlılığın öneminin farkına varıp arttırmanın yollarını aramaktadırlar.

Örgütlerin işgücünün örgüte bağlılığını artırmak için yapması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Vatansever, 2008).

- Çalışanların iş ve yaşam hayatı arasında denge kurmak istemesini kabullenmek,
- İş/aile baskısından kaynaklanan stresi azaltmak için bazı çalışmalarda bulunmak,
- Çalışanların şirket başarısını paylaşmasına izin vermek,
- Yeteneklerini geliştirmelerine fırsat sağlamak,
- Yararları işgücünün demografik yapısına göre düzenlemek (kimin neye ihtiyacı varsa onu sağlamak),
- Çalışanların şirket (örgüt) kültüründen beklentilerini öğrenmek,
- Çalışanların katılımını sağlamak, çift taraflı iletişimi sağlamak için gerekli fırsatları meydana getirmek.

1.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bu bölümde Etzioni'nin, Mowday'ın, Allen ve Meyer'in, O'reilly ve Chatman'ın, Katz ve Kahn'ın, Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Tablosu

Etzioni'nin Yaklaşımı	Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı	Wiener'in Yaklaşımı	Mowday'ın Yaklaşımı	O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı
Yabancılaştırıcı Bağlılık	Araçsal bağlılık	Araçsal Bağlılık	Tutumusal Bağlılık	Uyum Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
Hesapçı Bağlılık				Özdeşleşme Bağlılığı	Devamlılık Bağlılığı
Ahlaki Bağlılık	Anlatımsal Bağlılık	Örgütsel bağlılık	Davranışsal Bağlılık	İçselleştirme Bağlılığı	Normatif Bağlılık

Kaynak: Kılıç, 2010'dan uyarlanmıştır.

1.1.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Akt: Balay, 2001). Bunlar;

Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme, örgütle aynı bakış açısını edinme temeline dayanmaktadır. İş görenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

Hesapçı bağlılık: Örgüt ile iş görenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Karşılıklı ilişkiye elde edilecek çıkarlar hâkimdir. İş görenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı bağlılık: İş görenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İş gören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

1.1.3.2. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday yaptığı sınıflandırmada temel fikre bağlı kalarak tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak incelemiştir.

Davranışsal bağlılık: Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Gül, 2003).

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürür ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranış bir tür alışkanlık haline alarak birey bu davranışa bağlılık gösterir. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu da davranışın pekiştirilmesini ve dolayısıyla tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Krishraveni ve Ramkumar, 2008).

Tutumsal bağlılık: Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duyuşsal bir tepkidir. Diğer bir

ifadeyle bağıllık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004). Tutumsal bağıllık kavramı işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanarak çok yönlü bir uyum geliştirme sürecidir. Bu bağıllık türünde özellikle işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi çok önemlidir. Tutumsal bağıllık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bogler ve Somech, 2004).

1.1.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Tutumsal bağıllıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağıllık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer ve Allen, 1991).

a. Duygusal Bağıllık: Bireylerin duygusal bağıllığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel değerlere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağıllığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Chen, 2003; Cheng ve Stockdale, 2003). Elbette bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesinin yanında bu inançlarını davranışa dönüştürerek örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesi örgüt açısından ayrıca bir önem taşımaktadır (McGee ve Ford, 1987). Bu bağıllık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağıllık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Siyase, 1997).

b. Devamlılık Bağıllığı: Allen ve Meyer devamlılık bağıllığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağıllık türüne rasyonel bağıllık da denilmektedir. Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen, 2003; Kavi, 1998). Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 2000). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini düşünerek bunu kabul etmesidir (Somers ve Birnbaum, 2000). Buna göre devamlılık bağıllığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımlarının çok yüksek tutması

sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1991). Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyetin artması daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır (Lamsa ve Savolainen, 2000).

c. Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen 1991 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Kurumdan ayrılmak bireyde örgüte karşı gelişen sorumluluklarını yapmadığı hissi uyandırır ve dolayısıyla birey huzursuz olmaktadır. Çalışan örgüt üyeliğini sürdürme hususunda belli değer yargıları oluşturmuştur ve bunların dışına çıkmak istemez (Meyer ve Allen, 1991; Emhan ve Gök, 2011).

1.1.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik süreçlerle bağlanması şeklinde yorumlamışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

a.Uyum: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Bu bağlılık türünde çalışanlar daha çok kurumla uyum içerisinde bulunarak ahlaki açıdan ‘iyi çocuk’ eğilimindedirler. Tabii ki üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi, belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (Newton ve Shore, 1992).

b.Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşebilirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997).

c.İçselleştirme: Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Özdeşleşmenin bir aşaması olduğu da söylenebilir. Çünkü birey kurumun hedef ve değerlerini içselleştirmeden tam bir özdeşleşme gerçekleştiremeyecektir. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır. Uyum boyutu, ödüllü-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2001).

Yukarıda ele alınan üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir (Öztürk, 2008).

1.1.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki iş görenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Akt: Balay, 2001). İş görenlerin sistem içindeki davranışları iç ve dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, iş görenlerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal

devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram, 2006).

1.1.3.6. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener'in sınıflandırması ile araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir (Akt: Vatansever, 2008).

Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, çalışan üzerinde vicdani bir baskı yaratarak kendi örgütsel hedef ve çıkarlarını temin etmeye yönelik davranışlarda bulunmasına sebep olmaktadır. Böylece araçsal dürtü uyandıran eylemler, iş görenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2001).

İş gören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde kurum ve çalışan arasındaki ilişkiler karşılıklıdır. Örgüt, iş görenin bazı güdülerini doyururken bunun karşılığında çalışandan örgüte katkıda bulunmasını beklemektedir. Bu ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya çalışanın menfaatine yönelik olduğu sürece çalışan, doğal olarak örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2001).

1.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olmak üzere dört ana başlıkta incelenecektir.

1.1.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, iş görenin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı,

içsel güdülenme düzeyi, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir (Balay, 2001).

Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörler olduğundan bir iş görenin örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden sayılmaktadırlar. Örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin örgütten elde ettiği maddi ve manevi kazanımları artacak ve bunlar örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğinden, iş görenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005).

İş görenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. İş görenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek bireylerin örgütten beklentileri de yüksek olacağından çalıştıkları birçok kurumda doyumsuzlukla karşı karşıya kalacaklardır. Dolayısıyla bu tür bireyler sürekli olarak farklı iş alternatifleri gözetmek durumundadırlar (Yalçın ve İplik, 2005). Ortaya çıkan bu durum çalışanların beklenti ve hedeflerini belirlerken çok yönlü ve gerçekçi düşüncelerinin gerekliliğini göstermektedir. Bireyin aldığı eğitim beklentilerine elbette yol göstermelidir ancak örgütün gerçekleştirdiği etkinliklerin düzeyi, sahip olduğu mali yapı ve piyasanın genel durumu gibi faktörler de bu beklentileri şekillendiren ana unsurlardan olmalıdır. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003; Allen ve Meyer, 1990; Weiner ve Vardi, 1980).

1.1.4.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İş ve role ilişkin faktörler, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi alt unsurlardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı gibi kavramlarda bu unsurlara ek olarak sayılabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

1.1.4.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Bireyin örgütte çalışma süresiyle örgüte bağlılığı arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır. Örgüte yeni katılan iş görenlerin oryantasyon dönemindeki örgüte bağlılık derecesi ile 6 ay sonraki bağlılık derecesi arasında önemli bir farkın olduğu

Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konulmaktadır. Yani iş görenlerin örgütteki sosyalleşme süreci içerisinde, iş deneyimleri ve çalışma ortamına uyum düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de artış göstermektedir. Ancak bunun yanında çalışanın aynı pozisyonda çalışma süresi de bağlılık düzeyine etki etmektedir. Buna göre, iş görenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2001). Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır, ancak aynı pozisyonda geçirilen uzun sürenin duygusal ve normatif bağlılığı azalttığı tespit edilmiştir (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörlere iş gören ve yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi ve son olarak iş tatmini de ilave olunabilir. Bunlardan iş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden birisidir (Özdevecioğlu, 2003). Bireyin işine olan duygusal ve psikolojik bağının olumlu yönde geliştirmede önkoşul niteliği taşımaktadır. Örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı ise çalışanların birbirlerini ve yöneticilerini doğru anlamalarını ve dolayısıyla da sağlam bir örgütsel bütünlük kurulmasını sağlamaktadır. Barutçugil (2004)'e göre, kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir iş gören kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissedecektir. Bunu sonucu olarak ise iş gören, örgütüne ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık ve kendisini adama duygusunu geliştirecektir. Öte yandan, yöneticilerin iş görenlerle olumlu ilişkiler kurması, yöneticiler ve sağlıklı bir yönetim anlayışı kurulması açısından da pozitif bir olgudur. İş tatminsizliği karşısında iş görenlerin örgütten ayrılmak ve işe/örgüte ilgisiz kalmak şeklinde iki tür tepkisi ortaya çıkmaktadır. İşin kendisinde ilerleme oluşturmak için en etkili yollardan biri işi zenginleştirmektir. Bunun anahtarı yapılan işin içeriğinde veya sürecinde değişiklik yapmaktır. İş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar, iş görenlerin kendi alanları ya da farklı alanlarda kendilerine geniş ufuklar açarak değişik görev ve sorumluluklar üstlenmesine ya da kendi özerklik ve yaratıcılıklarını artıracak yollarla başarı sağlamalarına olanak tanımaktadır (Barutçugil, 2004).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirlerine benzeyip birbirlerini tamamlayıcı bir özellik taşımalarına rağmen özlerinde farklı kavramlara işaret ederler. İki kavram

arasındaki temel fark işimi seviyorum ve çalıştığım kurumu seviyorum şeklinde özetlenebilmektedir. İş tatmini, iş görenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık iş görenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003)

Sağlam bir örgütsel bağlılıktan bahsedebilmek için öncesinde çalışanların iş tatmininin sağlanmış olması bir gereklilik arz etmektedir. Dolayısıyla iş görenlerin iş tatminlerini sağlamadan, örgüte bağlılıklarının sağlanması güç olabilecektir. Özetle, iş deneyiminde önem taşıyan iş görenin kendisidir. Ancak, çalışma ortamına ilişkin faktörler büyük ölçüde yöneticiden kaynaklanmaktadır. İş görenlere tatmin ve bağlılık duygusu kazandıracak anlamlı ve yeni olanaklar sağlayan bir iş, adil ücret, iyi bir çalışma ortamı, öğrenme, gelişme fırsatı ve saygı gibi faktörler büyük ölçüde yöneticinin denetimindedir.

1.1.4.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu faktör grubuna, iş görenlerin örgütsel etik algılamaları da eklenmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

1.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlı üyelerin oluşturduğu örgütlerin piyasada üstünlüğü muhakkaktır. Örgüte bağlı olan bireylerin ortak hedefler etrafında birleşmeleri ve ortak amaçlara hizmet etmeleri elbette kolaylaşacaktır. Çünkü örgüte bağlılığı yüksek olan üyeler, örgütü amaçlarına ulaştırmak için daha üstün bir çaba gösterirler. Yine işgücü devri, devamsızlık, kaytarma ve geç gelme gibi davranışlar düşük olacağı için verimlilik de kendiliğinden yükselme gösterecektir. Ayrıca bağlılığın yüksek olması demek güvenilir ve kalıcı işgücü demektir. Bu nitelikli örgütler piyasada da iyi tanınacağı için hem kalifiye işgücününün hem de müşteriye kendine çekecektir (Bogler ve Somech, 2004).

Araştırmalar düşük örgütsel bağlılığın hem örgüt hem de birey açısından olumlu bir durum olmadığını, diğer yandan yüksek örgütsel bağlılığın ise yüksek performans,

yüksek tatmin, düşük işten ayrılma gibi birçok olumlu sonucu beraberinde getirdiğini göstermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırarak örgüte olumlu girdiler kazandırmak isteyen yöneticilerin yapması gereken ilk şey örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri bulmak olmalıdır (Fu ve diğerleri, 2009). Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir:

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları Tablosu

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyi	Düşük	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri ve düşük performansın engellenmesi, çalışanın zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Orta	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan çalışan kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu.	Çalışanın rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
	Yüksek	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, çalışan, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli çalışanlardan öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.

Kaynak: Çetin, 2011.

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın hem örgüt performansını arttırdığı hem de örgütü çalışabilecek daha uygun bir ortam haline getirdiği konusunda birleşmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütün yararına çalışmaya istekli olma anlamına gelmektedir (Bayram, 2006).

Yapılan çalışmalarda bağlılığın örgütler açısından beş farklı sonucu olduğu tespit edilmiştir. Bunlar işteki performans derecesi, örgütteki kıdem, devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma oranı olarak karşımıza çıkar (Çöl, 2004).

Performans: Günümüz işletmelerinin başarılarında çalışanların gösterdiği performans önemli bir paya sahiptir. Çalışanların performansının yüksek olması örgütün amaçlarını daha kısa sürede, daha az hata ile daha yüksek kalitede gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Bu sebeple yapılan performans değerleme, çalışanların örgütün amaçlarınınin gerçekleşmesine yapmış olduğu katkınınin ölçülmesidir (Izgar, 2001).

Performansın ölçülmesi ise performans değerlendirmesi olarak adlandırılmaktadır. Başka bir deyişle performans, bireyin görevindeki davranış ve tutumlarını, başarısını; iş ahlâkını, düzen ve disiplin özelliklerini bütünüyle kapsayan; bunun yanında çalışanın örgüt başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Gül, 2003).

Allen ve Meyer (1990)'e göre örgüte duygusal olarak bağlanan çalışanlar, örgütün üyesi olmaktan memnun olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerinin etkisiyle bu amaca ve değerlere ulaşmada örgütün yararına çaba harcayacaklar ve dolayısıyla performansları yüksek olacaktır.

Amirin performansa verdiği önem kadar adil bir performans değerlendirmesi yapılması da çalışanların örgüte olan saygı ve sevgisini güçlendirecektir. Bu da kuruma güçlü ve sağlam örgütsel bağlılık olarak yansıyacaktır (Meyer ve Allen, 1991).

Devamsızlık: Devamsızlığın çalışanın işine karşı duyduğu tatmin ve istekli olma haliyle yakından ilgisi bulunmaktadır. Konu üzerine yapılan araştırmalarda bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların işe devamsızlıklarınınin diğer çalışanlara göre önemli derece az olduğu tespit edilmiştir (Çetin, 2011).

Özetle örgüte karşı yüksek bağlılık duyan çalışan örgütün değerleri ile uyumlu davranışlar sergiler.

Ancak kimi araştırmalar ise, örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı üzerinde durmuşlardır. Bu çelişkiyi ortaya çıkaran sebebin, devamsızlık davranışının ele alınışındaki farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir. Bunun da işe geç gelme veya gelememe davranışının göreceli bir eylem olması ve çalışanın kontrolü dışında hastalık, kaza, tatil gibi çok fazla faktörlerden etkilenmesidir (Keleş, 2006).

Çalışan devir hızı: Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi de, çalışan devir hızı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimidir. Örgütsel bağlılığı azalan çalışanlar görevlerinde karşılaştıkları zorluklara karşı dirençleri zayıftırlar ve daima akıllarının bir köşesinde bulunan alternatif iş seçeneklerini ilk fırsatta değerlendireceklerdir. Yüksek çalışan devir oranı örgütler için genellikle istenmeyen bir durumdur. Çünkü böylesine bir devir, örgütün gerek iş gücü teminini gerekse de işe alıştırma ve hizmet içi maliyetlerini arttırmaktadır. Çalışan devrini azaltmada yöneticilere düşen en önemli görevlerden biri çalışanların işlerine ve işletmelerine olan bağlılıklarının artırılmasıdır (Gül, 2002).

İşten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını düzeltmesi veya performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Keleş, 2006).

İşgücü devri şu şekilde hesaplanabilir (Keleş, 2006):

$$\text{İşgücü Devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100.$$

İşten ayrılma davranışı ile işten ayrılma eğiliminin birbirlerinden ayrı değerlendirilmesi, ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini anlamayı daha net hale getirecektir. Buna göre, işten ayrılma eğiliminde olan ancak ekonomik kaygılar nedeniyle bir işgörenin örgüte bağlı olduğunu düşünmek tabii ki doğru olmayacaktır (Keleş, 2006).

Stres: Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır (Kula, 2011).

Bu düşüncenin aksine örgütsel bağlılığın düşük olduğu çalışanlarda da stresi oluşabilmektedir. Ancak burada yaşanan stresin kaynağı farklı olabilir. Şöyle ki örgütsel bağlılık seviyesi az olan birey, örgütün hedefleri ile kendi hedefleri arasında çatışma ve uyumsuzluk yaşamaktadır. Buna ilave olarak diğer üyelerle de iletişim bozuklukları yaşama ihtimalinin yüksek olmasının da etkisiyle birey çalışma ortamında stres ve gerginlik yaşayabilmektedir.

Örgütsel çevre, düzensizlik ya da monotonluk örgütsel bağlılık ve stresin birbiriyle ilişkisini etkileyebilmektedir. Nitekim iş stresinin artması ile performansta düşüş görüldüğü ve performans ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Kavi, 1998).

İşten ayrılma: İşletmelerde çalışanların işten ayrılmak istemelerinin farklı nedenleri vardır. Çalışanların işten ayrılma sebebini işten çıkarılma çekincesiyle yaşadıkları stres olabileceği gibi beklentilerinin gerçekleşmemesi sonucunda iş tatminlerinin ve performanslarının düştüğü ve çalışanların işten ayrılma niyetine girmeleri de olabilmektedir (Chen, 2003).

1.2. Tükenmişlik

Bu bölümde tükenmişlik kavramının tanımı, boyutları, modelleri, belirtileri, tükenmişliği etkileyen faktörler, birey ve örgütler üzerindeki etkileri, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlik ile baş etme yolları konuları incelenecektir.

1.2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Günümüz çalışma hayatında sıklıkla bahsedilen olgulardan birisi “Tükenmişlik” kavramıdır. Tükenmişlik, insanların ne yaptıkları ile ne yapmak zorunda oldukları arasında görülen bozulmaların bir göstergesidir. Tükenmişlik yaşayan insanların değerlerinde, saygınlığında ve ruhlarında erozyonlar oluşmaktadır. Zaman içinde

yavaşça ve sürekli olarak yayılan, tedavisi zor olan bir olgudur ve hatta psikolojik rahatsızlıktır diyebiliriz (Siegel ve Siyase, 1997).

Tükenmişlik iş hayatında yaşanan güçlükler ile yakından ilgili bir kavramdır. Özellikle sağlık hizmetleri, müşteri hizmetleri, öğretmenlik gibi insan odaklı meslek gruplarında çalışanların, insanlar ile çok yoğun derecede ilişkilerde bulunması ve bu ilişkilerin onları aşırı yıpratması zamanla hizmet verdikleri insanlara karşı tutum ve davranışlarında değişikliklere neden olabilmektedir (Karaodul, 2003).

Tükenmişlik olgusunun çok kaygan bir kavram olduğu söylenebilir. Ne olduğu ve bu kavram hakkında ne yapılabileceği ile ilgili çok geniş ve çeşitli fikirler bulunmakta ve günümüzde araştırmacılar tarafından farklı tanımlar üzerinde durulmasına karşın ortak bir karara varılamamıştır. Bu durum problemin tespiti ve çözüm önerilerinin getirilmesi hususunda ortak bir iletişimin kurulmasına engel olmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan tükenmişlik tanımlarından bazıları şöyledir:

Psikiyatrist Freudenberger tarafından tükenmişlik olgusunun ilk tanımı yapılmıştır. Freudenberger' e göre tükenmişlik, yıpranma ve enerjinin tükenmesi durumudur. Daha açık bir ifade ile kişilerin içsel değerleri nedeni ile kendisini zorlaması ya da aile, iş, değerler sistemi veya toplum gibi dışsal etkenler tarafından zorlanmaları sonucu enerjilerinin, direnç mekanizmalarının ve içsel kaynaklarının tükenmesidir. Aşırı stres altında kişilerin motivasyonları, tutum ve davranışları olumsuz bir biçimde etkilenmektedir. Bu durumun sık yaşanması ise toplamda tükenmişliği beraberinde getirmektedir (Akt: Sweeney ve Summers, 2002). Başka bir tanımda ise tükenmişliği, duygusal açıdan dikkat ve emek isteyen şartlar altında uzun süre kalmaktan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumu olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar, duygusal açıdan dikkat ve emek isteyen durumların ise en sık olarak, bireyin yüksek beklentiler içerisinde olmasının ve kronik durumsal stresin birleşiminden oluştuğunu belirtmektedirler (Çimen ve Ergin, 2001).

Meslek olarak yöneticiliği seçen kişiler ile meslek olarak öğretmenliği seçen kişilerin psiko-dinamik sebepleri farklı olmaktadır. Bu psiko-dinamik sebepler, kişilerin seçtikleri meslek dalına yüksek amaçlar ve beklentiler ile başlamasını sağlamaktadır. Bu

yüksek beklenti ve amaçlar, kişilerin işlerinin varoluşu öneminden kaynaklanmaktadır. Ancak kişilerin bu beklenti ve amaçları yeteri kadar veya hiçbir şekilde karşılanmaması durumunda tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Asıl itibarıyla tükenmişliğin nedeni kişilerin bu beklenti ve amaçlarına ulaşmasını engelleyen iş özellikleridir ve kişinin beklentilerini makul seviyede tutması bu özelliklerin etkisinin zayıflamasına yardımcı olacaktır (Karaodul, 2003).

Tükenmişliğin diğer bir tanımı Meier (1983) tarafından yapılmıştır. Meier' e göre tükenmişlik, kişilerin iş ile ilgili olumlu beklentilerinin (ödül gibi) az buna karşın olumsuz beklentilerinin (ceza gibi) çok olduğu, işyerinde mevcut pekiştireçler üzerinde az bir kontrollerinin olduğu veya bu pekiştireçleri kontrol edebilmek için az yeterliliğe sahip oldukları şeklinde tekrarlayan iş hayatı sonucu oluşan bir durumdur. Bireyin kendi işi üzerinde kontrol sahibi olmak istemesi de yine kişinin beklentileri arasında yer alır ve karşılanmaması durumunda gücünün yetersiz kalması onu elbette tükenmişliğe götürecektir (Meier, 1983).

Tükenmişlik tanımları içinde bugün en çok kabul gören tanımı Maslach yapmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik, işyerinde bulunan kronik stres kaynaklarına verilen uzun süreli cevapları kapsayan psikolojik bir sendromdur. Bir yerde kişinin işiyle ilgili yaşadığı olumsuzlukların birikmesi ve organizmanın bir süreden sonra bu yükü taşıyamaması sonucunda geliştirdiği tepki şeklinde nitelendirebiliriz. Daha spesifik olarak bu araştırmacı tarafından tükenmişlik, insanlara yönelik işlerde çalışan kişilerde oluşan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azaltması sendromu olarak tanımlanmıştır. Duygusal tükenme, diğer insanlarla ilişkide bulunan çalışanlar tarafından hissedilen duygusal açıdan zorlanma ve tükenme halidir ki bu durum bireyin psikolojisinin de zarar gördüğüne işaret edebilir. Duyarsızlaşma ise genellikle hizmet verilen insanlara, müşterilere karşı ilgisiz, umursamaz ve alaycı tutumların gelişmesini ifade etmektedir. Kişisel başarı hissi azalması ise, çalışanların yeterlilik ve başarı duygularında görülen azalmaları işaret etmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Emhan ve diğerleri, 2011).

Her insan tükenmişliği kendine özgü bir şekilde yaşar, fakat temel konu hepsinde ortaktır. Tükenmişlik, iş ile bütünleşmede yaşanan çıkmaz ve duygularda yaşanan erozyondur. Yaşanan tükenmişlik sonucunda, önemli, anlamlı ve büyüleyici

olarak başlanılan iş anlamsız, nahoş ve tatmin edici olmayan bir hale dönüşmektedir. Bununla birlikte, işte duyulan şevk, adanma, güven ve haz gibi duygularda eriyip gitmekte ve yerini öfke, endişe gibi duygulara bırakmaktadır. Başarısızlık ise bütün bunların doğal getirisi olarak örgüt ve çalışana dönecektir (Maslach ve diğerleri, 2001).

İş ile bütünleşmenin enerji, katılım ve yeterlilik olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır. Tükenmişlik başladığında, iş ile bütünleşmenin bu üç bileşeninin yerini negatif yöndeki karşılıkları almaktadır. Bireyin yaşadığı tatminsizliğin etkisiyle sahip olduğu enerji, zamanla duygusal tükenmeye; katılım, duyarsızlaşmaya; yeterlilik duygusu da, kişisel başarı hissinde azalmaya dönüşmektedir (Sürgevil, 2006b).

Yukarıda yer alan tanımlar ışığında tükenmişliği, özellikle insanlarla iletişimin yoğun olduğu meslek dallarında, işyerinde bulunan yoğun ve sürekli stres kaynaklarına karşı çalışanların gösterdiği olumsuz duygusal, fiziksel, bilişsel ve davranışsal tepkiler olarak açıklayabiliriz (Nachbagauer ve Riedl, 2002). Tükenmişlik en çok idealist, diğer insanlara yardımcı olma tutkuları olan, hevesli, kendini işine adanmış kişilerde görülmektedir. Çünkü bu tür insanların çalışma yaşamlarına dair enerjileri ve beklentileri yüksektir ve yukarıda da bahsettiğimiz üzere beklentilerin aşırı yüksek olması karşılanamama riskinin artmasına neden olmaktadır. Özellikle de başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her zaman üzerine düşenden fazlasını yapmaya çalışan kişilerin tükenmişlik yaşamaya daha yatkın kişiler olduğu söylenilebilir. Tükenmişlik belirtilerinin iyice belirginleştiği dönemlerde çalışanlar, “Etrafımdaki her şey ters, bunlara ne oluyor?” diye sormaktadırlar. Cevap ise maalesef kendilerinin tükendiği gerçeğidir (Martinussen ve diğerleri, 2007; Sürgevil, 2006a).

Tükenmişliğin kavramsallaştırılmasına yönelik olarak değişik araştırmacılar tarafından değişik tanımlar yapılmakla birlikte, tükenmişlik üzerinde tam bir kavram karmaşasının olduğu, tamamıyla bir karışıklığın yaşandığı da söylenemez. Tanımlar arasındaki farklılıklara rağmen esas itibariyle benzerlikler gösterdikleri de söylenebilir. Her şeyden önce, tükenmişliğin bireysel seviyede olduğu hakkında genel bir fikir birliği bulunmaktadır. Her bireyin tükenmişliğe karşı direnci psikolojisine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İkinci olarak üzerinde anlaşılan konu ise tükenmişlik, kişinin duyguları, tutumları, güduları ve beklentileri ile iş yaşamının genel olarak bu beklentileri karşılama düzeyi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Fikir birliğinin bulunduğu

diğer bir konu ise tükenmişliğin, problemler, sıkıntılar, rahatsızlıklar ve uyumsuzluklar ile ilgili negatif bir yaşantı şekli olduğudur (Baysal, 1995).

Araştırmacılar tarafından ortak bir kararın bulunduğu diğer önemli bir husus da tükenmişliğin boyutları ile ilgilidir. Birçok araştırmacının üzerinde durduğu boyut, duygusal tükenmedir. Farklı araştırmacılar tarafından farklı isimler altında bahsedilmiş olsa da, çoğunluk tarafından tükenmişliğin ana unsuru olarak nitelendirilmektedir. Üzerinde anlaşmanın sağlandığı diğer bir boyut ise genellikle hizmet verilen insanlara, müşterilere karşı ilgisiz, umursamaz ve alaycı tutumların geliştiği duyarsızlaşmadır. Araştırmacıların hemfikir olduğu son tükenmişlik boyutu ise, azalan kişisel başarı hissidir (Cano-Garcia ve diğerleri, 2005).

1.2.2. Tükenmişlik Boyutları

Maslach, tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlığa ilişkin duyguları kategorize eden üç ayrı boyutta ele almaktadır (Akt: Ergin, 1992).

Duygusal tükenme: Budak ve Sürgevil (2005) tükenmişliğin bireysel stres boyutuna işaret etmektedirler. Kaçmaz (2005)'da, duygusal tükenmenin tükenmişliğin en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Duygusal tükenmeyi yaşayan kimseler, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verimli ve sorumlu davranmadığını düşünmekte ve bu düşüncelere bağlı olarak gelişen gerginlik, stres ve engellenmişlik duygularıyla yüklenerek ertesi gün tekrar işe gitme konusunda endişe yaşamaktadırlar (Budak ve Sürgevil, 2005; Kaçmaz, 2005).

Duyarsızlaşma: Maslach ve Jackson (1981) duyarsızlaşmayı; kişinin hizmet verdiklerine karşı, onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun şekilde davranması olarak tanımlamıştır. Duyarsızlaşma içerisinde bulunan kişiler, hizmet verdikleri kişilere, karşılarında insan değil de nesne varmış gibi davranmaktadırlar (Aydemir, 2003). Budak ve Sürgevil (2005)'e göre duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil eden, hizmet verilenlere yönelik negatif, katı tutumları içeren işe karşı tepkisizleşmedir. Öğretmenlik mesleği için düşünülecek olursa; öğretmenlerin öğrencilere, öğrenci velilerine ile birlikte çalıştıkları meslektaşları ve diğer çalışanlara karşı duyarsızlaştırmayı geliştirdiklerini söylemek mümkün

olmaktadır. İstenmeyen bu durum çalışan birey açısından tükenmişliğin doğal sonucu olarak görülse de hizmet alan bireyler açısından çoğu kez anlayışla karşılanabilecek bir hal olmaktan uzaktır ve ciddi problemlere sebep olabilmektedir (Karaodul, 2003).

Kişisel başarısızlık hissi: Kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı noksanlığı olarak tanımlanabilir (Maslach ve Jackson, 1981). Kişisel başarısızlık hissi; depresyon, düşük moral, kişiler arası ilişkilerde geri çekilme, üretkenliğin azalması, baskılar ile baş edebilmede yetersizlik, başarısızlık duygusu, kişinin kendisine ve kişisel başarısına ilişkin olumsuz tutumlarla karakterizedir (Baysal, 1995; Bilgin ve diğerleri, 2011). Kişisel başarıda düşme, işe ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ile yeterlilik duygularında azalma ile ortaya çıkar. Kendini başarısız olarak addeden kişi ciddi bir özgüven kaybına uğramıştır ve bu durumda başarabileceği ya da gerçekleştirebileceği eylemleri dahi yapamamaya ve kendini işten çekerek mesleki davranımlardan kaçınmaya başlar. Tükenmişliğin bu boyutunda işgörenler, kendileriyle ilgili değerlendirmelerinde de olumsuz bir tutum içerisinde olmalarının da etkisi ile kişilerde, iş nedeniyle karşılaşılan kişilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında belirgin bir azalma görülür. Suçluluk, sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sürükleyebilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

1.2.3. Tükenmişlik Modelleri

Bu bölümde Cherniss modeli, Edelwich modeli, Perlman ve Hartman modeli, Meier modeli, Maslach modeli, Pines modeli başlıkları altında tükenmişlik modelleri incelenecektir.

1.2.3.1. Cherniss Modeli

Bu model tükenmişliği, zamana yayılı bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almıştır. Bu modele göre, tükenmişliğin temel etkeni olan işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan ve psikolojik olarak iş ile ilişkiyi kesmeyi içeren bir başa çıkma davranışıdır. Bu modelde tükenmişlik, iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum sağlama ve stres ile başa çıkma yolu olarak görülmektedir. Bu modelde bireyin, sürecin başından sonuna kadar işe bağlı stres ile mücadele ettiği düşünülmektedir (Akt: Baysal, 1995).

Gerek çevreden gerekse bireyin kendisinin yarattığı talepler bireyin baş edebilme gücünü aşıyorsa stres oluşmaktadır. Yani çalışanın beklentileri yüksek ve bunların karşılanması güç ise tükenmişliğin ilk basamağı olan stres kendini gösterecektir. Bu durumda birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Birey öncelikle beklenti ve hedeflerini gözden geçirecek hatta bunları azaltma yolunu seçecektir. Bunda başarılı olamazsa, egzersiz yapma, meditasyon gibi bir takım stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer yine başarılı olamazsa birey, duygusal yükünü azaltmak için iş ile psikolojik olarak ilişkisini kesmeye çalışır (Budak ve Sürgevil, 2005).

İş ile psikolojik olarak ilişki kesmenin belirtileri; güdü azalması, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlar ve iş yaşamına ilişkin hedef küçültme şeklinde ortaya çıkar (Karaodul, 2003).

1.2.3.2. Edelwich Modeli

Edelwich (1980)'e göre tükenmişlik, yardım edici mesleklerde çalışan iş görenlerde, iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm enerji ve amaç yitimidir. Tükenmişliğe yol açan iş koşulları ise çok fazla kişiye hizmet verme, çok az ücret, uzun saatler çalışma, yüksek ideallerle ulaşılabilen nokta arasındaki uçurum, bürokratik ya da politik zorlamalardır (Akt: Sürgevil, 2006a).

Edelwich modelinde de büyük beklentiler içerisinde mesleğe başlamak ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması, zamanla çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Edelwich modeline göre tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır (Akt: Kula, 2011).

1. İdealistik coşku: Bu dönemde kişide enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir. Bu mesleğe giriş aşamasıdır.

2. Durgunlaşma: Kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar. Kişi bu aşamada mesleğin kendine has şartlarıyla yüzleşmiştir.

3. Engellenme: Kişi zaman ilerledikçe mesleğinin amaçlarını başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür. Bu aşamada çalışan bir tür çaresizlik içerisine

düŖer. Ne yaparsa yapsın Ŗartları deęiŖtirmeyeceęi duygusuna kapılır ve bunun sonucunda da son aŖama yaŖanır.

4. Apati (duyarsızlaŖma, ilgisizleŖme): Artık ilgisizlik ve duyarsızlık kiŖinin her yerine yansır. İŖe geç gelme, iŖten erken ayrılma, bazen iŖe gelmeme görölür.

1.2.3.3. Perlman ve Hartman Modeli

Perlman ve Hartman'ın (1982) yaklaŖımı, kiŖisel deęiŖkenler ve bireyin çevresini yorumlayan biliŖsel bir odağa sahiptir. Perlman ve Hartman tükenmiŖlięin üç boyutunun stresin üç temel belirti kategorisini yansıttığını ifade etmiŖlerdir (Akt: Izgar, 2001).

1. Fiziksel Tükenme: fiziksel belirtiler üzerinde odaklaŖan olan fizyolojik boyuttur.

2. Duygusal Tükenme: Tutum ve duygular üzerinde odaklaŖan duygusal-biliŖsel boyuttur.

3. DuyarsızlaŖma ve Düşük İŖ Verimi: Semptomatik davranıŖlar üzerinde odaklaŖan davranıŖsal boyuttur.

Perlman ve Hartman'ın geliŖtirdięi modelde tükenmiŖlięin bireysel boyutunun dıŖına çıkararak bireysel özelliklerin, kurumsal ve sosyal çevrenin tükenmenin etkileri ve algılanmasında önemli olduğunu göstermiŖlerdir. YaklaŖımın dört aŖaması bulunmaktadır (Akt: Izgar, 2001).

1. AŖama: Durumun strese iletkenliğini göstermektir. Stresin oluŖumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karŖılamak için yetersiz olabilir ya da iŖ, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir.

2. AŖama: Bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Yani birinci aŖamanın bireyde yarattığı tepkinin miktarıdır. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır.

3. Aşama: Strese verilen üç temel tepki kategorisini içerir. (Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusunda azalma)

4. Aşama: Stresin sonuçlarını temsil etmektedir.

1.2.3.4. Meier Modeli

Meier'in (1983) tükenmişlik modeli Bandura'nın "öz yeterlilik (self efficiency)" modeli temel alınarak geliştirilmiştir (Akt: Sürgevil, 2006a). Bandura ve arkadaşlarına (1997) göre birey için sosyal çevrenin varlığı esastır ve öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler; kontrol edebilecekleri bir çevre yaratmaya çalışır, kariyer seçenekleri üzerinde kafa yorar, kendilerine daha farklı ve daha iyi kariyer hedefleri hazırlarlar. Çünkü içinde yer aldıkları çevrede kendilerine en uygun kariyeri yakalamak çok önemlidir. Bu kişilerin diğer bir özelliği de olumlu düşünmedir ve sanılanın aksine bir kişinin kendisi hakkında olumlu düşünmesi, bilişsel bir hata değil uyum sağlayıcı bir davranıştır (Akt: Sürgevil, 2006a).

Meier'e (1983) göre tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durumdur. Bu modele göre birey çalışma hayatında bir bakıma tamamen aktif olma peşindedir. Çünkü pekiştireçlerin yetersizliği çalışma devamlılığını bitirecek kontrolsüz yaşantı bireyi çalışma ortamından uzaklaştıracak etkenlerdir. Bütün bunlar da zamanla yetersizlik duygusunu doğuracaktır. Tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu olarak gelişen bir durum olan tükenmişliğin üç aşaması vardır (Meier, 1983):

1. İşle ilgili olumlu pekiştireç davranış beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
2. Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin düşük olması,
3. Pekiştireçleri kontrol edebilmek için gereken davranışları gösterme ile ilgili öz yeterlik beklentisinin düşük olması (özgüven yitimi).

Bu şekilde düşük seviyelerde beklentileri olan bireyler sıklıkla korku ve sinir gibi olumsuz duygular yaşarlar. Meier'in tükenmişlik modelinin pekiştirme beklentileri,

sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Meier,1983).

1. Pekiştirme Beklentileri: Belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin attığı değer ve anlama göre bireyden bireye değişir. Pekiştirme beklentileri gerçekleşmediği takdirde işe karşı tatminsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir (Meier, 1983).

2. Sonuç Beklentileri: Belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Bir bakıma hedefe giden yolu temsil etmektedir (Meier, 1983).

3. Yeterli Olma Beklentileri: Verimli davranışı yapmada öz yeterlik beklentisine işaret eder. Yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentileri arasındaki fark oldukça önemlidir. Bu farkın fazla olması istenen bir durum değildir. Bu aynı zamanda bilme (sonuç beklentisi) ve yapma (yeterlik beklentisi) arasındaki farktır (Meier, 1983). Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma yeteneğini ifade eder. Arzuladıkları bir işi yapabilecek öz yeterliğe sahip olmadığını düşünen kişiler elbette ki tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Sweeney ve Summers, 2002).

4. Bağlamsal İşleme Süreci: İnsanların iş çevresine karşı tutumları ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu Meier modelinin ilgilendiği sorulardandır. Tabi bu aşamada bireyin algısı ve işleyişi ayrıca bir önem kazanmaktadır. Çünkü bütün bu bilişsel ve duyuşsal süreçler öncelikle kişinin algı süzgeci sayesinde anlam bulmaktadır. Model, bu soruları, “bağlamsal işleme” kavramına vurgu yaparak ele almaktadır. Bu süreç tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl belirlediği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar,

öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir (Meier, 1983).

1.2.3.5. Maslach Modeli

Maslach'a göre tükenmişlik, iş yerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur. Sürekli bir tepki olan tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve diğerleri; 2001).

Duygusal tükenme: Karmaşık tükenmişlik sendromunun başlıca ve en açık şekilde gözlenebilen boyutu duygusal tükenmedir. İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının yaşadığı tükenmişliği anlatırken, en sık duygusal tükenmeyi kastederler. Duygusal tükenme fazla yüklenmeyle başa çıkmanın bir yolu olarak kişinin duygusal ve bilişsel olarak işinden uzaklaşmasına yol açar (Maslach ve diğerleri; 2001).

Duyarsızlaşma: Duyarsızlaşma kişinin kendisi ile hizmetten yararlananlar arasında mesafe koyma girişimidir. Kendinden ve işinden uzaklaşan çalışanlar, işe yönelik idealizmlerini ve coşkularını kaybederler. Hizmet verilen kişilere aldırış etmeme, düşmanlık içeren olumsuz tepkilerde bulunma sıklıkla görülen davranış biçimleridir. Yapılan araştırmalar duygusal tükenmeyle duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve endişe duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Torun, 1997). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil,2005)

Kişisel Başarı Duygusunda Azalma: Duygusal ve fiziksel olarak tükenen, hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz bir tutum içine giren kişiler, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlandıklarından kişisel yeterlik duyguları azalır. Bu anlamda, kişisel başarı duygusunun azalması diğer iki yapıyla birlikte görülür (Maslach ve diğerleri, 2001). Bu boyut, kişinin bir başkasına olumsuz yanıtlar vermesini, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük üretkenlik, başkaları ile başa çıkmada yetersizlik ve benlik saygısının azalmasını içerir (Baysal, 1995).

1.2.3.6. Pines Modeli

Bu modelde tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyin sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları yatmaktadır. Ancak, bu tür iş ortamları yalnızca işe güdülenme düzeyleri yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir. İşe güdülenme düzeylerin düşük olan bireylerin tükenmişlik durumlarını yaşamaları söz konusu değildir (Aydemir, 2003).

Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlar. Böylece bu bireyler, beklentilerini gerçekleştirme şansını yakalamaktadırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Tükenmişlik yaşandıklarında bireylerin güdülenme düzeyleri giderek azalmaktadır. Bu durum bazı bireylerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır (Sürgevil, 2006a).

Pines tükenmişlik karşısında takınılması gereken tavrı özetleyen dört basamaklı bir öneri geliştirmiştir:

1. Tükenmişlik belirtileri tanımlanmalı,
2. Tükenmişliğe neden olan faktörlerin çözülmesi için bir plan oluşturulmalı,
3. Değişebilecek ve değişmeyecek faktörler ayırt edilmeli
4. Yeni gelişen yeteneklerle eskiler ayrılmalı. Ayrıca tükenmişlik nedenlerini kesin olarak saptamanın zor olduğunu, bireyleri etkileyen nedenlerin dikkatli değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Akt: Aydemir, 2003).

1.2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Schaufeli tükenmişliğe ilişkin 100'den fazla belirti listelemiştir (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993). Tükenmişliğin tanım ve boyutlarına bakıldığında tanımların içerik olarak, bireyin tükenmişlik yaşadığını düşündürebilecek bazı belirtileri kapsadığı gözlenirse de tükenmişlik belirtilerini ayrıca tasnif etmek kavramın anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır. Bu doğrultuda bireyin tükenmişlik yaşadığını ortaya koyabilecek

belirtiler, duygusal, davranışsal ve bedensel olarak sınıflandırılabilir. Bireyde tükenme durumunda ortaya çıkabilecek durumlar şunlardır (Kaçmaz,2005a; Lambie, 2007).

a. Duygusal belirtiler: Motivasyon eksikliği, kişisel güvende azalma, değersizlik hissi, aşırı şüphecilik, kaygı, huzursuzluk, kendini soyutlanmış hissetme, çabuk öfkelenme, tatminsizlik, konsantrasyon bozuklukları, çaresizlik, zihin karışıklığı ve düzensizlik, bilişsel becerilerde güçlükler yaşama.

b. Davranışsal belirtiler: Ani tepkisellik ve eleştiriye aşırı duyarlılık, sinirlilik, sabırsızlık, kurallar konusunda katılık, alınganlık, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, sürekli bir savunma ve suçlama hali, inkâr etme, rasyonelleştirme, çevre ile ilişkilerde bozulmalar.

c. Bedensel belirtiler: Kronik yorgunluk, enerji kaybı, uyku bozuklukları, nefes darlığı, mide problemleri. Bu belirtiler tek başına düşünüldüğünde tükenmişlik dışında başka bazı sorunları da düşündürebilecek niteliktedir. Fakat örgüt ortamında ve özellikle yapılan iş ile paralel düşünüldüğünde bu belirtileri, bireyde yaşanan bir tükenmenin işaretleri olarak düşünmek tükenme ile baş etmede atılacak ilk adım olacaktır. Bundan sonraki adım tükenmenin kaynakları ve bireyde tükenmeyi artıran unsurları ele almaktır.

1.2.5. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Bu bölümde tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve örgüt ile ilgili faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

1.2.5.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler sayılmaktadır. Aynı meslekte çalışan kadın ve erkekler tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşayabilmektedir. Yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları

görülmüştür (Maslach ve Jackson,1981; Ergin,1992; Maslach ve diğerleri, 2001; Budak ve Sürgevil, 2005). Maslach ve Jackson (1981) yaptıkları çalışmalarda duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini ise erkeklerin daha fazla yaşadığını tespit etmişlerdir. Doktor ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmada da aynı sonuç elde edilmiştir (Çimen ve Ergin, 2001).

Tükenmişliğin gençlerde ve ileri yaştaki çalışanlarda görülme düzeyi de farklılık göstermektedir. Tükenmişliğe dair yapılan bu çalışmalarda genç çalışanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuştur (Maslach ve diğerleri, 2001). Yapılan bütün bu çalışmalar tükenmişlik üzerinde bireylerin cinsiyet ve yaş özelliklerine bağlı etkilerin ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Bunların yanı sıra bireylerin almış oldukları eğitimin niteliği de tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer unsurdur. Ancak bu konuda yapılan çalışmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlikle mücadele konusunda başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında bu varsayımların aksine eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı gözlenmektedir. Bu çalışmalardan çıkan pozitif korelasyon, eğitim düzeyi arttıkça stres meydana getiren durumlarla karşılaşma olasılığının artması şeklinde yorumlanabilir (Maslach ve diğerleri, 2001). Öte yandan eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması da bir stres kaynağı olarak görülebilir.

Tükenmişliği etkileyen sosyal faktörlere bakıldığında ise en önemli belirleyicilerin aile yapısı ve sosyal destek olduğu görülmektedir. Sorunsuz bir aile yaşamına sahip olmak ve iş arkadaşları, dostları ile sorunları paylaşarak çözüme yönelik iletişimde bulunmak tükenmişliği azaltmada etkili olmaktadır (Torun, 1997). Buick ve Thomas (2001)'ın orta kademe otel yöneticileri üzerinde yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre aile ve yöneticilerden destek görmeyen yöneticiler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği etkileyen bir diğer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Aile yaşamında her yönden doyuma varmış olmak şüphesiz bireye huzur verecektir. Araştırmalar hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettiklerini

göstermektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve diğerleri, 2001). Bireyin sahip olduğu biyolojik ve psikolojik özellikleri ifade eden kişilik kavramı da tükenmişlik düzeyini belirleyen bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin diğer insanlarla ilişkileri, sorunları karşı bakış açıları, olaylara yaklaşımları, kendilerini kontrol edebilme yeterlilikleri tükenmişlik düzeyinde belirleyici birer yapı taşlarıdır (Aydemir, 2003).

Literatürde kişiliğin 5 boyutu ve bu boyutların yaşanan tükenmişlikle arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla farklı meslek grupları üzerinde araştırma çalışmaları yapılmıştır. Psikologlar kişiliğin temelinde farklı beş boyutun var olduğunu savunmuşlardır. Bu boyutlar; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, açıklık ve duygusal istikrardır (Zel, 2001).

Yapılan çalışmalarda nevrozizm ve içedönüklük tükenmişliğin her üç boyutu ile de ilişkili bulunmuştur. Buna göre içedönük bireyler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Kişiliğin diğer boyutları açısından bakıldığında, duygusal tükenmişlik sorumluluk ve uyumluluk ile duyarsızlaşma uyumluluk ile kişisel başarıda düşme hissi ise sorumluluk ile ilişkili bulunmuştur. Uyumluluk düzeyi düşük bireyler güvensiz bir tutum sergileyerek daha kolay duyarsızlaşma yaşamaktadırlar (Cano-Garcia ve diğerleri, 2005).

Tükenmişlik ve denetim noktası (locus of control) arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda, içsel denetim noktasına sahip bireylerin diğer bir ifade ile başarılarına gelenlerden dışsal faktörlerin değil de kendilerinin sorumlu olduklarını düşünme eğiliminde olan bireylerin yapıcı davrandıkları da düşünülürse daha az tükenme yaşadıkları söylenebilir (Maslach ve diğerleri, 2001). Bugüne kadar yapılan bir diğer araştırmada ise benlik imajı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Sonuçta olumsuz benlik imajına sahip bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ancak buna ilave olarak çalışmada tükenmenin de benlik imajını olumsuz algılamada etkili olabileceği savunulmuştur (Jeanneau ve Armelius, 2000). Çalışanların çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentileri tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı bir role sahiptir. Örneğin, genç ve deneyimsiz çalışanlarda yaşlı ve deneyimlilere göre tükenmişlik düzeyinin yüksek olması beklentilerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır (Jeanneau ve Armelius, 2000). Gençlerin çalışma hayatına yeni

girdikleri yıllarda daha idealist olmaları, işe ve çalışılan kurumda karşılaştıkları olumsuz durumlarda yıpranma olasılıklarını artırabilecektir. Bunlara ek olarak, iş hayatı ve özel hayat arasında dengeli bir ilişki kuramamak, hayır diyememek, beklentilerle iş yaşamı gerçeklerinin uyuşmazlığının yarattığı hayal kırıklığı gibi etkenler de tükenmişliği artırmaktadır. Ayrıca, çalıştıkları kurum ve meslekleri açısından kişisel eleştirilerini gerçekçi yapmayan, karşılanması güç beklentiler geliştiren bireylerde daha fazla tükenmişliğe rastlanmaktadır (Arı ve Bal, 2008).

1.2.5.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler

Tükenmişlik çalışma ortamı ile bireyin karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucudur. Yapılan çalışmaların çoğunda tükenmişliğin kaynağı bireysel değil durumsal olarak gösterilmiş tükenmişliğe çözümün de sosyal boyutta aranması gerektiğine değinilmiştir (Budak ve Sürgevil, 2005). Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgütle ilgili faktörler öncelikle iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak sıralanmıştır. Bu kavramları kısaca tanımlarsak: İş yükü, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir. Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu söz hakkıdır. Ödüller, bireyin örgüte sağladığı kazanımlara karşılık olarak hem maddi hem de manevi açıdan takdir edilmesini ifade eder. Aidiyet/birlik duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre bireyler sosyal destek, iş birliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütün verdiği karar ya da uyguladığı politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün bünyesinde barındırdığı herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Değer ise, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna ilişkin sahip olunan olumlu ya da olumsuz tutumdur. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır. Bu noktada çalışanın ve örgüt tam bir uyum içerisinde olmak zorundadır. Birey ile iş çevresi arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir (Maslach ve diğerleri, 2001; Sweeney ve Summers, 2002; Budak ve Sürgevil, 2005).

İşin kendi yapısından kaynaklanan özellikler ve işin bağlamı da tükenmişlik üzerinde etkilidir. Burada en önemli özellik müşteri ya da hizmet edilen kişilerle olan ilişkinin doğal yapısı ve düzeyidir. Örneğin sınır birim olarak nitelendirilebilecek

görevlere sahip yöneticiler ile üretim yöneticileri gibi bireyler arası ilişkilerin nispeten daha az olduğu bir çevrede görev yapan yöneticilerin tükenmişliği aynı ölçüde yaşamaları beklenemez. Benzer şekilde sınır birim çalışanı olarak kabul edilen ve müşterilerle daha fazla sayı ve sıklıkta etkileşime giren satış ya da servis sorumlularının bilgi işlem uzmanlarına göre tükenmişlik yaşama olasılıkları elbette farklı olacaktır (Singh ve diğerleri, 1994).

İş yükünün fazla olması tükenmişliğin boyutları açısından düşünüldüğünde duygusal tükenmişlikte önemli bir nedendir. Duygusal tükenmişliği arttıran diğer bir unsur olarak da iş ortamında bireyler arasında gerçekleşen iletişim miktarı ve niteliği düşünülebilir. Yüz yüze, uzun süreli ve çok sayıda iletişim daha fazla duygusal tükenmişlik yaratmaktadır. Buna karşın bu iletişimler sırasında yaşanan problemler daha rutin ise duygusal tükenme az olmaktadır. Ancak iş ortamında yaşanan her iletişim olumsuz etkiler yaratmamakta aksine bazı durumlarda müşterilerle olan ilişkiler kişiye kendisini iyi hissettirebilmekte ve mutluluk verici olabilmektedir. Birey örgüt çevresini katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algıladığında duyarsızlaşma düzeyinde de artma olmaktadır. Kurum içerisinde performans ile uyumlu olmayan bir ödüllendirme sistemi ise bireyde örgüte karşı gelişen güven sisteminin tamamen yıkılmasına ve dolayısıyla kişisel başarıda düşme hissine neden olmaktadır. Bunlara ek olarak, çalışma ortamındaki günlük ilişkiler, iş ortamında kişilerle bire bir geçirilen sürenin uzaması, bireyin işinde kendisini gerçekleştirme fırsatı bulamaması, yetersiz kaynakla bir işi başarmaya çalışması, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri de tükenme ile sonuçlanmaktadır (Buick ve Thomas, 2001). Yapılan bir çalışmada iş arkadaşları ve ilk amirlerin sağladığı sosyal desteğin tükenmişliği negatif yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Martinussen ve diğerleri, 2007).

Genel olarak bireyin iş-yetenek uyumsuzluğu, iş-aile çatışması, meslekten ve iş ortamından duyduğu tatmin de yine tükenmişlik düzeylerini etkileyebilen faktörler arasında yer almaktadır (Torun, 1997). Kişinin işi ile uyumlu olması, işin gerekleri ve örgütün sunduğu imkânlar ile kişinin yeterlilik ve beklentileri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bireyin işini gerçekleştirecek yeterliliğe sahip olmaması ve örgütün bireye kazandırdıkları ile bireyin beklentilerinin örtüşmemesinin kişide tükenmişliğe neden olabilir (Sürgevil, 2006b).

Farklı alanlarda yer alan meslekler üzerinde yapılan çalışmalarda bireylerin farklı düzeyde tükenmişlik yaşadığını, dolayısı ile bazı meslek ve uğraşların daha fazla tükenmişlik yaratacak görevler barındırdığı gözlenmiştir (Kaçmaz, 2005a). Bireyin örgüt içerisindeki davranış ve fonksiyonları rolleri temsil eder. Bir başka deyişle statünün belirlediği görev ve hakların kullanımı ve karşılıklı ilişkiler kalıbı rol olarak ifade edilmektedir (Sweeney ve Summers, 2002). Bireyden beklenen, bireyin algıladığı ve gerçekleşen roller arasında yaşanan çatışmalar, rollere ilişkin belirsizliklere rağmen kendisinden beklenen rol ile işin gerçekleştirilmesi için bireyin sahip olduğu yetenek ve motivasyonu tam olarak kullanmasıdır. Bireyin işiyle ilgili yetilerini eksik kullanması tükenme düzeyini artırmaktadır (Singh ve diğerleri, 1994). Rollere ilişkin stres kaynakları aslında birey baş edebildiği sürece bir noktaya kadar yaratıcılık ve üretkenliği artırmaktadır. Ancak birey, bir noktadan sonra tıkanıp bu etmenlerle baş edemez noktaya geldiğinde tükenme başlamaktadır (Singh ve diğerleri, 1994). İş ortamında çalışma süresinin miktarı tükenmişlik düzeyini etkileyen bir başka değişkendir. Yapılan bir çalışmaya göre, 1-5 yıl arası çalışanlar, 1 yıldan az ve 5 yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek tükenmişlik sergilemektedirler (Torun, 1997). Tartışılan ancak bugüne kadar yapılan çalışmaların az bir kısmında yer almış bir diğer değişken kariyer sürecinde yaşanan ilerlemeler ile tükenmişlik arasındaki ilişkilerdir. Budak ve Sürgevil'in (2005) üniversite öğretim üyeleri üzerinde yaptığı çalışmada akademik kadrolar açısından bakıldığında araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesörler arasında yapılan çalışmada her boyutta en az tükenmenin yaşandığı grup doçent ve profesörler olarak belirlenmiştir (Budak ve Sürgevil, 2005). Akademik kariyerin zor ve yavaş işleyen bir sürece sahip olduğu düşünülürse alt kademede bulunan öğretim görevlilerinin daha çok yıpranarak tükenmişlik yaşamaları şaşırtıcı bir sonuç değildir.

1.2.6. Tükenmişliğin Birey ve Örgüt Üzerindeki Etkileri

Tükenmişliğin hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Tükenmişlik önceleri içsel olarak yaşanmaya başlansa da etkileri zamanla bireyin iş ve aile yaşamına yansımaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Önceleri bireyin belki de kendinin bile fark edemeden yaşamaya başladığı tükenmişlik, bireyde müşteriler ya da hizmet verilen kişilere karşı negatif davranışlar

sergileme, insanlarla olan ilişkilerde bozulma ve sebepsiz bir işe kapanma duygusu ile aktif olarak diğer insanların olduğu ortamlara girmeme, geri çekilme, verilen hizmetin niteliğinde bozulma, dikkatsizlik, hatalar yapma, kaza ve yaralanmalarda artış, kuruma ve işe ilginin kaybı, motivasyon ve yaratıcılığın kaybı, işte doyumsuzluk yaşama, düşük performans ve mesleki başarıda azalma, işte idealizm kaybı, işe geç gelme ve devamsızlık, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, işe gelmeme, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği şeklinde olumsuz etkilere sebep olabilmektedir (Kaçmaz, 2005a; Lambie, 2007).

Yine yapılan çalışmalarda örgütlerdeki rollere ilişkin stres kaynaklarının çalışanların işe yönelik tatmin, performans ve bağlılık ile doğrudan ilişkisi olduğu gösterilmesine rağmen Singh ve diğerleri (1994) satışçılar üzerinde yaptıkları bir çalışmada tükenmişliğin bu ilişki üzerinde kısmi olarak aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu durum da bireyin örgütteki rolünden kaynaklı stresin öncelikle tükenmişliğe neden olduğu sonrasında tükenmişliğin iş tatmini, performans, bağlılık ve işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir.

1.2.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmiş çalışanlardan kaynaklanan doğrudan veya dolaylı birçok sonuç bulunmaktadır. Tükenmiş çalışanlarda sosyal zayıflamanın yanında fiziksel olarak bireyin sağlığında olumsuzluklar, görevinde verimsizlik ve düşük iş tatmini görülmüştür (Aydemir, 2003). Bunların yanı sıra bu çalışanlar işten ayrılma yolunu tercih ederler, işten ayrılmasalar bile, tükenme sonucunda sahip oldukları olumsuzlukları çevresindekilere yansıtırlar. Yaşadıkları güvensizliğe bağlı şüphecilik, zaman içerisinde çalışma ortamlarını ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini etkiler. Yaşadıkları derin psikolojik saplantılar, başarısızlık ve mutsuzluğu da beraberinde getirecek ve işlerine karşı bahane bularak işe gelmeme veya işe geç gelme eğilimi göstermektedirler (Baysal, 1995).

Tükenmişlik kavramının örgütler açısından maddi maliyeti yüksek olmasına karşın, işletmelerde en az tanımlanan maliyettir. Sonuçları itibariyle tükenmişlik yüzünden işler aksamakta, zamanında ve istenilen şekilde yapılamamaktadır. Tükenmişlik, işletmelere olan düşük kalite ve düşük verimliliklerdir. Tükenmişliğin önüne

geçmede kurumların öncelikle yapması gereken insan sağlığı ile birlikte durmaya yaklaşan ilerleme sürecinin harekete geçirmektir. Çalışanlar, işletmenin kârlılığı için ağır iş yükü ile çabalarırken, ne yazık ki yöneticiler ve işverenler süreci incelemek ve geliştirmek için hiçbir çaba sarf etmemektedirler. Sonuç olarak da, işletmeler bir çıkmaza sürüklenmektedirler. Çalışanlar tükenmişlik karşısında kalan az miktardaki çalışma ve üretme enerjilerini kendisini geliştirmek, verimliliğini arttırmak için değil bulunduğu konumunu koruma amaçlı kullanmaktadırlar. Bireyin yaratıcılığı tükenme noktasına geldiğinde de çok daha fazla çalışırlar ama daha az verim sağlarlar. Tükenmişliğin kurum içerisinde yaygın hale gelmesiyle üretim durma noktasına gelerek kalite düşecektir ve dolayısıyla örgütün en önemli varlığı olan entelektüel sermaye de değer kaybetmeye başlayacaktır (Arı ve Bal, 2008; Karaodul, 2003).

1.2.8. Tükenmişlik ile Baş Etme Yolları

Tükenmişlik ile baş etme çalışmaları kapsamında örgütsel açıdan üzerinde durulması gereken unsurların yanı sıra bu mücadelede örgütlere önerilebilecek bazı çözüm yolları bulunmaktadır. Bu bağlamda öncelikle; çalışanların görev tanımları net bir şekilde ortaya konularak çalışanların örgüte ve birbirlerine güven duymaları sağlanmalıdır. Çalışanlarda otoriter ve bürokratik bir izlenim bırakmamak adına hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir (Kaçmaz, 2005b). Önleyici bir politika uygulama amacıyla henüz işe alım sürecinde kişi-iş uyumuna dikkat edilmeli ve bireyin kendisini bu iş için yeterli bulması çok önemli olduğundan kişisel yetersizlikleri azaltma açısından hizmet içi eğitim programlara ağırlık verilmelidir (Izgar, 2001). Daha işin başında birey ile örgütün uyumu önemsenerken özellikle yeni başlayanlara ve örgüt içi iş değişikliği gerçekleşen çalışanlara gerekli oryantasyon çalışmalarının verilmesi, çalışma saatlerinin çalışanların menfaatlerini gözeterik planlanması, görev ve ödüllendirmelerde adil ve güvenilir bir tavır alınması, kişisel gelişime imkân tanıyan bir sistem yaratılması gibi bazı çözüm yolları örgütlerin alabileceği önlemler arasında sayılabilir. Son dönemde pek çok örgüt işe yeni başlayanlar için rehberlik ve oryantasyon hizmetleri vermenin yanında işte esnek zaman uygulamalarına, yetki devri ile örgüt geliştirme ve çatışma yönetimi uygulamalarına tükenmişlikle mücadelede sıkça başvurmuşlardır (Izgar, 2001).

Tükenmişliği önlemede bireylere bazı görevler düşmektedir. Öncelikle çalışanın tükenmişlik kavramı, belirtileri, önem ve etkilerinden haberdar olmalıdır. Çünkü tükenmişliği yeteri kadar tanıyan bir çalışanın kendisinde böyle bir durum zuhur bulduğunda erken tespit ederek önlemler alması kayıpları minimum seviyeye çekecektir. Bireyler işle ilgili gerçekçi hedef ve beklentiler geliştirmelidir. Birey çalışmaya başlamadan önce yapacağı görevin niteliği ve şartları hususunda yeterli bilgiyi edinirse yaşayacağı olası riskleri öngörerek daha temkinli adımlar atacaktır. Bu nedenle iş başvurularında gerek birey gerekse de kurum uygun nitelik eşleştirmesi doğrultusunda tercihler yapmalıdırlar.

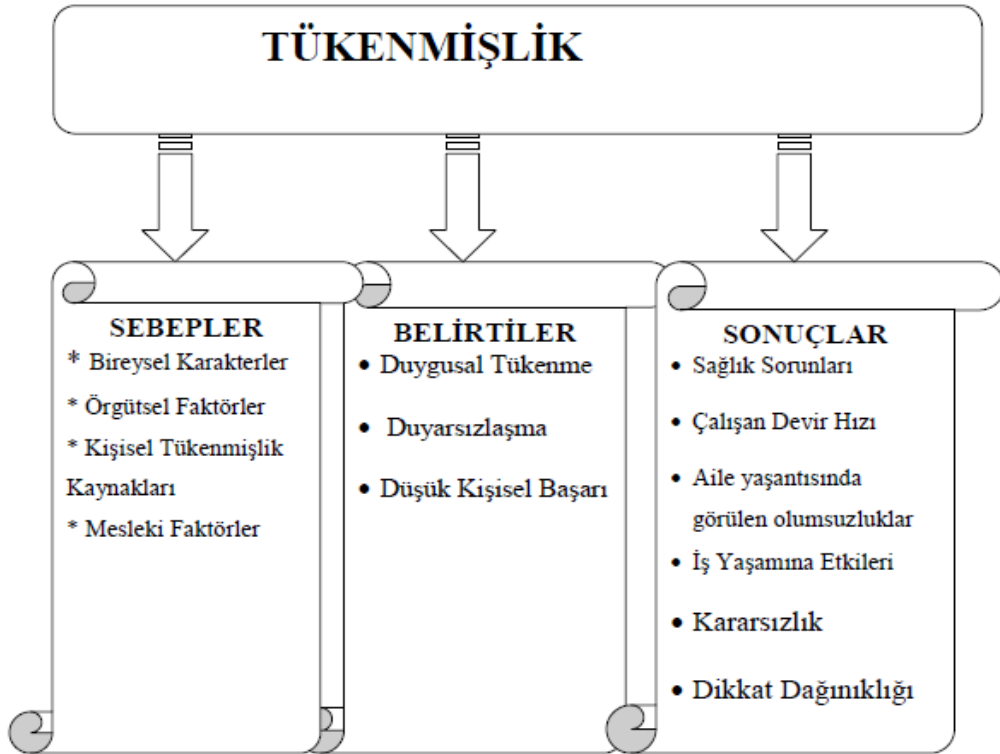
Kişilerin iş ortamındaki paylaşımları tükenmişliğin başlangıç aşamasında, daha sorunlar aşılabilir seviyedeyken büyük önem kazanır. Bu aşamada bireyin bu durumu kendi içinde yaşaması yerine etrafında duygularını paylaşabileceği ve yardım alabileceği birileriyle iletişime geçmesi hem birey hem de örgüt için bu süreci kolaylaştıracaktır. Bireyler yaşamlarının iş dışındaki alanlarını geliştirmelidir. Şüphesiz hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdırlar (Kaçmaz, 2005b).

Bireyin bakış açısını yumuşatması ve bireye daha pozitif bir tutum kazandırdığı düşünülürse mizah, bireysel olarak tükenmişlikle baş etmede bir strateji olarak kabul edilebilir. Nitekim akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada araştırmaya katılanların mizahı tükenmişlikle baş etmede bir araç olarak kullandıkları görülmüştür (Oğuzberk ve Aydın, 2008).

Tükenmişlikle baş etme sürecinde sosyal yaşamın etkisi çok fazladır. İş ortamında kurulan iletişim kadar aile bireyleri, dostlar ve sevilen iş arkadaşları ile beraber olmak da sosyal destek anlamında tükenmişliği önleyebilecek bir unsurdur. Başkalarıyla konuşup paylaşımında bulunmak, tükenmişliğin toplumdaki soyutlamaya ve yalnızlaştırmaya başladığı bireyin gerginliğini azaltarak, bireye objektif bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu sayede birey, sorunlarına daha gerçekçi yaklaşarak mantıklı ve doğru çözüm yolları bulma çabası içerisine girmektedir (Sürgevil, 2006b).

Şekil 1’de tükenmişliğin sebepleri, belirtileri ve sonuçları görülmektedir.

Şekil 1: Tükenmişliğin Sebepleri, Belirtileri ve Sonuçları



Kaynak: Özel, 2009.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi, araştırma modeli konularında bilgi verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda şu hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif doğrusal bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel bağlılık düzeyi medeni durum, cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, MEB’de çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.

H₃: Tükenmişlik düzeyi medeni durum, cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, MEB’de çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evrenini, İzmir ilinde çalışan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Evrenin tümüne ulaşmak imkânsız olduğu için örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 12 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. İzmir ilinde bulunan ilköğretim okullarından tesadüfî olarak seçilen yirmi ilköğretim okuluna toplam 260 anket dağıtılmıştır. Bunlardan 209’ u geri dönmüş ancak 18’i eksik işaretlenmiş olduğundan dolayı değerlendirme dışında tutulmuştur. Toplamda 191 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların örgütsel bağlılığı ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla iki ayrı ölçek’ten yararlanılmıştır.

2.3.1. Demografik Bilgiler Formu

Çalışanların demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve kurumda çalışma süresi gibi özellikler yer almaktadır. Medeni durum evli ve bekâr olarak kategorilenmiştir. Cinsiyet kadın ve

erkek olarak ikiye ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin yaşları beş kategoride kümelenmiştir. Bunlar: 30 ve daha küçük, 31-35 arası, 36-40, 41-45 ve 46'dan ve daha büyük. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları ön lisans, lisans, lisansüstü olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Demografik değişkenlerde son olarak MEB'de çalışma süresi 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve daha fazla olmak üzere beş grupta kümelenmiştir.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların bağlılık düzeylerini belirlemek için Bakiev (2011) tarafından Nyhan (2000) ve Porter-Smith (1970) ölçeklerinden yararlanılarak adapte edilen ve 5 sorudan oluşan bu ölçekte beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Katılımcılardan ölçek kullanılarak fiziksel ve psikolojik hallerini ifade etmeleri istenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.96 olarak bulunmuştur. Skewness ve Kurtosis değerleri -2 ve +2 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

2.3.3. Tükenmişlik Ölçeği (Copenhagen Burnout Inventory)

Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek için Kristensen ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen bu ölçek, Türkçeye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. 7 sorudan oluşan bu ölçekte beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.97 olarak bulunmuştur. Skewness ve Kurtosis değerleri -2 ve +2 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, frekans, korelasyon, regresyon, t-testi, ANOVA testleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya

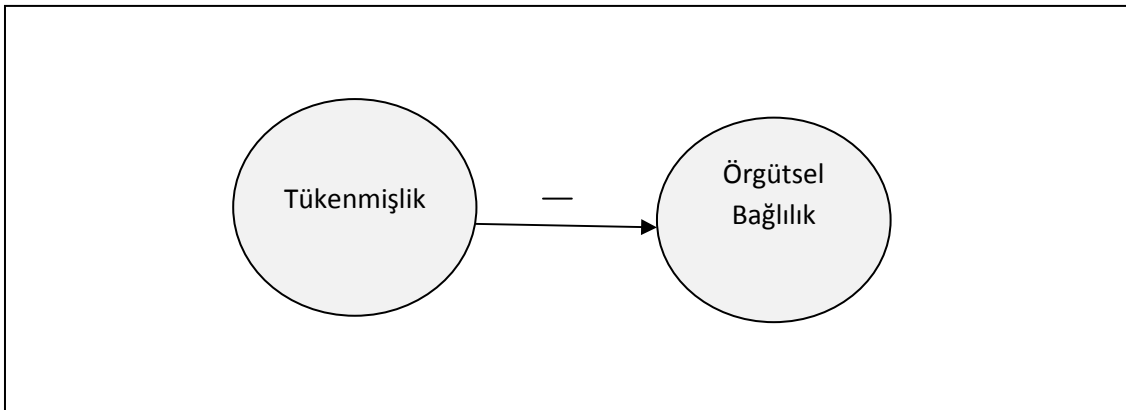
verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Araştırma çalışmaları tasarımlarında örneklem çapı ve gücü iki önemli kavramdır. Çalışmanın gücünü eğer hipotez gerçekten yanlışsa reddedilebilme ihtimalidir olarak tanımlayabiliriz (Zhang ve Wang, 2009). Güç analizi gerekli güven seviyesi hakkında araştırmacının düşüncesidir. Bu çalışmada alpha seviyesi 0.05 olarak yani % 95 olarak kabul edilmiştir.

2.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişki ele alınmış olup, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmada uygulanan ölçeğe ait bulgular incelenmiş olup; hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda frekans, korelasyon, regresyon, varyans analizleri yapılmıştır.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Bu bölümde katılımcıların medeni durumu, cinsiyet, yaşı, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3: Medeni Durum Tablosu

Medeni Durum	F	%
Evli	139	72,8
Bekâr	52	27,2
Toplam	191	100,0

Medeni durum açısından değerlendirildiğinde araştırmaya 191 kişi katılmış olup, evlilerin oranı %72,8 (139 kişi) ve bekârların oranı %27,2 (52 kişi)'dir.

Tablo 4: Cinsiyet Tablosu

Cinsiyet	F	%
Kadın	92	48,2
Erkek	99	51,8
Toplam	191	100,0

Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde araştırmaya 191 kişi katılmış olup, bayanların oranı %48,2 (92 kişi) ve erkeklerin oranı ise %51,8 (99 kişi)'dir.

Tablo 5: Yaş Aralığı Tablosu

Yaş Aralığı	F	%
30 ve daha küçük	37	19,4
31-35	40	20,9
36-40	33	17,3
41-45	35	18,3
46 ve daha büyük	46	24,1
Toplam	191	100,0

Katılımcıların yaş durumuna bakıldığında 30 yaş ve daha küçük yaş aralığındaki personel sayısı %19,4 (37 kişi) iken, 31-35 yaş aralığı %20,9 (40 kişi), 36-40 yaş arası %17,3 (33 kişi), 41-45 yaş arası %18,3 (35 kişi) ve 46 ve daha büyük yaş personel sayısı ise %24,1 (46 kişi)'lik paya sahiptir.

Tablo 6: Eğitim Durumu Tablosu

Eğitim Durumu	F	%
Ön Lisans	13	6,8
Lisans	164	85,9
Lisans Üstü	14	7,3
Toplam	191	100,0

Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde %6,8 (13 kişi)'i ön lisans, %85,9 (164 kişi)'u lisans, %7,3 (14 kişi)'ü lisansüstü mezundur.

Tablo 7: MEB'de Çalışma Süresi Tablosu

MEB'de Çalışma Süresi	F	%
5 yıl ve daha az	33	17,3
6-10 yıl	36	18,8
11-15 yıl	47	24,6
16-20 yıl	34	17,8
21 yıl ve daha fazla	41	21,5
Toplam	191	100,0

Çalışma sürelerine bakıldığında 5 yıl ve daha az tecrübelilerin %17,3 (33 kişi) olduğu görülürken, 6-10 yıl arası %18,8 (36 kişi), 11-15 yıl arası %24,6 (47 kişi), 16-20 yıl arası %17,8 (34 kişi), 21 yıl ve daha fazla yıl iş tecrübesine sahip olanlar ise %21,5 (41 kişi) olarak ortaya çıkmıştır.

3.2. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 8’de görüldüğü gibi bağlılık ve tükenmişlik arasında çok güçlü negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0.001$).

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkisi

			Bağlılık	Tükenmişlik
Spearman's rho	Bağlılık	Korelasyon katsayısı	1,000	-,841**
		Sig.		,000
		N	191	191
	Tükenmişlik	Korelasyon katsayısı	-,841**	1,000
		Sig.	,000	
		N	191	191

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (Çift yönlü).

Tablo 8’de araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı -0,841 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi; örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında çok güçlü negatif doğrusal bir ilişki vardır. Bu sonuçlara göre H_1 hipotezi desteklenmiştir.

3.3. Örgütsel Bağlılık ile Tükenmişlik ve Demografik Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 9’da görüldüğü tükenmişlik düzeyi, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum ve yaş örgütsel bağlılığa ait varyansın %84 oranında açıklamaktadır. Bu sonuçtan hareketle örgütsel bağlılık düzeyini açıklamada; tükenmişlik düzeyi, eğitim durumu ve cinsiyet kavramlarının etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ile Tükenmişlik ve Demografik Değişkenler Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı değişken	R ²	Bağımsız değişken	B	Beta	t	p
Örgütsel Bağlılık	0.84	Tükenmişlik	-0,65	-0,91	-30,28	,000
		Medeni Durum	-0,05	-0,01	-0,12	,909
		Cinsiyet	-0,73	-0,06	-2,02	,045
		Yaş Aralığı	-0,17	-0,04	-0,59	,554
		Eğitim Durumu	-1,17	-0,07	-2,36	,019
		MEB’de Çalışma Süresi	0,17	0,04	0,55	,586

Tablo 9’da görüldüğü gibi yapılan analizlerde örgütsel bağlılık ile tükenmişlik, cinsiyet, eğitim durumu arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı iken, örgütsel bağlılık ile medeni durum, yaş aralığı, MEB’de çalışma süresi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p > 0,05$) görülmüştür.

3.4. Demografik Değişkenlere Göre Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algılamalarındaki Farklılaşma

Bu bölümde örgütsel bağlılık ve tükenmişlik algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiş ve H₂ ile H₃ hipotezleri sınanmıştır.

Tablo 10: Öğretmenlerin Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeylerinin MEB’de Çalışma Süresi ve Yaş Değişkenine Göre Kıyaslanması

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	\bar{X}	Standart Sapma	F	p	
Örgütsel Bağlılık	MEB’de Çalışma Süresi					
	5 yıl ve daha az	18,67	4,61	3,44	0,01	
	6-10 yıl	16,39	5,71			
	11-15 yıl	14,23	5,99			
	16-20 yıl	14,70	6,31			
	21 yıl ve daha fazla	15,00	6,05			
	Yaş					
	30 ve daha küçük	18,54	4,19	4,34	0,002	
	31-35 yaş	15,98	6,04			
	36-40 yaş	12,97	5,88			
	41-45 yaş	15,69	5,91			
	46 ve daha büyük	14,96	6,30			
	Çalışanların Tükenmişliği	MEB’de Çalışma Süresi				
		5 yıl ve daha az	15,45	6,69	5,02	0,001
6-10 yıl		18,39	8,46			
11-15 yıl		22,89	7,96			
16-20 yıl		21,35	9,27			
21 yıl ve daha fazla		21,39	7,77			
Yaş						
30 ve daha küçük		15,35	6,44	5,21	0,001	
31-35 yaş		20,10	8,99			
36-40 yaş		23,82	7,63			
41-45 yaş		20,51	8,14			
46 ve daha büyük		21,20	8,54			

3.4.1. MEB’de Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algılamalarındaki Farklılaşma

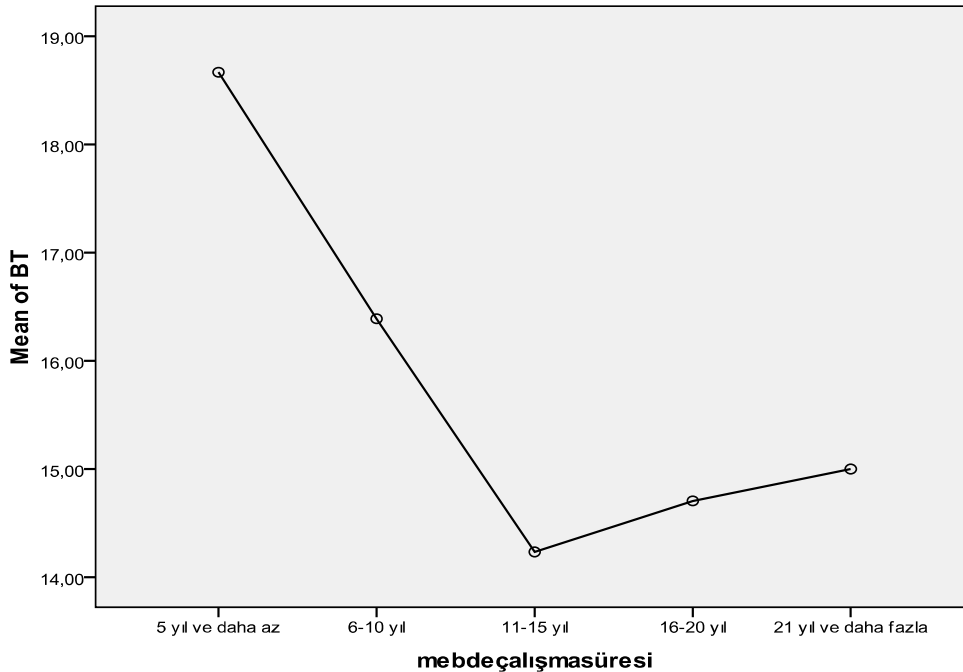
Tablo 10’da sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik algıları ile MEB’de çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ($p>0,05$) bundan dolayı H_2 ve H_3 hipotezleri kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 10’a göre örgütsel bağlılık ve tükenmişlik boyutları düzeyleri değişkenlerine göre MEB’de çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının ortalamasının en yüksek olduğu MEB’de çalışma süresi 1-5 yıl (18,67) çalışanlarda ve örgütsel bağlılık algılarının en düşük olduğu MEB’de çalışma süresi ise 11-15 arası (14,23) çalışanlarda görülmektedir.

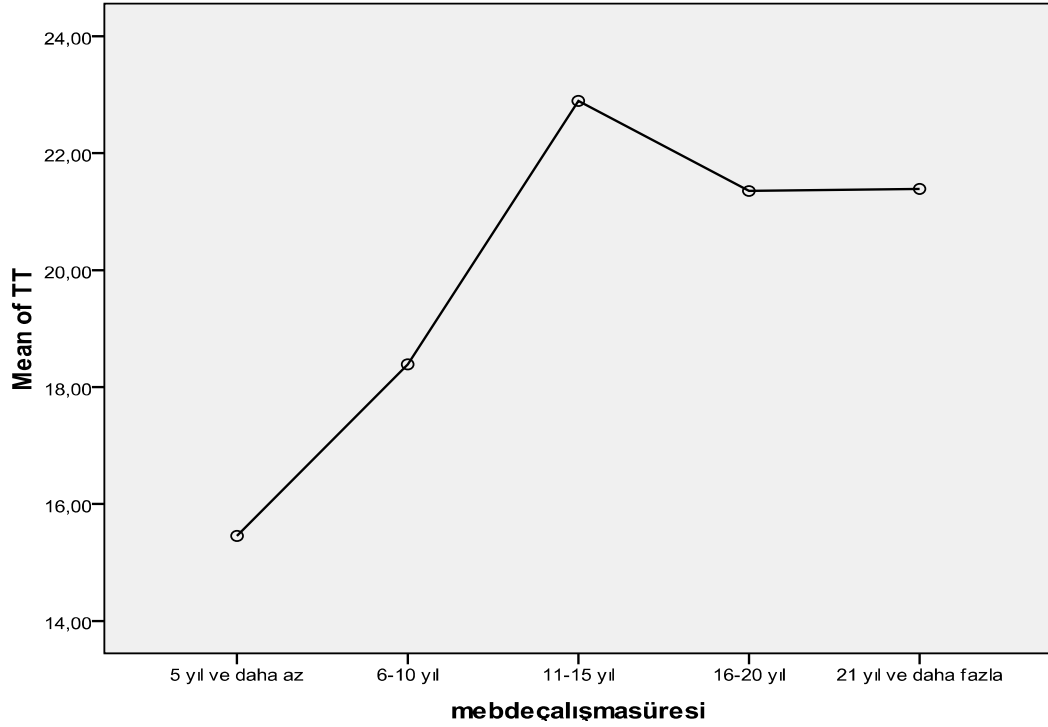
Çalışanların tükenmişlik algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamasının en yüksek olduğu MEB’de çalışma süresi 11-15 yıl arası çalışanlarda (22,89), en düşük olduğu MEB’de çalışma süresi ise 5 yıl ve daha az çalışanlar (15,45)’dir.

Şekil 3: Örgütsel Bağlılık ile MEB’de Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 3'deki ortalama grafiği incelendiğinde çalışma süresi beş yıl ve daha az olanların diğer gruplara göre daha çok örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmüştür.

Şekil 4: Tükenmişlik ile MEB'de Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 4'deki ortalama grafiği incelendiğinde çalışma süresi beş yıl ve daha az olanların diğer gruplara göre daha az tükenmişlik bildirmişlerdir.

3.4.2. Yaş Değişkeninin Göre Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algılamalarındaki Farklılaşma

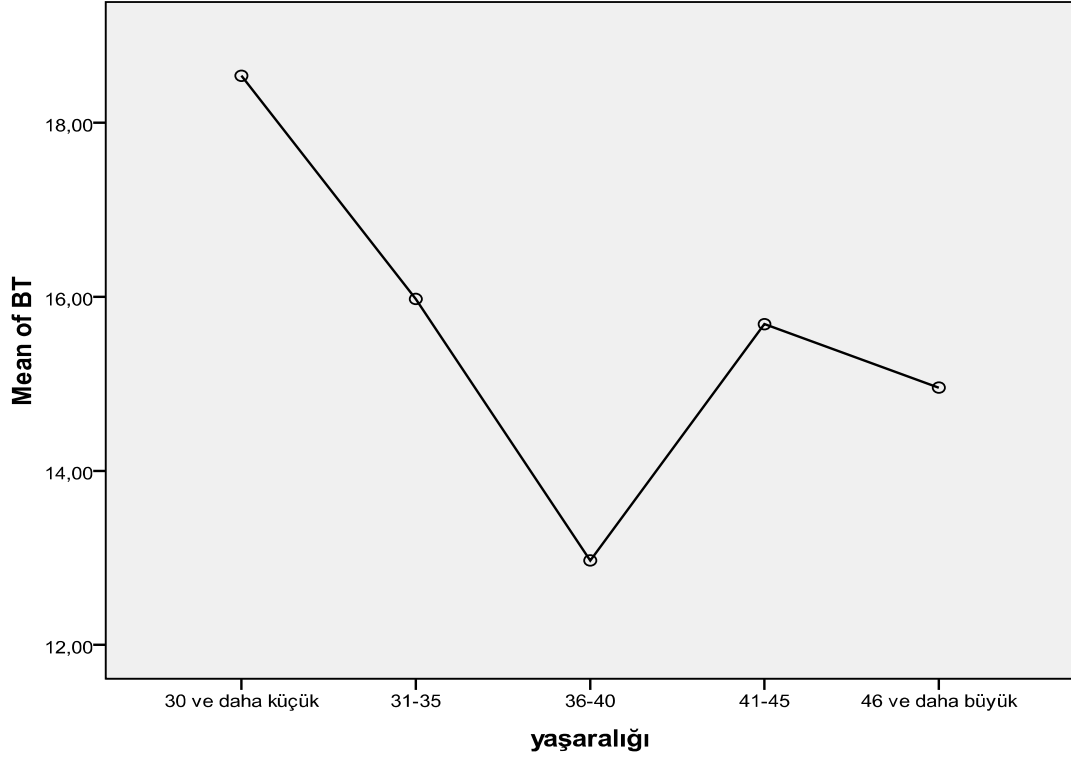
Tablo 10'da sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bundan dolayı H_2 ve H_3 hipotezleri kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 10'a göre örgütsel bağlılık ve tükenmişlik boyutları düzeyleri değişkenlerine göre yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının ortalamasının en yüksek olduğu yaş durumu 30 yaş ve altı (18,54) çalışmalarda ve örgütsel bağlılık algılarının en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 36-40 arası (12,97) çalışanlarda görülmektedir.

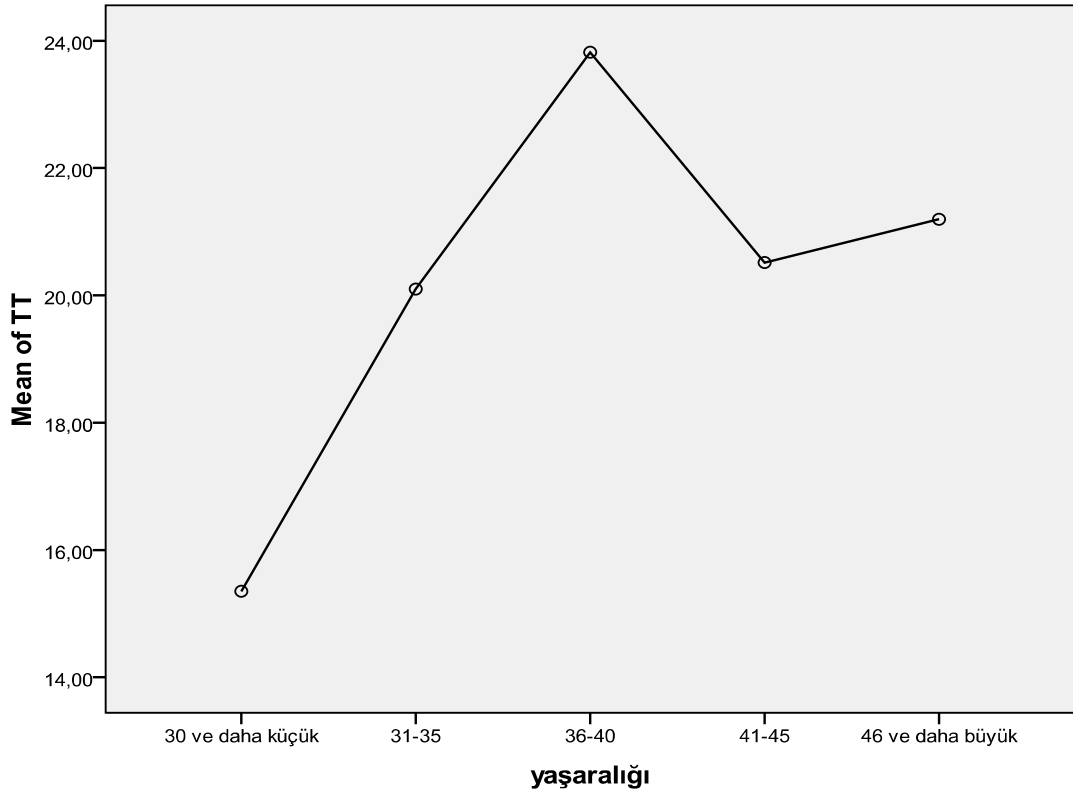
Çalışanların tükenmişlik algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu yaş durumu 36-40 yıl arası çalışanlarda (23,82), en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 30 yıl ve daha az arası çalışanlar (15,35)'dir.

Şekil 5: Bağlılık ile Yaş Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 5'deki ortalama grafiği incelendiğinde yaş aralığı 30 ve daha küçük olanların diğer gruplara göre daha çok bağlılık bildirmişlerdir.

Şekil 6: Tükenmişlik ile Yaş Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 6'daki ortalama grafiği incelendiğinde yaş aralığı 30 ve daha küçük olanların diğer gruplara göre daha az tükenmişlik bildirmişlerdir.

3.4.3. Diğer Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algulamalarındaki Farklılaşma

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik algıları ile medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; H_2 ve H_3 hipotezleri kısmi olarak desteklenmemiştir. Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri değişkenlerine göre medeni durum, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile MEB'de çalışma süresi ve yaş değişkenleri arasında ilişkinin varlığı tespit edilmiş, ancak örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile medeni durum, cinsiyet ve öğrenim durumu arasında bir ilişkiye rastlanmadığından dolayı H_2 ve H_3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde bulguların tartışılması, çeşitli kesimlere öneriler, çalışmanın sınırlılıkları ve çalışmanın muhtemel katkıları incelenmiştir.

4.1. Bulguların Tartışılması ve Sonuçlar

Araştırmada, örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada yapılan testler ve analizler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada demografik değişkenler medeni durum açısından değerlendirildiğinde araştırmaya 191 kişi katılmış olup, evlilerin oranı %72,8 ve bekârların oranı %27,2, cinsiyet açısından değerlendirildiğinde bayanların oranı %48,2 ve erkeklerin oranı ise %51,8, yaş durumuna bakıldığında 30 yaş ve daha küçük yaş aralığındaki personel sayısı %19,4 iken, 31-35 yaş aralığı %20,9, 36-40 yaş arası %17,3, 41-45 yaş arası %18,3 ve 46 ve daha büyük yaş personel sayısı ise %24,1'lik paya sahip olduğu, katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde %6,8'i ön lisans, %85,9'u lisans, %7,3'ü lisansüstü mezunu olduğu, çalışma sürelerine bakıldığında 5 yıl ve daha az tecrübelilerin %17,3 olduğu görülürken, 6-10 yıl arası %18,8, 11-15 yıl arası %24,6, 16-20 yıl arası 17,8, 21 yıl ve daha fazla yıl iş tecrübesine sahip olanlar ise %21,5 olarak ortaya çıkmıştır.

2. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ile tükenmişlik algıları arasında ilişki olup olmadığına bakılmış olup, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında çok güçlü negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu sonuçtan hareketle sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının artırılmasıyla tükenmişlik davranışlarının azaltılması sağlanabileceği sonucuna ulaşılabılır.

Aydoğan (2008) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında güçlü negatif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

3. Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik ve demografik değişkenler arasındaki regresyon analizi yapılmış olup; bağımsız değişken durumundaki “tükenmişlik, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, yaş aralığı, MEB’de çalışma süresi” bağımlı değişken durumundaki “örgütsel bağlılık soruları” değişkenine ait varyansın %84 oranında açıklamaktadır. Yapılan analizlerde örgütsel bağlılık ile tükenmişlik, cinsiyet, eğitim durumu arasındaki ilişki anlamlı iken; örgütsel bağlılık ile medeni durum, yaş aralığı, MEB’de çalışma süresi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle örgütsel bağlılık düzeyini açıklamada, tükenmişlik düzeyi, eğitim durumu ve cinsiyet kavramlarının etkili olduğu anlaşılmakta, ancak medeni durum, yaş aralığı, MEB’de çalışma süresi değişkenlerinin örgütsel bağlılığa anlamlı bir katkı yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı ile iş tecrübesi değişkeninin farklılaşp farklılaşmadığına bakılmış ve anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ile MEB’de çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel ilişki olduğu görülmüştür. Çalışma süresi beş yıl ve daha az olanların diğer gruplara göre daha çok örgütsel bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının ortalamasının en yüksek olduğu MEB’de çalışma süresi 1-5 yıl çalışanlarda ve örgütsel bağlılık algılarının en düşük olduğu MEB’de çalışma süresi ise 11-15 arası çalışanlarda görülmektedir.

Literatür incelendiğinde, işgörenlere yapılan yatırımların, onları çarpıcı bir şekilde örgüte bağladığı görülmektedir. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma plânları, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir. Buradan hareketle, birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun, zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığını görülmüştür (Balay, 2000; Altın, 2010). Buna karşın yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile çalışma süresi değişkenleri arasında farklılaşma bulunmamıştır (Kılıçoğlu, 2010; Özcan 2008). Yukarıda bahsedildiği gibi yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında farklı sonuçlar bulunmuştur.

5. Araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik algılarının iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış ve anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik algıları ile MEB’de çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süresi beş yıl ve daha az olanların diğer gruplara göre daha az tükenmişlik bildirmişlerdir.

Çalışanların tükenmişlik algıları açısından değerlendirdiğimizde ise ortalamanın en yüksek olduğu MEB’de çalışma süresi 11-15 yıl arası çalışanlarda, en düşük olduğu MEB’de çalışma süresi ise 5 yıl ve daha az çalışanlardır.

Karataş (2009) tarafından yapılan çalışmada kurumda çalışma süresi arttıkça tükenmişlik hislerinde de artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sandıkçı (2010) ve Şahin (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar bizim ulaştığımız sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Ancak bazı çalışmalarda farklılaşma bulunmamıştır (Aydoğan, 2008; Gündüz, 2006; Acun, 2010).

6. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılamalarının yaş değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Yaş aralığı 30 ve daha küçük olanların diğer gruplara göre daha çok bağlılık bildirmişlerdir.

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının ortalamasının en yüksek olduğu yaş durumu 30 yaş ve altı çalışmalarda ve örgütsel bağlılık algılarının en düşük olduğu iş tecrübesi durumu ise 36-40 arası çalışanlarda görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Meyer ve Allen yaşı ilerlemiş olan işgörenlerin daha olgun olmaları ve işyerlerinde daha çok deneyim sahibi olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Akt: Kamer, 2001).

Mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, meslekî başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır. İleri yaşta ise, daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri saptanmıştır (Balay, 2000; Altın, 2010). Özcan (2008) tarafından

yapılan araştırmada yaşları örgütsel baēlılıkları aēısından bir fark oluşturmaktadır. Buna göre, 41-45 yaş grubundakilerin 21-40 yaş grubundakilerden daha fazla örgütsel baēlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Buna göre öēretmenlerin yaşı ilerledikēe örgütsel baēlılıklarının arttıēını söylemek mümkündür. Bizim çalışmamızda da örgütsel baēlılık ile yaş deēiřkeninin farklılařtıēı sonucuna ulaşılmış; ancak yapılan diēer araştırmaların aksine kurumda daha az çalışan işgörenlerin kuruma daha baēlı olduēu sonucuna ulaşılmıştır.

7. Araştırmada tükenmişlik algılamalarının yaş deēiřkenine göre farklılaşıp farklılařmadıēına bakılmış olup, sınıf öēretmenlerinin tükenmişlik algıları ile yaş deēiřkeni arasında istatistiksel bir ilişki olduēu tespit edilmiştir. Buna göre; yaş aralıēı 30 ve daha küçük olanların diēer gruplara göre daha az tükenmişlik bildirmişlerdir.

Çalışanların tükenmişlik algıları aēısından deēerlendirdiēimizde ise ortalamanın en yüksek olduēu yaş durumu 36-40 yıl arası çalışanlarda, en düşük olduēu iş tecrübesi durumu ise 30 yıl ve daha az arası çalışanlardır.

Karataş (2009) tarafından yapılan çalışmada öēretmenlerin yaşları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduēu sonucu bulunmuştur. Yaş ilerledikēe tükenmişlik düzeyi artmaktadır. Bizim tükenmişlik ve yaş deēiřkenlerinin farklılaşması Karataş tarafından ulaşılan bulgularla örtüşmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda iki deēiřken arasında farklılaşma bulunmamıştır (Gündüz, 2006; Sandıkēı, 2010; Acun, 2010).

8. Araştırmada sınıf öēretmenlerinin örgütsel baēlılık ve tükenmişlik algılamalarının medeni durumu deēiřkenine göre farklılaşıp farklılařmadıēına bakılmış olup böyle bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Literatürde, medeni halin baēlılıkla ilişkili olabileēi belirtilmektedir. Bunun nedeni, evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri olarak aēıklamaktadır. Bakmakla yükümlü olduēu kişiler daha fazla olabileēiēinden bu kişilerin sorumluluk hissi yüksek olacaktır. Örgütten elde ettiēi kazançlarla ailesinin geleēini teminat altına almak isteyecektir. Altın (2010) tarafından yapılan çalışmada medeni durumun baēlılık ile ilişkili olduēunu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ancak yapılan

çoğu çalışmada bağlılık ve medeni hal değişkenlerinde farklılaşma bulunmamıştır (Aydoğan, 2008; Erdoğan, 2006; Özcan 2008).

Konuyla ilgili diğer çalışmalar incelendiğinde tükenmişlik algısı ile medeni durum arasında bazı çalışmalarda farklılaşma bulunurken (Maslach ve Jackson, 1981), çoğu çalışmalarda farklılaşma bulunmamıştır (Aydoğan, 2008; Basım ve Şeşen, 2005; Karataş, 2009, Acun, 2010; Şahin, 2010).

9. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik algılamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup böyle bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Daha önceki çalışmalar incelendiğinde bağlılık algısı ile cinsiyet arasında bazı çalışmalarda farklılaşma bulunurken (Özcan 2008), çoğu çalışmalarda farklılaşma bulunmamıştır (Aydoğan, 2008; Erdoğan, 2006; Kılıçoğlu, 2010).

Literatürde incelendiğinde tükenmişlik algısı ile cinsiyet arasında bazı çalışmalarda farklılaşma bulunurken (Maslach ve Jackson, 1981; Karataş, 2009; Tuna, 2010; Şahin, 2010), bazı çalışmalarda farklılaşma bulunmamıştır (Aydoğan, 2008; Acun, 2010).

10. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik algılamalarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H₂ ve H₃ hipotezleri kısmi olarak desteklenememiştir.

Çırpan (1999), Altın (2010) ve Erdoğan (2006) tarafından yapılan araştırmalarda, örgüte bağlılık ile eğitim arasında tamamiyle tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Sonuçlar daha fazla eğitilmiş işgörenlerin daha az bağlılık gösterdiği yönündedir. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin örgüte bağlılıkları arasındaki olumsuz ilişkinin nedeni, bireylerin beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. İşgörenler yüksek eğitim düzeyine sahip olduğu zaman örgütün değişim teorisine göre, değişimi eşitlemek için birey tarafından algılanan belirli ödülleri sağlamak, zor olabilmektedir (Çırpan, 1999; Altın, 2010).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde tükenmişlik algısı ile eğitim durumu arasında bazı çalışmalarda farklılaşma bulunurken (Maslach ve Jackson, 1981), çoğu çalışmalarda farklılaşma bulunmamıştır (Aydoğan, 2008; Karataş, 2009; Acun, 2010).

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen ve buraya kadar ayrıntılı olarak açıklanan bulgular, örgütsel bağlılık ve tükenmişliğin örgütsel yaşantıdaki önemini işaret etmektedir. Bu nedenle, alınacak bireysel ve örgütsel tedbirlerle bağlılığın artırılıp, tükenmişliğin önlenmesi önem kazanmaktadır. Böylelikle, çalışanların yaşadıkları tükenmişlik ve buna bağlı olarak bireysel ve örgütsel anlamda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar önlenebilecektir. Örgütsel bağlılığın artırılması sonucunda, çalışanların tükenmişlik seviyelerinde azalmalar oluşabilecek ve çalışanların örgütleri ile bütünleşmeleri, örgütlerinin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için gönülden bir çaba ve gayret göstermeleri sağlanabilecektir.

4.2. Katkılar

Bu çalışmanın sonucu örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında çok güçlü, doğrusal negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışma aynı zamanda örgütsel bağlılık ve tükenmişliğin, kurumda çalışma süresi ve yaş değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği çok yüksek çıkmıştır. Bu sebeple bu ölçek bundan sonraki araştırmalarda kullanılabilir. Takip eden başlıklarda araştırma bulguları ışığında uygulamacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

Mesleğe ilk başladığı yıllarda öğretmenlerde örgütsel bağlılığın yüksek tükenmişliğin düşük olmasına karşın ilerleyen yıllarda tam tersi olması öğretmenlerin beklentilerinin tam karşılanmadığı sonucunu ortaya çıkarır. Buradan MEB'deki yöneticilerin kurum ve kendi politikaları ile ilgili reformlar yapmaları ve idari değişikliklere gitmelerine ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılabilir.

4.3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Araştırmada zaman ve maddi yetersizlikler nedeniyle bazı sınırlamalara gidilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan sınıf öğretmenlerinin tamamına ulaşmak oldukça güçtür. Bu nedenle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırma, örnekleme

oluşturan öğretmenlerin veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise; araştırmaya konu olan öğretmenlerin yalnızca sınıf öğretmenleri ile sınırlandırılmış olmasıdır.

4.4. Öneriler

Bu bölüm uygulamacılara yönelik öneriler ve araştırmacılara yönelik öneriler olarak iki bölümde incelenmiştir.

4.4.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Uygulamacılara yapılan öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Eğitim sektörü göz önüne alındığında öğrencilere daha kaliteli hizmet sunarak geleceğe hazırlamak önemli olduğundan, örgütsel bağlılığın artırılması ve tükenmişliğin azaltılması ile öğretmenler MEB'e daha çok bağlılık gösterecekler ve bugünün öğrencilerinin yarının yetişkinleri olduğu gerçeğinden hareketle; ülkemizin geleceğini kendini yetiştirmiş bireylere emanet etme anlamında çok büyük katkıları olacaktır. Bu durum ise kurum çıkarları ile işgören çıkarlarının ortak noktalarda buluşması ile oluşabilecek bir durumdur. İşgörenlerin alacakları ödül, prim, ikramiye gibi ücretlerde bu kapsamda örgütsel bağlılığın sağlanması ve tükenmişliğin azaltılması adına değerlendirilmelidir.

2. Okul yöneticileri, müfettişler ve ilgili mülki amirler öğretmenlerin olumlu ve başarılı çalışmalarını sözel ve yazılı olarak takdir etmelidirler.

3. Başarılı çalışmalar yapan öğretmenler maddi ve manevi olarak ödüllendirilmelidir.

4. Öğretmenlerin kendi duygularını açıkça ifade etmelerine, geri bildirim, danışma ve sosyal destek sağlayabilmelerine izin veren kişisel gelişim programları geliştirilmesi, öğretmenlerin bağlılıklarını arttırarak tükenmişlik yaşamamaları için yarar sağlayabilir.

5. Öğretmenlerin mesleklerinde daha verimli olmalarını sağlamak için eğitimden başlayıp çalışma ortamlarına kadar düzenleme ve iyileştirme yapılmalıdır. Zira uygun iş

koşulları oluşturulması bağlılığı arttırıcı ve tükenmişliği azaltıcı organizasyonel tedbirler açısından önem arz etmektedir.

6. Öğretmenlere kendilerini geliştirme, kariyer yapma ve yükselme imkânları tanınmalıdır. Kendini geliştirme fırsatı yakalayan öğretmenlerin ise sistemden ve öğretmenlik ruhundan kopmaması için öğrendiklerini uygulamasına yönelik fırsatlar verilmelidir.

7. Tükenmişlik sendromunu önlemeye ve azaltmaya yönelik programlar hazırlanmalıdır. Bünyelerinde oluşturacakları ekiplerle bu programlar öğretmenlere tanıtılmalı ve tükenmişlikle ilgili önleyici bilgiler verilmelidir.

8. Örgütsel bağlılık; bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de amaçlarına ulaşmasında ve varlıklarını sürdürmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle MEB öğretmenlerin bağlılıklarını etkileyen faktörleri belirleyici ve bağlılık düzeylerini arttırıcı yönde politikalar üretmelidir.

9. Öğretmenlerin deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar (sosyal paylaşım ağları vb.) oluşturulabilir ve yöneticilerin bu ortamlara katılımı teşvik edilmelidir.

10. Uzman ve başöğretmen kontenjanları artırılmalıdır.

4.4.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırmacılara yapılan öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Bu araştırmada sınırlı sayıda katılımcı ile çalışılmıştır. Başka bir çalışmada daha büyük örneklemelerle daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilir.

2. Örgütsel bağlılık ya da tükenmişlik düzeyinin farklı alanlara etkisi incelenebilir.

3. Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik araştırmalarda nicel yöntemlerle birlikte gözlem ya da görüşme gibi nitel yöntemler de kullanılabilir.

4. Araştırmada kullanılan değişkenlere okulun büyüklüğü, okulun sosyal çevresi, ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkilerin derecesi gibi değişkenler de eklenerek bu

değişkenlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik üzerinde anlamlı olup olmadığı araştırılabilir.

5. Araştırma kapsamında sadece İzmir ili ele alınmıştır. Bu çalışma bölgesel olarak çalışılabilir. Öte yandan kırsal kesimlerde görev yapan öğretmenler ile sosyoekonomik düzeyi yüksek yerlerde görev yapan öğretmenler arasında örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri karşılaştırılabilir.

6. Araştırma sadece MEB'e bağlı ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenleri ele alınarak yapılmıştır. Bu araştırma özel ilköğretim okulları da ele alınarak genişletilip, kamu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bağlılık düzeyleri arasındaki farklılık da incelenebilir.

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması Dicle Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Yrd. Doç.Dr. Abdurrahim EMHAN'ın danışmanlığında Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde hazırlamakta olduğumuz **“Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”** başlıklı yüksek lisans tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. **Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Veriler hiçbir şartta herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır.** Anket sorularına kendinize göre en doğru cevapları vermeniz çalışmanın başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Çalışmamıza ilgi gösterdiğiniz ve anketi cevaplamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Ersoy SOYKAN
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK SORULAR

Bu bölümde size uygun olan seçeneğin karşısına X işareti koyunuz.

1.Lütfen medeni durumunuzu işaretleyiniz.

Evli	
Bekâr	

2.Lütfen cinsiyetinizi işaretleyiniz.

Kadın	
Erkek	

3.Lütfen size uygun yaş aralığını işaretleyiniz.

30 ve daha küçük	
31-35	
36-40	
41-45	
46 ve daha büyük	

4.Lütfen eğitim durumunuzu işaretleyiniz.

Ön Lisans	
Lisans	
Lisans Üstü	

5.Lütfen Milli Eğitim Bakanlığında çalışma sürenizi işaretleyiniz.

5 yıl ve daha az	
6-10 yıl	
11-15 yıl	
16-20 yıl	
21 yıl ve daha fazla	

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK ÖLÇEKLERİ					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu bölümde soru şıkları 1-2-3-4-5 şeklinde rakamlarla gösterilmiştir. Bu rakamlardan 1 en düşük puana, 5 ise en yüksek puana karşılık gelmektedir. Lütfen uygun bulduğunuz değerlendirme ifadesinin karşısındaki rakamı daire içine alarak işaretleme yapınız.					
6. Milli Eğitim Bakanlığında başarısı için benden beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
7. Milli Eğitim Bakanlığında bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
8. Kariyerimin geri kalanını Milli Eğitim Bakanlığında geçireceğim için mutluyum.	1	2	3	4	5
9. Milli Eğitim Bakanlığında sorunlarını kendi sorunum gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
10. Milli Eğitim Bakanlığında kalmak için bana verilecek tüm görevleri kabul ederim.	1	2	3	4	5
11. Yaptığım iş psikolojik olarak beni yoruyor.	1	2	3	4	5
12. Yaptığım işten dolayı kendimi tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş beni bunaltmaktadır.	1	2	3	4	5
14. Mesai bitiminde kendimi bitkin hissediyorum.	1	2	3	4	5
15. Sabahları yeni bir iş gününe başlıyor olma düşüncesi bana kendimi yorgun hissettiriyor.	1	2	3	4	5
16. Her çalışma saatinin benim için ayrı bir yorgunluk kaynağı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
17. Kendimi mesai sonrası ailem ve arkadaşlarıma zaman ayıramayacak kadar yorgun hissederim.	1	2	3	4	5

Anketimiz burada sona ermiştir. Katıldığınız için teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

ACUN, M. (2010) Bazı Değişkenlere Göre Biyoloji Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

ALLEN, N. ve MEYER, J. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization”, *Journal of Occupational Psychology* (63), 1-18.

ALTIN, B. (2010) İlköğretimde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarıyla Yaratıcılıkları İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ARI, G.S. ve BAL, E. Ç. (2008) “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5(1), 131-148.

ATAY, S. (2006) Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDEMİR, A. (2003) Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bireylerarası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDOĞAN, O. (2008) İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.

BALAY, R. (2001) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 193s.

BAKIEV, E. (2011), Determinants of Interpersonal Trust, Organizational Commitment for Performance within Kyrgyz National Police, University of Central Florida, Orlando (unpublished dissertation).

BARUTÇUGİL, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BASIM, N. ve ŞEŞEN, H. (2005) “Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 16(2), 57-70.

BAYRAM, L. (2006) “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

BAYSAL, A. (1995) Lise ve dengi okul öğretmenlerinde tükenmişliğe etki eden faktörler, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BİLGİN, R., EMHAN A. ve BEZ Y. (2011) “Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti, Tükenmişlik ve Depresyon: Diyarbakır İli Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (38), 210-228.

BOGLER, R. ve SOMECH, A. (2004) “Influence of teacher empowerment on teachers’ organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools”, *Teaching and Teacher Education* (20), 277-289.

BUDAK, G. ve SÜRGEVİL, O. (2005) “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.

BUICK, I. ve THOMAS, M. (2001) “Why do Middle Managers in Hotels Burn Out?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 304-309.

CANO-GARCIA, F.J., PADILLA-MUNOZ, E.M. ve CARASCO ORTIZ, M.A. (2005) “Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout”, *Personality and Individual Differences*, 38, 929-940.

CHEN, Z. X. (2003) “The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China”, *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.

CHENG, Y. ve STOCKDALE, M.S. (2003) “The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context”, *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.

ÇETİN, F. (2011) Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇIRPAN, H. (1999) Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇİMEN, M. ve ERGİN, C. (2001) “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 43(2), 169-176.

ÇÖL, G. (2004) “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 1-14.

EMHAN, A. ve GÖK, R. (2011) “Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Temmuz 2011, 157-174.

ERDOĞMUŞ, H. (2006) Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

ERGİN, C. (1992) “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12, 37-50.

FU, F.Q., BOLANDER, W. ve JONES, E (2009) “Managing the Drivers of Organizational Commitment and Salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model”, *Journal Of Marketing Theory And Practice* , 17(4), 335-350.

GÜL, H. (2002) “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış* , 2(1), 37-55.

GÜL, H. (2003) “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.

GÜNDÜZ, H. (2006) Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

IZGAR, H. (2001) *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 168s.

İLSEV, A. (1997) Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

JEANNEAU, M. ve ARMELIUS, K. (2000) “Self -image and Burnout in Psychiatric Staff”, *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*,7, 399-406.

KAÇMAZ, N. (2005a) “Hemşirelerde iş stresi ve tükenmişlik”, *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelik Dergisi*, 8, 67-77.

KAÇMAZ, N. (2005b) “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.

KAMER, M. (2001) Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARAODUL, G. (2003) Ankara İl Merkezindeki Sağlık Meslek Liselerinde Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Durumları, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

KARATAŞ, H. (2009) Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlikleri ve Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAVİ, A. (1998) Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KELEŞ, H. N. Ç. (2006) İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KILIÇ, E. (2010) Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki-Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KILIÇOĞLU, G. (2010) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KRISHRAVENI, R. ve RAMKUMAR, N. (2008) "Revalidation Process For Established Instruments: A Case Of Meyer And Allen's Organizational Commitment Scale", *The Icfai Journal Of Organizational Behavior* , 7(2), 7-19.

KRISTENSEN, T.S.; BORRITZ, M.; VILLADSEN, E. ve CHRISTENSEN, K.B. (2005) "The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout", *Work and Stress*, 19(3), 192-207.

KULA, S. (2011) Occupational Stress And Work-Related Wellbeing Of Turkish National Police (TNP) Members, Doctoral Dissertation, University Of Central Florida, College Of Health And Public Affairs.

LAMBIE, G. W. (2007) "The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling", *Journal of Counseling & Development*, 85, 82-88.

LAMSA, A. M. ve SAVOLAINEN, T. (2000) "The Nature Of Managerial Commitment To Strategic Change", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 297-306.

MARTINUSSEN, M., RICHARDSEN, A.M. ve BURKE, R.J. (2007) "Job Demands, Job Resources, and Burnout Among Police Officers", *Journal of Criminal Justice*, 35, 239-249.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B. ve LEITER, M. P. (2001) "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

MASLACH, C. ve JACKSON, S. E. (1981) "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

McGEE, G. W. ve FORD, R. C. (1987) "Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.

MEIER, S. T. (1983) "Toward a Theory of Burnout", *Human Relations*, 36(10), 899-910.

MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1991) “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

NACHBAGAUER, A.G. ve RIEDL, G. (2002) “Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment”, *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733.

NEWTON, L.A. ve SHORE, L.M. (1992) “A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition”, *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.

NYHAN, R.C. (2000) “Changing the Paradigm-Trust and Its Role in Public Sector Organizations”, *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.

ÖĞUZBERK, M. ve AYDIN, A. (2008) Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 11, 167-179

O'REILLY, C. A. ve CHATMAN, J. (1986) “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

ÖZCAN, O. (2008) İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003) “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.

ÖZEL, T. (2009) Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

ÖZTÜRK, F. (2008) 1'inci Piyade Tugay Komutanlığında Piyade Sınıfına Mensup Astsubayların Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PAK, N. (2008) The Effect of Organizational Career Management on Organizational Commitment, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PORTER, L.W. ve SMITH, F.J. (1970), The Etiology of Organizational Commitment, Unpublished paper, University of California, Irvine, CA.

RANDALL, D. M. (1987) "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

SANDIKÇI, E. (2010) Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SCHAUFELI, W. B. ve VAN DIERENDONCK, D. (1993) "The Construct Validity of Two Burnout Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 631-647.

SIEGEL, P.H. ve SIYASE, S. (1997) "An Analysis Of The Difference Between Organization Identification And Professional Commitment: A Study Of Certified Public Accountants", *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 149-165.

SINGH, J., GOOLSBY, J.R. ve RHOADS, G.K. (1994) "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives", *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.

SOMERS, M. ve BIRNBAUM, D. (2000) "Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal and Job Performance, Employees- Attitudes", *Public Personnel Management*, 29(3), 353-365.

SÜRGEVİL, O. (2006a) *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

SÜRGEVİL, O. (2006b) Tükenmişlik Sendromu, M.Şerif ŞİMŞEK ve Said KINGİR (Ed.), *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 135-152.

SWEENEY, J.T. ve SUMMERS, S. L. (2002) “The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants’ Job Burnout”, *Behavioral Research In Accounting*, 14, 223-245.

ŞAHİN, E. (2010) İlköğretim Öğretmenlerinde Yaratıcılık, Mesleki Tükenmişlik ve Yaşam Doyumu, Yüksek lisans tezi, Sakarya üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAEHEE, K., SEWOONG, K., JİNYOUN, Y.; HYO, M. S. ve KYUNGRO, C. (Advisor) (2011) “Impacts of Career Plateau on Professional Commitment, Organizational Commitment, and Counterproductive Work Behaviors”, 2011 North American Society for Sport Management Conference.

TORUN, A. (1995) Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TORUN, A. (1997) “Stres ve Tükenmişlik”, Suna Tevrüz (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43-53.

TUNA, M. (2010) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Ankara İli Uygulaması), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

VATANSEVER, Ç. (2008) *Work and Non-Work Life Balance and Its Relation to Organizational Commitment and Career Satisfaction*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

WEINER, Y. ve VARDI, Y. (1980) “Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.

YALÇIN, A. ve İPLİK, F.N. (2005) “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

ZEL, U. (2001) *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

ZHANG, Z. ve WANG, L. (2009). Statistical Power Analysis for Growth Curve Models Using SAS, *Behavior Research Methods*, 41(4), 1083.