

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET ALI YOLDAŞ

GAZİANTEP  
OCAK-2019

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MEHMET ALİ YOLDAŞ**

Tez Danışmanı:  
**Doç. Dr. Metin ÖZKAN**

GAZİANTEP  
OCAK-2019

**TEZ ONAY SAYFASI**



## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İmzası:.....

Adı ve Soyadı: Mehmet Ali YOLDAŞ

Öğrenci Numarası: 201627045

Tezin Savunma Tarihi: 23.01.2019

**ÖZET****ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

YOLDAŞ, Mehmet Ali

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Metin ÖZKAN

Ocak – 2019, 100 sayfa

Öğretmenlik mesleği geçmişten günümüze önemini her geçen gün artıran mesleklerin başında yer almaktadır. Dünyanın hemen her ülkesinde kutsal meslekler arasında yer alan öğretmenlik aynı zamanda stresli ve yorucu mesleklerden birisidir. Sahip oldukları sorumluluk nedeniyle hata yapma toleransları kısıtlı olan öğretmenler, bu stresli durum nedeniyle tükenmişliği en fazla yaşayan bireyler arasındadır. Tükenmişlik fiziksel, psikolojik ve ruhsal olarak insanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Öğretmenlerin mesleklerinde başarılı olup her açıdan donanımlı nesiller yetiştirebilmeleri için yaptıkları işi sevmeleri ve çalıştıkları kuruma bağlı olmaları beklenmektedir. Buradan hareketle araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin birlikte ele alınarak ayrıntılı bir şekilde incelenmesi önemli görülmüştür. Ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada ölçekler toplam 372 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak örgütsel bağlılık ve Maslach Tükenmişlik Ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada tanımlayıcı istatistikler olarak yüzde dağılımlar, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bağımsız değişkenlerin ikili gruplar arası karşılaştırmalarında parametrik t testi, çoklu gruplara ilişkin karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki açıklama düzeyini belirlemek için ise regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak tükenmişliğin, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %34'ü tükenmişlik tarafından açıklanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Öğretmen, Tükenmişlik

**ABSTRACT****INVESTIGATION OF BURNOUT LEVELS AND ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT LEVELS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS**

YOLDAŞ, Mehmet Ali

Educational Sciences Department

Educational Administration, Inspection, Planning and Economics Program

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Metin ÖZKAN

January – 2019, 100 pages

Teaching profession is at the beginning of the professions that increase daily importance from past to present day by day. The teaching profession, which is one of the most sacred professions in almost every country in the world, is also one of the most stressful and exhausting professions at the same time. Teachers whose tolerance for making mistakes is low due to their responsibilities are among the people that have burnout mostly due to this stressful situation. Burnout causes physical, psychological and spiritual negative effects on people. Teachers should have high levels of commitment to the work they love and work in order to be successful in their profession and to be able to train well-equipped generations from all angles. Burnout negatively affects organizational commitment. A total of 372 teachers were interviewed in this study, in order to examine the levels of burnout and organizational commitment of secondary school teachers. Questionnaire method was used as data collection tool in the study. The obtained data were analyzed with SPSS 22.0 package program. Percent distributions, mean and standard deviation values were given as descriptive statistics in the study, t test was used for comparisons of parametric binary variables and one way anova were used for multiple groups. Pearson's Correlation analysis was used in order to detect the correlation between burnout and organizational commitment. The obtained results considered at 95% ( $p<0.05$ ). As a result of the statistical analyses it has been seen that there is a negative, weak and significant correlation between burnout and organizational commitment.

**Keywords:** Organizational commitment, Teacher, Burnout

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın tamamlanmasında öncelikle katkılarını esirgemeyen değerli meslektaşlarıma, çalışmayı kendi çalışması gibi destekleyen ve katkı sunan Savaş YAMAN ve Şükran YAMAN'a, değerli müdürüm Süleyman OKAY'a, çalışmaya şekil ve yön veren değerli danışmanım Metin ÖZKAN'a çok teşekkür ediyorum.

Bu tez çalışmasını, Haziran 2018'de kaybettiğim biricik kızım Nisan YOLDAŞ'a ithaf ediyorum.



## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
TABLolar DİZİNİ .....	xii

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı .....	5
1.3 Araştırmanın Önemi.....	6
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
1.5 Sayıtlar .....	7
1.6 Tanımlar .....	7

### BÖLÜM II

#### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Tükenmişlik Kavramı .....	9
--------------------------------	---



2.1.1. Tarihsel Gelişimi.....	10
2.1.2. Tükenmişlik Modelleri.....	11
2.1.2.1. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	12
2.1.2.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli .....	13
2.1.2.3. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli .....	13
2.1.2.4. Meiren Tükenmişlik Modeli.....	14
2.1.2.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli .....	14
2.1.2.6. Perlman Tükenmişlik Modeli.....	15
2.1.3. Altboyutları .....	16
2.1.3.1. Duygusal Tükenme.....	16
2.1.3.2. Duyarsızlaşma .....	17
2.1.3.3. Kişisel Başarıda Düşme.....	18
2.1.4. Tükenmişliğin Nedenleri .....	18
2.1.4.1. Bireysel Nedenler .....	19
2.1.4.2. Örgütsel Nedenler.....	19
2.1.5. Tükenmişliğin Belirtileri.....	20
2.1.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	21
2.1.6.1. Bireysel Düzey .....	21
2.1.6.2. Örgütsel Düzey .....	21
2.1.7. Tükenmişliğin Oluşumu.....	22
2.1.7.1. Şevk ve Coşku Dönemi .....	22
2.1.7.2. Durgunluk Dönemi .....	23
2.1.7.3. Hayal Kırıklığı (Engellenme) Dönemi .....	23
2.1.7.4. Apati Dönemi .....	23
2.1.8. Tükenmişliğin Sonuçları .....	23
2.1.9. Öğretmenlik Mesleği ve Tükenmişlik.....	24
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	25
2.2.1. Benzer Kavramlar .....	26
2.2.1.1. Mesleğe Bağlılık.....	26
2.2.1.2. İş ve İş Arkadaşlarına Bağlılık .....	27

2.2.1.3. Sadakat .....	27
2.2.1.4. İtaat .....	28
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	28
2.2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Sınıflandırmalar .....	30
2.2.3.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....	30
2.2.3.1.1. Duygusal Bağlılık .....	30
2.2.3.1.2. Devam Bağlılığı .....	30
2.2.3.1.3. Normatif Bağlılık .....	31
2.2.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması .....	31
2.2.3.2.1. Ahlaki bağlılık .....	32
2.2.3.2.2. Çıkara dayalı bağlılık .....	32
2.2.3.2.3. Yabancılaştırıcı bağlılık .....	32
2.2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	32
2.2.3.3.1. Uyum .....	33
2.2.3.3.2. Özdeşleşme .....	33
2.2.3.3.3. İçselleştirme .....	33
2.2.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	34
2.2.3.5. Mowday' in Sınıflandırması .....	34
2.2.3.6. Wiener'in Sınıflandırması .....	34
2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	35
2.2.4.1. Kişisel Faktörler .....	35
2.2.4.1.1. Yaş .....	35
2.2.4.1.2. Cinsiyet .....	36
2.2.4.1.3. Eğitim .....	36
2.2.4.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem) .....	37
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	38
2.2.4.2.1. Yönetim .....	38
2.2.4.2.2. Ücret .....	38
2.2.4.2.3. Örgüt Büyüklüğü .....	39
2.2.4.2.4. Örgüt Kültürü .....	39
2.2.4.2.5. Örgütsel Adalet .....	40
2.2.4.2.6. Takım Çalışması .....	40

2.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	41
2.2.4.3.1. Alternatif İş İmkânları .....	41
2.2.4.3.2. Uzmanlık.....	41
2.2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları .....	41
2.2.6. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık .....	42
2.3. Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	43

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli .....	48
3.2. Evren ve Örneklem .....	48
3.3. Örneklemeye İlişkin Veriler .....	49
3.4. Veri Toplama Araçları .....	51
3.4.1 Kişisel Bilgi Formu.....	51
3.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	51
3.4.3 Maslach Tükenmişlik Ölçeği .....	52
3.4.4. Ölçeklerin Değerlendirilme Ölçütleri .....	53
3.5. Verilerin Analizi.....	54

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR**

4.1. Birinci Alt probleme ait bulgular .....	55
4.2. İkinci Alt probleme ait bulgular .....	55
4.3. Üçüncü Alt probleme ait bulgular .....	59
4.4. Dördüncü Alt probleme ait bulgular .....	59

4.5. Beşinci Alt probleme ait bulgular ..... 63

4.6. Altıncı Alt probleme ait bulgular ..... 64

## **BÖLÜM V**

### **TARTIŞMA VE SONUÇ**

5.1. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algı Düzeylerine Yönelik Sonuçlar..... 65

5.2. Öneriler ..... 69

**KAYNAKÇA ..... 71**

**EK1 ..... 85**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ ..... 86**

**TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ..... 87**

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 2. 1.</b> Maslach Tükenmişlik Modeli.....	16
----------------------------------------------------	----



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 3. 2.</b> Cinsiyete göre dağılım .....	49
<b>Tablo 3. 3.</b> Medeni duruma göre dağılım .....	49
<b>Tablo 3. 4.</b> Yaşa göre dağılım .....	49
<b>Tablo 3. 5.</b> Mesleki kıdeme göre dağılım.....	50
<b>Tablo 3. 6.</b> Branşa göre dağılım .....	50
<b>Tablo 3.7.</b> Örgütsel Bağlılık Güvenirlilik Sonucu.....	52
<b>Tablo 3.8</b> Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlilik Sonucu .....	53
<b>Tablo 3.9.</b> Ölçeklerdeki verilerin değerlendirilme ölçütleri.....	53
<b>Tablo 4.1.</b> Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının alt boyutlarına göre dağılımı .....	55
<b>Tablo 4. 2.</b> Ortaokul öğretmenlerinin cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması .....	55
<b>Tablo 4. 3.</b> Medenî durum değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının dağılımı.....	56
<b>Tablo 4.4.</b> Yaş değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının dağılımı .....	57
<b>Tablo 4.5.</b> Kıdem değişkenine göre ortaokul Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının dağılımı .....	58
<b>Tablo 4.6.</b> Ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının alt boyutlarına göre dağılımı .....	59
<b>Tablo 4.7.</b> Cinsiyet değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının dağılımı .....	59
<b>Tablo 4.8.</b> Medenî durum değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının dağılımı .....	60
<b>Tablo 4.9.</b> Yaş değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının dağılımı .....	61

<b>Tablo 4.10.</b> Kıdem değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının dağılımı .....	62
<b>Tablo 4.11.</b> Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile tükenmişlik ile alt boyutları arasındaki ilişki .....	63
<b>Tablo 4.12.</b> Ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algıları ile örgütsel bağlılık algılarını yordamasına ilişkin basit regresyon analizi .....	64



## BÖLÜM I

### 1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına ve önemine, sınırlılıklarına, sayıltılarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

#### 1.1 Problem Durumu

İnsanlar neden çalışırlar? Sorusuna yanıt vermek her ne kadar basit olsa da aslında daha karmaşık tanımlamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Sorunun en temel yanıtı “para kazanmak” gibi görünmekle birlikte, çalışmanın temelde insanların yaşama biçimine dönüştüğünü söyleyebiliriz. Diğer taraftan çalışma kişinin topluma aidiyet duygusunu da geliştirmektedir. Bir örgütün aktif üyesi olma, bireyde kendine saygı ve özgüven duygularını geliştirirken topluma değer katma mutluluğunu da yaşatmaktadır. Bu bağlamda kişinin yaptığı işin odağında “mutluluk” kavramının olması büyük bir önem arz etmektedir. Ancak bu kavramı karşılamaya dönük günümüz örgütlerinin çabalarının yetersiz olduğu bilinmektedir (Dalkılıç, 2014, s.1).

Değişen ve karmaşıklaşan iş yaşam sürecinde bireylerin çalışma hayatlarında kurumlarına daha bağlı ve verimli çalışabilmeleri için çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Nitekim bireyin örgüt içindeki örgütsel davranışı, uygulanan yöntemlerle de paralellik göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır. Buna karşılık bireyin iş yaşamında gerek örgüt – birey ilişkisi, gerek bireyin kendi özellikleri bireylerin verimini ve bağlılığını zaman zaman olumsuz etkileyebilmektedir. Bugünün toplumunda bireyler kendilerini baskı altında tutan bir yaşamın içinde bulduklarında, bu durum onların yaşam dengelerini bozan, bir taraftan mücadele etmeye zorlayan, diğer bir taraftan da bütün mücadele gücünü ortadan kaldırarak onları çaresiz ve savunmasız bırakan bir durum yaşamaktadırlar (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005, s.116). Bu durumda da karşımıza tükenmişlik kavramı olarak çıkmaktadır.



Yeni nesiller üzerinde öğretmenlerin rolünün inkâr edilemeyecek kadar büyük olduğu düşünülmele beraber yaşamlarının büyük bir kısmını öğretmenleriyle geçiren çocukların, çoğu zaman öğretmenlerinden etkilendikleri ve onları rol model olarak kabul ettiği gerçeği düşünüldüğünde, öğretmenlerin meslek ve özel yaşamlarındaki değişimlerin bu kuşakları etkilememesi düşük bir olasılık olarak görülmektedir (Akgül, 2015, s.1).

Öğretmen eğitim sisteminin birincil ögesi ve bir ülkenin kalkınmasında, kalifiye insan gücünün meydana getirilmesinde, toplumdaki sosyal barışın ve huzurun tesis edilmesinde, kişilerin topluma kazandırılması ve sosyal yaşama hazırlanması, toplumun bütün unsurlarının yeni nesillere aktarılmasında rol oynayan en büyük oyuncudur (Kaya, 2001, s.9). Öğretmen tükenmişliği, çeşitli durumların eksikliğine karşı geliştirilen bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumlar, zorlu çalışma koşulları, öğrencilerin durumu, öğretme koşulları, okul yönetiminin öğretmene verdiği desteğin eksikliği vb. şeklinde sıralanabilir.

Balcı'ya (1991) göre öğretmen en etkili öğrenme aracıdır. Öğrenciyi sınavlarla sınavan, disipline eden, toplum ahlâkının en büyük savunucusu olmakla beraber aynı zamanda bir vekildir. Aynı çalışmada yazar öğretmeni toplumun güven listesinin tepesinde görmeye beraber gerektiğinde öğrenci velisi gibi davranabilecek bir insan, öğrenciye rehber olan kişi olarak ve toplumdaki herhangi bir birey olarak görmektedir. Öğretmene verilen bu imgeler daha çok mesleği ile ilgilidir (Kaya 2012, s.41). Öğretmenlik mesleği kendi alan bilgisi ve meslek tecrübesinin dışında hoşgörü, kendini değişen dünyada yenileme, özverili olma, mesleğini sevme gibi özellikleri barındıran bir meslektir. Ancak bir meslek olarak öğretmenlik, ruh sağlığını bozan öğretmenleri olumsuz yönde etkileyen bazı stres kaynaklarına sahiptir. Bu olumsuz durumlar, öğrenciler açısından önemli öğrenme aracı ve rehber durumundaki öğretmenin işine, öğrencilerine, iş arkadaşlarına, çevresindeki insanlara karşı mesleğinin gerektirdiği hoşgörü, sevecenliği, sorumluluğu yerine getirmedeki tutumunu olumsuz olarak etkilediği söylenebilir. Alanyazına bakıldığında bu tarz durumların yaşanmasıyla birlikte ortaya çıkan performans düşüklüğü, kişiden beklenen taleplerin artması, kimi zaman fiziksel rahatsızlıklarla beraber ortaya çıkan, hem fiziksel hem de ruhsal enerjinin kaybı “tükenmişlik (burnout)” olarak görülmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu 2001, s.1).

Öğretmenlik kişilerle yüz yüze doğrudan iletişim kurmayı gerektiren bir meslektir ve kişilerle bu tarz iletişim kurmayı gerektiren mesleklerde tükenmişlik kavramının daha çok yaşandığı bilinmektedir. Fakat eğitimde tek taraflı bir iletişimden ziyade, öğretmenlerin öğrencilerle karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu düşünüldüğünde tükenmişliğin sadece bunu yaşayan öğretmenlerle sınırlı olmadığı başta öğrenciler olmak üzere eğitim kurumlarının tüm üyelerinin ve paydaşlarının etkilenebileceği düşünülebilir. Ayrıca, öğretim zor ve stresli bir iştir. Bunun doğal sonucu olarak da öğretmenlerin, tükenmişlik yaşama ihtimali oldukça yüksek olan kişilerdir (Başar, 1999, s.17).

Öğretmenlik tarihsel süreçte önemini hiçbir zaman kaybetmeyen, her geçen gün daha da önemli hâle gelen mesleklerin başında yer almaktadır. Geleceğin sağlam temeller üzerine inşasında öğretmenlerin katkısı aşikârdır. Çocuk ve gençlerin yaşamlarının önemli bir kısmı okul ortamında öğretmenleriyle birlikte geçmektedir. Öğretmenlik mesleği en zor mesleklerden birisidir. İnsanlarla birebir iletişim kurmayı gerektiren bir meslek olması, sürekli olarak kendini geliştirme gerekliliği ve her açıdan eğitimi ve donanımlı bireyler yetiştirme sorumluluğu bu mesleğin en yorucu meslek gruplarından birisi olmasına neden olmaktadır. Bu nedenlerden ötürü de tükenmişliğin en fazla yaşandığı meslek grupları arasında yer almaktadır.

Öğretim süreci oldukça zorlu ve stresli bir süreç olup bu nedenle de öğretmenlerde tükenmişlik riski son derece yüksektir. Tükenmişlik çalışanları fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda kişilerin fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak yıpranmalarına yol açmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği üzere öğretmenlik mesleği son derece zor ve stresli bir meslektir. Öğretmenlerde tükenmişliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında toplumsal, ekonomik ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler neticesinde sürekli olarak değişen eğitim-öğretim anlayışının etkili olduğu söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin tükenmişlik durumları ile ilgili, gerek yurt dışında gerek yurt içinde eğitim alanında önemli bir düzeyde araştırmanın olduğu görülmektedir. Özellikle yurt içinde 1990'lı yılların ortasında itibaren çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Tümekaya, 1996; Izgar, 2003; Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Otacıoğlu, 2008; Çelen, Kırılmaz ve Sarp, 2007; Peker, 2002; Babaoğlu, 2007; Tuğrul ve Çelik, 2000; Erçen, 2009; Gündüz, 2005; Çimen, 2007;

Seferoğlu, Yıldız ve Yücel, 2014; Arı, Bal ve Bal, 2010; Çil, 2016; Avcı ve Seferoğlu, 2011; Akgül, 2014; Güneri ve Özdemir, 2003). Yurt dışında yapılan çalışmalar ise daha eskiye dayanmaktadır. Tükenmişlik kavramını ilk defa kullanan Graham Greene, 1961 yılında yayınlanmış olan bir mimarın duygusal çöküşünün ve hayal kırıklığını konu alan ve Afrika ormanlarına kaçışını anlatan “Bir Tükenmişlik Olayı” gerçek ismiyle “A Burnt Out Case” romanı ile tükenmişlik kavramını alanyazına kazandırmıştır. Daha sonra örgütsel açıdan ilk defa tanımlanması ise 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından olmuştur. Buna bağlı olarak birçok çalışma yapılmıştır (Kremer ve Hofmann, 1985; Hughes, 1987; Cordes ve Dougherty, 1993; Corkery, 1994; DeRobbio, 1995; Chesnutt, 1997; Sermon, 1994; Kantas ve Eleni, 1997; Elis, 1983; Dorman, 2003; Farber, 2000).

Tükenmişlik pek çok açıdan kişiler üzerinde etkisini göstermektedir. Tükenmişliğin örgütten memnuniyetsizliği ifade ettiği düşünüldüğünde, tükenmişliğin öğretmenlerin okullarına olan gönül verme düzeylerini diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılıklarını da etkileyeceği söylenebilir. Örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları kuruma karşı hissettikleri bağın gücüdür. Örgütsel bağlılık alanında ilk yıllarda yapılan çalışmalar, çalışan bireyler ile çalıştıkları kurum arasındaki psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiştir.

Örgüt hakkındaki düşüncelerimizin olumlu veya olumsuz davranışları ortaya çıkarabileceğini düşünürsek örgüt ile ilgili pozitif düşüncelerimizin, olumlu eylemleri ortaya çıkaracağını ve bu şekilde duygusal bağlılığı düzeyi yüksek olan bireylerin tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışını benimsemelerine neden olabileceği düşünülebilir (Gürbüz, 2006, s.61). Örgütsel bağlılık kavramı çağdaş yönetim kavramları arasında en çok konuşulan kavram olmakla beraber en çok araştırma konusu olan kavram olarak da önümüze çıkmaktadır. Son 50 yılın en çok tartışılan konusu olmakla beraber üzerinde bir tanım birliğine henüz varılabilmemiş değildir. Bu durumun en temel sebebi sosyal psikoloji, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlarda çalışan araştırmacıların kendi alanlarına göre konuyu ele almalarından gelmektedir (Bayram, 2005, s.128). Alanyazın incelendiğinde konu ile ilgili gerek yurt dışında gerek yurt içinde birçok çalışma yapıldığını görmekteyiz. Whyte (1956) “Örgüt İnsanı” çalışmasından başlayarak bir çok çalışma yapılmıştır (Everett, 1992; Busby, 1992; Tarr, 1992; Monchak, 1994; Lowery, 1994; Lukasavich, 1994; Mrozik, 1993; Rozenblum, 1993; Parks, 1992;

Osnato, 1992; Vrom, 1992; Cho, 1993; Satava,1995; Hackmann, 1995). Buna bağlı olarak Türkiye’de örgütsel adanmişlık ve örgütsel bağlılık kavramları etrafında çalışmalar yrtlmştir (Tuncer, 1995; Varoğlu, 1993; Celep, 1996; zden, 1997; Balay, 2000).

Doğu Akdeniz’in Suriye ile sınır şehri olan Hatay’ın 2011 yılından itibaren başlayan Suriye olayları ile birlikte yoğun biçimde gerçekleşen dış g şehirdeki sosyo – kültürel yapının bu durumdan etkilenmesine sebep olmuştur. Birer açık sistem olan okullar ve bu okulların başat unsurları olan öğretmenlerin mevcut durumdan etkilenmeleri kaçınılmaz olmuştur. Bu sebeple Hatay ili ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi bir gereklilik olarak grlmştir.

## 1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ‘‘Ortaokul ğretmenlerinin tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini çeşitli değişkenler bakımından incelemek ve aralarındaki ilişkiyi belirlemektir.’’

Bu amaca yönelik olarak alt problemler şu şekilde sıralanabilir.

1. Ortaokul ğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?
2. Ortaokul ğretmenlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdemlerine göre örgütsel bağlılıkları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Ortaokul ğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri nedir?
4. Ortaokul ğretmenlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdemlerine göre tükenmişlik düzeyleri (duygusal, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma) anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Ortaokul ğretmenlerinin tükenmişlik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Ortaokul ğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin alt boyutları olan duygusal, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma ile örgütsel bağlılık

düzeylerinin alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.3 Araştırmanın Önemi

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin zihinsel ve duygusal açıdan iyi bir durumda olması çalıştıkları ortamda da etkili ve verimli olacaklarını düşündürmektedir. Bu bağlamda tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkiden bahsetmek mümkün olabilir. Tükenmişliği yaratan nedenler ve bu nedenleri ortadan kaldırarak örgütsel bağlılığı üst düzeye çıkarmanın şartlarının belirlemek temel amaçtır. Bu araştırmada belirlenen sorunların çözümünde ortaya konulan öneriler, örnekleme ve evren içerisinde bulunan okullara için bir kaynak işlevi görebilir.

Bu bağlamda;

1. Eğitim yöneticilerinin, okul içinde öğretmenlerin verimli ve mutlu şekilde kurumlarına bağlı olarak mutlu bir şekilde çalışabileceği bir ortam hazırlaması;
2. Eğitim çalışanlarının, motivasyon ve iş gücü kaybına bağlı olarak yaşadıkları tükenmişlik hâlini ortadan kaldıracak hizmet içi eğitim faaliyetlerine;
3. Eğitimde, örgüt ve birey arasındaki ilişkinin ve bağın gücünün farkında olan yöneticilerin, yapılan çalışma ışığında okullarında uygun iklimi oluşturmaları, araştırmanın önemi olarak vurgulanabilir.

### 1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma 2015–2016 eğitim öğretim yılında Hatay ilinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinden toplanan verilerle sınırlıdır.
2. Bu araştırma 2015 – 2016 eğitim öğretim yılında görev yapan ortaokul öğretmenlerinin ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

## 1.5 Sayıtlar

1. Bu araştırmada sorulara verilen öğretmen yanıtları kendi gerçek düşünceleri olduğu varsayılmaktadır.

2. Araştırmada kullanılan ölçme araçları olan tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin istenilen sonucu verebilecek düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

## 1.6 Tanımlar

Araştırmanın daha anlaşılır olması için yazılan tanımlar şöyledir.

**Tükenmişlik:** Bireyin çalışma hayatında, sınırlarının zorlanması sonucu ortaya çıkan yıpranma ve tükenme hali olarak tanımlanır. Tükenmişlik üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı (Kişisel Başarının azalması) şeklinde sıralanmaktadır.

**Duygusal Tükenme (Emotional exhaustion):** Kişinin ruhsal ve fiziksel kaynaklarındaki düşüşü ifade etmektedir (Dalkılıç, 2014, s.64).

**Duyarsızlaşma (Depersonalization):** Bireyler iş yaşamında ilgilenmek zorunda kaldıkları kişilere ve kendi işlerine karşı geliştirdikleri soğuk, ilgisiz, katı ve insani değerlerle örtüşmeyecek tutum ve davranışlar olarak tanımlanır (Izgar, 2003, s.2).

**Kişisel Başarı:** Bireyin kendisini negatif yönde değerlendirme eğiliminde olması durumunu anlatmaktadır (Budak ve Dalkılıç, 2005, s.96).

**Örgütsel Bağlılık:** Bireyin çalıştığı işyerine karşı hissettiği bağın gücüdür (Uygur, 2009, s.12). Örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

**Duygusal Bağlılık (Affective Commitment):** Bireylerin çalıştığı örgüte duygusal bağlılığı, onunla bütünleşmesi anlamına gelmektedir (Bakan, 2011, s.76)

**Devam Bağlılığı (Continuance Commitment):** Bireyin örgütten ayrıldığında kendisine olan maliyetin bilincinde olması anlamına gelir. Başka bir deyişle bireyi örgütte kalmaya iten sebep maddi olarak kayıp yaşama ihtimalinin olmasıdır.

**Normatif Bağlılık (Normative Commitment):** Bireylerin örgütte kalma ile ilgili kişisel çıkarlarından çok ahlaki bir durum olarak algılamalarını ifade eder (Balay, 2014, s.28).



## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişlik modelleri, örgütsel bağlılık ve alt boyutları hakkında bilgiler verilmiştir.

#### 2.1. Tükenmişlik Kavramı

Günümüz dünyası çok hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde olup bu durumda doğal olarak mevcut koşullarda değişikliğe yol açmış olup neticesinde de yoğun iş ilişkileri ortaya çıkmıştır. İnsanların yapmış oldukları işlerden sağlamış oldukları doyum, hizmet kalitesinin yanı sıra kişinin kendi mutluluğu bakımından da son derece önem arz etmektedir. İnsanlar iş hayatlarında pek çok uyaran ile karşı karşıya kalmakta olup bu uyarlardan pozitif veya negatif yönde etkilenebilmektedirler. Bazı durumlarda kişilerde bir tükenmişlik hissi ortaya çıkmaktadır. Tükenme bireyin ne yaparsa yapsın, ne kadar çok çalışırsa çalışsın her şartta herhangi bir değişiklik ya da farklılık yaratılamayacağı duygusu neticesinde ortaya çıkan bir teslimiyeti ifade eder (Metin ve Özer, 2007, s.59).

Her mesleğin kendine has zorlukları söz konusudur. Çalışanların işleri gereği bazen stresli durumlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Tükenmişlik insanlar ile yüz yüze iletişim gerektiren, iş ortamlarında strese neden olacak durumlara bağlı olarak ortaya çıkan bir sendrom olup 3 boyutlu bir yapıya sahiptir (Tunç ve Gündüz, 2010, s 86). Mesleki verimlilik üzerinde etkili olan en önemli unsur beklentiler olup kişiler tatmin edici ücret elde edebilecekleri, ruhî ve sosyal beklentilerini karşılayabilecekleri işlerde çalışma istek ve arzusundadırlar. Çalışma ortamının fiziksel koşulları, işyükü, yoğunluk, yükselme imkânları, rol belirsizliği gibi hususlarda yaşanan sorunlar beraberinde verimsizliği ve tükenmişliği getirmektedir ki bu durum örgütlerin istemediği bir durumdur. Tükenmişliğin ortaya çıkmasında toplumdaki belirtilen yukarıdaki unsurların yanı sıra iş yaşamında karşı karşıya kalınan stres, evdeki sorumluluklar da bir araya gelerek tükenmişlik düzeyinin artmasına yol açmaktadır. Bunların yanı sıra pek çok siyasî, sosyal ve ekonomik



unsur, sağlıkla ilgili algılar ve çevresel koşullar da tükenmişliğin ortaya çıkmasına yol açabilir (Şenyüz, 2015, s.35-36).

### 2.1.1. Tarihsel Gelişimi

Tükenmişlik kavramı 1970’li yıllardan beridir tartışılmakta olan bir kavram olup 1970’lerden önce her ne kadar kavram tükenmişlik olarak ifade edilmese de bir çok kitapta söz edilmiştir (Maslach, 2008, s. 87). 1970’li yıllarda süreğen hap bağımlılığının fiziksel etkisi olarak kullanılmakta olan tükenmişlik kavramı daha sonraları ise hap bağımlıları ile çalışan danışman ve terapistlerce psikolojik durumda yaşanan kötüleşmeyi ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır (Schaufeli ve ark., 2009, s.205).

Klinik psikolog Herbert Freudenberg tükenmişlik kavramını ilk olarak 1974 yılında yayınladığı bir çalışmasında kullanmış olup aynı dönemde sosyal psikolog Christina Maslach da sağlık sektöründe ve beşeri alanlarda çalışmakta olanların kuvvetli duygusal uyarılmalar ile nasıl mücadele edebileceklerine yönelik çalışmalar gerçekleştirmekteydi. Yapmış olduğu bu çalışmalarda yanıtlarda gelen tükenmişlik kavramı ilgisini fazlaca çekince tükenmişlik kavramına odaklanmış ve 1976 yılından buyana bu kavram üzerine çalışmalarını sürdürmektedir. Tükenmişlik kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde kavramın iki yönlü bir ilerleme kaydettiği görülecektir. Bunlardan ilki, Freudenberg’in öncülük ettiği “klinik yaklaşım”, diğeri de Maslach’ın öncülük ettiği “araştırma yaklaşımı”dır (Schaufeli, 1999, s.17-18).

Freudenberg ve Maslach tükenmişlik kavramını deneysel çalışmaları baz alarak tanımlayan ilk araştırmacılar olmakla birlikte bu iki araştırmacıdan sonra çeşitli amaçlarla ve çıkış noktalarıyla tükenmişlik kavramı kuramsal modeller üzerinden tekrar tanımlanmıştır. Kavramlar üzerinde görüş birliği sağlanamadığından temel boyutları ve tanımlamalardaki ortak noktalar baz alınarak bir taslak meydana getirilmeye çalışılmıştır. Tükenmişlikle ilgili yapılan tanımlardaki ortak noktalar; tükenmişliğin bireysel boyutta gözlemlenmesi, duyguları, tutumları, beklentileri ve güdüleri de içeren içsel bir psikolojik deneyim olması, kişi için sorunları, sıkıntıyı, huzursuzluğu, işlev bozukluklarını ve negatif sonuçları kapsayan kötü bir deneyim olmasıdır. Boyutlardaki ortak noktalar ise psikolojik ve duygusal açıdan yorgunluk, verilen tepkilerin negatifleşmesi, kişinin kendine karşı takınmış olduğu negatif

davranış ve tavırlardır. Yapılan çalışmalar neticesinde tükenmişlik, işyerinde devamlı olarak stres yaratan unsurlara karşı gösterilen psikolojik hastalık belirtisi şeklinde tanımlanmıştır (Maslach ve ark., 2008, s. 89-90).

1980'lere kadar tükenmişliğin yalnızca sağlık sektöründe ve beşeri alanlarda çalışmakta olanlarla alakalı olduğu düşünülmekte idi. 1980'li yıllara gelindiğinde ise bu algının yanlış olduğu, tükenmişliğin belirtilen iki çalışma alanının dışında hemen hemen tüm meslek gruplarında görülebilen bir durum olduğunun farkına varılmıştır. Daha genel manâda tükenmişlik, kişinin mesleki değerlerine karşı kayıtsız olup kendi performans düzeyiyle ilgili kuşkuya kapıldığı bir yorgunluk durumunu ifade eder (Schaufeli ve ark., 2009, s.206).

Tükenmişlik yapılan işin doğası ile o işi yapan arasındaki büyük uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan bir durumdur. İnsanların yapmak durumunda oldukları işle kendileri olmalarına mâni oluyor ise bu çarpıklık tükenmişlik olarak kendini gösterir (Maslach ve Leiter 1997, s.17).

Cassery ve Megginson (2009), konuyla ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan tükenmişlik tanımlarından yola çıkarak tükenmişliği; "kültürden bağımsız olarak, talepkâr çalışma şartlarında kariyer odaklı genç çalışanların uzun süren iş baskısı altında ezilip bu durumla mücadelede sıkıntı yaşamaları neticesinde yaşadıkları aşırı yorgunluk hâli" olarak tanımlamışlardır.

### 2.1.2. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde tükenmişlik kavramı üzerine farklı kuramcılar tarafından geliştirilmiş olan çeşitli modellere rastlanmakta olup bunlar başlıca aşağıdaki gibidir:

- Maslach Tükenmişlik Modeli
- Cherniss Tükenmişlik Modeli
- Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli
- Scott ve Meier Tükenmişlik Modeli
- Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli
- Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Burada yapılan sıralamaya başlıklar şeklinde aşağıda kısaca değinilmiştir.

### 2.1.2.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar ve tanımlar incelendiğinde en çok kabul görev ve çalışmalarda da en yaygın olarak başvuru alan tükenmişlik modelidir. Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen bu tükenmişlik modeli 3 boyutlu bir modeldir. Bu modelde tükenmişlik işi gereği devamlı bir şekilde diğer insanlar ile yüz yüze çalışmakta olanlarda yaygın olarak görülen 3 boyutlu bir sendrom şeklinde tanımlanmakta olup bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık şeklindedir (Koçak, 2009, s.67).

Duygusal tükenme kişilerin kendilerini yorgun ve duygusal açıdan fazlaca yıpranmış hissetmeleri ve işlerinde fazla düzeyde yüklenmiş olma durumlarını ifade etmektedir. Enerji azalması ve kişinin duygusal kaynaklarının tükendiği duygusuna kapılması şeklinde kendini göstermekte olup bu tarz bir yorgunluk çeken kişi hizmet sunduğu insanlara eskisi gibi hizmet eden ve onlara sorumluluk anlayışıyla davranmamaya başlarlar. Gerginlik ve engellenmişlik hisleriyle dolu olan kişi için bir sonraki gün işe gitme zorunluluğu ciddi bir endişeye neden olmaktadır. Bu duyguları yaşayan çalışanlar ertesi güne başlayabilecek kadar enerjiden kendilerini eksik hissetmektedirler. Kişinin duygusal kaynakları tamamıyla tükenmiş durumda olup yeniden doldurmak ya da yerine koymak için de yeni kaynaklar bulamazlar (Koçak, 2009, s.67).

Maslach tükenmişlik modelinin diğer bir boyutu olan duyarsızlaşma ise kişilerin yaptıkları iş gereği karşılaştıkları öteki insanlara ve işlerine karşı geliştirdikleri ilgisiz, soğuk, katı ve insan davranışlarıyla bağdaşmayan tutumları kapsar. Dozu sürekli olarak artmakta olan bu durumda biri karşısındaki insanlara aşağılayan ve kaba davranışlar sergiler, karşısındaki insanların istek ve taleplerini dikkate almaz. Duyarsızlaşma boyutu çalışanların hizmet vermekle yükümlü oldukları bireylere, onlara birer insan değil de nesneymiş gibi davranmalarıyla kendini göstermekte olup bu durumdaki çalışanlar etkileşim hâlinde oldukları kişilere ve çalıştıkları kuruma mesafeli, alaycı ve umursamaz tutumlar ve davranışlar sergilerler. Duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasında küçültücü dil kullanma, insanları çeşitli niteliklerine göre kategorize etme, sert tutumlar takınarak iş yapma ve diğer insanlardan devamlı olarak kötülük göreceğini düşünme yer almaktadır. Bu durumdaki kişilere gerekli yardım ve hizmetleri sağlama konusunda başarılı olamazlar (Koçak, 2009, s.67).

Maslach tükenmişlik modelinin üçüncü ve son boyutu olan kişisel başarısızlık boyutu ise kişinin işinde kendini başarısız ve yetersiz değerlendirmesi anlamına gelir. Bu aşamada kişisel başarısızlık duyguları hakimdir. Başkalarına dair geliştirilen negatif düşünce kişinin kendine dair olumsuz düşünmesine neden olur. Bu tarz düşünce ve yanlış davranışlara bağlı olarak kişi suçluluk duygusu hisseder. Kişide kendisini kimsenin sevmediğine yönelik duygular hakim olur (Koçak, 2009, s. 67).

#### **2.1.2.2.Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişliğin temelinde stres olduğunu ifade eden Cherniss (1980) kişiye dair taleplerin kendinin başa çıkma potansiyelini aşması sonucunda tükenmişlik durumunun ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Tükenmişlik hizmet alanlara karşı kötümserliği, ilgi kaybını, kişinin işine olan bağlılığının ve işte göstermiş olduğu çabasının düşmesini, mesai arkadaşlarına karşı kızgınlığı, yaratıcılık kaybını içine alan bir kavramdır. Tükenmişlik stresin neden olduğu durumlara karşı kişinin vermiş olduğu bir yanıttır. Diğer bir ifadeyle yoğun stres veya doyumsuzluğa karşı geliştirilen davranış şekli çalışanın kendi işini ihmal etmesidir. Cherniss tükenmişliğin iş hayatındaki baskıya tepki olarak duygusal, güdüsel, tutumsal ve davranışsal değişikliklere neden olan bütün bu olguların hepsinin bir arada olmasına eşdeğer bir durum olduğunu, bunun da geçici yorgunluk ve zorlamanın ötesinde bir ruh haline tekabül ettiğini ifade etmektedir.

#### **2.1.2.3. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli**

Suran ve Sheridan (1984) tarafından işyerlerinde yapılan gözlemlerin ve deneyimlerin sonucunda geliştirilen bu tükenmişlik modelinde erken ve orta yaş dönemleri süresince gelişimsel olarak benzer niteliklere sahip olan 4 basamağın derinlemesine bir şekilde incelenmesine dair girişimde bulunulmakta olup bu basamaklar şu şekildedir; kimlik ve rol karmaşasının yaşandığı birinci basamakta mesleki gelişime dair konular etkin bir şekilde göz önünde bulundurulur. Lise son sınıfta ve üniversite döneminin başında başlar. Kişisel ve mesleki kimliklerinin şekillendiği bu süreç kişinin ruhsal gelişimi açısından çok önemlidir. Profesyonelin kimlik süreciyle işindeki yeterlilik ve yetersizlik hissini ifade etmesi ve kişisel ve

sosyal hayatını etkin olarak birleştirmesi ise ikinci basamak içinde tanımlanmaktadır. Ustalaşmaya atılan adımların tamamlanması ile birlikte başlayan üçüncü basamakta, ise profesyonel çalışan sistem içinde özgür olur ve dolayısıyla da mesleğindeki verimlilik aşaması başlamaktadır. 30'lu yaşlarda başlayan üçüncü basamak 30'lu yaşların sonlarına dek sürmektedir. Orta ve ileri 30'lu yaşlardan orta ve ileri 40'lı yaşlara dek devam eden dördüncü basamak süresince kişi yapmış olduğu erken seçimlerini sorgulayıp yaşadığı hayal kırıklıkları bağlamında yapmış olduğu seçimlerini tekrar oluşturma çabası içine girer (Oruç, 2007, s. 17).

#### **2.1.2.4. Meiren Tükenmişlik Modeli**

Scott Meier (1983) tarafından geliştirilmiş olan bu model Bandura tarafından geliştirilen "öz yeterlik" modeli temel alınarak geliştirilmiştir. Meier (1983, s. 68) tükenmişliği kişinin işine dair pozitif düşüncelerinde beklentilerinin düşük olması, ceza beklentisinin ise çok fazla olduğu, mevcut pekiştireçleri kontrolü altına almaya dair beklentisinin düşük olması ve bunları kontrolü altında tutabilmek için gerekli olan davranışı sergilemeye yönelik bireysel yeterlik beklentilerinin düşük olduğu, tekdüze iş yaşantıları neticesinde ortaya çıkan bir durum şeklinde tanımlamaktadır. Meier tarafından geliştirilen bu modelde pekiştirmeye dair beklentiler, sonuca dair beklentiler, yeterli olma beklentileri ve davranışları anlamlandırma süreci (bağlamsal bilgi işleme) şeklinde 4 öge önem arz etmektedir. Meier'e göre kişinin iş yaşamında gizli ya da açık emellerini karşılayıp karşılayamayacağına yönelik pekiştirme beklentileri karşılanmadığında işten memnuniyetsizlik hissedilmeye başlamakta olup bu da zamanla tükenmişlik hissine neden olmaktadır.

#### **2.1.2.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli**

Edelwich (1980) tarafından geliştirilen bu modele göre tükenmişliğe yol açan en önemli faktör çalışanların büyük umutlarla mesleğe başlamalarına karşın beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olmasıdır. Bu modele göre tükenmişlik 4 aşamada meydana gelmekte olup bunlar aşağıdaki gibidir (Kaya, 2010, s. 19):

1. **İdeal Coşku Aşaması:** Kişinin enerji, heves ve beklenti seviyesinin yüksek olduğu dönemdir.
2. **Durgunlaşma Aşaması:** Kişinin enerji seviyesinin düşüş kaydetmeye başladığı ve bu bağlamda da işi yavaşlatmaya dair düşüncelerinin ortaya çıktığı dönemdir.
3. **Engellenme Aşaması:** Zaman ilerledikçe kişinin icra ettiği mesleğinin amaçlarını başarma çabalarının engellendiğini düşündüğü aşamadır.
4. **Duyarsızlaşma Aşaması:** İlgisizlik ve duyarsızlığın kişinin bütün benliğine sindiği dönemdir.

#### 2.1.2.6. Perlman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982) tarafından geliştirilmiş olan bu modelde tükenmişlik 3 boyutlu olarak kavramsallaştırılmaya çalışılmış olup ölçümlerin toplam bir puan ile sonuçlanmadığı ifade edilmiştir. Perlman ve Hartman'ın yaklaşımları bireysel değişkenler ve kişinin çevresini anlayıp açıklamasını sağlayan bilişsel bir odak noktasına sahip olup bu modele göre tükenmişliğin 3 boyutu aynı zamanda stresin 3 temel semptom kategorisini yansıtır. Bunlar;

- Fiziksel tükenme: Fiziksel belirtiler üzerine yoğunlaşan fiziksel boyut
- Duygusal tükenme: Tutum ve duygulara yoğunlaşan duygusal ve bilişsel boyut
- Duyarsızlaşma ve düşük iş verimi: Semptomatik davranışlara yoğunlaşan davranışsal boyut.

Perlman tükenmişlik modeli, kişisel özelliklerin ve kurumsal-sosyal çevrenin tükenme üzerine olan etkilerini ve algılanma düzeyinde önemli bir noktada olduğunu göstermeye çalışmıştır. Stresi yeterli gelmeyen mücadele tarzları etkilemektedir. Perlman tükenmişlik modelinde dört aşama söz konusudur. İlk aşamada durumun, stresi ne kadar tetiklediğini gösterir. Stresin ortaya çıkmasında iki ana unsur söz konusudur. Kişinin beceri ve kabiliyetleri, algısal ve gerçek

örgütsel taleplerin karşılanması konusunda yeterli olmayabilir veya iş kişinin istek, beklenti ve değerleriyle örtüşmeyebilir. İkinci aşama kişinin algılamış olduğu stres seviyesini kapsar. Strese neden olan pek çok durum kişinin kendini stresli hissetmesiyle neticelenir. Üçüncü aşamada strese karşı gösterilen başlıca 3 tepki kategorisini içermekte iken dördüncü ve son safhada da stresin ortaya çıkardığı durumları gösterir (Aksoy, 2007; Telkit, 2009).

### 2.1.3. Altboyutları

Maslach'a göre tükenmişlik; “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “düşük kişisel başarı hissi” şeklindeki alt boyutların birbirini takip ettiği bir sıralamayla gerçekleşmektedir (Şekil 2.1) (Dönmez, 2008, s. 74). Tükenmişliğin belirtilen bu alt boyutları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

**Şekil 2. 1.** Maslach Tükenmişlik Modeli



**Kaynak:** (Ardıç ve Polatçı 2008, s. 71)

#### 2.1.3.1. Duygusal Tükenme

Bir işyerinde çalışan bireylerin kendilerini yorgun ve duygusal olarak fazlaca yıpranmış hissetmelerini, başka bir ifadeyle bireyin içerisinde aşırı yüklenmiş olma duygularını ifade eder. Tükenmişliğin bu alt boyutunda kişilerde yorgunluk, enerji eksikliği, duygusal olarak kendini yıpranmış hissetme gibi belirtileri görülmektedir. Maslach duygusal tükenmişliğin yorgunluk, halsizlik, güçsüzlük, özgüven ve coşku kaybıyla karakterize olduğunu ifade etmiştir. Kişinin enerjisinin azalması ve duygusal kaynaklarının tükendiği duygusuna kapılması biçiminde kendini göstermektedir (Akt. Özer, 1998, s. 9).

Duygusal tükenmişlik alt boyutu, tükenmişliğin kişisel düzeyde yaşanan stres boyutunu ifade eder. Kişinin duygusal açıdan sınırlarını zorlaması, fizikî ve ruhî kaynaklarını kurutması duygusal tükenmişliği ifade eder (Maslach ve ark., 2008, s. 90). Çalışma ortamında yaşanan kişisel çatışmalar ve aşırı iş yükü kişinin bu şekilde bir duygusal tükenmişlik yaşamasına yol açar ki bu durum neticesinde de kişi kendini kullanılmış hissine kapılır (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 64).

Tükenmişliğin en çok, en kolay ve sık görülen durumu olan duygusal tükenmişlik bireyin diğer bireylerle arasına bir mesafe koyması, kendi işinden kaçması gibi durumlar duygusal tükenmişliğin sonuçları arasında en dikkat çekici olanlarıdır (Maslach ve ark., 2001, s. 403).

### 2.1.3.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiği insanlara, insan olduklarını göz ardı ederek insanî duygulardan mahrum tutumlar ve davranışlar sergilemesiyle kendini gösteren bir durumdur. Kişi insancıl olmaktan uzaklaşarak alaycı, karşısındakini küçümseyici, duygusuz, katı ve kayıtsız bir yapıya bürünür (Arı ve Bal, 2008, s. 131-148).

Duygusal olarak tükenen kişi, iş hayatında karşısına çıkan kişilerin taleplerini karşılama konusunda yetersiz kaldığı için duyarsızlaşma yolunu tercih etme eğilimindedir. Kişi gerekli olan yardım ve desteği sağlama konusunda başarısız olur. Diğerlerinin hayatlarından çıkararak kendisini yalnız bırakmalarını gönülden ister (Örmen, 1993, s. 29).

Duyarsızlaşma esas itibariyle kişinin tükenmişliğe ve hayal kırıklığına uğramamak adına tercih ettiği bir yol olup kayıtsız kalmak suretiyle işten ve işteki insanlardan uzaklaşmak suretiyle belirsizlik durumlarından kurtulmaya çalışır. Bu durum uzun vadede kişinin esenliğinin bozulmasına ve iş niteliğinin düşmesine yol açar (Maslach ve Leiter, 1997, s. 17).

Duyarsızlaşmada aşağıdaki gibi 4 faktörün etkili olduğu ifade edilmektedir (Şahin, 2008: 45):

- Kişileri kendinden uzaklaştıracak tarzda davranmaya meyilli olmak
- Diğer kişilere düşmanca tavırlar sergileme, olumsuz tepkiler verme
- Diğer kişilere ilgisiz davranma



- Diğer kişileri reddetme

- 

### 2.1.3.3. Kişisel Başarıda Düşme

Kişisel başarıda düşme, başkalarına karşı olumsuz duygular sergileyen kişinin kendisine karşı da önyargılı olmak suretiyle başarı hususunda negatif hükümler üretmesi ve dolayısıyla da olumsuz duygular hissiyatına sahip olmasını ifade eder. Kişi kendisini olumsuz değerlendirme eğilimi içerisindedir. Başkalarına yönelik geliştirmiş olduğu olumsuz düşünce tarzı kendisiyle ilgili de olumsuz düşünceler üretmesine yol açar. Kişi işinde ilerleme sağlamadığını, hatta gerilediğini, yapmış olduğu işlerin, göstermiş olduğu çabaların boşa çıktığını ve çevresinde fark yaratamadığı hissine kapılır ki kişi bu fikirlerinden ve yanlış davranışları sonucunda kendini sorumlu olarak görür. Böylelikle kimse tarafından sevilmediği düşüncesine sahip olarak kendisinin başarısız olduğu hükmüne varır (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99).

### 2.1.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik kavramı ilk gündeme geldiği yıllarda genellikle bireysel faktörlerden kaynaklı bir sorun olarak düşünülmüş olup bu klasik bakış açısına göre problem kişisel olup bu problemin çözümü de kişinin sorunları ortadan kaldırılarak ya da kişiden kurtularak sağlanabilir. Ancak daha sonraki yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda tükenmişliğin yalnızca kişi özgü bir problem olmadığı bildirilmiştir. Bu fikre göre tükenmişlik kişisel faktörlerden çok iş ortamı ve meslekle alakalı unsurlardan etkilenen örgütsel faktörlerden kaynaklı bir sorundur (Polatçı ve Özçalık, 2013, s. 23).

Başarılı olma yolunda yüksek beklentinin olması, ancak bunu kısıtlayıcı kurumsal baskılar tükenmişliğe neden olur. Tükenmişlik üzerine gerçekleştirilen pek çok çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde tükenmişlik üzerinde etkili olan faktörlerden bazılarının kişinin kendisinden kaynaklı olduğu, bazılarının da dış çevreden kaynaklı olduğu görülmüştür. Bu sebepten ötürü de tükenmişliğin nedenleri bireysel ve örgütsel nedenler şeklinde iki gruba ayrılabilir.

#### 2.1.4.1. Bireysel Nedenler

Bireysel nedenler arasında; yaş, medeni durum, cinsiyet, çocuk sahibi olup olmama ve çocuk sayısı, bireysel ihtiyaçlar, eğitim durumu, işe bağlılık, güdülenme, yetersiz ücret düşüncesi, kişisel yaşantıda karşı karşıya kalınan stres durumları, yetki sorumluluk dengesizliği, iş doyumsuzluğu, güvensizlik, grup içi çatışmalar ve inisiyatif kullanamama gibi nedenler yer almaktadır (Özçınar, 2005, s. 8; Avşaroğlu ve ark., 2005, s. 117; Güneş ve ark., 2009, s. 484; Meydan ve ark., 2011, s. 179). Belirtilen bu faktörlerin etki düzeyi kişiden kişiye farklılık arz eder. Tüm koşulların aynı olduğu ortamda bile bir kişi tükenmişlik yaşarken diğeri yaşamayabilir.

Boyar (2011, s. 57) tükenmişliğe neden olan temel kaynakları rol, stres, kişisel özellikler, karakter özellikleri, işe bakış açısı olarak ele almıştır. Kompleks örgüt yapısına sahip olan örgütlerde işgörenlerin hem birden fazla rol alması, hem de birkaç yöneticiyle çalışması oldukça fazla karşılaşılan bir durum olup bu da çalışanlarda rol belirsizliğine neden olmanın yanı sıra rol çatışmasına da yol açabilmektedir. Belirtilen bu unsurlara aşırı iş yükü de eklendiğinde tükenmişliğin ortaya çıkması da kaçınılmazdır.

#### 2.1.4.2. Örgütsel Nedenler

Tükenmişliğe neden olan örgüt nedenlere yönelik olarak aşağıdaki hususların belirtilmesinde yarar vardır:

Maslach ve Leiter (1997) kontrol, aidîyet, ödüller, iş yükü, adalet ve değerler başlıklarını tükenmişlik üzerinde etkili olan örgütsel faktörler olarak bildirmişlerdir. Belirtilen bu örgütsel faktörler de dahil olmak üzere örgüt yapısı, yapılan işin niteliği ve meslek tipi, mesai saatleri, fazla mesai, çalışma ortamının fiziksel koşulları, yasaklara, kararlara etki düzeyi, mesai arkadaşları ve amir desteği, düşük ücret, iş gerilimi, rol belirsizliği, örgüt içi ilişkiler (Özçınar, 2005, s. 7; Güneş ve ark., 2009, s. 484; Meydan ve ark., 2011, s. 179), olumsuz iş güvenliği, kötü yönetim, yetersiz iletişim, zayıf sosyal ilişkiler, ilerleme imkanının olmayışı, ödüllendirmenin olmayışı ya da eksikliği (Şıklar ve Tunalı, 2012, s. 77) gibi faktörler de tükenmişliğe neden olan diğer önemli örgütsel faktörler arasında yer almaktadır.

### 2.1.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik yoğun duygusal isteklerinin ortaya çıktığı ortamlarda uzun süreli çalışmaktan verdiği fiziki yıpranma, çalışanlara ve hayata karşı negatif tutum ve davranışlar geliştirme gibi belirtilerin olduğu bir durumdur. Tükenmişlik bu bağlamda bir semptomlar örüntüsü olup bu durum ansızın olmayıp yavaş yavaş uzun bir zaman diliminden sonra ortaya çıkmaktadır (Ersoy ve Utku, 2005, s. 44).

Tükenmişliğin belirtileri kişiler arasında farklılık arz etmekle beraber genellikle fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler şeklinde 3 ana başlık altında ele alınabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 30).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalara göre tükenmişlik kişiler ve örgütler bakımından iş yaşamını tehdit eden son derece önemli bir sorun olup tükenmişlik söz konusu olduğu zaman fiziksel, psikolojik, duygusal ve davranışlar belirtiler gözlenmektedir. Duygusal belirtiler tükenmişlik duygusu yaşayanlarda görülebilecek olan diğer belirtilere nazaran daha az belirgin belirtiler iken davranışlar belirtiler fiziksel ve ruhsal belirtilere oranla çok daha kolay gözlenebilen belirtilerdir (Güneş ve ark., 2009, s. 48).

Yukarıda da ifade edildiği üzere tükenmişlik uzun zaman dilimi sonunda ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlikte 4 aşama söz konusudur (Güneş ve ark., 2009, s. 48). İlk aşama şevk ve coşku aşaması olup bu aşamada yüksek umut, enerji artışı ve gerçekçi olmayan düzeyde mesleki beklentiler gözlenmektedir. Ancak çalışma ortamındaki uygulama sorunları, eleştiri, önyargı, kendisine ve hayatının diğer alanlarına yeteri kadar zaman ayıramama, enerji sağlayamama, uyum sağlama gayreti ve bu hususlarla mücadele edememe neticesinde durgunlaşma dönemi başlar. Durağanlaşma aşaması olarak adlandırılan bu ikinci aşamada istek ve umutta azalma gerçekleşir. İşinin gereği zorluklardan, önceden umursamadığı şeylerden artık rahatsızlık duymaya, hayal kırıklıkları yaşamaya ve ideallerinden çok maddi çıkarı düşünmeye başlamaktadır. İş dışı ilgileri kişi açısından daha önemli hale gelir. Durağanlaşma aşamasından sonraki aşama engelleme aşamasıdır. Bu aşamada insanlara yardım ve hizmet etmek gayesiyle çalışma hayatına atılmış kişi, insanların, negatif çalışma şartlarını değiştirmenin zorluğunun farkına varır. Kişi bu evrede artık tükenmişlik yaşamaya ve dolayısıyla da fiziksel ve psikolojik sorunlar ile karşılaşmaya başlar (Baklacı, 2013, s. 53). Bir diğer aşama olan umursamazlık

aşamasında derin duygusal kopmalar, inançsızlık ve umutsuzluk durumları ortaya çıkar (Üngüren ve ark., 2010, s. 2924).

### **2.1.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

Tükenme ansızın ortaya çıkmayan, zamanla ortaya çıkan bir durum olup tedavisi ve engellenebilmesi mümkündür. Tükenmişlik ile başa çıkabilmenin bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli yolları söz konusu olup (Kaçmaz, 2005, s. 29) bunlar başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.1.6.1. Bireysel Düzey**

Tükenmişlik yaşamaya başlamış olan kişinin en temel gereksinimi güç ve inanç olup bu noktadan çıkabilmek için düşünce sisteminin, bakış açısının, değer yargılarındaki önceliklerin değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Her şey benim kontrolüm altında olsun, mükemmel olursam kontrolü elimde tutabilirim, başkalarını memnun etmek durumundayım, karşıdakileri incitmemeliyim gibi çoğu mantıksız düşünce ve inançların yeniden yapılandırılması tükenmişlikten kurtulma konusunda etkilidir. İşe başlamadan önce kişi yapmış olduğu işin zorlukları ve riskleri hakkında bilgi edinmelidir. Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmak durumunda kaldıkları zaman yardım istemeleri hususunda teşvik edilmelidir. Kişi, insan olarak sınırları ve engelleri olan bir varlık olduğunu, sorumluluklarının sınırlarını bildiğinde, gereksiz ve taşıyamayacağı yükün altına girmez. Çalışan hizmet verdiği insanlara ancak kendi sorumluluk sınırları çerçevesinde yardımda bulunabileceğini, çalıştığı örgütün sınırlılıklarını aşamayacağını, aşmasının da gerekli olmadığını, bütün sistemin sorumlularından değil sadece kendi yapmış olduklarından sorumlu olduğunun farkında ve bilincinde olmalıdır. Kişi yaşamının iş hayatı dışındaki alanlarını geliştirmesi hususunda güdülenmelidir (Ersoy, 2001, s. 44).

#### **2.1.6.2. Örgütsel Düzey**

Tükenmişliğe kişisel faktörlerden ziyade örgütsel faktörler neden olmaktadır. Bu sebepten ötürü de tükenmişliğe yönelik çözümler de daha çok örgüt

içerisinde aranmalıdır. Zor olan işleri eşit bir şekilde dağıtmak suretiyle yükün sürekli olarak aynı kişiler üzerine binmesine mani olmak, işe yeni başlayanların oryantasyon programına katılmalarını sağlamak, düzenlik ekip içi toplantıları yapmak, problemlerin ilk ortaya çıktığı anda belirlenmesini sağlayacak kalıcı bir mekanizma tesis etmeye çalışmak, kişisel dinlenme ve gelişme için verilen süreleri artırmak, iş yükünün birden değil de kademeli bir şekilde artırılmasını sağlamak gibi önlem ve uygulamalar örgüt içerisinde tükenmişliği azaltmaya yönelik uygulamalar olarak gösterilebilir. Yöneticiler öncelikli olarak tükenmişliğin belirtilerini fark etmek durumundadırlar. Bu hususla ilgili olarak yapılacak olan en etkili önlemlerden birisi de yöneticilerin tükenmişlik konusunda eğitilmesidir. Mesleğe başlamadan önce tükenmişliğin ayrıntılı bir şekilde anlatılması tükenmişlik görüldüğünde hızlı bir şekilde problemin tanınmasına yardımcı olur. Tükenmişlik hususunda yöneticiler tarafından yapılabilecek en iyi uygulamalardan birisi de kişilerin kendi kendileriyle ilgilenmelerine müsaade etmektir. Bu bağlamda işyerinde dinlenmeye ayrılan süreleri çoğaltma, tatil imkanı, pozitif geribildirim, kişisel ihtiyaçların karşılanması hususuna önem verilmesi bu tarz uygulamalar arasında yer almaktadır (Taze, 2008, s. 131).

### **2.1.7. Tükenmişliğin Oluşumu**

Pek çok araştırmacı tükenmişlik sendromunu farklı dönemlere ayırmıştır. Harrison'a (1999) göre tükenmişlik süreç olarak şu şekildedir; insanlar tükenmişliği günlük yaşam ve işe özgü olan, aşırı düzeyde baskı, çatışma, talepler ve çok az duygusal ödül ve başarı-günlük mücadeleler ve kronik streslere bağlı olarak ruhun ve hazzın kademeli erozyonu şeklinde tecrübe eder (Akt. Konakay ve Altaş, 2011).

Farklı dönemlere ayrılan tükenmişlik sürecindeki farklılık insanların koşullara ve sıkıntılara göstermiş oldukları tepki ve hoşgörü seviyelerinin farklı olmasından ileri gelmektedir. Tükenmişlik süreci 4 bölümde incelenmekte olup bunlar aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

#### **2.1.7.1. Şevk ve Coşku Dönemi**

Şevk ve coşku döneminde enerjide artış, yüksek bir mutluluk, çok üst seviyede mesleki idealler söz konusu olup bu dönemde birey son derece istekli, heyecanlı ve yüksek düzeyde motivasyona sahiptir. Kişi için mesleği sosyal

hayatının önüne geçmiştir. Tüm gücüyle kariyer planlaması yapmaktadır. Bu safha çalışma hayatına girdikten yaklaşık 1 yıl sonra kendini gösterir (Koşan, 2010, s. 23).

#### **2.1.7.2. Durgunluk Dönemi**

Durgunluk döneminde beklentilerin karşılanamamasından ötürü motivasyon düşüşü yaşanmakta olup bununla birlikte istek ve mutlulukta da azalma gerçekleşir. Bu dönemde iş dışındaki şeyler de kişinin ilgisini çekmeye başlamaktadır. Bu bağlamda işten alınan doyum her geçen gün önemini kaybederek iş dışındaki yaşam daha önemli hale gelebilir (Süloğlu, 2009).

#### **2.1.7.3. Hayal Kırıklığı (Engellenme) Dönemi**

Hayal kırıklığı (engellenme dönemi) döneminde başkalarına destek ve hizmet verebilmek için çalışma hayatına atılmış olan birey, insanları, sistemi ve negatif çalışma şartlarını değiştirmenin zorluğunun farkına varır. Bu durum neticesinde kişi ya durumla mücadele etmeye ilişkin yeni çözümler geliştirir veya pasif-saldırgan tutum ve davranışlar ile işi zora koşma, direnç gösterme ve kendi işini yavaşlatma gibi tutum ve davranışlara başvurur. Tüm bunlar neticesinde de engellenmişlik hissi ortaya çıkar. Bu dönemde kişi işine devam etme konusunda kararsızlık yaşamakta olup kendi değerini sorgular ve ciddi endişeleri söz konusudur (Soysal, 2011).

#### **2.1.7.4. Apati Dönemi**

Apati döneminde bireyde son derece üst düzey inançsızlık, duygusal kopuş veya kısırlaşma ve umutsuzluk gözlenir. Bu dönemde kişinin işiyle ilgili inançları kaybolmuştur. Yalnızca sosyal güvence ve para kazanmak için çalışır. İşten doyum alamadığından bireysel başarısı ciddi oranda geriler. Duyarsız davranma, işe zamanında gelmeme ve yakınma hali söz konusudur.

#### **2.1.8. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişliğin hem kişiler, hem hizmet alanlar, hem de çalışanlar açısından çeşitli negatif sonuçları söz konusudur. Tükenmişliğin neden olduğu sonuçlar bireysel, örgütsel ve aile hayatıyla ilgili sonuçlar şeklinde gruplandırılabilir.

Tükenmişlik kişide fiziksel, duygusal ve iş hayatını etkileyen çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Yorgunluk, uykusuzluk, mide sorunları, solunum güçlüğü gibi sonuçlar tükenmişliğin fiziksel sonuçları arasında yer almaktadır. İşe büyük bir istek ve şevk ile başlayan kişi tükenmişliğe bağlı olarak isteksiz, bitmiş ve alaycı tutumlar sergileme başlar. Karmaşık duygular içerisinde olduğundan davranış bozuklukları gözlenir. Alaycı tavırlar, çabuk sinirlenme, libido kaybı, anksiyete, hayal kırıklığı, depresif şikayetler, kronik sinirlilik gibi durumlar tükenmişliğin duygusal sonuçları arasında yer almaktadır. Birey açısından tükenmişliğin neden olduğu önemli sonuçlardan bir diğeri de zararlı alışkanlıklara neden olmasıdır. Karşı karşıya kaldığı sorunların üstesinden gelmek isteyen kişi sigara, alkol ve ilaç gibi maddeleri kullanmaya başlamakta, zamanla bunların dozunu artırmakta ve nihayetinde de madde bağımlısına dönüşebilmektedir. Tükenmişlikten ötürü işe gelme isteğinde düşüş, işi baştan savma, üretkenliğin ve yaratıcılığın azalması, iş kazaları, işten ayrılmalarda artış, hizmet kalitesinde azalma gibi sonuçlar da tükenmişliğin örgütsel sonuçları arasında yer almaktadır.

### **2.1.9. Öğretmenlik Mesleği ve Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramı ilk önce insanlar ile yüz yüze ve yoğun etkileşim içerisindeki sağlık çalışanlarında incelenmiş olup daha sonraları ise öğretmenlik, emniyet görevlileri, gibi birbirine benzer etkileşimlerin olduğu meslek gruplarında da araştırılmıştır (Gündüz, 2004).

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yapmış olduğu bir araştırmaya göre öğretmenlik stres düzeyinin yüksek olduğu meslek grupları arasında yer almaktadır (Baltaş ve Baltaş 2002). Tükenmişlik de stres ile sıkı ilişki içerisinde. Stres kişinin fiziki ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullardan ötürü fiziksel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcamış olduğu çabadır (Cüceloğlu, 2002, s. 321).

Öğretmenlerin fiziki, akademik ve sosyal performansları üzerinde doğrudan etkiye sahip olan bir sendrom olarak nitelendirilen tükenmişlik stresli durumlara uygun olan veya olmayan tepkiler sonucunda ortaya çıkan bir süreçtir (Gündüz, 2004).

Öğretmenlik mesleğinde tükenmişlik öğretmenlerin öğrencilerine olan ilgilerini yitirmelerine, öğrencilerine alaycı ve insanlık şeklinde davranmalarına yol açmaktadır (Baysal, 1995).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Günümüz dünyasının küreselleşmesiyle beraber hizmet üreten benzer firmaların piyasada kendilerine yer edinip tutunabilmeleri ve başarılı örgütlenmeler olarak faaliyet göstermeleri oldukça güçleşmiştir. Bu gibi sebeplerin ortaya çıkardığı temel sonuç ise verimliliği ve kaliteyi en üst düzeyde tutmanın daha zor olduğudur. Bu zorluklarla başa çıkmanın en temel yollarından birisi ise örgütlerin, çalışanlarının memnuniyetinin ve mutluluğunun aynı zamanda ürettikleri hizmetin kalitesini ve verimliliğini arttırdığının farkında olmaları gerekir. Bu bağlamda örgütlerin başarılarındaki en önemli faktör insan kaynağıdır. Günümüzdeki örgütlerinin yönetim anlayışlarının, çalışanı merkeze alan bu yaklaşımlar önemli bir hale gelmiştir (Çöl ve Ardiç, 2008, s.157). Bu anlayışlardan bir diğeri ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, örgütün verimlilik kapasitesini yükselterek, bünyesinde yetiştirdiği yetişmiş insan gücünü elinde tutmaya, hedef ve amaçlarına ulaşmak adına atılan adımlar bütünüdür.

İnsanlar sosyal varlıklar olduğundan beraber yaşama arzusu içindedirler. Birlikte yaşarken de güçlerini birleştirmek zorundadırlar. Bu güç birliği içinde hedeflenen başarıya ulaşmak için örgütlü guruplar halinde çalışılması gerekmektedir. Bireylerin örgüt içinde almış oldukları sorumlulukları gerçekleştirme safhasında, diğer bireyleri de etkilediklerini bilmelidirler. Bir bireyin örgütte aldığı sorumluk, yaptığı iş aynı zamanda diğer çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olur (Uğurlu, 2009, s. 19). Bir örgütün yaşamasının en belirleyici unsuru, bünyesinde çalışan insanlarla doğrudan doğruya ilişkilidir. Başka bir söylemle örgüt gücünü, kendi çalışanlarının bağlılığından almaktadır. Bundan dolayı bir örgüt varlığını devam ettirmek istiyorsa, bilhassa yetişmiş ve işinde uzmanlaşmış çalışanlarını, işlerinden ayrılmasını engelleyecek adımlar atması gerekir (Başaran, 1982, s. 241).

Son yıllarda örgütsel bağlılık konusu üzerinde yapılan çalışmalar ciddi bir ivme kazanmıştır. Guetzkov (1995) bağlılık konusu ile ilgili ilk araştırma



yapanlardan biri olarak, bağlılığı kişiyi belirli bir fikre odaklamak için bireylere ya da guruplara önceden planlanan davranış olduğunu aynı zamanda belirlenen hedef ve amaçlarda devamlılık sağlamakta olan duygularla beraber hedef ve amaçlara ulaşılabilmesini sağlayan davranışlar bütünüdür şeklinde tanımlamıştır (Akt. Çöl, 2004).

1956 yılında Whyte tarafından örgütsel bağlılık kavramı ilk defa ele alınmıştır. Sonrasında ise örgütsel bağlılık alanında Porter, Allen, Meyer, Steers, Becker gibi araştırmacılar önemli çalışmalar yapmışlardır (Gül, 2002, s. 37). 1956 tarihinden günümüze kadar, örgütsel bağlılık konusu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bağlılıkla ilgili birbirinden farklı kavramların kullanıldığı görülmüştür. Bu kavramların kullanımı ile ilgili karşımıza en sık çıkanı şu şekildedir; Hıristiyanlık inancına göre şekillenen Protestanlıktaki iş ahlakı, mesleğe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, örgüt bağlılığı, sadakat şeklinde kavramlar olarak belirtildiği görülmüştür (İnce ve Gül, 2005, s. 2).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmış olsa bile 1966 yılında Grusky ilk tanımlayan araştırmacılarından biri olmuştur. Grusky örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır; bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak tanımlamıştır (Akt. Serin, 2011, s. 52).

Celep'in (2000, s. 15) yapmış olduğu örgütsel bağlılık tanımına göre, örgütün çalışandan beklediği formal ve normatif beklentileri bir tarafa çalışanın, örgütün hedef ve değerlerine karşı davranışları ile örgütün çıkarlarını kendi çıkar ve hedeflerinden daha üstün tutmaları olarak tanımlamıştır.

### **2.2.1. Benzer Kavramlar**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel bağlılığa çok yakın olan pek çok kavram görülmekte olup bu kavramlar başlıklar halinde aşağıda açıklamışlardır.

#### **2.2.1.1. Mesleğe Bağlılık**

Bir insanın uzmanı olduğu bir işe ilişkin mevcut olan becerilerini ve yeteneklerini arttırmak için yapmış olduğu bütün gayretler neticesinde mesleğini

kendi hayatından daha üstün tutması, mesleğinin hayatında kapladığı alanın ve önemin bilincinde olmasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 8).

Örgütsel bağlılıkta olduğu gibi mesleğe bağlılıkta da davranışsal ve tutumsal olarak iki şekilde incelenebilir. Mesleklerini icra edenler arasında birlik olması, bir sendika veya örgüt gibi sivil toplum örgütlenmelerinin içinde bulunma ve mesleği ile ilgili çıkan araştırmaları takip etme, mesleğe bağlılığın davranışsal boyutu olarak gösterilebilir. Bir çalışanın kendi örgütünün amaç ve hedeflerine daha rahat ulaşabilmesi adına yeni fikirler ortaya koyarak katkı sağlama, bu katkıların orijinal olması ile birlikte çalışanın icra ettiği işe karşı olan tutumu tutumsal boyut olarak değerlendirilmektedir (Gözen, 2007, s. 40).

### **2.2.1.2. İş ve İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İşe bağlılığın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005, s. 1-94)

- Çalışanın kendi doğal haliyle yapmış olduğu iş arasındaki ilişki
- Çalışanın işini savunması ve işini benimsemesi
- Çalışanın örgütte kendini algıladığı performans düzeyi ile kendine göre hak ettiği değerin etkilenme düzeyi
- Çalışanın ruhsal olarak yaptığı işle bütünleşmesi

İş arkadaşlarına bağlılık ise örgütte çalışanın diğer iş arkadaşlarıyla özdeşleşip onlara bağlılık hissetmesi olarak söylenebilir. Bu bağlılık türü çalışanın elde edeceği yarara göre bazen amaç olarak bazen de araç olarak görülebilir. İş arkadaşlarına bağlılık derecesi yüksek olan çalışanlar gelecek planları yaparak zaman harcamak yerine arkadaşlarıyla zaman geçirmek, onlarla paylaşım içinde bulunup onlara yardımcı olmak istedikleri ortamların içinde olmayı tercih ederler (Balay, 2000, s. 56).

### **2.2.1.3. Sadakat**

Sadakat ile örgütsel bağlılığın ortak noktası, her iki kavramında çalışanın örgütte kalmasını sağlamak olduğu fakat her ikisinin de dayandığı temellerin birbirilerinden farklı olmasıdır. İşe ve başarıya odaklanan örgütsel bağlılıktan farklı

olarak sadakat, kültürel değerleri odak noktası haline getirmiştir. Sadakat uzun bir süreçli bir bağlılık olarak görülebilir (Harvey ve ark., 1999, s. 68).

#### **2.2.1.4. İtaat**

İtaat, çalışanın ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan dolayı bireylerin guruba uymaları şeklinde açıklanabilir (Kağıtçıbaşı, 1998, s. 69). İtaat otorite olan birileri tarafından verilen hükümlere dayanır. Verilen emirlere uyulmaması durumunda çalışanların alacakları cezalardan veya yaptırımlardan kaçınmak için itaat etmektedirler. İtaat örgütsel bağlılık gibi içsel bir kaynağa dayanmamaktadır. Bu şekilde de örgütsel bağlılığın oluşturulması beklenemez (Gal, 1993, s. 273)

#### **2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Bir örgütün başarısındaki en önemli faktör çalışanlarının örgütlerine olan bağlılık duygularıdır. Bu noktada örgütsel davranış ile örgüt psikolojisinin en temel maddesi olarak örgütsel bağlılık gelmektedir (Gül, 2002, s. 37). Çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnuniyetlerini dile getirmeleri arzusu özellikle de günümüzde örgütlerin en önemli amaçlarından olmuştur. Bu bağlamda istenen hedefe ulaşabilmek adına bireyin çalıştığı işyerinin değerlerini kendi değerleri gibi algılaması, örgütüyle bütünleşip, özümsemesi ve örgüt içerisinde kalmaya devam etmesi anlamlarına gelen örgütsel bağlılık kavramı kendini göstermektedir (Çöl ve Gül, 2005, s. 291).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duydukları bağın gücü şeklinde daha önce ifade edilmişti. Bu durumun örgütün verimliliği üzerinde olumlu katkılar sağladığı belirtilmiş olmakla beraber işine zamanında gelmeme, devamsızlık, işi bırakma şeklindeki olumsuz durumları azaltarak, bunların dışında verilen hizmetin ya da üretimin kalitesinde artış sağlamaktadır (Bayram, 2005, s. 125).

Özellikle bugünün günün dünyasında örgütlerin birbirleriyle rekabet etmeleri ve ayakta kalamaya çalışmaları için bünyelerinde çalışan bireylerin örgüte olan bağlılık düzeylerinin de arttırılması gerekmektedir. Güçlü bağlılık duygularına sahip

bireylerin çalıştığı örgütler uzun dönemli planlar yapabilir ve bu planlar çerçevesinde kendi çalışanlarına yetki, görev ve sorumluluk verilebilir (Topalolğlu ve ark., 2008).

Günümüzün öğrenen örgütlerinde çalışan bireylerin gayretli olmaları, motivasyonlarının yüksek olması ve girişimci olmalı beklenmektedir. Bir örgütteki başarı düzeyi yalnızca o örgütte çalışan insanların rekabetine bağlı değildir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın nasıl tesis edileceğine de bağlıdır (İnce ve Gül, 2005, s. 13). Bir örgütte örgütsel bağlılık düzeyinin yükseltilmesi o örgütün çalışma kapasitesi ile birlikte üretimini de arttıran bir durumdur. Yetişmiş insan gücünün örgüt içinde olmaya devam etme isteği, bunu kendi isteği ile yapması, bilgisini, tecrübesini örgütün başarı elde etmesi için kullanma gayreti ancak örgütsel bağlılık ile mümkündür (Ada ve ark., 2008, s.489). Bir örgütte başarının kilidi durumunda olan kişilerin, örgüte karşı duydukları bağlılıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Örgütün hedeflerini ve değerlerini içselleştirme
- Örgütlerine yeri geldikçe fedakârlık yapmakta kaçmamaları
- Örgütlerine olan üyeliklerini devam ettirme konusunda hevesli olmaları
- Örgütle bütünleşip onu içselleştirme

Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın; kurumun misyon, vizyon ve değerlerini benimseme, kurumla bütünleşme, nitelik oluşturma gayreti içinde olma, yapılan işe odaklanmayı hedefleme, bir takım halinde çalışmayı sağlama, kendi isteği ile kurumda kalma şeklinde çalışanların tutumları ve davranışları ile birebir ilişki içinde olduğunu göstermiştir (İnce ve Gül, 2005, s. 1).

Eğitim alanında faaliyet gösteren örgütler, günümüz dünyasında bireyleri eğitirken onlara nitelik kazandırarak toplumsal refahı oluşturma görevini ifa ederken, dengelemekle yükümlü oldukları faktörler söz konusudur. Bunların başında örgütsel bağlılık gelmektedir. Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının temelinde okullarının hedef ve değerlerinin içselleştirilmesi, bunların gerçekleşmesine katkı sunmak için gayret gösterme ve okulda çalışmaya devam etme isteği meydana getirmektedir. Bir okulun hedefi, eğitim sisteminin temel hedefleri bağlamında istenen tutum ve davranışı öğrenciye kazandırmaktır. Bu bakımdan okulun temel hedefi öğretmen açısından içsel bir motivasyon kaynağıdır (Celep, 2000, s.138).

### 2.2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Sınıflandırmalar

#### 2.2.3.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Porter ve arkadaşları tarafından ortaya konulan sınıflandırmaya, Allen ve Meyer 1984'te "duygusal ile devam" bağlılık boyutlarını da katarak yeni bir sınıflandırma yapmışlardır. Çalışmalarına sonradan Weiner ve Vardi'nin (1980) araştırmalarına dayanan "normatif bağlılığı" da eklemişlerdir (Allen and Meyer, 1990). Böylelikle Becker'in (1960) davranışsal, Porter ve ark.'ın (1974) tutumsal ve Wiener'in (1982) normatif şeklinde isimlendirdikleri modeli duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde nitelendirmişlerdir (Meyer and Allen, 1991, s. 64-67).

Mowday örgütsel bağlılığı "duygusal / tutumsal" ile "davranışsal" şeklinde iki sınıfta incelemiştir. Yaptığı bu araştırmalar Allen ile Meyer'in araştırmaları ile birbirini destekler niteliktedir. Örgütsel bağlılık alanında Allen ve Meyer, Mowday'in çalışmalarını ele alarak bu kavramı daha da derinlemesine incelemişlerdir. Allen ve Meyer Mowday'in, davranışsal bağlılığını devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak iki alt gruba ayırarak incelemişlerdir (Akt. Doğan ve Kılıç, 2007, s. 48-49).

#### 2.2.3.1.1. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmalar içerisinde ortaya çıkan genel yaklaşım, duygusal bağlılığın bireyin örgütle olan duygusal bağı ve örgütle bütünleşmesidir (Allen ve Meyer, 1990, s. 2). Porter ve Steers'in (1982) yaptıkları örgütsel bağlılık tanımlamasını, Allen ve Meyer'in (1991) bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ile beraber örgütün hedeflerini içselleştirmesiyle duygusal bağlılığın ortaya çıktığını belirtmeleri, onların tanımlamalarını da kapsayacak şekilde olmuştur (Sarıdede ve Doyuran, 2004).

#### 2.2.3.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı bir bireyin çalıştığı örgütten ayrılırken karşılaşacağı maddi kayıpları hesaplamayı tanımlamaktadır. Eğer çalışsan işten ayrılma hesabı yaparken,

işten ayrılmanın ona getireceği kar zarar hesabında ayrılmanın maliyetli olacağı kanısına varırsa, örgüte olan bağlılığına devam edecektir (Allen ve Meyer, 1990, s. 4; Allen ve Meyer, 1991, s. 67-72).

Daha çok maddi çıkara dayalı olan devam bağlılığı, kişinin çalıştığı örgütte geçen süre zarfında emek, zaman, çaba, elde ettiği statü ve maddi kazançlarını örgütten ayrılması ile birlikte kaybedebileceği fikriyle oluşan bağlılığı tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile, bireyi çalıştığı örgütte kalmayı sağlayan temel etken, maddi kayıpların oluşmasından dolayı yaşanan kaygıdır (Yalçın ve İplik, 2005, s. 398).

### **2.2.3.1.3. Normatif Bağlılık**

Wiener ile Vardi (1980) tarafından ortaya konulan ve Wiener (1982) tarafından geliştirilen normatif ve ahlaki bağlılığı, Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olarak ele almış ve geliştirmişlerdir. Wiener (1982) normatif bağlılığı, bireyin örgüte dahil olmadan ve dahil olduktan sonra harcadığı süre zarfında tecrübelerinin sonucuna göre örgütte kalmaya devam etme konusunda üzerinde baskı hissetmesidir, şeklinde tanımlamıştır (Allen ve Meyer, 1990, s. 4).

Bir kişinin çalıştığı örgüte bağlılık duymasını bir vazife şeklinde değerlendirmesi ve aynı zamanda örgütte olan bağlılığının doğru olduğu fikrinin sonucu şeklinde ortaya çıkan normatif bağlılık, duygusal ve devam bağlılığından ayrı bir noktadadır. Bireyin aynı zamanda kendi örgütünde kalma ile alakalı sorumluluk duygularının da bir yansımasıdır. Normatif bağlılık çalışanın örgüte olan bağlılığını sürdürme düşüncesiyle ortaya çıkan duyguların ifadesidir (Gül, 2002, s. 45).

### **2.2.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık kavramını, örgütsel katılım olarak nitelendiren Etzioni 1961 yılında bağlılıkla ilgili ilk sınıflandırmayı yapan araştırmacıdır. Bu sınıflandırmayı çalışanların örgüte olan katılım düzeyine göre yapmıştır (Somuncu, 2008, s. 9). Çalışanların örgütün yönlendirmeleriyle uyum içerisinde olmasına bağlı olarak,

Etzioni bir çalışanın nasıl olması ile ilgili bir model ortaya koymuştur. Bu çalışan insan modeline göre oluşan ilişkiler; ahlaki, hesaba dayalı, yabancılaşma ilişkisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Mishra, 2005, s. 89).

#### **2.2.3.2.1. Ahlaki bağlılık**

Çalışanların, örgütün hedeflerine ulaşması maksadı ile izlemeleri gereken yolda onları nasıl davranmaları konusunda yön veren ve örgütlerin istediği tarzda bir bağlılık türüdür (Newton ve Shore, 1992, s. 276-277). Burada çalışanın amacı bir baskı ve zorlama olmadan işlerini isteyerek ve severek yaparak örgütüne menfaat sağlamayı hedeflemektir.

#### **2.2.3.2.2. Çıkara dayalı bağlılık**

Bir örgüt ile çalışanları arasında karşılıklı menfaat ilişkisine dayanan bir bağlılıktır. Örgütün çalışanlarından beklentilerinin karşılanması sonucu elde edilen ödüllere bağlı olarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ifade eder. Verilecek ödüllerin niteliğine göre çalışanlar performanslarını belirlerler. Bağlılık düzeyleri, kazanımlarına uygun bir şekilde artacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 33).

#### **2.2.3.2.3. Yabancılaştırıcı bağlılık**

Çalışanların davranışlarına sınırlama getiriliğinde kendini gösteren, örgüte karşı olumsuz bir tutum olarak karşımıza çıkan bu bağlılık, örgüt açısından olumsuz bir bağlılık türüdür. Fiziksel olarak örgüt içinde bulunan çalışanlar, duygusal olarak örgütte uzaktırlar (Balay, 2000, s. 16).

#### **2.2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986), çalışanların örgüt ile aralarındaki duygusal bağ olarak örgütsel bağlılığı ifade etmişler ve üç boyutta değerlendirmişlerdir. Bu 3

boyut uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklindedir. Uyum boyutu; bir ödül elde etmek ve ya bir cezadan kaçmak için ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşme; bir örgütün içerisinde kendini kabul etmeye dayanır. İçselleştirme; bütünüyle bireyin ve örgütün değerlerinin çatışmaması uyumunu ifade etmektedir. Uyum boyutu ödülün bireye sağlayacağı avantajlar üzerine değerlendirilir; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise örgütün çalışanlarından belediklerine, saygı ve ilgiye dayanan sonuçlara yöneltmesidir (Newton ve Shore, 1992, s.277)

### **2.2.3.3.1. Uyum**

Örgütsel bağıllık sınıflandırmasının birinci boyutu olan uyumda ana hedef, bireylerin ortaya konulan dışsal ödülleri elde etmeye dönük bir çaba harcamalarıdır. Buradaki temel amaç belirli ödülleri elde etmeye dönük tutum ve davranışlar sergilenirken aynı zamanda alınabilecek cezaları da ortadan kaldırmaktır (Gül, 2002, s. 43).

### **2.2.3.3.2. Özdeşleşme**

İkinci bağıllık boyutu olan özdeşleşme, çalışanların hem örgüte hem de çalışanlarına yakın olabilme arzusuna dayanmaktadır. Özdeşleşme boyutunda bireyin, kendini anlatabilme imkânının oluşturulduğu ve diğer çalışanlarla kurduğu ilişkileri sürdürme bilme imkânı tanındığı ölçüde başkalarını etkilerini kabul etmektedir (Bayram, 2005, s. 131)

### **2.2.3.3.3. İçselleştirme**

Bağıllığın diğer bir boyutu olan içselleştirme, çalışanın ve örgütün değerlerin karşılıklı olarak uyumunu anlatmaktadır. İçselleştirme, kişinin değerlerinin örgüt değerleri ile uyum içerisinde olmasının yanı sıra örgüt değerlerinin de kişinin tutumları ve davranışları üzerinde etkili olmasıdır. İçselleştirme boyutunda



kişinin, örgüt değerlerini ve kurallarını aynı zamanda kendi değerleri ve kuralları şeklinde, hiçbir dayatma olmadan içtenlikle kabullenmesi söz konusu olmaktadır (Bayram, 2005).

#### **2.2.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığı, bir örgütteki çalışanların, örgütteki rolleri gereği yükümlülüklerini yerine getirmeye, başka bir ifadeyle çalışanları örgüte bağlılık duymaya sevk eden çeşitli ödüllere bağlı devreler olduğunu ifade etmişlerdir (Balay, 2000, s. 23).

Çalışanların örgüt içerisindeki davranışları, hem iç hem de bazı dış ödüllerin birlikteliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Anlatımsal devreleri iç ödüller, araçsal devreleri de dış ödüller tanımlamakta olup anlatımsal ile araçsal devrelerin farkını, bireylerin kendilerini örgüte adanmaları şeklinde belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirmenin söz konusu olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusu iken, dış ödüllendirmelerin motive ettiği durumlar söz konusu olduğunda ise araçsal devreden bahsedilir (Bayram, 2005, s. 131).

#### **2.2.3.5. Mowday' in Sınıflandırması**

Mowday ve ark. (1979, s. 225) örgütsel bağlılığı; kişinin davranışları aracılığı ile eylemlerine ve örgüte karşı olan bağlılığı güçlendiren düşüncelere bağlanması şeklinde tanımlamış; bağlılığı iki boyutta sınıflandırarak davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak nitelendirmişlerdir. Tutumsal bağlılık, bireylerin örgütün hedefleri ile özdeşleşmesini tanımlarken davranışsal bağlılık boyutu ise bireylerin davranışsal eylemlerine olan bağlılığı şeklinde belirtilmiştir.

#### **2.2.3.6. Wiener'in Sınıflandırması**

Wiener (1982) örgütsel bağlılık tanımını şu şekilde yapmıştır; örgütün amaçlarına ve ilgilerini karşılayan normatif baskıların tamamı biçiminde tanımlamış (Saridede ve Doyuran, 2004) ve örgütsel adanmışlık ile ilgili yapmış olduğu bir araştırmasında, araçsal güdüleme ile örgütsel bağlılığı (normatif-moral) birbirlerinden ayıran kuramsal bir model ortaya koymuştur. Wiener'in ortaya koyduğu modellemesinde araçsal güdüleme, hesapçı, faydacı, kendi çıkarlarını önde

tutmayı tanımlarken; normatif-moral bağlılığın ise ortaya çıkma şekli, değer veya ahlaki sebeplerle ile ortaya çıkmaktadır. Burada moral ve normatif inanışlar, bireyin içselleştirmesiyle baskılar oluşturarak bireyin örgüt amaçlarını ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmasına sebep olur (Newton and Shore, 1992, s. 277).

Çalışanlar ile örgütleri arasında değişimsel bağlılık şeklinde de ifade edilen bu bağlılıkta örgüt, çalışanların bazı motivasyon kaynaklarını beslerken, dönüt olarak çalışanlardan örgüte katkıda bulunmasını bekler. Değişim bir noktaya kadar dengede ya da çalışanların yararına olduğu sürece çalışan doğal olarak örgütte kalmayı düşünerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000, s. 20).

#### **2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Günümüzde birçok araştırmacı tarafından tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı konusunda, bir fikir birliğine varılmamış ve bağlılığı etkileyen nedenler hakkında ortak bir fikir birliği oluşmuş değildir. Bununla beraber örgüt içinde bağlılık türlerinden hangilerinin bir diğerini etkilediği tam anlamıyla bilinmemektedir.

Araştırmacılardan bazıları örgütteki bireylerin pasif düzeyde etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılık konusuyla alakalı yapılan birçok çalışmaya bakıldığında, örgütteki çalışanların bağlılık seviyelerini etkileyen ve belirleyici durumların ayrı kategorilere ayrılmış olduğu görülmüş olup bu kategoriler; “kişisel faktörler”, “örgütsel faktörler”, “örgüt dışı faktörler” şeklinde üç grupta incelenebilir (Allen ve Meyer, 1993, s. 49).

##### **2.2.4.1. Kişisel Faktörler**

###### **2.2.4.1.1. Yaş**

Farklı yaşlardaki bireylerin işlerine karşı tutumları, algıları, beklentileri ve istekleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Yaş, bağlılığı etkileyen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler iş yaşamlarının başında, ilk defa iş bulmanın ve buldukları bu işte çalışırken karşılaşılabilecekleri sorunlarla yüzleşecek, eğitim düzeyine ve kendi bireysel farklılıklarına uyacak nitelikte bir işte çalışmanın hevesini

fazlasıyla yaşayacaklardır. Bireylerin işlerine bağlılık göstermeleri için işlerinin özelliklerini, çalışma ortamlarını tanımaları, çalışma şartlarına uyum sağlamaları, kendileri için olumlu bir ortamın oluştuğunu görmeleri ve bunun olması için ise bir zaman sürecinin geçmiş olması gerekmektedir (Çakır, 2001, s. 51-54).

Yaş değişkeni ile alakalı yapılan araştırmalar, yaş ilerledikçe bireylerin yeni iş alternatiflerinin azaldığından hareketle yaşı ilerlemiş insanların işlerinden ve buldukları konumdan hoşnut oldukları ortaya konulmuştur. Bu duruma göre yaş attıkça örgütsel bağlılığın da arttığı söylenebilir (Bayrakdar, 2014).

#### **2.2.4.1.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler arasında görülen cinsiyet üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmacılar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Bağlılıkla cinsiyet ilişkisi net bir şekilde ifade edilememiştir (Al-Ajmi, 2006, s. 839).

Toplumda cinsiyete göre bireylere yüklenen rollerin farklılıklarından dolayı gerek kadınların gerekse erkeklerin farklı beklentilere sahip oldukları bilinmektedir. Mesela, bir kadın için işyerindeki iş koşulları ve toplumsal ilişkiler daha önemli iken, erkek için daha çok kariyer yapma, işinde ilerleme gibi durumlar önem kazanmaktadır (Kirel, 1999, s. 117).

#### **2.2.4.1.3. Eğitim**

Bu güne kadar eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmaların birçoğunda bu iki unsur arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Güçlü, 2006, s. 67).

Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın da azaldığı belirtilmiştir. Bu durum sebebi ise eğitim düzeyi arttıkça bireyin seçeneklerinde de bir artışın olması, örgütün bireyin beklentilerini karşılayamaması olarak söylenebilir. Morris ile Sherman çalışmalarında yola çıkarak, eğitim seviyeleri düşük fakat yeterlilik düzeyi

bakımından daha yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Bayrakdar, 2014).

Eğitimle ilgili yapılan bir kısım araştırmanın sonuçlarına göre eğitim seviyesindeki artışa göre kişilerin yetkilerini kullanma, sorumluluk üstlenme, kendi başına karar alma, aldığı bu kararları hayata geçirme olanağı artmaktadır. Bu durum çalışanları tekdüzelikten ve işlerinden bıkmaya durumlarından kurtararak yaptıkları işi kabullenmelerine fayda sağlamakta ve dolayısıyla da örgütüne olan bağlılık düzeylerini yükseltmektedir (Eren, 2003, s. 68).

#### **2.2.4.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)**

Araştırmalar göstermektedir ki kıdemdeki artışa bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Bu durumun tersi biçiminde hep aynı pozisyonda çalışılan zaman arttıkça bağlılık düzeyleri de düşmektedir (Bayrakdar, 2014).

Allen ve Meyer, örgütün içinde harcanan süreye bağlı şekilde çalışanların statülerindeki yükselişlerinin sonucu olarak, memnuniyet düzeylerindeki artışın örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında pozitif yönde bir ilişki durumu ortaya çıkardığını belirtmişlerdir (Allen ve Meyer, 1993, s. 49). Çalışanların kıdemi yükseldikçe, bireyin örgütten elde ettiği kazanımlarda artmaktadır. Bu elde edilen kazanımlarına bağlı olarak bireyin, örgütsel bağlılığı da yükselmektedir (Cohen, 1993, s. 143–159).

İşyeri çalışanları, işlerinde kaldıkları zamana göre yani kıdemli çalışanların, işe devam etme konusunda sıkıntı yaşadıklarını dolayısıyla zamanla örgüte olan bağlılıklarının azaldığını ileri süren fikirler de mevcuttur. Bu durumun sebebi olarak, çalışanın kıdem süresinin artmasıyla beraber kazandığı güven duygusu, yıpranmışlık, bıkkınlık ve yaşlılık olarak sıralanabilir (Ferik, 2002, s. 8).

## 2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

### 2.2.4.2.1. Yönetim

Bir örgütteki çalışanların nasıl yönetildiği, örgütün değerlerine ve hedeflerine olan bağlılığı da etkilemektedir. Örgütün karar alma mekanizması, örgüt içinde oluşmuş örgüt kültürüne ve değerlerine gereken önemi vermesi halinde o örgütün verimliliği ve yenilikçi ruhu da artacaktır. Bu durumun sonucu olarak örgütsel bağlılık düzeyinde de artış olacaktır. Son zamanlarda yönetim olgusu ile örgütsel bağlılık ilişkisini irdeleyen çalışmalara bakıldığında, çalışanların yönetim algısının ve arkadaş gurubunun algısının örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediğini göstermektedir (Zeffane, 1994, s. 980).

Güvenilir, yenilikçi, şeffaf, uyumlu görülen yöneticilerin, çalışanların performansı üzerinde pozitif etki yarattığı, bu nitelikteki yöneticilerin daha yüksek örgütsel bağlılık adına gerekli olan psikolojik ortamı geliştirmeye ciddi katkıda buldukları bildirilmiştir (Çakır, 2001, s. 154).

### 2.2.4.2.2. Ücret

Ücret, örgütsel bağlılığın ciddi bir motivasyon aracı olarak görülebilir. Bir çalışanın işyeri seçiminde, o işyerinde çalışmayı sürdürme isteklerini, yaptıkları işten tatmin olmalarını, motivasyonlarını, bağlılıklarını etkileyen en önemli faktör ücrettir. Gelir adaleti konusunda çalışanlarla yapılan araştırmalarda, çalışanların kendi ücretlerinin adil biçimde ödenip ödenmediği kanaatine, benzer iş kollarında çalışan insanların aldıkları ücretle kıyaslama yaptıklarında bir sonuca ulaştıklarını beyan etmişlerdir (Barutçugil, 2004, s. 216).

Konuyla ilgili olarak gerçekleştirilen bir araştırmada ücret miktarının işi bırakma ya da işe devam etmede en önemli faktörlerden olduğu söylenmiştir. Ücret miktarı ile birlikte ücret dağılımındaki adalet, iş yerinin ücret politikası, ücret

dağılımındaki adaletin algılanma şekilleri örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli faktörlerdir (Gül ve İnce, 2005, s. 1-94).

Bir örgütün çalışanlarına verdiği ücret doğrudan yada dolaylı olabilir. Hatta maddi değeri olmayan ödüllendirmeler bile olabilir. Doğrudan yardımlar olarak maaş, primler, ikramiyeler, komisyonlar olarak sayılabilirken izinler, tatil yapma, sigorta primi türünden ödüllendirmeler de dolaylı ödüller arasında sayılabilir (Barutçugil, 2004, s. 278).

#### **2.2.4.2.3. Örgüt Büyüklüğü**

Bir işyerinde çalışanların sayılarındaki yükselişe göre bürokratik uygulamalarında artması anlamına gelir. Çok çalışanı bulunan işyerlerinde yönetim ve kontrol sisteminin sorunsuz bir şekilde yürümesi için oluşturulmuş hiyerarşik bir düzen ve bütün çalışanların mevcut pozisyonundan dolayı almış oldukları bir kısım yetkilerinden ve sorumluluklarından söz edilebilir. Her seviyede işlerin hangi şekilde konusunda ayrıntılı ve anlaşılır ilkeler söz konusudur. Bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri ise, içinde bulunulan mevkinin kurallarına göre devam ettirilecektir (Koçel, 2005, s. 131).

#### **2.2.4.2.4. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgüt bünyesindeki çalışanların ve toplulukların davranışını şekillendiren kalıplaşmış davranışların, kuralların, inançların, tutumların ve alışkanlıkların toplamıdır (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007). Bir örgütte çalışanlara güven veren bir kültürün oluşturulması örgüt vizyonu ile birlikte, çalışanlara hissettirilen önemle ve yönetim mevkiinde bulunanların örgüte bağlılığı ile oluşturulur.

Sheridan yapmış olduğu çalışmasında, takım halinde çalışmanın ve güven ortamı oluşturmak için yapılan çalışmaların, çalışanlarına saygı duyan bir kültür yapısına sahip örgütlerde performans değişkeninin önemi olmaksızın örgütsel sadakat ve uzun vadede örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracakları ortaya koymuştur (Sheridan, 1992). Bu bağlamdan hareketle çalışanlar açısından güven verici ve takım

halinde çalışmayı destekleyen bir örgüt kültüründe çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakat düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir.

#### **2.2.4.2.5. Örgütsel Adalet**

Çalışanlara kendi örgütlerine katkıları kadar haklarının verildiği ve örgüt kurallarını çinedikleri oranda ceza aldıkları bir süreç olarak değerlendirilebilir. Eşitlik Teorisi üzerine inşa edilen “dağıtımsal” ve örgüt içinde yapılan işlemlerin ve prosedürlerin adillliğini tanımlayan “prosedürel” olarak iki biçimde ele alınmıştır. Dağıtımsal adalet, çalışanların ücretleri, terfileri gibi örgütün üyelerine bu kazanımları dağıtırken adaletli olmasına dayanarak bize iki çıktı verir bunlar; iş tatmini ve ücret olarak karşımıza çıkar. Prosedürel adalette çıktıları ise örgütsel bağlılık ile yönetimin adaletli olması şeklindedir. Bundan dolayı prosedürel bağlılık örgütsel bağlılık bakımından büyük bir önem taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 1-94).

#### **2.2.4.2.6. Takım Çalışması**

Daha önceden kararlaştırılmış olan hedefleri gerçekleştirmek için toplanmış, birbirine ihtiyacı olan ve ortak hareket eden, en az iki kişinin bir araya gelerek oluşturduğu guruba takım denilmektedir (Larson ve Frank, 1989, s. 91; Akt. Bayrakdar, 2014). Takım çalışması ise bir işin yapılması için bir araya gelmiş örgüt üyelerinin belirli zaman dilimlerinde örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek, örgüt problemlerini çözmek, örgüt içinde yeniliği ve değişimi gerçekleştirmek maksadıyla işlerin sistematik bir şekilde yürütülebilmesine dönük yapılan bütün faaliyetlerdir (Bayrakdar, 2014).

Takım çalışmasında bireylerin sağladığı önemli bir kolaylık, örgütteki birbirinden ayrı alanların bilgisini, kabiliyetini ve tecrübelerini bir noktada toplamasıdır. Takımlar, örgüt hiyerarşisinin katı tutumunu ve gerek olmayan sınırlandırmalarını bir tarafa bırakarak ortak bir hedef doğrultusunda toplanmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 443).

### 2.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

#### 2.2.4.3.1. Alternatif İş İmkânları

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde belirleyici olan unsurlardan biri de alternatif iş imkânlarıdır. Yeni iş imkânları bireylerin işe başlamasından sonra çalışanların bağlılıkları üzerinde önemli etki yapan örgüt dışı unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı iş olanaklarının olması bireyin örgüte olan bağlılık düzeyini ve örgütteki devamlılığı açısından büyük bir öneme sahiptir. Farklı iş imkanlarına sahip olmayan düşük ücretli çalışanların örgütsel bağlılıkları alternatif iş olanaklarının bulunmasından dolayı yüksek olacaktır (Karaca, 2001, s. 62).

#### 2.2.4.3.2. Uzmanlık

Uzmanlar, mesleki yeteneklerinden dolayı kendi kurallarını belirleyen, meslekleriyle özdeşleşen, sosyal olarak sorumlu bireyler, kendi mesleklerinde söz söyleyebilen kişilerle farklı örgütlerde yan yana gelebilen veya kendi meslekleriyle alakalı örgüt oluşturabilen kişiler olarak görülürler. Bünyesinde oldukları örgütün devamlılığını sağlamak için çeşitli formal faaliyetler, sosyo-kültürel faaliyetler düzenleyerek örgütün sağlamlaşmasına katkıda bulunma çabası içindedir (İnce ve Gül, 2005, s. 1-94).

### 2.2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesinde, bireylerin hedefleriyle örgütlerinin hedeflerini aynı noktada buluşturmak, verimlilik düzeylerini ve performanslarının artmasını sağlanması noktasında hayati önem taşıyan bir olgu şeklinde önümüze gelmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan bireylerin görevlerini, yetkilerini ve kendi sorumluluklarını gerçekleştirmede fazladan bir gayret gösterdikleri görülmüştür. Diğer taraftan bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin örgütle olumlu ilişkiler kurma eğiliminde olduğu ve örgütle olan ilişkisini uzun bir zaman sürecinde sürdürmeye istekli oldukları görülmüştür (Topaloğlu ve ark., 2008).

Örgütsel bağlılık sonuçları, bağlılığın düzeyine göre pozitif veya negatif olabilir. Örgütün amaçlarının benimsenebilir düzeyde olmadığına, çalışanların



yüksek bağlılık düzeylerini durumdan olumsuz etkileyerek, örgütün yok olmasına neden olabilir. Diğer taraftan örgüt amaçlarının sağduyulu ve benimsenebilir olması durumundaysa yüksek düzeyde bir bağlılığın olumlu davranış sergilemesi ile sonuçlanmasına beklenir (Balay, 2000, s. 83).

Mowday ve ark. (1979), örgütsel bağlılığın en çok beklenen sonucu olarak bireyin işi bırakma fikrinin ve buna bağlı olarak da işgücünde devrin azalması şeklinde geliştiğini belirtmişler ve örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların örgütle olan bağlarını koparma noktasında daha istekli olacaklarını belirtmişlerdir.

### 2.2.6. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, öğretmenlerin örgütü bütün olarak ele almak suretiyle genel olarak değerlendirdikleri duygusal bir tepki olup bu tutumun öğretmenlerin kendisi ve okulu arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurularak okulda zaman içerisinde kademeli olarak ve tutarlı bir şekilde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Karagöz, 2008).

Yapılan çalışmalarda öğretmenlerin okula olan üç bağlılığı üzerine yoğunlaşmış olup bunlar aşağıdaki gibidir (Karagöz, 2008):

- Okul için çaba gösterme istek ve arzusu
- Okulda çalışmayı sürdürme istek ve arzusu
- Okulun eğitimsel amaç ve değerlerini kabul

Yukarıda belirtilen bağlılık türleri örgüte olan bağlılığı ifade etmekte iken bunlara ilaveten diğer bir bağlanma türü olarak da öğretime olan bağlılık sayılabilir. Öğretime olan bağlılık için 3 koşul gerekmektedir olup bunlar aşağıdaki gibidir (Karagöz, 2008):

- Öğretmenin öğretimde farklılık yaratmaya dair inanca sahip olması
- Öğrencilerin öğreneceğine dair beklenti
- Öğretimin gerçekleştirilmesinde gereken çabayı ortaya koyma konusundaki isteklilik

Ülkemiz öğretmenlerinin mesleki yaşamlarını, yaptıkları işten elde etmiş oldukları doyumunu, meslek olarak öğretmenliğe dair algıları, hizmet ettikleri okulla nedeli bütünleştiklerinin en kuvvetli işaretleri arasında örgütsel bağlılık yer alır (Özden, 1997, s. 35).

Örgütsel bağlılık düzeyi eğitim kurumlarında çok daha önemlidir. Eğitim örgütlerinin amaçları doğrultusunda, toplum beklentilerine yanıt veren, devamlı öğrenen, aktif insan gücü yetiştiren ve kaliteli eğitim sunan, işlerini etkili bir şekilde yerine getirebilen, örgütün kendilerinden beklemiş olduğu formal ve normatif beklentilerin de ötesinde çaba sarf eden öğretmenlerle mümkün olabilir (Celep ve ark., 2000, s. 15).

Kuşkusuz öğretmenlik en fazla fedakarlık isteyen mesleklerin başında yer alır. Ancak her bireyin özellikleri, örgütsel ve bireysel beklentileri birbirinden farklı olacağı için öğretmenin mesleki, öğretimsel ve okul bağlılığına yansıma düzeyi de farklı olacaktır.

### **2.3. Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

İnsan faktörünün örgütsel açıdan öneminin ve rolünün artmasına bağlı olarak günümüz dünyasında çalışanlar ile işyerleri arasındaki ahengin göstergesi olarak düşünülen örgütsel bağlılık kavramının da öneminin her geçen gün arttığı görülmektedir. Bunun yanı sıra modern dönemin ortaya çıkarmış olduğu hızlı değişimin ve belirsizliğin çalışanları kurumları ile aralarında oluşmuş olumlu ilişkiyi etkilemesiyle kavram olarak tükenmişliği ön plana alınmasına neden olmuştur. Bu bağlamda da çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik çalışmalara yoğunlaşmaya başlanmıştır (Çetin ve ark., 2011, s. 61).

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Tükenmişlikteki artışa bağlı olarak örgütsel bağlılık da normal olarak azalmaktadır (Randall, 1987: 465). Her ne kadar yapılan çalışmaların önemli bir kısmında tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin ortaya çıkmış olduğunu söylese de iki bağlılık ve tükenmişlik arasında hiç bir ilişki bulmadığını belirtenler de bulunmaktadır. İş yerinde demokratik bir anlayışın benimsenmesi, çalışanların alınan kararlara katılımına imkan sağlama ve çalışanların iş

güvenliklerinin sağlanması gibi etkenlerin de örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Başaran, 1991, s. 288).

Tükenmişliğe bağlı olarak çalışanların çalıştıkları örgütten ayrılmak ya da örgüte karşı duyarsız olmak üzere iki türden tepki söz konusu olmaktadır. İşinde ilerlemeyi yaratmak adına en etkili yolların başında yapılan işi zenginlik katmaktır. Bunun için de yapılan işin muhteleviyatında ya da süreçte değişiklik yapmaktır. İş genişletmek ve zenginleştirmek gibi çalışmalar, çalışanların farklı görevleri ve sorumlulukları almalarına veya kendi ayrıcalıklarının ile yaratıcılıklarının arttırma noktasında yeni yollar ile olumlu sonuçlar elde etmelerine imkan tanınmaktadır (Çalık, 2015).

Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık yukarıda da ifade edildiği gibi birbirlerini etkileyen kavramlardır. Tükenmişlik, çalışanların yaptığı işe karşı geliştirmiş oldukları tutumlarla alakalı iken örgütsel bağlılık ise çalışanların çalıştıkları örgüte karşı geliştirmiş olduğu tutumlarla alakalıdır. Bu nedenle de çalışanların tükenmişlik düzeyi örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkiye sahiptir.

İş deneyiminde önemli olan husus çalışanın kendisi olmakla birlikte çalışma ortamıyla ilgili faktörler önemli oranda yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Çalışanlara iş tatmini ve bağlılık hissi katacak anlamlı ve yeni imkânlar sunan bir iş, iyi çalışma koşulları, ortamı, adil ücret, öğrenme ve kendini gelişme imkânı ve saygı v.b unsurlar önemli oranda yöneticilerin kontrolü ve denetimi altında olan unsurlardır.

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleri ile kurmuş oldukları psikolojik bir bağ olup bu bağın kurulmasında çalışanların psikolojik ihtiyaçları son derece önemlidir. Çalışanlar, içselleştirme gereksinimi doğrultusunda, geleneksel örgütsel bağlılık tanımlarında da sıklıkla ifade edildiği üzere kendi değer, tutum ve davranışları ile çalıştıkları örgütün değer ve amaçlarının uyumlu olmasına bağlı olarak yüksek örgütsel bağlılığa sahip olabilirler. Fakat, çalışanlar kendi kişisel değerleri ile çalıştıkları kurumun değerleri ve amaçları arasında uyum olduğundan değil, yalnızca örgütsel ödülleri kazanmaya ihtiyaç duydukları için veya kişisel kimliklerini tanımlama gereksinime bağlı olarak çalıştıkları kurumu, bu kurumun değerlerini, kurumdaki pozisyonlarını ve kariyer hedeflerini de bu tanımlamaya dahil ederek de örgütsel bağlılık sergileyebilirler (Özen, İnce, 2015). Bu bağlamda çalışanların tükenmişlik yaşamalarının psikolojik ihtiyaçlarını etkilemesi veya yeni

ihtiyaçlar yaratması söz konusu ihtiyaçların da çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olması anlamlı hale gelir (Karabulut, 2013).

Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık örgüt işleyişinde hayati öneme sahip kavramlar olmalarının yanı sıra insan kaynakları yönetimi alanında çalışmakta olanların da özellikle son yıllarda çok fazla üzerinde durduğu konulardan birisi haline gelmiştir. Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sebep ve yön noktasında eksik anlatımlara sahiptir. Her iki kavram da ayrı olarak veya ikisi birlikte stres değişkenleri ve örgütsel sonuç değişkenleri arasında arabulucu değişkenler olabilir ki bu nedenden ötürü de örgütlere çok daha geniş bir anlayış getirilebilmesi adına tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır (Güneş ve ark., 2009, s. 486).

Tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik daha önce yapılmış olan çalışmalardaki ortak bulgu tükenmişlik düzeyindeki artışa bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığıdır. Diğer bir ifadeyle tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki daha önceki çalışmalarda ortaya konulan ortak bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık kavramları örgüt yaşamı üzerinde ciddi etkileri olan ve pek çok örgütsel sonuç ile sıkı ilişki içerisindeki kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bazı çalışmalarda duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki durumu olduğu bildirilmiş, örgütsel bağlılığın daha çok duygusal tükenme boyutuyla ve kişisel başarı hissinde azalma boyutuyla ilişkili olduğu görülmüştür (Leither ve Maslach, 1988, s. 306; Liu, 1996, s.86). Bununla birlikte Haley (2003) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın tükenmişlik alt boyutlarından yalnızca kişisel başarı hissini azaltmasıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulan bağlılık modeline göre çalışanlar örgüte karşı 3 farklı bağlılık duygusu geliştirdiği tespit edilmiş olup bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindedir. Bu bağlamda çalışanların çeşitli sebeplerle ve düşüncelerden ötürü geliştirmiş oldukları bu bağlılık şekillerinin tükenmişlikle olan ilişkisinin de doğal olarak birbirinden farklı olması beklenebilir. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Chuo (2003, s. 64-68) yapmış olduğu araştırmada normatif bağlılık ile duyarsızlaşma boyutu ve duygusal tükenme boyutu arasında; duygusal bağlılık ile duyarsızlaşma arasında; devam bağlılığı ile kişisel başarı hissinde azalma arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna karşın Tan ve Akhtar (1998, s. 320) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve duygusal tükenmenin normatif bağlılık tarafından yordandığını tespit edilmiştir.

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pek çok kurum ve sektörde incelenmiştir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan bazılarında aşağıda değinilmiştir.

Kervancı (2013), banka çalışanlarında tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada tükenmişliğin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yapılan çalışmada duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla orta kuvvette ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, düşük kuvvette, devam bağlılığı ile orta kuvvette ve negatif yönde, normatif bağlılık ile de negatif yönlü ve yüksek kuvvette bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Derin ve Demirel (2012) tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik altboyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde negatif bir etki yarattığını, diğer bir ifadeyle tükenmişlik düzeyindeki artışa bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığını tespit etmişlerdir.

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar iş yapmak için düşük istek, örgütsel amaçları benimsemede ve gerçekleştirme konusunda zorlanma ve işten ayrılma eğilimlerinde artış yaşayacaklardır (Leiter and Maslach, 1988, s. 298).

Tolunay (2010), öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, diğer bir ifadeyle tükenmişlikteki artışa bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyinde bir azalma olduğunu tespit etmiştir.

Özen ve Mirzeoğlu (2006) ve Güneş ve ark. (2009) yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir.

Gözüm (1996), koruyucu sağlık hizmetlerinde görevli olan hemşirelere ve ebelere iş doyumunu, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işe devamsızlığı etkileyen nedenleri tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada ebelerin ve hemşirelerin iş doyumları ile tükenmişlikleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanı sıra örgüte bağlılık ile işten ayrılma girişiminin duygusal tükenmişliği, duygusal tükenmişliğin de mesleğe bağlılığı etkilediğini bildirmiştir.

Kitapçıoğlu (2000), ebelerde iş güçlüğü sebeplerinin belirlenmesi ve iş doyumunu, tükenmişlik, örgütsel bağlılık üzerine etkisi üzerine yapmış olduğu çalışma neticesinde tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bildirmiştir.

Özel (2009), vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerde örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmasında tükenmişliğin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini bildirmiştir.

Karabulut (2013), doktorlarda ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Özen İnce (2015), bir diş sağlığı merkezindeki çalışanlarda örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında duygusal tükenme ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, devam bağlılığı ile ise pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık boyutları ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmiştir.

Çalık (2015), hemşirelerde tükenmişliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada tükenmişlik alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın problemini ve alt problemlerinin çözümüne dair izlenen yol açıklanmıştır. Burada araştırma modeline, evrene ve örnekleme, veri toplama araçlarına, verilerin analizi başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma tarama modelindedir. Tarama modeli, daha önce veya devam eden bir durumu aynen açıklamaya çalışan bir araştırma biçimidir. Araştırmada betimlenmeye çalışılan olay, insan veya nesne, doğal şartlarında ve hiç etki edilmeden tanımlanmaya çalışılır. Bu yaklaşımda betimlenmeye çalışılan durumu herhangi bir şekilde değiştirmek ve ya etkilemek söz konusu değildir (Karasar, 2003, s. 77).

Bu bağlamda ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem değişkenlerine göre örgütsel bağlılık ve tükenmişlik algıları betimlenmiştir. Bununla beraber ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Hatay ili ve ilçelerinde 2015 – 2016 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Bu araştırmada uygun (kazara, elverişli) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı çalışmasında ihtiyaç duyulan sayıda katılımcıya ulaşmaya çalışır. (Büyüköztürk, 2013, s. 92).

Evrenden ne büyüklükte örneklem seçilmesi gerektiğine ilişkin hesaplama, Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2015 – 2109 stratejik planında yer alan verilere göre belirlenmiştir. Bu verilere göre Hatay ilinde ortaokullarda çalışan öğretmen sayısı 5367'dir. Eğer ana kütle biliniyor ise  $n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$  formülüne

göre  $\pm 0.05$  örnekleme hatası göz önüne alındığında ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü 359 olarak belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 89).

### 3.3. Örnekleme İlişkin Veriler

**Tablo 3. 2.** Cinsiyete göre dağılım

		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	191	51.3
	Kadın	181	48.7
	Toplam	372	100.0

Çalışmaya dâhil edilen öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 3.2’de görülmektedir. Buna göre katılımcılarda 191’i (%51.3) erkek, 181’i (%48.7) kadındır.

**Tablo 3. 3.** Medeni duruma göre dağılım

		N	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	301	80.9
	Bekar	71	19.1
	Toplam	372	100.0

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin medeni durumuna göre dağılımı Tablo 3.3’de görülmektedir. Buna göre 301’i (%80.9) evli, 71’i (19.1) bekârdır (Tablo 3.3)

**Tablo 3. 4.** Yaşa göre dağılım

		N	Yüzde (%)
Yaş	20-25 arası	28	7.5
	26-30 arası	67	18.0
	31-35 arası	110	29.6
	36-40 arası	71	19.1
	41-45 arası	61	16.4
	46-50 arası	15	4.0
	51-55 arası	7	1.9
	56 ve üstü	13	3.5
	Toplam	372	100.0



Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden 110'u (%29.6) 31-35, 71'i (%19.1) 36-40, 67'si (%18) 26-30, 61'i (%16.4) 41-45, 28'i (%7.5) 20-25, 15'i (%4) 46-50, 13'ü (%3.5) 56 ve üstü ve 7'si (%1.9) 51-55 yaş arasındadır (Tablo 3.4).

**Tablo 3. 5.** Mesleki kıdeme göre dağılım

	N	Yüzde (%)
	87	23.4
	88	23.7
	88	23.7
Mesleki	60	16.1
Kıdem	32	8.6
	4	1.1
	13	3.5
Toplam	372	100.0

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden 88'i (%23.7) 6-10 yıl, 88'i (%23.7) 6-10 yıl, 87'si (%23.4) 1-5 yıl, 60'ı (%16.1) 16-20 yıl, 32'si (%8.6) 21-25yıl, 13'ü (%3.5) 31 yıl ve daha uzun süredir, 4'ü (%1.1) 26-30 yıldır öğretmenlik görevi yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır (Tablo 3.5).

**Tablo 3. 6.** Branşa göre dağılım

	N	Yüzde (%)
	69	18.5
	58	15.6
	52	14.0
	46	12.4
	31	8.3
	19	5.1
Branş	28	7.5
	14	3.8
	10	2.7
	8	2.2
	22	5.9
	15	4.0
Toplam	372	100.0

Çalışmaya katılan öğretmenlerin 69'u (%18.5) Türkçe, 58'i (%15.6) Matematik, 52'si (%14.0) Fen Bilimleri, 46'sı (%12.4) İngilizce, 31 (%8.3) Sosyal

Bilimler, 28'i (%7.5) Beden Eğitimi, 22'si (%5.9) Rehber Öğretmen, 19'u (%5.1) Din Kültürü ve Ahlak bilgisi, 15'i (%4.0) Teknoloji ve Tasarım, 14'ü (%3.8) Bilişim Teknolojileri, 10'u (%2.7) Görsel Sanatlar ve 8'i (%2.2) Müzik öğretmenidir (Tablo 3.6).

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak amacı ile oluşturulan ölçek üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” üçüncü bölümde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” uygulanmıştır.

#### 3.4.1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu araştırmada yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek için oluşturulmuştur. Cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem ve branş başlıklarından oluşmaktadır.

#### 3.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer (1997) yılında geliştirilen ve Karakuş (2005) tarafından “Türk Kültürüne Örgütsel Bağlılık Ölçeği” olarak uyarladığı 21 maddelik ölçek, 5’li likert biçiminde uygulanmıştır. Ölçek soruları; “Hiç Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Tamamen Katılıyorum” (5) şeklindedir. 5’li likert ölçeğinin en düşük ve en yüksek değer farkının (5-1) 5’e bölünmesiyle oluşan 0,80 değer aralıklarına bölünmüştür. Buna göre; benimsenme düzeyi “Hiç Katılmıyorum” olarak işaretlenen maddelerin aritmetik ortalaması 1,00-1,79 arasında, “Katılmıyorum” 1,80-2,59 arasında, “Kararsızım” 2,60-3,39 arasında, “Katılıyorum” 3,40-4,19 arasında ve “Tamamen Katılıyorum” 4,20-5.00 arasında şeklinde belirlenmiştir.

Karakuş (2005) tarafından uyarlanan ölçek örgütsel bağlılığın üç boyutu olan “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” bölümlerini kapsamaktadır. Ölçekteki 1-7. sorular, Duygusal Bağlılığı; 8-14. sorular, Devam Bağlılığı; 15 – 21. Sorular Normatif Bağlılığı ilgilendiren sorular olarak sorulmuştur. Karakuş’un (2005) Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliğini test etmiş ve

güvenirlilik düzeyi Alpha= 0,83 olarak bulmuştur. Bu ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymuştur.

**Tablo 3.7.** Örgütsel Bağlılık Güvenirlilik Sonucu

Boyut	Cronbach's Alpha	N
Genel Örgütsel Bağlılık	,87	21
Duygusal Bağlılık	,74	7
Devam Bağlılığı	,77	7
Normatif Bağlılık	,73	7

Ölçek için yapılan güvenirlik analizinde genel örgütsel bağlılık Alpha= 0,87, duygusal bağlılık Alpha=0,74, devam bağlılığı Alpha=0,77, kişisel başarı Alpha=0,73 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.7).

### 3.4.3 Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, tükenmişlik denilince akla gelen iki isim olan Maslach ve ark. (1981) tarafından geliştirilmiş ve bu ölçme aracı Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI) olarak alanyazında yer almıştır. Üç alt boyuttan ve toplamda 22 madde olan ölçeğin alt boyutları “Duygusal Tükenme” (Emotional Exhaustion), “Duyarsızlaşma” (Depersonalization) ve “Kişisel başarı” (Personal Accomplishment) olarak sıralanmaktadır.

Ölçeğin uyarlama çalışmaları ilk defa Ergin (1992) aracılığı ile ülkemizde yapılmıştır. Doktorlara ve hemşirelere uygulanan çalışmanın Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı “Duygusal Tükenme” .83, “Duyarsızlaşma” .65 ve “Kişisel Başarı” .72 şeklinde ölçülmüştür.

Öğretmenlerde tükenmişlik seviyelerini ölçmek amacıyla kullanılan, 3 alt ölçek ve 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin (Maslach Burnout Inventory, MBI) birinci alt ölçek olan “Duygusal Tükenme (Emotional

Exhaustion,)”, (1,2,3,6,8,13,14,16,20) 9 maddeden, ikinci alt ölçek olan “Duyarsızlaşma (Depersonalizasyon)”, (5,10,11,15,22) 5 maddeden ve üçüncü alt ölçek olan “Kişisel Başarı (Personal Accomplishment)” 8 maddeden (4,7,9,12,17,18,19,21) oluşmuştur. Kişisel başarı alt ölçeğinin maddeleri (4,7,9,12,17,18,19,21) verilerin genel tükenmişliği ölçekbilmesi için tersine “Hiç Katılmıyorum” seçeneği için 5, “Katılmıyorum” seçeneği için 4, “Karasızım” seçeneği için 3, “Katılıyorum” seçeneği için 2, “Tamamen Katılıyorum” seçeneği için 1 şeklinde puanlanarak alt ölçek puanları elde edilecektir. Ölçekte Kişisel başarı boyutu, “Kişisel Başarıda Düşme Hissi” olarak ifade edilmektedir.

**Tablo 3.8** Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlilik Sonucu

Boyut	Cronbach's Alpha	N
Genel Tükenmişlik	,87	22
Duygusal Tükenme	,85	9
Duyarsızlaşma	,72	5
Kişisel Başarı	,71	8

Bu araştırmada ölçek için yapılan güvenilirlik testinde Cronbach Alpha katsayısı genel tükenmişlik için 0,87, duygusal tükenme için 0,85, duyarsızlaşma için 0,72, kişisel başarı için 0,71 olarak bulunmuştur.

#### 3.4.4. Ölçeklerin Değerlendirilme Ölçütleri

**Tablo 3.9.** Ölçeklerdeki verilerin değerlendirilme ölçütleri

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80 - 2,59	Düşük
Karasızım	3	2,60 - 3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği değerlendirilirken ölçüt olarak değerlendirilecek kriterler Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) yazılımı kullanılmıştır. Betimsel istatistik olarak yüzde dağılımlar, ortalamalar ile standart sapma değerleri verilmiştir. Parametrik olan ikili değişkenlerin analizinde bağımsız değişkenler T-testi kullanılmıştır. İki den daha fazla grupların aralarındaki manidar farka bakmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Parametrik testler olan T-testi ve ANOVA'yı uygulamadan önce varsayımlar sınanmıştır. Verilerin normalden anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ve varyansların homojen olduğu belirlenmiş, böylece analizlere geçilmiştir. Gruplar arasındaki anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğuna bakmak için Tukey ve LSD testi yapılmıştır. Tükenmişliğin örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlar %95 ( $p < 0.05$ ) anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerinden elde edilen bulgulara, alt problem sırasına göre yer verilmiştir.

#### 4.1. Birinci Alt probleme ait bulgular

**Tablo 4.1.** Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının alt boyutlarına göre dağılımı

Boyut	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
Duygusal Bağlılık	372	3.63	.74	Katılıyorum
Devam Bağlılığı	372	3.18	.75	Kararsızım
Normatif Bağlılık	372	3.58	.66	Katılıyorum
Genel Örgütsel Bağlılık	372	3.46	.59	Katılıyorum

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında en yüksek ortalamanın “duygusal bağlılık” ( $\bar{X}= 3,63 \pm 0,74$ ) boyutunda olduğu, “devam bağlılığı” ( $\bar{X}= 3,18 \pm 0,75$ ) boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

#### 4.2. İkinci Alt probleme ait bulgular

**Tablo 4. 2.** Ortaokul öğretmenlerinin cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması

Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
Örgütsel Bağlılık	Erkek	191	3.16	.50	.39	.34
	Kadın	181	3.14	.45		
Duygusal Bağlılık	Erkek	191	3.56	.80	-1.68	.09
	Kadın	181	3.69	.65		
Devam Bağlılığı	Erkek	191	3.16	.81	-.39	.69
	Kadın	181	3.19	.68		
Normatif Bağlılık	Erkek	191	3.57	.69	-.22	.82
	Kadın	181	3.59	.62		

Yapılan t testinin sonucuna göre ortaokul öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık ( $t=0,39$ ,  $p>0,05$ ) ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ( $t=-1,68$ ,  $p>0,05$ ), devam bağlılığı ( $t=-0,39$ ,  $p>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $t=-0,22$ ,  $p>0,05$ ) arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre duygusal bağlılık ( $\bar{X}=3,69$ ), devam bağlılığı ( $\bar{X}=3,19$ ), normatif bağlılık ( $\bar{X}=3,59$ ) boyutlarında daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Genel bağlılıkta ( $\bar{X}=3,16$ ) ise erkek öğretmenlerin daha yüksek bir algıya sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. 3.** Medenî durum değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının dağılımı

Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	301	3.16	.48	1.13	.72
	Bekar	71	3.09	.47		
Duygusal Bağlılık	Evli	301	3.60	.73	-1.15	.25
	Bekar	71	3.72	.76		
Devam Bağlılığı	Evli	301	3.20	.74	1.16	.24
	Bekar	71	3.08	.77		
Normatif Bağlılık	Evli	301	3.56	.67	-.9	.32
	Bekar	71	3.65	.61		

Ortaokul öğretmenlerinin medenî durum değişkeni ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığı belirlemek için yapılan t testinin sonucuna göre anlamlı bir farkın oluşmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Ortalama puanlara bakıldığında duygusal bağlılık boyutundan bekâr öğretmenleri ( $\bar{X}=3,72$ ) evli öğretmenlere ( $\bar{X}=3,60$ ) göre, devam bağlılığı boyutunda evli öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,20$ ) bekar öğretmenlere ( $\bar{X}=3,08$ ) göre, normatif bağlılık boyutunda bekar öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,65$ ) evli öğretmenlere ( $\bar{X}=3,56$ ) göre algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.4.** Yaş değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının dağılımı

Boyut	Yaş	N	$\bar{X}$	S	df	F	p
Duygusal Bağlılık	20-30 Arası	95	3.70	.68	3	1.09	.35
	31-35 Arası	110	3.56	.77			
	36-40 Arası	71	3.55	.69			
	41 +	96	3.70	.78			
Devam Bağlılığı	20-30 Arası	95	3.10	.66	3	2.00	.11
	31-35 Arası	110	3.13	.73			
	36-40 Arası	71	3.13	.78			
	41 +	96	3.34	.82			
Normatif Bağlılık	20-30 Arası	95	3.58	.61	3	.16	.92
	31-35 Arası	110	3.57	.67			
	36-40 Arası	71	3.55	.65			
	41 +	96	3.62	.70			
Genel Örgütsel Bağlılık	20-30 Arası	95	3.46	.52	3	.99	.39
	31-35 Arası	110	3.42	.60			
	36-40 Arası	71	3.41	.56			
	41 +	96	3.46	.67			

Örgütsel bağlılık alt boyutları ile yaş değişkeni arasında bir anlamlılık bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır. Testin neticesine bakıldığında yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ( $F=1,091$ ,  $p>0,05$ ), devam bağlılığı ( $F=2,00$ ,  $p>0,05$ ), normatif bağlılık ( $F=0,164$ ,  $p>0,05$ ) ve genel bağlılık ( $F=0,99$ ,  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Duygusal bağlılık boyutunda 20-30 yaş arası ortalama puanı ( $\bar{X}=3,70$ ) diğer gruplardan daha yüksektir. 41 yaş ve üstü grubun ortalama puanı devam bağlılığı boyutunda ( $\bar{X}=3,34$ ) ve normatif bağlılık boyutunda ( $\bar{X}=3,62$ ) diğer gruplara göre daha yüksektir.



**Tablo 4.5.** Kıdem değişkenine göre ortaokul Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının dağılımı

Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	df	F	p
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl Arası	86	3.77	.65	4	1.70	.14
	6-10 Yıl Arası	88	3.48	.83			
	11-15 Yıl Arası	87	3.62	.71			
	16-20 Yıl Arası	60	3.62	.74			
	21 +	51	3.64	.72			
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl Arası	86	3.20	.72	4	2.08	.08
	6-10 Yıl Arası	88	2.99	.73			
	11-15 Yıl Arası	87	3.23	.73			
	16-20 Yıl Arası	60	3.31	.75			
	21 +	51	3.24	.82			
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl Arası	86	3.74	.55	4	2.06	.08
	6-10 Yıl Arası	88	3.47	.63			
	11-15 Yıl Arası	87	3.57	.72			
	16-20 Yıl Arası	60	3.52	.67			
	21 +	51	3.60	.71			
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl Arası	86	3.57	.53	4	2.19	.69
	6-10 Yıl Arası	88	3.31	.60			
	11-15 Yıl Arası	87	3.47	.60			
	16-20 Yıl Arası	60	3.48	.58			
	21 +	51	3.49	.67			

Tablo 4.5'teki tek yönlü varyans analizi testine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkeni ile duygusal bağlılık ( $F=1,70$ ,  $p>0,05$ ), devam bağlılığı ( $F=2,08$ ,  $p>0,05$ ), normatif bağlılık ( $F=2,06$ ,  $p>0,05$ ) ve genel örgütsel bağlılık ( $F=2,19$ ,  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ortalama puanlara göre duygusal bağlılık boyutunda 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,77$ ) diğer gruplara göre, devam bağlılığı boyutunda 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,31$ ) diğer gruplara göre, normatif bağlılık boyutunda 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,74$ ) diğer gruplara göre, genel örgütsel bağlılıkta ise 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,57$ ) algılarının diğer gruplara daha yüksek olduğu söylenebilir (Tablo 4.5.).

### 4.3. Üçüncü Alt probleme ait bulgular

**Tablo 4.6.** Ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının alt boyutlarına göre dağılımı

Boyut	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
Duygusal Tükenme	372	3.45	.77	Katılıyorum
Duyarsızlaşma	372	3.97	.68	Katılıyorum
Kişisel Başarı	372	3.87	.51	Katılıyorum
Tükenmişlik	372	3.72	.54	Katılıyorum

Tablo 4.6'ya bakıldığında en yüksek tükenmişlik algısı duyarsızlaşma boyutunda ( $\bar{X}=3,97 \pm ,68$ ), en düşük tükenmişlik algısı duygusal tükenme boyutu ( $\bar{X}=3,45 \pm ,77$ ) olarak görülmüştür (Tablo 4.6.).

### 4.4. Dördüncü Alt probleme ait bulgular

**Tablo 4.7.** Cinsiyet değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının dağılımı

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Duygusal Tükenme	Erkek	191	3.47	.74	370	.47	.63
	Kadın	181	3.43	.80			
Duyarsızlaşma	Erkek	191	3.97	.69	370	-.16	.87
	Kadın	181	3.98	.67			
Kişisel Başarı	Erkek	191	3.94	.49	370	2.63	.00*
	Kadın	181	3.80	.51			
Tükenmişlik Toplam	Erkek	191	3.75	.52	370	1.13	.25
	Kadın	181	3.69	.55			

\*p<0,05

Tablo 4.7.'de Tükenmişlik alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasındaki anlamlı farkı belirlemek için yapılan t testine göre, duygusal tükenme boyutu ( $t=0,47$ ,  $p>0,05$ ), duyarsızlaşma boyutu ( $t=-0,16$ ,  $p>0,05$ ) ve genel tükenmişlik ( $t=1,13$ ,  $p>0,05$ ) ile cinsiyet arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kişisel başarı boyutu ile ( $p<0,05$ ) cinsiyet arasında erkeklerin lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Kişisel başarı için hesaplanan etki büyüklüğü istatistiği eta-kare korelasyon katsayısı 0,02'dir. Buna göre kişisel başarı boyutu puanlarının gözlenen varyansın yaklaşık %2'sinin cinsiyete bağlı olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan

hesaplanan Cohen d değeri 0,10'dur. Bu duruma göre erkek ve kadın öğretmenlerin kişisel başarı ortalama puanları arasındaki farkın 0,10 standart sapma kadar olduğu söylenebilir (Tablo 4.7.).

**Tablo 4.8.** Medenî durum değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının dağılımı

Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Duygusal Tükenme	Evli	301	3.45	.79	370	.00	.99
	Bekâr	71	3.45	.70			
Duyarsızlaşma	Evli	301	4.00	.70	370	1.24	.21
	Bekâr	71	3.88	.61			
Kişisel Başarı	Evli	301	3.89	.51	370	1.60	.11
	Bekâr	71	3.78	.49			
Genel Tükenmişlik	Evli	301	3.74	.54	370	.91	.36
	Bekâr	71	3.67	.50			

\*p<0,05

Tablo 4.8'de tükenmişlik ve alt boyutları ile medenî durum arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmıştır. Yapılan testte göre genel tükenmişlik (t=0,91, p>0,05), duygusal tükenme (t=0,00, p>0,05), duyarsızlaşma (t=1,24, p>0,05) ve kişisel başarı (t=1,60 p>0,05) ile medenî durum arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Genel tükenmişlikte evli öğretmenlerin ( $\bar{X}$ =3,74) bekâr öğretmenlere ( $\bar{X}$ =3,67) göre daha yüksek bir tükenmişlik algısına sahip oldukları söylenebilir (Tablo 4.8.).

**Tablo 4.9.** Yaş değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının dağılımı

Boyut	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	df	F	p
Duygusal Tükenme	20-30 Arası	95	3.41	.70	3	.68	.56
	31-35 Arası	110	3.52	.78			
	36-40 Arası	71	3.37	.84			
	41 +	96	3.48	.77			
Duyarsızlaşma	20-30 Arası	95	3.82	.66	3	3.40	.01*
	31-35 Arası	110	4.00	.63			
	36-40 Arası	71	3.92	.68			
	41 +	96	4.13	.74			
Kişisel Başarı	20-30 Arası	95	3.79	.48	3	2.93	.03*
	31-35 Arası	110	3.81	.51			
	36-40 Arası	71	3.91	.47			
	41 +	96	3.98	.54			
Genel Tükenmişlik	20-30 Arası	95	3.64	.49	3	1.64	.18
	31-35 Arası	110	3.74	.55			
	36-40 Arası	71	3.69	.55			
	41 +	96	3.81	.55			

\*p&lt;0.05

Tükenmişlik ve alt boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçlarına (Tablo 4.9.) göre duygusal tükenme ve genel tükenmişlik ile yaş arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Duyarsızlaşma boyutu ile kişisel başarı boyutunda, yaş değişkeni ile aralarında anlamlı bir fark oluşmuştur. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan tukey testinde, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarındaki farkın 20 – 30 yaş aralığı ile 41+ yaş grubunda olduğu görülmüştür (Tablo 4.9.).

**Tablo 4.10.** Kıdem değişkenine göre ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algılarının dağılımı

Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	df	F	p
Duygusal Tükenme	1-5 Yıl Arası	86	3.56	.71	4	1.35	.24
	6-10 Yıl Arası	88	3.35	.75			
	11-15 Yıl Arası	87	3.51	.79			
	16-20 Yıl Arası	60	3.33	.77			
	21 +	51	3.50	.84			
Duyarsızlaşma	1-5 Yıl Arası	86	3.83	.66	4	2.82	.02*
	6-10 Yıl Arası	88	3.87	.66			
	11-15 Yıl Arası	87	4.09	.67			
	16-20 Yıl Arası	60	4.01	.73			
	21 +	51	4.14	.68			
Kişisel Başarı	1-5 Yıl Arası	86	3.85	.46	4	1.48	.20
	6-10 Yıl Arası	88	3.79	.47			
	11-15 Yıl Arası	87	3.87	.55			
	16-20 Yıl Arası	60	3.92	.45			
	21 +	51	3.99	.62			
Genel Tükenmişlik	1-5 Yıl Arası	86	3.73	.50	4	1.32	.26
	6-10 Yıl Arası	88	3.63	.52			
	11-15 Yıl Arası	87	3.77	.57			
	16-20 Yıl Arası	60	3.70	.49			
	21 +	51	3.82	.61			

Genel tükenmişlik ve alt boyutlarının mesleki kıdem ile aralarında anlamlı bir fark olup olmadığına bakmak için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir. Tabloya göre genel tükenmişlik, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Duyarsızlaşma boyutu ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için LSD testi yapılmıştır. Testin sonucunda 1 – 5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11 – 15 ve 21+ mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle, 6 – 10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11 – 15 ve 21+ mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle anlamlı bir fark oluşturmadıkları görülmüştür.

#### 4.5. Beşinci Alt probleme ait bulgular

**Tablo 4.11.** Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile tükenmişlik ile alt boyutları arasındaki ilişki

		Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Tükenmişlik
Örgütsel Bağlılık	r	1							
	p								
	N	372							
Duygusal Bağlılık	r	.59**	1						
	p	.00							
	N	372	372						
Devam Bağlılığı	r	.87**	.53**	1					
	p	.000	.00						
	N	372	372	372					
Normatif Bağlılık	r	.57**	.56**	.51**	1				
	p	.00	.00	.00					
	N	372	372	372	372				
Duygusal Tükenme	r	-.39**	-.52**	-.30**	-.48**	1			
	p	.00	.00	.00	.00				
	N	372	372	372	372	372			
Duyarsızlaşma	r	-.28**	-.36**	-.20**	-.43**	.61**	1		
	p	.00	.00	.00	.00	.00			
	N	372	372	372	372	372	372		
Kişisel Başarı	r	-.48**	-.37**	-.36**	-.53**	.56**	.44**	1	
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00		
	N	372	372	372	372	372	372	372	
Tükenmişlik	r	-.45**	-.52**	-.34**	-.57**	.92**	.80**	.75**	1
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	
	N	372	372	372	372	372	372	372	372

Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson korelasyon analizi neticesinde Tablo 4.16'da görülen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre;

Duygusal bağlılık ile tükenmişlik alt boyutlarından negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki, devam bağlılığı ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü, düşük ve anlamlı bir ilişki, normatif bağlılık ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Duygusal bağlılık ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki, devam bağlılığı ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, zayıf ve

anlamli bir ilişki, normatif bağlılık ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamli bir ilişki olduğu görölmüştür.

Duygusal bağlılık ile kişisel başarı hissinde azalma arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamli bir ilişki, devam bağlılığı ile kişisel başarı hissinde azalma arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamli bir ilişki, normatif bağlılık ile kişisel başarıda azalma arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamli bir ilişki olduğu görölmüştür.

Yapılan analiz neticesinde örgütsel bağlılık düzeyi ile genel tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamli bir ilişki olduğu görölmüştür.

#### 4.6. Altıncı Alt probleme ait bulgular

**Tablo 4.12.** Ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algıları ile örgütsel bağlılık algılarını yordamasına ilişkin basit regresyon analizi

Yordanan değişken: Örgütsel Bağlılık					
	B	Standart Hata	Beta	t	P
Sabit	1.06	.17		6.02	.00
Tükenmişlik	.64	.04	.58	13.80	.00
	R= .58		R <sup>2</sup> = .34		
	F=190.57		P= .00		

Yapılan basit regresyon analiz sonucuna bakıldığında tükenmişliğin, örgütsel bağlılığın anlamli bir yordayıcısı olduğu görölmektedir, R=0,58, R<sup>2</sup>=0,34, F=29,379, p<0,05. Örgütsel bağlılığın toplam varyansın %34'ünün tükenmişlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Regresyon denklemi

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,06 + 0,58 \times \text{Tükenmişlik}$$

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri değerlendirilmiş, farklı değişkenler bakımından farklılık gösterip göstermediğine bakılıp aralarındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda yapılan tartışmaya aşağıda yer verilmiştir.

#### 5.1. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Algı Düzeylerine Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ortaya konulan bulgulara göre duygusal bağlılık boyutunun, devam ve normatif bağlılığa göre daha yüksek çıktığı ve “Katılıyorum” düzeyinde algılandığı gözlenmiştir. Ortaokul öğretmenlerinin duygusal bağlılık algılarının yüksek olması istendik bir durum olmakla beraber, öğretmenlerin okulları ile özdeşleştiklerinin de bir göstergesi biçiminde görebiliriz. Çoban (2015), Akgül (2014) yaptıkları çalışmalarında öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyini diğer alt boyutlara göre daha yüksek bulmuşlardır.

Cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Alanyazın incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre, erkeklerde mi yoksa kadınlarda mı daha yüksek bağlılık derecesine sahip oldukları konusunda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Yalçın ve İplik (2007) tarafından yapılan çalışmada erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu bildirilmiştir. Kurşunoğlu ve ark. (2010) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağlılık ve devam bağlılığı açısından erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını buna karşın erkeklerin normatif bağlılık düzeylerinin kadınlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir.

Çalışmaya dâhil edilen öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre anlamlılık içinde olmadığı belirlenmiştir. Buna karşın bekâr olanların, normatif ve duygusal bağlılıkları evli olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Evli öğretmenlerin



devam bağıllığı boyutu ve genel örgütsel bağıllığı daha yüksektir. Evli öğretmenler, işten ayrılma isteklerini maliyetli bulacaklarından ötürü devam bağıllığı boyutunda daha yüksek bir algı düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Kurşunoğlu ve ark. (2010) tarafından yapılan çalışmada evli olanların duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık düzeylerinin bekârlara göre daha yüksek olduğu, normatif bağıllık düzeyleri arasında kadın ve erkekler arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bildirilmiştir. Evli kişiler bekârlara göre çok daha fazla sorumluluk sahibi olup bu durum da evli olanların çalıştıkları kurumdan kolay vazgeçmelerine mani olmakta, dolayısıyla da kuruma olan bağıllıklarını artırmaktadır (Sığı ve Basım, 2006; Erdoğan, 2006).

Yaşa göre genel olarak örgütsel bağıllık düzeyi ve alt boyutları açısından, gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yaşa göre örgütsel algı düzeyleri ortalama puanlarına göre 41+ yaş gurubunda bağıllık daha yüksektir. Birçok araştırmacı örgütsel bağıllık ile yaş arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Mathieu ve Zajac (1990), Aryee ve Debrah (1992), Popoola (2006) yaş faktörünün örgütsel bağıllıkla pozitif ilişkisini ortaya koymuştur (akt. Bakan, 2011, s.122).

Mesleki kıdem ile örgütsel bağıllık ve alt boyutları arasında gruplar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Devam bağıllığı hariç duygusal, normatif ve genel örgütsel bağıllıkta 1 – 5 yıl mesleki kıdeme sahip ortaokul öğretmenlerinin bağıllık algı düzeylerinin diğer gruplardan daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum öğretmenlik mesleğine giriş koşullarındaki zorluktan dolayı, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin normatif ve duygusal bağıllıklarını güçlendirdiği düşünülmektedir. Öztürk (2014) mesleki kıdem ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Anlamlı farkın ölçek genelinde 1 – 5 ile 16 – 20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğunu göstermiştir. Bir okulda göreve yeni başlayan bireylerdeki bağıllık algı düzeyinin daha yüksek olması istendik bir durum olmakla beraber, konu ile ilgili yapılan benzer çalışmalarda örgütsel bağıllıkla kıdem arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bildirilmiştir. Luthans v.d (1987), kıdem ile örgütsel bağıllık arasında olumlu bir ilişki olduğunu söylemişlerdir (Akt. Balay, 2014, s. 64).

Yaş ve kıdemdeki artışa bağlı olarak alternatif iş bulma imkânı azaldığından yapılan mevcut işin cazibesi de artmakta olup bu durum kişinin işine olan bağlılığının artmasını sağlamaktadır (Özden, 1997; Çöl ve Gül, 2005).

Ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutlarında algılama düzeyine ilişkin verilere göre, duyarsızlaşma boyutunda “Katılıyorum” düzeyinde daha yüksek bir tükenmişlik algı durumu gözlenmektedir. Öğretmenlerin hizmet sundukları öğrencilerine karşı katı soğuk ve ilgisiz oldukları yönünde değerlendirilebilir. Duyarsızlaşma ile diğer bireylerden uzaklaşan kişi, aslında duygusal tükenmeye yönelik bir tepki olarak, kendini koruma stratejisidir (Dalkılıç, 2014, s. 67). Yapılan araştırmalarda meslek gruplarına ve çalıştıkları pozisyonlara göre tükenmişlik alt boyutlarında farklı algı durumları ortaya çıkmaktadır. Akgül (2015) matematik öğretmenleri ile yaptığı çalışmasında ölçeklere verilen ortalama puanlar göz önüne alındığında tükenmişlik algı seviyesinin duygusal tükenmişlikte yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmaya dâhil edilen öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre bayan öğretmenlerin "kişisel başarı hissinde azalma" düzeylerinin erkek öğretmenlere kıyasla anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Kişisel başarı (kişisel yeterlilik), öz yeterlilik ve öğrenilmiş çaresizlik kavramları ile ilişkilendirilerek, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bir birleşimi şeklinde düşünülmüştür (Dalkılıç, 2014, s. 69). Avşaroğlu ve ark. (2005) tarafından teknik öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla kişisel başarı hissinde azalma düzeylerinin daha yüksek olduğu bildirilmiştir.

Çalışmaya dâhil edilen öğretmenlerin medeni durumlarına göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Konuyla ilgili yapılan çeşitli çalışmalarda da medeni duruma göre tükenmişlik düzeyinin farklılaşmadığı bildirilmiştir (Özben ve Argun, 2005).

Yapılan çalışmada yaşa göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunda gruplar açısından anlamlı farklar bulunmuştur. Duygusal tükenme ve genel tükenme boyutları açısından gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Çalışmada aynı zamanda genel itibarıyla yaştaki artışa bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinin düştüğü görülmüştür. Bu bulguyla ilişkili olarak kıdeme göre tükenmişlik alt

boyutlarından duyarsızlaşma boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Zamana bağlı olarak çalışanların çalışma ortamına daha fazla uyum sağlamaları, alışkanlıklar edinmeleri onların örgütlerinde kalma istek ve arzularını da artırmakta olup bu durum daha yaşlı ve kıdemli olanların daha az tükenmişlik yaşamalarına yol açmaktadır (Aydoğan, 2008).

Çalışmada kıdeme göre duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutunda anlamlı bir farklılık gözlenmezken, duyarsızlaşma boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Soykan (2012), Algül (2014) mesleki kıdem ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki görememişlerdir. Izgar (2003) kıdem ile kişisel başarı boyutu arasında bir ilişki bulmuştur.

Duygusal bağlılık ile tükenmişlik alt boyutlarından negatif yönlü, orta kuvvette anlamlı bir ilişki, devam bağlılığı ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü, düşük ve anlamlı bir ilişki, normatif bağlılık ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Duygusal bağlılık ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki, devam bağlılığı ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki, normatif bağlılık ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Duygusal bağlılık ile kişisel başarı hissinde azalma arasında negatif yönlü, düşük kuvvette ve anlamlı bir ilişki, devam bağlılığı ile kişisel başarı hissinde azalma arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki, normatif bağlılık ile kişisel başarıda azalma arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık düzeyi ile genel tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen sonucu destekler nitelikte sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Çalışmaların büyük bölümünde örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Ergin, 1992; Özen ve Mirzeoğlu, 2006; Güneş ve ark., 2009; Kervancı, 2013).

Yapılan basit regresyon analizinde ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik algıları ile örgütsel bağlılık algılarına bakıldığında tükenmişliğin, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. İstatistik analizine göre örgütsel

bağlılığın %34'ünün tükenmişlikle açıklandığı sonucu bulunmuştur. Bu durumda tükenmişliğe neden olan faktörlerin öğretmenin örgütsel bağlılığının da etkilediği sonucu ortaya çıkar. Yapılan çalışmalara bakıldığında Algül (2014), tükenmişliğin örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı durumunda olduğunu ve aralarında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki bulmuştur.

## 5.2. Öneriler

1. Öğretmenlerin gerek okul idaresi gerekse il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından, özellikle duygusal bakımdan onları çalıştıkları okula karşı bağlılıklarını arttıracak faaliyetlere sıklıkla başvurulabilir. Bu bağlamda önceki yıla ya da eğitim – öğretim dönemine göre başarı elde eden öğretmenlerin takdir edilmesi gerekmektedir. Ayrıca okul idaresi tarafından organize edilen yemek, gezi vb. faaliyetler öğretmenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu katkılar sağlayabilir. Sonuç olarak okulun bütün paydaşlarıyla güzel bir iklimin oluşturulması ve ilişkilerde samimiyet ve güven duygusu verilmesi gerektiği söylenebilir.

2. Öğretmenlerin öğrencilerine karşı duyarsızlaşmalarını azaltmak ve onları birer eşya olarak görmelerinin önüne geçmek için duygusal kaynaklarını besleyecek, gerek okul içi gerekse okul dışı sosyal ve meslekî faaliyetlere yer verilmeli, kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri ortamlar sunulmalıdır. Bu bağlamda okul yönetimi ile ilgili kararlara öğretmenleri daha etkin katılımının sağlanması önerilebilir.

3. Öğretmenlerin kendilerine olan güven duygularının pekiştirilmesi ve arttırılmasına yönelik olarak destek hizmetleri sağlanmalıdır. Bütün öğretmenlere kendilerini mesleki açıdan yeteneklerini keşfedebilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Öğretmenlere kendilerini değerli hissedecekleri ve empati kurabilmelerini sağlayacak fırsatlar oluşturulmalıdır. Buna yönelik olarak informal alanda öğretmen ve ailelerinin katılımıyla sosyal aktivitelerin (Şiir günleri, müzik dinletisi, sportif aktiviteler, tarihi mekânlara gezi düzenlemek v.s) gerçekleştirilmesi önerilebilir.

4. Tükenmişlik ile Örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin tükenmişlik sebeplerinin azami ölçüde düşürüp, bağlılık kaynaklarını da mümkün olduğunca yükseltmek temel amaç olmalıdır.

Özellikle öğretmenlerin okullarıyla duygusal bağ kurup özdeşleşmelerinin sağlanması hedeflenmelidir. Öğretmenlerin okullarında karar alma süreçlerinde görev almaları ve elde edilen başarının takdir edilmesi (takdir belgesi, teşekkür belgesi vb.) gerektiği önerilebilir. Ayrıca normatif ve devam bağımlılığı açısından, bakanlık tarafından öğretmenlerin özlük haklarının ve maaşlarının yeniden düzenlenmesi bağlılık düzeylerinin arttırması bağlamında öneri olarak sunulabilir.

5. Okullarda, ilçe milli eğitim müdürlüklerinde genel olarak il milli eğitim müdürlüklerinde öğretmenlere memnuniyet anketleri uygulanıp, bu anketlerde ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda sorunların tespiti yapılabilir.

Son söz olarak, bir okulda eğitim ve öğretimin birincil ögesi olarak öğretmenlerin, tükenmişlikteki artışa bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmüş olup, bu bağlamda gelecek nesilleri yetiştirmekle görevli olan öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarına yol açan faktörlerin derinlemesine araştırılarak tespit edilmesi, gerekli tedbirlerin alınması ve düzenlemelerin yapılması hayati önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ada N., Alver İ. ve Atlı F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2): 487-518.
- Aksoy, U. (2007). *Eskişehir ili özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir
- Al-Ajmi, R. (2006), “The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait”, *International Journal of Management*, 23(4): 838-844.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *The Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Arabacı, İ.B., ve Akar, H. (2010), Eğitim müfettişlerinin bazı sosyal, demografik ve mesleki özelliklerine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15: 78-91.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu: akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10,2: 69-96.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç., (2008). tükenmişlik kavramı: bireyler ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.15 (1): 131 -148.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumunu iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1302-1796): 115-129.

- Aydoğan, O. (2008). *İş stresinin tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi:Kamu sektöründe bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerinin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Baklacı, E. (2013). *İş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2002). *Stres ve başağıkma yolları* (21.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Barutçugil, İ. (2004) *İnsanı ve organizasyonu anlamak. organizasyonlarda duyguların yönetimi*. Canan Başoğlu (Editör). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçu, E., Serinkan, C. (2008). Günümüzün önemli sorunlarından olan tükenmişlik sendromu ve denizli’de yapılan bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 541-561
- Basım, 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.
- Basım, H. N., ve şeşen, H. (2006). Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: Kamu’da bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2): 15-23
- Başaran, İ.E. (1982). *Eğitime giriş*. Ankara: Sevinç Matbaası.

- Başaran, E. (1991). *Örgütsel davranış, insanın üretim gücü*. Gül Yayınları, Ankara.
- Bayrakdar, M. (2014). *Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aksaray ilindeki özel eğitim merkezlerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59:125-139.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerindeki tükenmişliğe etki eden Faktörler*, Doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999), Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28,1
- Boyar, E. (2011). *Türkiye'de muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik durumlarının araştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Casslerly, T. Megginson, D. (2009) *Learning from burnout, developing sustainable leaders and avoiding career derailment*, Elsevier, Oxford.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. , Bülbül, T. ve Tunç, B. (2000). Aday öğretmenlerin örgütsel adanma odakları. *Trakya Üniversitesi Dergisi, Sosyal bilimler C serisi*, 1: 80-86.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. Praeger Press, New York



- Chuo, S. (2003). *The relationship between organizational commitment and burnout*  
Phd Teheis, Alliant International University Los Angeles, Los Angeles
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: Meta-  
Analisisi. *Basic and Applied Social Psychology*: 14, 2, 143–159.
- Cüceloğlu, D. (2002). *Keşke'siz bir yaşam için iletişim*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Çakır, Ö. (2001) *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Çalık, N. (2015). *Hemşirelerde tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten  
ayrılma niyetine etkisi: ankara dışkapı yıldırım beyazıt eğitim ve araştırma  
hastanesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, F, Basım, H.N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile  
ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Dergisi*. 25, 61-70.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç,  
Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).  
[Http://Www.Ĝsguc.Org/?P=Article&Ĝd=233&Cilt=6&Sayi=2&Yil=2004](http://www.gsguc.org/?P=Article&Gd=233&Cilt=6&Sayi=2&Yil=2004)
- Çöl, G., Ardıç, K. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri.  
*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Çöl, G. ve Gül H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve  
kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*,  
19(1): 291-306.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle  
mücadele teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları

- Derin, N., ve Demirel, T.E. (2012). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin Malatya merkez’de görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(2), 509-530.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Dönmez, B. (2008). *Seyahat acentasında çalışan işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Eren, E., (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması (Ed. R. Bayraktar- İ. Değ.) *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara*
- Erol, A., Sarıçicek, A., Gülseren, İ. (2007). Asistan hekimlerde tükenmişlik, iş doyumunu ve depresyonla ilişkisi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 8, 241-257.
- Ersoy, F. (2001). Tükenmişlik sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi* 2: 11-17.
- Ersoy, A. ve Utku, B.D. (2005). Konaklama işletmeleri muhasebe müdürlerinde tükenmişlik sendromu-1. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 26: 43-50.
- Ferik, F. (2002). Öz-yeterliliğe bağlı olarak personel güçlendirme ve iş tatmini, örgüte bağlılık, personel devri arasındaki kişiler. *Active Dergisi*: 8.
- Gal, R. (1993). *The military profession: between commitment and obedience, commitment in the military profession*, Report of a Symposium, Royal Roads Military College

- Gözen, E. D. (2007) *İş tatmini ve örgütsel bağlılık, sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Gözüm, S. (1996). *Koruyucu sağlık hizmetlerinde görev yapan hemşire ve ebelerde iş doyumu, tükenmişlik ve işe devamsızlığı etkileyen faktörlerin araştırılması*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23,2: 61-85.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(2), 37-56.
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerde tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ve mesleki bazı değişkenlere göre yordanması*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2009). Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: bir devlet üniversitesi örneği. *Süleyman Demirci Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3): 481-497.
- Haley, G. R. (2003). *The relationship between burnout and organizational commitment in academic oncologists* Phd Thesis, Nova Southeastern University, Florida

- Harvey, M. G., Novicevic, M. M., and Speier C., (1999). Inpatriate managers: how to increase the probability of success, *Human Resource Management Review*, Vol: 9, No:1,,: 68.
- İnce, M, Gül H. (2005) *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Çizgi Yayınevi., Konya,:1-94.
- Izgar, H. (2003). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik sendromu. *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. 68,1: 29-32.
- Karabulut, N. (2013). *Hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, iş doyumu ve tükenmişlik durumlarının değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas
- Karaca, S. B. (2001) *İş Tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Pamukkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S. E., & Uygur, E. (2010). bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerde tükenmişlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 401-419.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde

Kırel, Ç. (1999) Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2):117.

Kitapçıoğlu, G. (2000). *Bornova sağlık grup başkanlığı bölgesinde görev yapan ebelerin iş güçlüğü faktörlerinin belirlenmesi ve iş doyumunu, tükenmişlik, örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Tıpta Uzmanlık Tezi, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, İzmir.

Kocabıyık, Z., Çakıcı, E. (2008). Sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumunu, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9, 132-138.

Koçak, R. (2009). Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *F.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 65-83.

Koçel, T. (2005) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*, (10. Baskı) Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul.

Konakay, G., Altaş, SS. (2011). Akademisyenlerde tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi: Kocaeli üniversitesi örneği, *Sakarya Üniversitesi (SAÜ) Fen Edebiyat Dergisi*, 13(2).

Koşan, Z. (2010). *Erzurum'da çalışan hekimlerde tükenmişlik düzeyi ve sosyo-demografik değişkenlerle ilişkisi*, Atatürk Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Uzmanlık Tezi, Erzurum.

Kurçer, M.A. (2005). Harran Üniversitesi tıp fakültesi hekimlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri, *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-15.

- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., Tanrıöğen, E.B.A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28):101-115
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Leiter, M., Maslach, C. (2005) *Banishing burnout, six strategies for improving your relationship with work*, Jossey-Bass, SanFrancisco.
- Liu, H. (1996). *Burnout and organizational commitment among staff of publicly funded substance abuse treatment programs* Phd Thesis, University of Maryland, College Park, Maryland.
- Maslach, C., Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7: 63-74.
- Maslach C. ve Jackson S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*.2: 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., ve Leiter, M.P. (2001), Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422
- Maslach, C., Leiter, M. (1997). *The truth about burnout, how organizations cause personal stress and what to do about it*, Jossey-Bass, SanFrancisco
- Maslach, C., Leiter, M. Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout, in C.L.Cooper, S. Cartwright (eds), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*, 86-108, Oxford University Press, Oxford.
- Meier, S. T. (1983). Toward a theory of burnout, *Human Relations*, 36(10): 1.

- Metin, Ö., Özer, F.G. (2007). Hemşirelerin tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10,1.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: türk kamu sektöründe bir araştırma, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57: 175-200.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. 1: 61-89.
- Mishra, G.P. (2005). Role of employee commitment in organizational effectiveness. *Delhi Business Review*, 6(2), 89-94.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Newton, L.A., and Shore, L.M. (1992). A model of union membership, instrumentality, commitment and opposition. *Academy Of Management Review* 17(2), 275-298.
- Oruç, S. (2007). *Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özben, Ş., ve Argun, Y. (2005), Sosyo-demografik özelliklere göre ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi, *Dokuz Eylül Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18: 27-37

- Özçınar, M. (2005). *Asistan doktorlarda burnout sendromu*. Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi. İstanbul: Sağlık Bakanlığı Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık; yönetici davranışları ile ilişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül, 135*, 35-41
- Özel, T. (2009). *Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyi: istanbul ili vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere yönelik bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özen İnce, Z. (2015). *Çalışanlarda tükenmişlik ve örgütsel bağlılık (Ankara Tepebaşı ağız ve diş sağlığı hastanesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özen, G. ve Mirzeoğlu, N. (2006). Bir spor örgütünde çalışan spor uzmanlarının tükenmişlik ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi, *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, Elektronik Dergi, 1(2)*: 12-17
- Özer, R. (1998). *Rehber öğretmenlerde tükenmişlik düzeyi, nedenleri ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Perlman, B. ve E. A. Hartman (1982). Burnout: summary and future research, *Human Relations, 35 (4)*: 283 – 305
- Polatcı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi, 1(1)*, 17-35.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited, *Academy of Management Review, 12(3)*: 465.



- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). *Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında Sunuldu. Malatya.*
- Schaufeli, W. (1999) Burnout, in J, Firth-Cozens, R. Payne (eds), *stress in health professionals: psychological and organizational causes and interventions*, 17-32, Wiley, Chichester
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C. (2009) Burnout: 35 years of research and practice, *Career Development International*, 14: 3: 204-220.
- Serin, M.K. (2011). *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Konya ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sheridan J.E., (1992) Organizational culture and employee retention, *The Academy of Management Journal*, 35,5.
- Sinat, Ö. (2007). *Psikiyatri kliniklerinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin araştırılması*, İstanbul Üniversitesi (İÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, İstanbul, 2007; N.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Soysal, A. (2011). İş yaşamında tükenmişlik, Kilis, 2011, [www.ceis.org.tr/dergi](http://www.ceis.org.tr/dergi)
- Suran, B. G., Sheridan, E. P. (1984), Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives, professional psychology: *Research And Practice*. 15,6,741-752

- Süloğlu, A. (2009). *Diyaliz merkezlerinde çalışan doktor ve hemşirelerde tükemişlik sendromu*, Sağlık Bakanlığı Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, İstanbul.
- şahin, ř. (2008). *Beden eğitimi şretmenlerinin tükemişlik ve yaşam doyumunu düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- şenyüz, Z. (2015). *Hastanede alışan ebe ve hemşirelerin tükemişlik düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- şıklar, E. ve Tunalı, D. (2012). Çalışanların tükemişlik düzeylerinin incelenmesi: Eskişehir rneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33,33: 75.
- Tan, D.S.K. and Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), 310-333.
- Taze, S. (2008). *Acil servis ve yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin tükemişlik düzeyinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Telkit, H. (2009). *Okul ncesi şretmenlerinin mesleki yeterlilik algularının iş doyumunu ve tükemişlik düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Topaloğlu, M., Koç, H., Yavuz, E. (2008). şretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi* 9(4)
- Tuna, M., Akbaş Tuna, A. (2007) *Kurumsal kimlik yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık: 25.

Tunç, A., Gündüz, B. (2010). Maslach tükenmişlik modeline dayalı müdahale çalışmalarının incelenmesi, *Ege Üniversitesi Ege Eğitim Dergisi*, 11(1).

Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Doktora Tezi, Ğnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö.A. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5): 2922-2937.

Yalçın A., İplik F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.

Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A Comprison of Public and Private Sector Employees, *Human Relations*, 47: 980

## EKLER

### EK1

Değerli Meslektaşlarım;

Bu anket “Ortaokul Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konusunda yapılan araştırmaya veri toplamak amacı ile geliştirilmiştir. Bu ankete verilen cevaplar bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Sağlıklı verilere ulaşmak için tam ve doğru biçimde doldurmanız büyük önem taşımaktadır. Anket 2 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde kişisel bilgiler, 2. bölümde ise Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Ölçeği bulunmaktadır. Araştırmada kimliğinizin bir önemi olmadığından ad ve soyadı yazılması gerekmemektedir. Size uygun seçeneği X işareti ile belirtiniz. Göstermiş olduğunuz ilgiden ve katkıdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet Ali YOLDAŞ

### BÖLÜM I

#### A. Cinsiyetiniz

- ( ) Erkek  
( ) Kadın

#### B. Medeni Durumunuz?

- ( ) Evli  
( ) Bekar

#### C. Yaşınız?

- ( ) 20–25                      ( ) 26–30                      ( ) 31–35                      ( ) 36–40  
( ) 41–45                      ( ) 46–50                      ( ) 51–55                      ( ) 56 ve üstü

#### D. Mesleki Kıdeminiz?

- ( ) 1–5 yıl arası              ( ) 6–10 yıl arası              ( ) 11–15 yıl arası              ( ) 16–20 yıl arası  
( ) 21–25 yıl arası              ( ) 26–30 yıl arası              ( ) 31 yıl ve üstü

#### E. Branşınız? (Lütfen Belirtiniz)

.....

## EK2

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Hayatımın geri kalanını öğretmen olarak geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Milli Eğitim Sistemimizin problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum.					
3	Öğretmenlik mesleği benim hayatımın anlamlı ve değerli bir parçası.					
4	Bu okulda kendimi “ailenin bir üyesi” olarak hissetmiyorum.					
5	Kendimi bu okula “duygusal olarak bağlanmış” hissetmiyorum.					
6	Bir daha dünyaya gelseydim yine öğretmen olurum.					
7	Öğretmenlik, benim kişiliğime en uygun meslek.					
8	Öğretmenlik mesleğinden ayrılmak isteseydim bile bu benim için çok zor bir karar olurdu.					
9	Şu anda öğretmenlik mesleğinden ayrılıysaydım hayatım alt üst olurdu.					
10	Öğretmenlik, benim için, hem yapmak zorunda olduğum hem de sevdiğim bir meslek.					
11	Öğretmenlik dışında yapabileceğim çok az meslek var. Bundan dolayı, öğretmenlikten ayrılmak benim için çok zor.					
12	Bu okula kendimden o kadar çok şey verdim ki, başka bir yerde çalışmayı düşünmüyorum.					
13	Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı saygınlığı başka bir meslekte elde etmem çok zor.					
14	Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı maddi kazançları başka bir meslekte elde etmem çok zor.					
15	Öğretmenlik, ömür boyu sadık kalmaya ve bağlanmaya değer bir meslek değildir.					
16	Eğer maaşı çok daha yüksek bir iş bulursam, hiçbir vicdan azabı duymadan öğretmenliği bırakırım.					
17	Öğretmenliği terk edersem kendimi suçlu hissederim. Çünkü bu ülkenin insanlarına karşı kendimi sorumlu hissediyorum.					
18	Bu okulda benim kişiliğime ve düşüncelerime değer verilmiyor. Bundan dolayı bu okul benim bağlılığımı hak etmiyor.					
19	Şu anki okulumu terk edemem; çünkü bu okuldaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissediyorum.					
20	Okuluma çok şey borçluyum. (Bu okulda bulunmak bana çok şey kazandırdı).					
21	Öğretmenlik mesleğine çok şey borçluyum. (öğretmen olmak bana çok şey kazandırdı).					

**EK3****TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ**

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1	İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3	Sabahları kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlayabilirim					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum					
6	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten çok yıpratıcı					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolları bulurum					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum					
10	Bu meslekte çalışmaya başladığımdan beri insanlara sertleştim					
11	Bu mesleğin beni duygusal olarak katılaştırmasından korkuyorum					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim					
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum					
19	Bu işte bir çok kayda değer başarı elde ettim					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21	İşimde duygusal sorunlarla soğuk kanlılıkla ilgilenirim					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerinin sanki benden kaynaklanmış gibi davrandıklarını hissediyorum					