



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI**

**RESMİ OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ  
TÜKENMİŞLİK DURUMLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**Umut VURDU**

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi**

**İstanbul,2017**



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI**

**RESMİ OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ  
TÜKENMİŞLİK DURUMLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**Umut VURDU  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**DANIŞMAN  
Prof.Dr. Adil ÇAĞLAR**

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi**

**İstanbul,2017**

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, akademik etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik etik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına ant iğerim.

...../...../2017

Aday: Umut VURDU



T.C.  
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik  
Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Ad-Soyad: Umut Vurdu

ONAY:

Danışman : Prof.Dr. Adil ÇAĞLAR

Üye: Prof.Dr. Sefer ADA

Üye: Prof.Dr. Suat ANAR

Onay Tarihi: 30.06.2017.....

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMA LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1.Problem .....	1
1.2. Problem Cümlesi .....	4
1.3. Alt Problemler .....	4
1.4. Araştırmanın Amacı .....	5
1.5.Araştırmanın Önemi .....	5
1.6.Sayıtlılar .....	6
1.7. Sınırlılıklar .....	6
1.8. Tanımlar .....	6
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>8</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>8</b>
2.1.Türk Eğitim Sistemi .....	8
2.2.Tükenmişlik ve Okul.....	10
2.3.Tükenmişlik Kavramı .....	11
2.3.1.Tükenmişlik kuramları .....	12
2.3.1.1.Maslach'ın tükenmişlik modeli .....	12
2.3.1.1.1.Duygusal tükenme .....	13
2.3.1.1.2.Duyarsızlaşma .....	13
2.3.1.1.3.Kişisel başarı .....	13
2.3.1.2.Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli .....	13
2.3.1.3.Meier'in tükenmişlik modeli .....	14
2.3.1.4.Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli .....	15
2.3.1.4.1.İdealistik coşku .....	15
2.3.1.4.2.Durgunluk .....	15
2.3.1.4.3.Engellenme .....	16
2.3.1.4.4.Duygusuzlaşma .....	16
2.3.1.5.Cherniss modeli .....	16
2.3.1.6.Suran ve Sheridan'ın tükenmişlik modeli .....	16
2.3.1.7.Pines'in tükenmişlik modeli .....	17
2.3.2.Tükenmişliğin Boyutları.....	17
2.3.2.1.Duygusal Tükenme .....	17
2.3.2.2.Duyarsızlaşma .....	18
2.3.2.3.Kişisel Başarısızlık .....	18
2.3.3.Tükenmişliğin Sonuçları .....	19
2.3.3.1.Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları .....	19
2.3.3.2.Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	20
2.3.4.Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler .....	20
2.3.4.1.Cinsiyetin Etkisi .....	21

2.3.4.2.Etnik Kökenin Etkisi .....	22
2.3.4.3.Yaş veya Mesleki Kıdemin Etkisi .....	22
2.3.4.4.Medeni Durumun Etkisi .....	23
2.3.4.5.Eğitimin Etkisi .....	24
2.3.5.Tükenmişliğe Etki Eden Başka Faktörler .....	24
2.3.5.1.Ücret, Ödül, Teşvik Yönetimi .....	25
2.3.5.2.İş Yükü .....	25
2.3.5.3.Rotasyon .....	26
2.3.5.4.Adalet.....	26
2.3.5.5.Değerler .....	27
2.3.6.Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri .....	28
2.4.Örgüt Kavramı ve Tanımı .....	30
2.5.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	32
2.5.1.Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar .....	34
2.5.1.1.Mesleğe Bağlılık.....	34
2.5.1.2.İşe Bağlılık.....	34
2.5.1.3.İş Arkadaşlarına Bağlılık .....	35
2.5.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	36
2.5.3.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	37
2.5.3.1. Kanter'in yaklaşımı .....	37
2.5.3.1.1. Devama yönelik bağlılık .....	38
2.5.3.1.2. Kenetlenme bağlılığı .....	38
2.5.3.1.3. Kontrol bağlılığı.....	38
2.5.3.2. Etzioni'nin yaklaşımı.....	39
2.5.3.2.1. Ahlaki yakınlaşma .....	39
2.5.3.2.2. Çıkara dayalı yakınlaşma .....	39
2.5.3.2.3. Yabancılaştırıcı yakınlaşma .....	40
2.5.3.3.O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı .....	40
2.5.3.3.1.Uyum .....	40
2.5.3.3.2.Özdeşleşme .....	41
2.5.3.3.3.İçselleştirme.....	41
2.5.3.4.Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	41
2.5.3.4.1.Ahlaki bağlılık .....	41
2.5.3.4.2.Çıkarıcı bağlılık .....	42
2.5.3.4.3.Yabancılaştırıcı bağlılık.....	42
2.5.3.5.Allen ve Meyer'in yaklaşımı .....	42
2.5.3.5.1.Duygusal bağlılık.....	42
2.5.3.5.2.Devam bağlılığı .....	43
2.5.3.5.3.Normatif bağlılık .....	44
2.5.3.6.Becker'in yan bahis yaklaşımı .....	44
2.5.3.7.Salancik'in yaklaşımı .....	45
2.5.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	46
2.5.4.1.Kişisel faktörler .....	47
2.5.4.1.1.Cinsiyet.....	47
2.5.4.1.2.Yaş .....	48
2.5.4.1.3.Medeni hal .....	49
2.5.4.1.4.Kıdem .....	49
2.5.4.1.5.Eğitim düzeyi.....	50

2.5.4.1.6. Algılanan yeterlilik .....	50
2.5.4.2. Örgütsel faktörler .....	51
2.5.4.2.1. İşin Niteliği Ve Önemi .....	51
2.5.4.2.2. Yönetim tarzı .....	51
2.5.4.2.3. Ücret düzeyi .....	52
2.5.4.2.4. Örgütsel adalet .....	53
2.5.4.2.5. Örgüt kültürü .....	54
2.5.4.2.6. Takım çalışması .....	54
2.5.4.2.7. Nezaret .....	55
2.5.4.2.8. Örgütsel ödüller .....	56
2.5.4.2.9. Rol belirsizliği .....	57
2.5.4.2.10. Çatışma .....	57
2.5.4.2.11. Ait olma .....	58
2.5.4.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	58
2.5.4.3.1. Profesyonellik .....	58
2.5.4.3.2. Yeni iş bulma olanakları .....	59
2.5.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	59
2.5.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları .....	59
2.5.5.2. Normal (İlımlı) Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları .....	60
2.5.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları .....	60
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>61</b>
<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>61</b>
3.1 Araştırma Modeli .....	61
3.2 Evren ve Örneklem .....	61
3.3 Kullanılan Ölçme Araçları .....	61
3.4. Verilerin Toplanması .....	63
3.5. Verilerin Çözümlemesi .....	63
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>65</b>
<b>BULGULAR .....</b>	<b>65</b>
4.1 Bulgular .....	65
4.2 Bağımsız Verilerin Frekansları ve Katılım Yüzdeleri .....	65
4.3. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular .....	66
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>95</b>
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>95</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	95
5.2. Öneriler .....	98
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	98
5.2.1. Milli Eğitim Bakanlığına Öneriler .....	98
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>100</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>116</b>

## KISALTMA LİSTESİ

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>METK</b>	: Milli Eğitim Temel Kanunu
<b>Vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>MTE-MBI</b>	: Maslach Tükenmişlik Envanteri - Maslach Burnout Inventory
<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans Analizi





## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikler Tablosu.....	66
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımı .....	67
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Dağılımı .....	68
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Yaşları ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	69
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ve Yaş Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	70
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu ve Yaş Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Devam Bağlılığı” Alt Boyutu ve Yaş Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	72
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” Alt Boyutu ve Yaş Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	73
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Cinsiyetleri ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait t-Testi Sonuçları .....	74
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Medeni Hali ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait t-Testi Sonuçları .....	75
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Branşı ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait t-Testi Sonuçları .....	76
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Eğitim Durumları ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	77
Tablo 4.13. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	78
Tablo 4.14. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	79
Tablo 4.15. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Kişisel Başarı” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	80
Tablo 4.16. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 4.17. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 4.18. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	83
Tablo 4.19. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları.....	84

Tablo 4.20. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 4.21. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Kişisel Başarı” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 4.22. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	87
Tablo 4.23. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Devam Bağlılığı” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 4.24. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	89
Tablo 4.25. Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	90
Tablo 4.26. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu ve Aynı Okulda Çalışma Süreleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	91
Tablo 4.27. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ve Aynı Okulda Çalışma Süreleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları .....	92
Tablo 4.28. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu ve Aynı Okulda Çalışma Süreleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 4.29. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” Alt Boyutu ve Aynı Okulda Çalışma Süreleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 4.30. Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Algılarının Korelasyon Analizi Sonuçları.....	95

## ÖZET

Tükenmişlik, toplum ve bu toplumu oluşturan insanlarla iletişim içerisinde olan birçok meslek çalışanının, bu yoğun ve stresli durumun üstesinden gelememe ve bunun sonucunda da fiziksel ya da duygusal olarak yıpranmanın son aşamaya gelmesi durumudur. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışları, işlerine bağlılığı işi ile bütünleşmesi ve işine olan uyumluluğu olarak açıklanmaktadır.

Bu araştırmada resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki; yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum ve aynı okulda çalışma süreleri gibi değişkenlere göre incelenmiştir.

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ilindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise İstanbul ilinde yer alan 3 ilçede (Kartal, Pendik ve Maltepe) bulunan 15 okulda görev yapan 308 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek üzere, Maslach Tükenmişlik Envanteri, örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizinde, aritmetik ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analizikullanılmıştır.

Bulgulara bakıldığında Mesleki tükenmişliğin ve örgütsel bağlılığın %25 ile %50 arasında bir oranda gerçekleştiği görülmüştür. Araştırmada cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, mesleki kıdem, aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre, tükenmişlikve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Ayrıca öğretmenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarı algıları ile normatif bağlılık algıları arasında, duyarsızlaşma ile duygusal bağlılık ağırları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Tükenmişlik, Örgütsel bağlılık, Öğretmen

## ABSTRACT

Burnout, society and the many professionals who are in contact with the people that make up this community, this failure to get busy and stressful situations and overcome the physical or emotional condition to come to the final stage of wear and tear as a result of it. Organizational commitment, attitude and behavior towards the employees' work, work with loyalty, which is described as the compatibility of work and identify with the work.

The relationship between burnout and organizational commitment of teachers working in public schools in this study; age, seniority, education, gender, were analyzed according to variables such as marital status and working time in the same school.

The population of the study constitute Istanbul teachers working in public schools in the province. In the study sample in Istanbul province in the 3 counties (Kartal, Pendik and Kartal) which constitutes 308 teachers working in 15 schools. to determine teachers' burnout levels in research, Maslach Burnout Inventory, Allan-Meyer to measure organizational commitment Organizational Commitment Scale and Personal Information Form were used. Statistical analysis of the data obtained, the arithmetic mean, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and correlation analysis was used.

Considering the findings of the occupational burnout and organizational commitment was found to occur at a rate of 25% from 50%. In the study of gender, age, education level, marital status, seniority, according to the same school in the variable working time, there was a significant difference between burnout and organizational commitment.

In addition, teachers' perceptions of normative commitment between perception and emotional exhaustion and personal accomplishment, depersonalization and significant differences were found between the network of emotional commitment.

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

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmamızın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve varsayımlarına değinilecektir.

### 1.1.Problem

Toplumları geleceğe hazırlayan en önemli kurum okuldur. Eğitim amaçlarını gerçekleştirmekten sorumlu öğretmenler mesleklerini icra ederken diğer iş kollarında olduğu gibi birçok faktörden etkilenmektedirler. Yönetim, işin kendisi, bireysel özellikler ve iş ortamı kaynaklı birçok faktör öğretmenlerin gerek okula gerekse mesleğe karşı tutum geliştirmesine sebep olmaktadır. Mesleğin verimli uygulanmasını etkileyen faktörlerden biri de örgütsel tükenmişlik duygusudur. Tükenmişliği iş yaşamında görülen duygusal yönden bireylerin kendisini tükenmiş hissetme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunun azalması sendromu olarak ifade etmek mümkündür.

Çağımızın önemli problemlerinden birisi olan tükenmişlik sendromu; konusu itibariyle insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilgilidir. İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmış olan tükenmişlik sendromu “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade edilmektedir (Freudenberger, 1974; akt: Polatçı, 2007).

Tükenmişlik sendromu; kişinin iş yaşantısında çok yorulması, işini yaparken zorluk çekmesi, aynı işleri yapmaktan ötürü sıkılması ve istediği oranda dinlenmemesidir. Ayrıca bu kadar çalışmasına karşın istediği oranda verimli olamamasıdır. Kişide halsizlik, vücutta sürekli geçmeyen ağrılar, iş konsantrasyon kaybı ve iştahında azalmalar artar. Kişinin hem aile hem de toplumsal ve sosyal yaşamında ciddi sorunlar yaşaması halidir. Belirgin bir meslek gurubunun değil tüm meslek guruplarında yanabilecek bir durumdur.

Tükenmişlik, sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik halidir. Yıkıcı ve yoğun stresin özel bir halidir. Çoğu zaman da doğrudan strese işaret etmek için kullanılabilir. Yüksek düzeyde kişisel etkileşimde bulunan veya başka insanlara yardım

etmeyi gerektiren işlerde çalışan bireylerde çok daha fazla görünmektedir. Tükenmişlik yaşayanlar, genellikle işlerine çok fazla duygusal katkı yapmak durumunda kalan insanlardır. Hemşirelik, doktorluk, yöneticilik, öğretmenlik, avukatlık, polis memurluğu, itfaiyecilik ve bunlara benzer toplumsal içerikli ve insanlarla ilişkili meslekler, tükenmişliğin en çok görüldüğü diğer mesleklerdir (Aşsan ve Aydın, 2006).

1970’li yıllarda tanımlanan “tükenmişlik”, özellikle insan faktörüyle uğraşan mesleklerdeki kişiler üzerinde yarattığı olumsuzluklardan dolayı önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Çağımızda birçok araştırmacı tarafından incelenen ve tez konusu haline gelerek önemini koruyan tükenmişlik; enerji, güç ya da kaynakların karşılanamayan istekler yoluyla azalarak tükenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Gül, 2014). İnsanların yaşadıkları çeşitli sağlık sorunlarının nedenleri incelendiğinde stresin önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Gerek özel yaşamda gerekse iş yaşamında stresin kişi üzerinde pek çok olumsuz etkileri bulunmaktadır (Usta, 2012). Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerde çalışanların daha çok karşılaştıkları bir durum olduğu göz önüne alındığında öğretmenlerin bu olumsuz durumla karşılaşmaları olasıdır.

Örgüt, birden fazla kişiyi oluşturduğu bir yapıdır. Tek olarak yapılamayacak işler bu sayede yapılabilir, zorluklar beraber çözülebilir. Bir örgüt kurulurken örgütü oluşturan kişiler aynı amaç etrafında toplanırlar. Bu nedenle örgütün amaçları ile örgütü oluşturan bireylerin amaçları arasında bir bağ olması gerekmektedir (Özdemir, 2000).

Türk Dil Kurumu Sözlük (2014)’ ündeki tanıma göre bağlılık kelime olarak, “Birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat.” anlamlarına gelmektedir. Bununla birlikte, Ergün (1975) çalışmasında bağlılığı, “Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” olarak da tanımlanmaktadır.

Meyer ve Allen (1984)’e yaptıkları çalışmada bağlılık, “Belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelmedir.” Mowday ve arkadaşları da (1982) yaptıkları çalışmada benzer bir yaklaşımla bağlılığı, "Sosyal bir birimle özdeşleşme" olarak tanımlamaktadır. Daha ayrıntılı bir tanımlama ise Meyer ve Herscovitch, (2001) tarafından yaptıkları çalışmada, "Bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç" olarak bağlılığı tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık denince dahil olunan guruba her açıdan bağlanmak ve orada hissetmektir.Yine başka bir ifadeye göre ise “örgütsel bağlılık, işgörenin mevcut işi hakkındaki inanç ve duygularıdır” (George ve Jones, 1996; akt. Kartal, 2007).

Örgütsel bağlılık, o örgütü seçen bireyin öncelikli kabulü ve kendini ona ait hissetmesi ile başlar. Örgütün bir parçası olarak hedefleri, amaçları ve o iş hakkında bilmesi gereken bilgileri edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık,çalışanın örgütle belli bir kimlik birliğine girmesi ve karşılıklı olarak güç birliğinin sağlanmasıdır (İnce ve Gül, 2005). Bu anlamda örgütsel bağlılık; çalışanın örgütünü iyiye kötü yönleriyle kabullenip, örgütün gelişimi ve devamlılığı için elinden gelen çabayı sarf etmesini gerektirmektedir. Böylece çalışan, örgütün amaçlarının gerçekleştirilerek devamı ile kendisini geliştirme olanağı da sağlayabilmektedir (Güzelbayram, 2013).

Bir işgörenin örgüte olan bağlılığı genel olarak üç değişik şekilde kabul edilmektedir. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık seklindedir.Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı olan duygusal bağlılığını ve memnuniyetini ifade eder. Devam bağlılığında, maliyet ve maddiyat öne çıkmaktadır. Burada, çalışan maddi açıdan örgütte kalmayı tercih eder çünkü yeni bir iş aramak ve bulmanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür. Normatif bağlılıkta ise işgören işyerine karşı kendinde ahlaki bir sorumluluk hisseder, örgütün kendine iyi davrandığını düşünür ve bunun karşılığında örgüte hizmet etmeye devam eder (Çetin, 2004). Örgütsel bağlılık türleri incelendiğinde her bağlılık türünün bir şekilde çalışanları örgüte bağladığı görülmektedir. Ancak bu bağlılık türlerinin, çalışanları bağlayıcılık düzeylerinin ve onları motive etme düzeylerinin farklı olduğu görülmektedir.

Eğitim ve Öğretim alanı özelinde bakacak olursak okul mevcutlarının fazla olması nedeniyle sınıf mevcutlarının kalabalık olması, öğrencilerin disiplinsiz davranışları,velilerin davranışları,bürokrasinin fazla olması,terfi ve atamalarda adaletsiz davranışlar,yıllar içerisinde kaybedilen mesleki itibar ve yönetime katılımın az olması pek çok sorunu beraberinde getirmektedir.

Bu faktörlerin etkisi nedeniyle öğretmenlerde mesleki tükenmişlik düzeylerin artabileceği, bunun sonucu olarak örgütsel bağlılıklarının da etkilenebileceğini söyleyebiliriz.

## 1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problemini, resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki oluşturmaktadır.

## 1.3. Alt Problemler

Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin;

- Mesleki tükenmişlikleri ne düzeydedir?
- Örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
- Yaşına göre Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- Cinsiyetine göre Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- Medeni haline göre Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- Branşına göre Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- Eğitim durumuna göre Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- Mesleki kıdemine göre Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif



- Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- Okuldaki çalışma süresine göre Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
  - Mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı; resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Eğitim toplumda olumlu gelişmeleri sağlayabilmek için, toplumun tüm sistemleriyle etkileşim halindedir. Sosyal, siyasal ve ekonomik alandaki değişiklikler eğitimi de etkilemektedir. Eğitimi meydana getiren alt sistemlerin bu değişikliklere hızla uyum sağlaması gerekir (Kale, 1995).

Tükenmişlik emareleri daha çok çalışarak başarılı olmak için performans sergileyen bireylerde görülür. Kişi etrafındaki her şeyin ters gittiğini düşünür. Oysaki ters olan kendilerinin tükenmişliğidir. Tükenme belirtisi içerisinde olan çalışanlar mesleklerinin gereklerini yerine getiremez duruma gelebilir. Kendileri ve çevreleri ile ilgili olumsuz duygulara kapılabilirler.

Öğretmenlik mesleği, mesleğin gerektirdiği bir takım bilimsel ve teknik donanıma sahip olmayı, aynı zamanda okul sistemini oluşturan farklı kesimlerle iletişim ve etkileşim içinde olmayı gerektiren bir meslektir. Öğretmenler öğretim sürecine ilişkin rollerinin yanında öğrenciler, veliler ve yöneticiler ile etkili iletişim kurmayı gerektiren pek çok diğer rolü de üstlenirler (Karakelle ve Canpolat, 2008).

Tükenmişlik çalışma isteği yüksek olan bireylerin işlerine duydukları heveslerini kaybetme sürecinin son aşamasıdır. Büyük isteklerle işe başlayan, istediği başarıyı elde edemeyen,

fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenmişlik durumu yaşayan kişilerde görülebilir (Pines, 2003, akt: Babaoğlan, 2006).

Öğretmenin iletişimi çok yönlüdür. Okul yöneticisiyle, kendi meslektaşlarıyla, öğrenci velileriyle, okul personeliyle sürekli iletişim halindedir. Bu nedenle çalışmaları yüz yüze yürütmektedir. Tükenmişlik öğretmenin öğrencilerine alaycı bir tavırla davranmasına hatta onlara hakaret etmesine neden olabilir.

Öğretmenin yaşadığı mesleki tükenmişlik, okula olan örgütsel bağlılığını, okuldaki etkililiğini ve verimliliğini düşürebilir. Öğrencilerin, velilerin ve okul ortamındaki diğer personelin olumsuz etkilenmesine yol açabilir. Bu açıdan bizlere yeni nesilleri hazırlayan öğretmenlerimizin mesleki tükenmişlikleri ve okullarına, görevlerine bağlılıkları son derece önem kazanmaktadır.

#### **1.6.Sayıtlılar**

- Anketi cevaplayan öğretmenlerimiz, görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.
- Ankete katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlar onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.

#### **1.7. Sınırlılıklar**

- Araştırma, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Avrupa yakasındaki resmi okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
- Araştırma 2015-2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde İstanbul İli, Pendik, Kartal ve Maltepe ilçelerinde görevli öğretmenler ile sınırlıdır.
- Araştırma, “Maslach Tükenmişlik Envanteri”, “Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve” Kişisel Bilgi Formu” ile toplanacak verilerle sınırlıdır.

#### **1.8. Tanımlar**

**Tükenmişlik:** Maslach (1981, 1982)’a göre tükenmişlik, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri ile negatif bir benlik kavramının gelişmesi, iş yaşamı ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla özdeşleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme sendromudur (am, 1992).

**Örgütsel Bağlılık:** Bireyin örgütü ile içselleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır.



## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmamızın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve varsayımlarına değinilecektir.

#### 2.1.Türk Eğitim Sistemi

“Ortak bir tanım olarak, eğitim, kişinin davranışlarında sistemli ve istendik değişim sürecidir. Eğitim toplumları ilgilendiren bir olgudur. Eğitimin değişik ülkelerde farklılık göstermesinin nedeni de budur. Kendi iç dinamikleri ve çevre şartları ile ürettiklerini ifade eder (Aslan, 2001).

Bir ülkenin kalkınması o ülkenin kendi değerlerine ve yapısına uygun eğitim sistemini oluşturması ile mümkün olduğu görüşünün artması nedeniyle toplumlar kendi sistemlerini oluşturmaktadırlar. Türklerin eğitim tarihi incelendiğinde de eğitimlerinde kendi toplumsal özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Eski yunanlıların benimsemiş olduğu sistem benimsenmiş ve toplumların eğitiminin eğitimden geçtiklerini düşündükleri için yaygın eğitim kullanılmıştır. Toplumsal yaşama oryantasyonu için bireylerin eğitimine önem verilmiştir. Örneğin ata binmesi bile eğitimle sağlanmıştır. Ancak yazının bulunması ve yerleşik yaşama geçilmesi Türklerin eğitim anlayışlarını da etkilemiştir (Tezcan, 1997).

Dünyada yaşanan gelişlerin gerisinde kalan eğitim anlayışı ile ilgili olarak yenileşme çalışmaları 1176-1839 yılları arasında yapılmıştır. Yapılan yenilikler aşağıya çıkarılmıştır: : (Türkiye Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Rapor, 2005).

Eğitimde yenilik askeri okulların açılması ile başlamıştır. İngilizce ve Fransızca eğitim programları kullanılmaya başlamıştır.

Eğitimde zorunluluk gelmiş ve ilköğretim zorunlu olmuştur.

19 yüzyılda Avrupa öğrenci gönderilmeye başlanmıştır.

1878-1908 yılları arasında eğitimde yapılan önemli yeniliklerden bazıları şunlardır (Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Rapor, 2005):

Özel eğitim alanında okullar açılmaya başlamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı (Maarif Nezareti), eğitim istatistikleri yayınlamaya başlamıştır.

1898-1904 yılları için “Salname - Nezaret-i Maarif Umumiye” adıyla önemli eğitim öğretim yıllıkları yayınlamıştır.

1857 yılında Milli Eğitim Bakanlığı kurulmuştur.

Türk Eğitim Sisteminin bugünkü yapılanması 14.06.1973 tarihinde yayınlanan 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile yapılanmasıdır.

Türk Milli Eğitim Sistemi iki ana bölüme ayrılmıştır.

Örgün Eğitim ve Yaygın Eğitim olmak üzere ikiye ayrılır. Örgün Eğitim; Aynı seviyedeki öğrencilerin aynı bina da önceden belirlenen bir program doğrultusunda eğitim aldıkları kurumlardan oluşur. Okulöncesi, İlkokul, ortaokul, ortaöğretim ve yüksek öğretim bu kurumlara verilen isimlerdir (MEB, 2013).

Yaygın Eğitim; örgün eğitim dışında kalan eğitim etkinliklerini kapsamaktadır. Örgün eğitimde olduğu gibi önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. Yaygın eğitimden örgün eğitimi hiç almamışlar ya da örgün eğitimden ayrılmış vatandaşlar yararlanmaktadır.

- Okuma-yazma öğretmek, eksik eğitimlerini tamamlamaları için sürekli eğitim olanağı hazırlamak,
- Bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelere uyumlarını kolaylaştırıcı eğitim olanağı sağlamak,
- Millî kültür değerlerimizi koruyucu, geliştirici, tanıtıcı ve benimsetici nitelikte eğitim yapmak,
- Toplu yaşama, dayanışma, yardımlaşma, birlikte çalışma ve örgütlenme anlayış ve alışkanlıklar kazandırmak,
- Ekonominin gelişimi doğrultusunda ve istihdam politikasına uygun meslek

edinmelerini sağlayıcı olanaklar hazırlamak,

- Beslenme ve sağlıklı yaşam tarzını benimsetmek,
- Çeşitli mesleklerde çalışanlara, gelişmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak,
- Boş zamanlarını yararlı bir biçimde değerlendirme ve kullanma alışkanlıkları kazandırmak (MEB, 2013).

## **2.2.Tükenmişlik ve Okul**

Tükenmişlik denildiğinde başarıyı olumsuz yönde etkileyen sebeplerin tamamı akla gelir.

Yapılan araştırmalarda tükenmişliğe sebep olan sebeplerde ortak nokta olarak iş yükünün, ağırlığı,iş yerindeki çatışmalar,çalışma şartlarındaki olumsuzluklar, beklentilerin yüksek olması olduğu görülmektedir (Soysal ve Özçalıcı, 2014).

Tükenmişlik sendromuna yol açan sebepler kişisel olduğu gibi örgütsel de olabilir. Örgütsel sebeplerin daha fazla tükenmişliğe sebep olduğu görülmektedir (Sürgevil, 2006).

Okullarda yaşanan tükenmişlik nedenlerinin de kurum kaynaklı daha fazla yaşanabileceği söylenebilir.

Okullarda farklı kademeler olduğundan çalışan öğretmenlerin farklı kişilik özellikleri ,farklı beklentileri,farklı ihtiyaçları vardır.Ancak okul yönetimlerinin en önemli görevi bu farklı bireylerden oluşan örgütlerini belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedir. Okullar büyük örgütler olduğundan örgütte stres yaşanması olası bir durum değildir. Yaşanan stres düzeyi de tükenmişliği tetiklemektedir.

Örgüt yönetimi örgütlerindeki mobbinge kayıt kalırlarsa yada örgütte yaşanan rekabet düzeyi yüksek ise örgütte stres yaşanması kaçınılmazdır.Sürekli aynı ileri yapan çalışan belirli bir süre sonra stres yaşamaya başlayabilir.Örgütlerde yaşanan tükenmişliğe sebpe olan davranışlar olarak araştırmalarda karşımıza çıkmaktadır (Şahin ve Bedük, 2014).

Çalışma yaşamlarında zaman zaman değişiklikler olmaz ise çalışan bu tek düze çalışmadan olumsuz olarak etkilenebilir. Bu durum çalışan üzerinde bir baskı oluşturabilir. Performans değerlendirmesinin yapılmadığı ve çalışanların çalışmaları ile yükselemediği kurumlarda çalışanların tükenmişlik yaşamaları yüksek olasılıklı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların idealizmlerini yüksek tutmaları sağlanmalıdır. Bu genel durum okullarımızda da uygulanabilmelidir.

Okullarda stres kaynaklarına baktığımızda yöneticilerin öğretmenler üzerindeki baskısı okul içerisinde gürültü kaynaklarının fazla olması ve kurumun kaynaklarının yetersiz olması olarak sayılabilir(Okumuş, 2011).

Çalıştığı kurumda stres yaşayan çalışan bedenen etkilenmese bile zihnen etkileneceğinden kendisini işine veremeyebilir. Kendisini güvensiz hisseden çalışan yalnızlaşacak ve daha çekingen davranışlar sergileyecektir ( Baltaş, 2010).

Çalışanın tükenmişlik derecesini belirleyen en önemli unsur iletişimdir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütü olan okullarda da öğretmenler sürekli olarak iletişim içerisinde. Öğrenciler,veliler,okul yönetimi ve meslektaşları içerisinde sürekli bir iletişim vardır.Kendi ailesi de işin içine dahil olunca öğretmenlerin tükenmişliğine ve duyarsızlaşmasına neden olabilir.

İdealist olarak çalışmaların olduğu kurumlarda çalışma daha yoğundur ve tükenmişlik ve yıpranma daha fazladır (Çokluk, 2003).

Öğretmenler eğer hedefleri yüksek belirlemişler ise tükenmişliğe sebep olabilir. Hedeflerin doğru belirlenmesi ve öğrencilerin ona göre güdülenmesi önemlidir.

Örgütler gibi okullarda belirlenen hedeflere ulaşmak zorundadırlar.Hedeflere ulaşmak ancak çalışanların doğru motive edilmesi ile mümkündür (Güney, 2006).

### **2.3.Tükenmişlik Kavramı**

Bireyler günümüzde yaşamlarının her alanında zorluklarla karşı karşıyadır. Zorluklarla karşılaşan insan iki türlü davranış sergileyebilir. Birincisi bu zorlukları aşmak için daha enerjik, daha istekli davranabilir. İkincisi zorluklar karşısında teslimiyetçi bir yaklaşım sergileyebilir. Zorlukla karşılaşan birey, kendisini çaresiz, savunmasız ve güçsüz

hissedebilir. Tükenmişlik yaşayan bireyler kendisini yorgun, ruhsal ve fiziksel açıdan zayıf hissetmektedirler. 1974 Freudenberger tarafından ortaya çıkartılan tükenmişlik kavramı, insanın kendisini başarısız görmesi, yıpranması ve enerji kaybı ve isteksizlik hissi olarak gösterilmektedir. Bu konuda çalışma yapmış diğer bilim adamları da tükenmişlik ile ilgili ortak noktalar üzerinde durmuştur.

Tükenmişlik kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde üç alt boyutunun olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme hissidir.

Cherniss tükenmeyi; bireylerin talepler karşısında kaynakların bunu karşılayamaması halinde verdiği tepki olarak tanımlıyor. İçinde bulunulan dengesizlik bireyde yorgunluk, gerginlik şüphecilik gibi davranışlara yol açabilmektedir.

Cardinell (1981), tükenmişlik kavramını en geniş tanımlayanlardan birisidir. Tükenmişliğin orta yaşlarda başlayan bir kariyer kazanma ve statü oluşturma problemi olarak kişilerde rahatsızlık oluşturduğunu belirtmiştir.

“Fong (1993), ise sendromu kişilerle kurulan empatinin azalması, kişisel başarıdaki azalma duygusu, iş stresinin sıklıkla hissedilmesi, iş ortamının stres unsurlarıyla baş edememe olarak yorumlamıştır” (akt. Şahin, 2007).

### **2.3.1. Tükenmişlik kuramları**

Tükenmişlik modellerini yedi bölümde ele almak mümkündür.

#### **2.3.1.1. Maslach'ın tükenmişlik modeli**

Maslach "Tükenmişlik modelini, çok boyutlu tükenmişlik modeli veya üç boyutlu tükenmişlik modeli olarak isim vermiştir". Maslach'a göre tükenmişlik, yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir. Duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism), düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personal accomplishment) şeklinde üç boyutlu olarak ifade edilmektedir. (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).



### **2.3.1.1.1.Duygusal tükenme**

Çalışma yaşamının yoğun bir şekilde seyrettiği dönemlerde birey kendinden beklenen davranışları yerine getiremeyince bu şekilde tepki vermektedir. Bu boyut genellikle insanlarla iletişim halinde olunan meslek guruplarında ortaya çıkmaktadır.

Duygusal tükenmenin, tükenmişliğin ilk ve temel evresini oluşturduğu kabul edilmektedir. Bu durum tam olarak kişinin psikolojik düzeyde duygusal kaynaklarının azaldığını ve bunun artan bir şekilde devam ettiği anı ifade etmektedir” (Akçamete vd., 2001).

### **2.3.1.1.2.Duyarsızlaşma**

Bireyin hizmet verirken hizmet alanlara karşı duygusuz biçimde hareket etmesi, katı ve soğuk biçimde davranışlarda bulunmasıdır. Duygusal olarak tükendiğini düşünen kişi diğer insanların sorunlarını çözmede kendisini çok zayıf hisseder. Bu nedenle sorunlarla karşılaştığında kaçış olarak duyarsızlaşma yolunu kullanır.

### **2.3.1.1.3.Kişisel başarı**

Kendisini başarılı görüp problemlerini çözme olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlıkta yaptığı işte yetersiz olmak olarak tanımlanmaktadır.

### **2.3.1.2.Perlman ve Hartman’ın tükenmişlik modeli**

Perlman ve Hartman’ın 1982 yılında ortaya koyduğu modelde, kişinin çevresi ve kişisel değişkenler modelin merkezindedir Bu modelde, tükekenme üç boyutlu kategoride ele alınmaktadır;

Bunlar

- Fiziksel etkiler ile ilgili fiziksel boyut,
- Duygular ve davranışlar ile ilgili duygusal-bilişsel boyut,
- Etkilenen davranışlar ile ilgili davranışsal boyuttur.

“Perlman ve Hartman (1982)’ın tükenmişlik modelinde “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu” olmak üzere

dört aşama bulunmaktadır” (Perlman ve Hartman 1982).

Durumun **strese götürme derecesi**, strese yol açan nedenin tespit edildiği aşamadır. İki kritik durum strese yol açar. Birincisi kişinin beceri ve yetenekleri. İkincisi kişinin beklentileridir. Kişinin istek ve ihtiyaçları işte karşılanmayabilir. Amaç bireyin örgütle uyum durumunun tespit edilmesidir.

**Algılanan stres düzeyi.** Strese yol açtığı düşünülen birçok durum stres kaynağı olmayabilir. Bu kişinin rolleri ve örgütün kendine özgü durumlarına göre değişebilir. Burada kişinin geçmiş yaşantısı da önemli rol oynamaktadır.

**Strese verilen tepki.** Strese verilen tepkileri 3 ana başlık altına toplayabiliriz. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal olarak kategorize edilen tepkiler kişi ve örgüte göre değişiklik gösterebilir.

**Strese verilen tepkinin sonucu.** Stres sonucunda ortaya çıkan kronik bir durumdur. Kişinin iş doyumunu ve performansında değişiklikler olabilir. Kişi işi bırakabildiği gibi işten de atılabilir.

### **2.3.1.3.Meier’in tükenmişlik modeli**

Bu modelde tükenmişliği deneyimlerin tekrarı sonucunda oluşan bir durum olarak açıklamış ve üç aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. Birey;

İşle ilgili olumlu pekiştireçten daha fazla ceza beklentisi olması,

Var olan pekiştireçlerin kontrol etmeyi düşünmesi ve pekiştireçleri kontrol edecek yeterliliklerin az olması,

Böyle düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duyguları yaşamaktadırlar (Akt. Çavuşoğlu, 2005). Bu modelin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- **Pekiştirme beklentileri:** Yapılan işin kişinin amaçlarını ne ölçüde karşıladığı ile ilgili beklentilerdir. Okuldan örnek verecek olursan bazı öğretmenler soru soran öğrencileri daha fazla takdir eder ve çalıştırır. Bazı öğretmenler ise tam tersi sınıfta sessiz duran öğrencileri takdir edip çalıştırmak ister.İş tatminleri de bu şekilde sağlanır. Ters öğrenci grubu ile

çalıştıklarında kendilerini mutsuz hissederler.

**-Sonuç beklentileri:** Sonuç davranışlarını önceden tanımlayarak tahmin edilmesidir. Eğer öğretmen öğrencilerin öğrenemeyeceğini düşünüyor ise buna neden olan deneyimleri olmuştur. Bu nedenle tükenmişlik yaşayabilir.

**-Yeterli olma beklentileri:** Kişinin istenilen sonuca ulaşma ve başarılı olma yeteneğidir. Öğretmen öğrencilerini öğrenmeyi sağlayacak kişisel yeterliliğinin olmadığını düşünebilir.

**-Bağlamsal işleme süreci:** Bu modelin en kapsamlı aşamasıdır. Burada kişinin beklentileri nasıl geliştirdiği açıklanmaktadır. İnsanın bilgiyi nasıl işlediği ile ilgili ip ucu elde etmek ister. (Teltik, 2009).

#### **2.3.1.4.Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli**

“Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçerek bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve tükenmişliğin “İdealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma (apati)” olmak üzere dört aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir” (Edelwich ve Brodsky, 1980).

##### **2.3.1.4.1.İdealistik coşku**

Bu aşama heves yada şevk olarak da adlandırılabilir. İşe yeni başlanan dönemlerde görülen bu aşamada büyük umutlar, bol enerji, gerçekçi olmayan beklentiler vardır. Çalışanın kişisel gelişimi için mesleki eğitimini devam ettirme düşüncesi vardır. Bu kişiler övülmeyi bekler iken çeşitli sorunlarla uğraşabilmektedirler. Bu nedenle kişi hayal kırıklığına uğrayabilir ve tükenmişlik yaşayabilir. (Edelwich ve Brodsky, 1980).

##### **2.3.1.4.2.Durgunluk**

Bu evrede kişinin birinci evrede gösterdiği mevcut enerji düzeyi düşmeye başlar, motivasyonu azalır, işle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşadığı görülür. Bu durum devam ettiğinde çalışan, işinden soğumaya başlar. Bireyin ilgisi daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışı faaliyetlere önem verme yönünde değişir (Edelwich ve Brodsky, 1980).

#### **2.3.1.4.3.Engellenme**

Bu aşamada birey, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Birey zaman geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünür. Buna iki durum sebep olur; birincisi çalışanın, hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesidir. İkincisi, çalışanın, hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için, kendi ihtiyaçlarını gözden çıkarmasıdır (Edelwich ve Brodsky, 1980).

#### **2.3.1.4.4.Duygusuzlaşma**

Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Duyarsızlaşmanın tipik belirtileri, duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesmedir. Hizmet götürülen kişiye karşı bir ilgisizlik, zamanla onları aşağılama oluşur. Dıştan bakıldığında bu kişiler katı, soğuk ve ilgisizdir (Edelwich ve Brodsky, 1980).

#### **2.3.1.5.Cherniss modeli**

“Cherniss tükenmişliği, “İşle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak tanımlamıştır” (Yıldırım, 1996).

Bu modelde tükenmişlik, başarısız başa çıkma stratejilerinin bir sonucu olarak ele alınmıştır. Modelin temelinde tükenmişliği stresin oluşturduğu belirtilmiştir.

Tükenmişlik, zamana içerisinde ve bir takım etkiler sonucunda ortaya çıkar. Bireyin problemlerini çözmediği ya da çevreden gelen baskıları kaldıramadığı durumlarda stres oluşmaktadır. Birey bu duruma tepki olarak kendisinde stres oluşturan kaynağı kesmek istemektedir. Bu yolla başarılı olamayan birey stresle başa çıkma tekniklerini dener. Bunda da başarılı olamaz ise kendisinde stres yaratan işle ilgili bağlantıyı kesme yolunu tercih eder. (Şanlı, 2006).

#### **2.3.1.6.Suran ve Sheridan’ın tükenmişlik modeli**

Suran ve Sheridan’ın (1985) modeli gözlem ve deneyimlere bağlıdır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı

olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan modeldeki basamaklar şunlardır:

Basamak: kimlik rol

Basamak: yeterlilik yetersizlik

Basamak: verimlilik durgunluk

Basamak: yeniden oluşturma, hayal kırıklığı

Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan'a (1985) göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya çıkmaktadır. Model, Erikson'un kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır (Başören, 2005).

### **2.3.1.7.Pines'in tükenmişlik modeli**

Pines modeline göre tükenmişlik, hem fiziksel hem de duygusal açıdan bitkinliği ifade eder. Bu modele göre tükenmişliğin ana nedeni bireyin sürekli olarak özellikle duygusal anlamda baskı altında olmasıdır. Bu güdülenme özellikle yüksek motivasyonla işini yapan bireylerde görülür.

Kronik yorgunluk dendiğinde bireydeki hareket hissinin azalması, çaresizlik, karamsarlık, hayal kırıklığı, hayata karamsar bakış, zihinsel bitkinliğin belirtileridir (Şanlı, 2006).

### **2.3.2.Tükenmişliğin Boyutları**

Tükenmişlik eskiden beri bilinen bir olgudur. Tükenmişlik konusunda araştırmalar yapan Maslach tükenmişliğin en önemli nedeninin kişinin enerjisinin tükenmesi olarak göstermektedir. Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik tek bir nedenden oluşmayacağı için farklı boyutları vardır.

#### **2.3.2.1.Duygusal Tükenme**

Maslach'ın tükenmişlik modeline göre duygusal tükenme, tükenmişliğin kişisel stres derecesini belirlemektedir. Duygusal tükenme boyutu en önemli boyutu görülür ve tükenmişliğin en net göstergesidir. (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001;akt:Polatçı, 2007).

Duygusal tükenme tükenmişlik sendromunun temelidir. Eğer kişi kendini yorgun hissediyor ise çalışma şevkini de kaybedecek ve yaptığı iş ona yük olarak gelecektir.

Kendisinde gerginlik hisseden kişi kaygı derecesini artıracak işine gitmek istemeyecektir. Yaptığı iş ona yük olarak gelmeye başlayacaktır. Bu düşüncede olan çalışan iş yerinde iletişimden kaçınacak çalışma arkadaşları ile bile neredeyse hiç görüşmeden işe gidip gelmeyi tercih edecektir. İletişim düzeyi asgari ölçülerde gerçekleşecektir.

### **2.3.2.2.Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma bireyin çalışma arkadaşlarına bir canlı bir insan gibi değil de nesne gibi bakması halidir. İçinde buldukları örgüte karşı artık mesafeli ve yaşanan olaylara karşı umursamaz hatta alaycı bir tavır içerisine girerler. Örgütte bulunan bireylere karşı küçültecek ifadeler veya örgütteki bireyleri gruplandırarak tavır almak gibi davranışlar sergileyebilirler. Sadece kurullar kendilerine hatırlatıldığında iş yaparlar ve hizmet verdikleri kişilere karşı da onların anlaması zor dili seçerek konuşma davranışı içindedirler.

Maslach ve Jackson (1981)'a göre duyarsızlaşma, tükenmişliğim üç boyutu arasındaki en problemlili boyuttur. Kişilerarası ilişkilerde meydana gelen bozulmalar, tükenmişliği bireysel bir problem olmaktan çıkarıp, örgüt geneline yayılan salgın bir hastalık haline getirmektedir (akt: Polatçı, 2007).

### **2.3.2.3.Kişisel Başarısızlık**

Maslach'ın tükenmişlik modelinin üçüncü boyutu olan düşük kişisel başarı en yalın haliyle "kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001;akt; Polatçı, 2007).

Maslach tükenmişlikle ilgili yaptığı araştırmalarda işle ilgili stres kaynağının sosyal ve durumsal kaynaklardan anlaşılabilceğini ifade etmiştir. Stresi algılayan organizma kendini korumaya almakta strese karşı mücadele etmektedir. Stresin derecesi arttığında organizma savaşı kaybetmiş olarak tükenmişlik belirtileri göstermektedir. (Akt: Baysal, 1995).

Kişisel anlamda başarısızlık yaşayan birey, kendisini sorgulayarak yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu düşünce bireyde depresyona yol açmaktadır. Depresyona giren birey profesyonel yardım alabilir yada kendisinde stres oluşturmayacak yeni bir işte arayabilir.Kişinin iletişim becerisinde problem başlayabilir. Ne yaparlarsa yapsınlar başarısızlıklarının devam edeceğini düşünürler. (Karaman, 2009).

### **2.3.3.Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik, beraberinde birçok olumsuz sonuçlar da getirmektedir. Bu sonuçlar bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığını tehdit edici sonuçlar olabilir. Bireyin kendisi etkilenmekle kalmaz, çevresindeki insanlar da (ailesi, arkadaşları ve hizmet verdiği kişiler) bu durumdan olumsuz etkilenir. Bu sonuçlar aşağıda daha detaylı ele alınmaktadır.

#### **2.3.3.1.Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları**

Maslach (1982), göre tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler kendilerini yorgun hissederler, uykusuzluk çekerler ve karamsardırlar. Bu tip problemler yaşayan bireyler sorunlardan kurtulmak için alkol ve uyuşturucudan bile medet umabilirler. (Karaman, 2009).

Tükenmişlikte kişisel olarak en önemli etki strestir. Örgüt temelli ortaya çıkan stres bireysel etkiler göstererek kişinin enerjisini ortadan kaldırmaktadır. Stres çalışanlar üzerinde hem psikolojik hem fiziksel etkiler göstermektedir. Başarısızlığın da en büyük nedenidir. (Izgar, 2001).

Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanın öncelikle iş verimliliği düşer. Psikolojik sorunlar yaşayabilir ve en sonunda işten ayrılma davranışı gösterebilirler. İş yaşamı dışında da kendi kişisel yaşamlarında da sorunlar yaşamaları kaçınılmazdır. Özellikle evliliklerini yürütmeleri de zor bir hal almaktadır.

Tükenmişlik kişinin sadece iş yaşantısını değil, özel yaşantısını da olumsuz yönde etkilemektedir. Duygusal açıdan yorgunluk yaşayan kişi, evine gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evinde geçirdiği zamanın büyük bir kısmında iş ile olan sıkıntılarını ve şikayetlerini ailesi ile paylaşacaktır. Bu durum ailenin bireyden beklediği yeterli zaman ve ilgiyi görememesine neden olacaktır (Arslan 2007).

Izgar (2001), bireysel olarak tükenmişlikle başa çıkma yollarını şu şekilde özetlemiştir. Bunlar;

- Ulaşılmaması imkânsız hedefler yerine gerçekleştirilme şansı olan hedefler belirlemek,
- Yorgunluktan kaçınmak, molalar vererek kısa süreli dinlenme imkânları sağlamak,
- Çok gerekli olduğu durumda iş değiştirmek,

- İzin kullanarak iş monotonluğunu azaltmak,
- Kişinin kendini tanıması ve ihtiyaçların farkında olması,
- Kişinin kendinde var olan potansiyeli ortaya çıkarması, kendini gerçekleştirme,
- İçgörü geliştirerek çevreyle ilişkiler kurması şeklindedir.

### **2.3.3.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Tükenmişlik, ilk önce kişinin kendisinde etkisini gösterir. Zamanla bu durum kişisel boyutları da aşmaktadır. Kişinin sağlığını kaybetmesine ve motivasyonun kaybolmasına, isteksizliğe sebep olan tükenmişlik, kişinin iş hayatında olumsuz olaylara sebep olur.

Tükenme belirtisi yapılan araştırmalarda başarılı olmak için çok gayret gösteren bireylerde görülmektedir. Başarılı olma amacıyla sürekli olarak çalışan ve kendi yapabileceklerinin üstüne çıkmayan çalışan bireyler tükenme belirtileri göstermektedir. Sürekli artan bir tempoda çalışmak kişileri yormaya ve başarısızlığa itebilir. Başarısızlık yaşamaları halinde onlar için bir yıkım olur ve yalnızlaşırlar. Tükenmişlik için bir neden yoktur elbet. Bunun dışında çalışma koşullarının yetersiz olması ya da iş ile ilgili yaşadıkları problemleri çözememekte tükenmişliği sebep olabilir. Tükenmiş bir birey diğer insanların için itici davranışlar sergilemeye başlar. Eğer çevresindekiler bunu anlamaz ve ona göre sorunu çözmeye çalışmaz iseler tükenmişlik yaşayan kişi tek başın kalır (Ören ve Türkoğlu, 2006).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerine olumsuz diğer etkisi de hizmet alanlara karşı yetersiz ilgi göstermesidir. Tükenmişlik yaşayan çalışan hem iş yaşamında hem de kendi sosyal yaşamında çevresindeki insanlara karşı duyarsız davranışlar gösterebilir. Karşısındaki insanı canlı olarak değil bir nesne olarak görmeye başlar. Bu düşünce onun hizmet verdiği insanlara karşı duyarsız, kaba bir insan yapar. (Izgar, 2001).

### **2.3.4. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**

Maslach (1982), "tükenmişliği çalışma yaşamında en önemli etkisinin çalışanın performans eksikliği olduğunu belirtmiştir. Performans düşüklüğü ile beraber motivasyonundaki azalma, işini eskisi kadar önemsememe ve hizmet verdiklerine nesne gibi davranma sonuçları görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışan hizmet ettiği insanlara karşı kaba ve önem vermez davranışlar sergileyebilir. Kasıtlı olarak daha az çalışırlar. Hizmet verdikleri insanlara karşı da iletişimi çok düşük seviyede tutarlar. Öğlen tatilini bile uzatıp daha az



çalışma niyetindedirler. İşten erken çıkma, işe geç gelme davranışları sıklıkla görülür. İşten ayrılma ve insanlarla daha az iletişim kuracakları işleri tercih etmektedirler.(Karaman, 2009).

Kişinin mesleki yaşamındaki düşüşler öncelikle örgütünü etkilemektedir. Tükenmişlik çalışanın motivasyonunu ve yaratıcılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Üretkenliği düşmektedir. Yaptığı işin miktarı yanında kalitesi de düşmektedir. Ürettiği hizmetin niteliği önemli ölçüde olumsuz yönde etkilenmektedir. Daha az çalışabilmenin tüm yollarını kullanmaya çalışır. İşe geç gelip işten erken ayrılır. Rapor alıp izin süresini uzatabilir. (Şahin, 2006).

Maslach (1982) tükenmişlik ile ilgili birçok araştırma yapmış olup tükenmişliğin nedenlerini araştırmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde tükenmişliğe kim ya da kimlerin neden olduğu sorusuna "diğer insanlar" neden olmaktadır sonucu ortaya çıkmıştır. Kişiler tükenmişliğe neden olan durumun başka kişilerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ancak asıl soru tükenmişliğe "kimin değil?", "neyin sebep olduğu?" sorusudur. Tükenmişliğe sebep olan örgütsel nedenlerdir(Karaman, 2009).

#### **2.3.4.1.Cinsiyetin Etkisi**

Cinsiyet ile tükenmişlik arasında ilişkiler olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur. Kadınların duygusal tükenme yönünden erkeklerinde duyarsızlaşma açısından tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir (Çokluk, 2000).

Izgar (2001) yaptığı araştırmada cinsiyetlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşma görmediğini, kişisel başarı alt boyutunda, kadınlar aleyhine anlamlı ölçüde fark olduğunu tespit etmiştir. Aydın (2002), Aksu (2005),

Babaoğlan (2006)'nın bulguları da, cinsiyetin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu yönündedir. Aksu ve Baysal (2005) kadın ve erkekler arasında tükenmişlik puanlarında anlamlı fark olmamasını, tükenmişliği benzer koşullarda yaşadıkları için, tükenmişlikle baş etme durumlarının da benzerlik gösterdiğiyle açıklamıştır.

Sonuç olarak, tüm bireyler tükenmişlik sendromu için birer adaydır, ancak bazı bireysel özelliklere sahip olan bireylerin tükenmişlik yaşama olasılıkları diğerlerine oranla daha

yüksektir.

#### **2.3.4.2.Etnik Kökenin Etkisi**

Maslach (1982), ABD’de farklı etnik kökenlerden gelen insanların tükenmişlik düzeylerini inceleyen araştırmalarında, “beyaz” kesim ile “Asyalı-Amerikalı” kesimin tükenmişlikleri arasında kayda değer bir farklılık bulunmadığını, ancak “beyaz” kesim ile “siyah” kesim arasında önemli farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, beyazlarla karşılaştırıldığında, siyahlar çok fazla tükenmişlik yaşamamaktadır. Siyahlar daha az duygusal tükenme ve daha az duyarsızlaşma yaşamaktadır. Maslach (1982)’a göre bunun nedeni, siyahların aile bağlarının ve arkadaşlıkların daha baskın olduğu ve insanlarla birebir, doğrudan ilişkilerin daha fazla yaşandığı bir toplum yapısından gelmeleri bir olasılık olabilir. Birbirleriyle etkileşimde bulunmak; beraberinde duygusal olarak rahatlamayı, yüz yüze iletişimi, bireysel geri bildirim, sorunların çözümünü getirmektedir. Dolayısıyla siyahlar, beyazlara oranla insanlarla daha çok doğrudan alakadar olmaktadır. Ayrıca siyahlar, problemlere ve acıya karşı beyazlara göre daha hazırlıklı olabilirler, çünkü etnik geçmişlerinde ırkçılık ve sefaletle baş etmek zorunda kalmaları da bunda etken olabilir (Karaman, 2009).

#### **2.3.4.3.Yaş veya Mesleki Kıdem Etkisi**

Araştırma sonuçlarına göre yaş ve meslekteki kıdem ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tükenmişliğin genç çalışanlarda daha yüksek olduğu yaşça büyük olanlarda ise daha düşük düzeyde gerçekleştiği görülmektedir(Maslach, 1981; akt. Yılmaz, 2009).

Bireyin yaşının tükenmişlikle ters yönde ilişkili olduğu ile ilgili çalışmalar oldukça fazla iken; yine yaşın tükenmişlik üzerinde etkili olmadığını savunan çalışmalara da rastlanmaktadır. Ancak yaşın tükenmişlik ile ilişkili olduğu ve yaşı daha genç olanların daha yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşma eğiliminde oldukları, dolayısıyla yaş ile tükenmişlik arasında ters yönde ilişki olduğuna dair yaygın bir görüş bulunmaktadır (Çokluk, 2000).

Babaoğlu (2006)’ da yaş gruplarından, 46 yaş ve üzeri grubundaki yöneticilerin hem 20-30 yaş grubundakilerden hem de 31-35 yaş grubundakilerden anlamlı olarak daha az

tükenme yaşadığı sonucuna ulaşmıştır.

Örmen (1993)'de benzer şekilde tecrübesiz yöneticilerin tükenmişlik yaşama ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Izgar (2001)'de araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yaşları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 22-30 yaş grubunda bulunanların duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri diğer yaş gruplarına göre anlamlı ölçüde yüksektir. Bu çalışmalarda ulaştığımız sonuçları desteklemektedir. Tükenmişlik düzeyi ile yaş arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin özellikle genç çalışanlar arasında, yaşlı çalışanlara oranla daha fazla görüldüğü ifade edilmektedir. Buradan yaş ilerledikçe çalışanların daha tecrübeli, olgun, dengeli ve tükenmişliğe karşı daha dirençli oldukları anlaşılmaktadır. Genç, tecrübesiz çalışanlar tükenmeye karşı daha dayanıksız olabilmektedirler (Izgar, 2000; Ergin, 1995; Tümkeya, 1996).

#### **2.3.4.4. Medeni Durumun Etkisi**

Tükenmişlik ile medeni durum ilişkisine yönelik yapılan araştırmalarda, bekârların evlilere göre daha çok tükenmişlik sorunu ile karşı karşıya kaldığı görülmüştür. Eşlerinden boşanmış çalışanlar ise bu iki grup arasında yer almaktadır (Çimen, 2000). Maslach ve Jackson (1985) ve Çokluk (1999)'un araştırmalarında ise; duygusal tükenme, kişisel başarı ve toplam tükenmişlikte bekâr olanların evlilerden anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ulaşılan bulgulara, "Evli olanların daha sabit ve düzenli bir yaşama sahip olma olasılıkları daha fazla olduğundan, aile yaşamı insanları diğer insanlar ve onların sorunlarıyla ilgilenmede daha deneyimli yaparken, insanlarla bir arada olma konusunda uygulamalı eğitim olanağı sağlayabilir. Ayrıca aile, bireyin krizlere tepki vermede daha yüksek bir sabır geliştirmesine katkıda bulunabilir. Aile duygusal bir tüketiciden çok duygusal bir kaynaktır. Aile üyeleri tarafından sağlanan sevgi, şefkat, yardım ve rahatlık bireyin iş stresiyle daha etkili bir şekilde mücadele etmesine yardım edebilir." şeklinde Maslach ve Jackson (1985) yorum getirmişlerdir. Yine çocuk sahibi olup olmama gibi değişkenlerin ilişkisi de araştırılmış, evli olmanın eşlerden sağlanacak sosyal destek açısından önemli olduğu belirtilmiştir (Çokluk, 2000). Izgar (2001)'in yaptığı

araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni duruma göre tükenmişliklerini, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutunda farklılaşma görmüştür. Ancak bu sonuç evli- bekâr arasında değil, evli-dul arsında çıkmıştır.

#### **2.3.4.5.Eğitimin Etkisi**

Yapılan araştırmalara göre; genellikle tükenmişlik, üniversite bitirmiş ancak daha sonra başka bir eğitim almamış çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Bu çalışanlar, genellikle yüksek duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı yaşamakta ve duygusal tükenmeye eğilimli olmaktadır. İlginç bir sonuç olarak; en fazla duygusal tükenme, üniversiteden sonra ek bir eğitim almış olan çalışanlarda görülmüştür. Üniversite düzeyinden daha az eğitim almış olanlarda ise, en düşük tükenmişlik düzeyi saptanmıştır. Peki, bu sonuçlar ne anlama gelmektedir? Maslach (1982)'a göre; bir olasılık, yüksek eğitilmiş insanların iş hayatına karşı daha fazla beklenti geliştirmeleri, daha idealist olmalarıdır. İş hayatlarında bu beklentilerinin karşılanmadığını gördüklerinde, tükenmişlik yaşayabilmektedirler. Daha düşük eğitilmiş insanların ise genel olarak hedefleri ve gerçek kazanımları arasındaki fark fazla olmamaktadır. Dolayısıyla bu insanlar, daha az tükenmişlik yaşamaktadır (Karaman, 2009). Izgar(2001)'ın yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ancak kişisel başarı alt boyutunda eğitim durumu ile tükenmişlik arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Mesleki Eğitim Fakültesi mezunu olanlar kişisel başarı boyutunda diğer gruplara göre çok yüksek tükenmişlik yaşarken, onları, fakülte mezunu ve yüksek öğretmen okulu mezunu olanlar izlemektedir. Dönmez ve Güneş (2001) ve Aydın (2002)'in yaptığı araştırmalarda ise tükenmişlik puanlarında ise fark görülmemiştir.

#### **2.3.5.Tükenmişliğe Etki Eden Başka Faktörler**

İnsan kaynakları yönetimi incelendiğinde çalışanı motive etmenin yollarını araştıran bir yönetim dalı olarak gösterebiliriz. Bir örgütte çalışanlar ihtiyaçları giderildiği oranda motive olabilirler. Motive olan çalışan örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla gayret gösterir. Ben kavramından uzaklaşarak biz kavramını oluşturur. Ancak çalışanların tüm isteklerini yerine getirmek çok zor bir olaydır.

İnsan yapısı psikolojik ve fizyolojik dengelerden oluşmaktadır. Bu iki alanda her hangi bir ihtiyaç bütünlüğün yapısına zarar verebilir. Eğer ki insan ihtiyaçlarını karşılayamaz ise dengesizlik hali devam eder. Bu dengenin sağlanması için ihtiyaçları sağlayacak tedbirler alınmalıdır.

### **2.3.5.1.Ücret, Ödül, Teşvik Yönetimi**

Çalışanlar örgütte hem statü hem yetki ve bunlara bağlı olarak ücret yönünden iyi bir pozisyon almak isterler. İnsan kaynaklarında terfi kariyer yönetiminin en önemli alanlarından birini oluşturmaktadır. Terfiler örgüt içerisinde adaletli bir biçimde yapıldığı takdirde çalışanların motivasyonları artacak ve örgütün başarısı için daha fazla gayret göstereceklerdir. Pozisyona dayalı kariyer amaçlarının en önemli özelliği, bireyin mevcut iş ile ulaşmak istediği pozisyon arasındaki basamak sayısıdır. Araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar kariyer amacından ne kadar uzaklaşırsa gelişime yönelik aktivitelere katılım ve gelişimci davranışların oluşum sıklığı o denli azalmaktadır (Taşçı, 2013). Örgütte adaleti sağlayarak yapılan ödüllendirme sistemi, bireylerin örgütleri için ne kadar önemli olduklarını gösterir. Bireyin veya yaptığı isin değeri düşükse, karşılığında alacağı ödül de düşük olacaktır (Leiter, 2003).

Türkiye’de meslek olarak öğretmenlik ile uğraşan kişilerin yaşadığı en önemli sorunlardan biri aldıkları ücretin düşük olmasıdır. Öğretmenlik önemli işler arasında yer alıp aynı ölçüde maddi karşılığı olmayan bir iştir.

### **2.3.5.2.İş Yüğü**

Personelin daha verimli çalıştırılabilmesi için, personeli neleri motive edeceğinin bilinmesi gerekmektedir. İyi bir motive ile personel daha iyi çalıştırılarak yüksek verim alınabilmektedir. Motivasyonu yeterli görmeyen personel çalışma gayreti yetersiz olarak görülmektedir. Tembel çalışanların motivasyonlarının yetersiz olduğu düşünülmektedir. Çalışanların isteksizliği iş değil, işin yapılış koşulları da olabilir. Motivasyonun nasıl yapılması gerektiği çalışanların elde ettikleri tatmin edici sonucu bulmalarına bağlı olabilmektedir. Yada motivasyon yeterli olmazsa yaptıkları işi yararsız ve sıkıcı bulabilirler. İyi bir yönetici, çalışanların motivasyonunu sağlama, onu teşvik etme ve iyi bir planlamaya işi zaman içinde yeniden tasarlamak zorundadır. Çalışanların

motivasyonlarını artırmak için bazen yapılan işin yapılış şeklini yeniden planlamaları gerekebilir (Eroğlu, 2013).

Aşırı iş yüküne sahip birey isini yaparken yorulacak, motivasyonu ve etkinliği düşecek, kendisini başarısız hissedecek, iş tatmini azalacak ve tükenmeye maruz kalacaktır. Eğer kişinin iş yükü az ise, bu durumda işte harcanılan zamanın çoğu boş geçirilmiş olmasından dolayı iş tatmini ve motivasyon düşecek, sahip olunan vasıflar kullanılmadığından beceri ve yetenekler körelecek, işe karşı kayıtsızlık yaşanmaya başlanacak, birey kendisini ise yaramaz hissedecek ve yine sonuç olarak tükenmeye maruz kalacaktır. Önemli olan iş yükünün tükenmişliğe neden olmayacak optimum seviyede tutulmasıdır (Polatçı, 2007).

### **2.3.5.3.Rotasyon**

"Aynı düzeyde benzer niteliklerde başka işyerlerinde görev değişikliğine çalışanın pozisyonu aynı kalmasına transfer yada yer değiştirme denir. Transfer veya yer değiştirmede, ücret düzeyi aynı ve yetki sorumlulukta aynı seviye kalmaktadır. Bu duruma örgüt içerisinde yatay geçiş de denilebilir.Kariyer yönetimlerinde terfiler daha çok karşımıza çıkmaktadır". (Taşçı, 2013).

İş rotasyonu çalışanın önceden belirlenmiş bir program doğrultusunda ve ön görülen şartlara göre, sırayla yaptığı işte farklı bazı faaliyetlere ya da görevlere geçmesi iş rotasyonu olarak adlandırılmaktadır. İş rotasyonu özellikle personelin iş monotonluğu nedeniyle sıkılmasını ve buna bağlı olarak verimlilik kaybını önlemek amacıyla kullanılır (Saruhan ve Yıldız, 2012). Rotasyon yapılması kuruma ve çalışana oldukça fayda sağlamaktadır. Çalışanlar rotasyonla birden fazla görevde çalışarak diğer iş arkadaşlarının yokluğunda onların eksikliğini rahatça tamamlayabilirler. Çalışan işleri aksatmadığı ve takdir gördüğü için motive olur ve birçok işi başardığı için de mutlu olur.

### **2.3.5.4.Adalet**

Örgütler buldukları rekabet ortamı içerisinde başarılarını sağlayabilmek için çalışanlarının motivasyonunu sağlayabilmek için çalışanları mutluluğunu ön planda tutmaları gerekir. Hizmet işletmelerinde mutlu olan çalışanlar yaptıkları işte kendilerini daha iyi ifade ederek karşısında yer alan kişilere yansıtmaktadırlar. İşlerinde mutlu olan çalışanlar hem toplumda hem de sosyal hayatlarına bunu yansıtmaktadırlar. Kişinin

ekonomik, sosyal hayatı gibi psikolojik durumu da önemlidir. Yaptığı hizmet işletmelerinde kişinin mutlu ise kendini işte göstermektedir. Kişileri günlük yaşamının önemli ve büyük bir kısmını işte geçirmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Çalışma ortamında kurallar toplumun her alanında bireylere eşit olarak uygulandığında bireylerin adalet algılarının güçlenmesine ve toplumsal yaşamda mutlu olmalarını sağlamaktadır. (Yürür, 2008).

İş yerlerinde örgütsel adalet olgusu iş yeri çalışanlarına eşit ve adil davranıldığı ve örgütler arası etkileşimi gösteren bir ifadedir. (İşcan ve Sayın, 2010).

Çalışanların yüksek adalet algısı çalışanlarda olumlu davranış ve tutumlara sebep olur. İş görenlerin çalıştıkları kurumlarını veya idarecilerini adil olmadıklarını düşündüklerinde istenmeyen davranışlar geliştirmelerine sebep olmaktadır. Örgütsel adalet algısı, yöneticiler tarafından iyi anlaşılmalı gerekli tedbirler alınarak adalet algısı oluşturulup adaletsizlik ortadan kaldırılmalıdır. (Yürür, 2008).

Çalışanların iş paylaşımları ve çalışanlara verilen yanlı kararlar yönetimin değerlendirmeleri ve yanlı terfiler örgüt içinde adaletsizliğe örnektir. Çalışanları anlaşmazlık ve çatışmalarda kendilerini savunmalarına izin verilmediğinde adaletsiz durumlar meydana gelmektedir. (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

### **2.3.5.5. Değerler**

Çalışanlar çalışma ortamlarında yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı, kendine değer verme (saygı görme), sevgiye kendini gerçekleştirme ihtiyacı en fazla etkili olanlardır. Bir örgütte, çalışanların sevme ve sevilme ihtiyacının doyurulmaması uyumsuzluğa sebep olur. Çalışanın saygı duyma ihtiyacı, kendine değer verme karşılanmadığında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşmaktadır. Çalışan yeteneklerine uygun bir işte çalışmıyorsa çalıştığı ortamda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaşar. Yeteneklerine uygun işte çalışmayan, kişiler, bıkkınlık, gevşeme, gerilme gibi belirtiler görülür (Eroğlu, 2013). Her insan davranışının belli bir amacı olduğundan, hepsinin temelinde yatan görüş, insanoğlunun daha iyi, daha yaratıcı, daha olgun, daha sağlıklı amaçlara doğru yönelmek isteyeceğidir. Hiç bir kuram insanların davranışlarının bu amaçlara yönelmesi gerektiğini açıkça söylememekte, insanların gerçekte böyle davrandıklarını varsaymaktadır. Ama hepsinin altında böyle bir

düzensel (normative) tutum vardır. İnsan davranışının daha olgun, daha sağlıklı olması için bu amaçlara yönelmesi gerektiğini varsaymakta, dolayısıyla insana bir yön göstermektedir (Onaran, 1981: 15).

"Çalışma ortamları ihtiyaçları karşılayacak şekilde düzenlendiğinde, çalışanlar uyumlu, huzurlu olacak, güvende hissedecek ve bu durum çalışanların davranışlarına olumlu olarak katkı sağlayacaktır. Güdü olarak isimlendirilen bu etmenler içsel ya da dışsal olabilir. Güdüler doğuştan da olabilir yada (içgüdü,dürtü), sonradan da kazanılabilirler" (Eroğlu, 2013).

"İnsanların işleriyle kurdukları derin ilişkilerin temelinde değerler vardır ve bu değerler bireylerin ideallerini ve onları işlerine bağlayan motivasyonları da kapsar"(Leiter ve Maslach, 2004).

"Her birey bir örgüte girerken örgütle, işle veya çalışma arkadaşlarıyla ilgili bazı beklentiler ve düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerin temelinde değerler yatmaktadır. Değerler, çevremizdeki insanlarla kurduğumuz ilişkiler sayesinde öğrenilir. Bununla beraber, içinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belirli değerlerle donatılmamızı sağlamaktadır "(Özkalp ve Kirel, 2001).

### **2.3.6.Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri**

Tükenmişlik kişinin hem iş hem de özel hayatını olumsuz etkileyen, bireyin yaşam kalitesini düşüren ve çevresinde ki insanları olumsuz etkileyen önemli bir psikolojik durumdur. Bu yüzden tükenmişliğin önlenmesi için çalışmalar yapılması önem arz etmektedir.

Tükenmişliği önlemek için öncelikle bireyin içinde bulunduğu durumun yani tükenmişliği fark etmesi gerekmektedir (Gold, 1985. Akt. Tümkaya, 1996).

Maraşlı 2003 yılında öğretmenlerin çalışma ortamlarında yaşadıkları stresli durumlarla başa çıkma davranışları iki türdür. Birincisi sigara, alkol, madde kullanımı ve devamsızlık gibi olumsuz bir davranış gösterirken, ikincisi öğretmenlerin sorunlarını ailesi meslektaşları ve arkadaşları ile tartışması, eğlence içerikli sosyal etkinliklere yönelmesi,hobiler edinmesi gibi olumlu davranışlardır (Başol, Altay, 2009).



Tükenmişlik ile ilgili kaynaklar incelendiğinde tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerini iki başlıkta toplayabiliyoruz (Oruç, 2007; Aras, 2006; Dilsiz, 2006; Güllüce, 2006; Sürgevil, 2006; Işıkhani, 2004). Bunlar;

### **Tükenmişlikle baş etmedeki bireysel yöntemler**

- Kendini tanıma,
- Tükenmişliğin farkında olma,
- Kendi kendini denetleme,
- Ulaşılabilir gerçekçi hedefler belirleme,
- Zaman zaman işe ara verme,
- Tatil yapma,
- Mizah yönlerini geliştirme,
- İş dışında hobiler edinme,
- Solunum kontrolü,
- Gevşeme,
- Doğru beslenme,
- Egzersiz yapma,
- Düzenli uyku,
- Gerekğinde yardım ve destek alma,
- Değişimi sevip rutinleri değiştirebilme,
- Yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilme,
- İnsanlarla olumlu ilişkiler ve olumlu dönüt kaynakları geliştirme,
- Kendini gerçekleştirebilme,
- Stres etkenlerini tanımlama,
- Aileyle vakit geçirme,
- Sağlığına dikkat etme,
- Hayır demeyi öğrenebilme,
- Dinlenme aralarını etkili kullanma,
- Dua ve ibadet etme,
- İş arkadaşlarıyla ilişkileri ilerletme.

## **Tükenmişlikle baş etmedeki örgütsel yöntemler**

- Çalışanların gereksinimleri doğrultusunda, tükenen güç kaynaklarını yenilemeleri için mesleki ve teknolojik gelişmelerle ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleme,
- Örgüt yöneticilerinin alınan kararlarda çalışanlarını dikkate alması
- Kurumda adil bir performans değerlendirme ile görevde yükselme ve ödül olanaklarını artırılması
- Çalışanların kişisel taleplerini karşılanması
- Personel alımlarının daha dikkatli bir süreç ile yapılması
- Yönetim de ARGE çalışmalarının yapılması
- Fiziki ortamın çalışanlar için uygun düzeye getirilmesi,
- Sürekli olarak ekip toplantılarının yapılması,
- Çalışanların makul hedeflere yönlendirilmesi,
- Performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması,
- Çalışanların görev tanımlamalarının açık ve net yapılması,
- Çalışanlara sosyal destek verilmesi,
- Çalışanlara mesleki yardım hizmetleri sunulması,
- Strese karşı eğitim verilmesi,
- Çalışma ortamının zaman zaman değiştirilmesi,
- Esnek iş saatlerinin ayarlanması,
- Hoşgörülü, adaletli, esnek, dinleyen ve değer veren yöneticilerin yetiştirilmesi,
- Ücretlerin iyileştirilmesi.

## **2.4.Örgüt Kavramı ve Tanımı**

Örgüt, kişilerin bireysel güçlerinin yetmediği amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği ihtiyacı duyarak bir araya gelmesidir. Ortak bir amacı gerçekleştirebilmesi kişilerin bir araya gelerek eylemlerinin birleştirilmesini zorunlu kılmakta, işbirliği oluşmadığında da toplumsal yaşamın olamayacağı anlaşılmaktadır. Uygarlık ile Örgüt eş anlamlıdır. Örgüt olmadığında uygarlık ta olmaz(Aydın,2005).

Bu noktada örgütlerin etkinliği önemli rol oynar. Örgütsel etkinliğin birincil koşulu, insan faktörünün gücünden geçmektedir. Bu nedenle örgütler, insanların varlığı ile önem

kazanmaktadır. Örgütler, bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırlar ve bireysel yetenekleri artıran birer araç konumundadırlar. Örgütler, kuramsal olarak rasyonel faaliyetlerin sistemleşmiş bir yapı içerisindeki ifadesidir(Erbesler,1989).

"Örgüt kavramı araştırmalarda değişik biçimde tanımlanmaktadır.Tosun (1990) yılında en kapsamlı olarak yaptığı tanımlamada; "Örgüt, üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belirli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapısı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir." şeklinde tanımlamıştır. Ülgen; "Bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç öte yandan da yöneticinin içinde etkinlikte bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortam" olarak örgütü tanımlamıştır(Tosun ve Ülger' den aktaran Özdönmez ve Diğerleri,1998)".

Örgüt kavramının literatürde pek çok tanımı yapılmış olup örgüt kavramıyla ilgili bazı tanımlar şunlardır:

Örgüt kavramı "teşkilat", "organizasyon" gibi kelimelerle ifade edilmektedir. Örgüt kavramı günümüzde çeşitli bilim dalları(psikoloji, sosyoloji, ekonomi, siyaset bilimi, sibernetik, antropoloji vb.) açısından değişik tanımlamalarla ele alınmış ve incelenmiştir. Basit ve genel bir tanımdan söz etmek pek mümkün değildir. Örgüt kavramına ilişkin yapılan tanımlar, toplumu ve kültürü tanımlamada benimsenen işlevsel, yapısal, etkileşimci, çatışmacı paradigmalara bağlı olarak farklılaşmaktadır. Örgüt kavramı,kültürel bakış açısından kendine ait kişiler tarafından sosyal bir şekilde oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi bütünüdür(Şişman, 2002).

Örgüt kavramı, insanların birtakım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinowski,1990).

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir bölümünü karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerin, eylemlerini eş güdümlenen iş görenlerden oluşan toplumsal, açık bir sistemdir (Geçikli, 2004).

Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanların gerekli diğer fiziksel öğelerle oluşturdukları yapıdır (Atak, 2005).

Örgüt, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların

ya da kişilerin oluşturduğu birlik olarak tanımlanmaktadır (Gürgen, 1997).

Dar ve geniş anlamda örgüt, bir işletme içinde insanlar, alet ve makineler, binalar, kuruluş yeri, çalışma koşulları, finans araçları vb. gibi çeşitli öğeler arasında temel ilişkilerin yürütüldüğü yapılardır (Tutar ve Diğerleri, 2003).

## **2.5.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için devamlı olarak değişen çevreye yani "insan " faktörüne uyum göstermeye çalışmaktadırlar. Bir örgütte işgörenler o örgütün en değerli varlıklarıdır.İşgörenlerin yeni yönetim yaklaşımlarıyla örgüt başarısına katkıları ne kadar fazla olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.Yeni yönetim yaklaşımlara göre ; İşgörenler ne kadar örgüte bağlı, motive olmuş, örgüt hedeflerini içselleştirmiş, yeniliklere açık, yaratıcı ve kendini geliştirmeyi hedefleyen kişilerden oluşursa örgüt başarısı kaçınılmazdır.Örgütsel bağlılıkta çalışanların performansı, işe bağlılığı, üretkenliği, motivasyonu, iş tatmini yenilikçi oluşu seviyesi üzerinde olumlu etkisi olduğu düşünülmekte ve örgütün başarısının önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Ersoy,2007).

Örgütsel bağlılık; askerin vatanına, memurun vazifesine, kölenin efendisine sadık olma yani toplum duygusunun olduğu her yerde mevcut olduğunu ifade etmektedir. Sadakat duygusunu ifade ederken bir kuruma, bir kişiye, bir fikre kendimizden üstün gördüğümüz bir şeye karşı göstereceğimiz bağlılığı ve yerine getirmemiz gereken sorumluluğu ifade etmektedir (Danış, 2009).

Örgütsel bağlılık kavramını , örgütsel psikoloji,örgütsel davranış sosyal psikoloji gibi farklı birçok bilim dalının bu konu ile ilgili araştırmaları ve bu alanlardaki araştırmacıların konuya kendi fikirlerini yansıtmaları bu konunun tartışılması ve anlaşılmasını zorlaştırmaktadır.(Sökmen 2000). Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar yapıyor olması, konuya geniş bir bakış açısı ile bakılmasına ve kavramın farklı şekillerde ifade edilmesine neden olmaktadır.

Gerek yurtdışında gerekse yurtiçinde örgütsel bağlılık konusu birçok bilim adamı tarafından incelenmiştir. Becker,(1960; aktaran. Bulut, 2004)ilk tanımlarda örgütsel bağlılığı; “Kişinin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, çaba,zaman, edindiği statü ve para gibi şeyleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa

gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık” şeklinde ifade etmiştir. 1966 yılında Grusky örgütsel bağlılık için “Bireyin çalıştığı kuruma olan bağının gücü.” (Grusky’ den aktaran Çatır, 2009) ifadesini kullanmıştır.

Mowday, Porter ve Steers 1979 yılında örgütsel bağlılık konusunda yapmış oldukları dikkat çeken tanımları “İş görenlerin örgüt hedeflerine ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt hedefleri için çok fazla gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için duydukları güçlü bir istektir”( Mowday, Porter ve Steers’ den aktaran, Boylu, Pelit ve Güçer, 2007) şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapmış Mayer ve Allen, 1997 yılında çalışmalarında örgütsel bağlılığı; “İşgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün devamlı bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış.” şeklinde ifade etmişlerdir. (Mayer ve Allen’ den aktaran Boylu vd. 2007).

"Örgütsel bağlılık ile ilgili yurt dışında yapılan diğer araştırmalarda; Dubin ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada “Örgütün üyesi olarak kalma isteği, örgüt için yüksek emek harcama isteği ve örgütün hedeflerine ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütün.”olarak ifade etmişlerdir".(Dubin ve Diğerleri’nden aktaran. Çatır, 2009); Hall, Schneider ve Nygren tarafından 1970 yılında yapılan tanımda, “örgütün ve işgörenin hedeflerinin zamanla bütünleşme ve uyumlu olma süreçleri” (Hall, Schneider ve Nygren’ den aktaran. Varoğlu, 1993).Salancik tarafından 1995 yılında yapılan çalışmada ise “İşgörenlerin bağlılık tutumlarının sonucunda oluşan davranışsal eylemler” (Salancik’ ten aktaran. Mercan, 2006) olarak tanımlanmıştır.

Mowday ve diğerleri 1979 yılında örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran özellikleri, örgütün hedeflerini ve değerlerini kabul, sıkı sıkıya bağlılık, örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma arzusu içinde bulunma, örgüt mensupluluğunun devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olması şeklinde sıralamışlardır (Mowday ve diğerleri’ nden aktaran. Mansur, 2008).

Örgütsel bağlılıkla ilgili Türkiye’de de birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda; Balay’ın 2000 yılında yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı, “İşgörenin örgütteki yatırımları, örgütün hedef ve değerler sistemiyle özdeşleşme ve tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi." olarak ifade etmiştir. Özsoy’un

2004 yılında yaptığı çalışmada ise örgütsel bağlılığı, “İşgörenin örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgüt için gösterdiği ilgi.” olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılığı tüm bu bilgiler ışığında tanımlayacak olursak; çalışanın içinde bulunduğu örgütün hedefleri özelinde örgüt ile bütünleşmesi, özümsemesi ve örgütü için çalışmaya devam etmeye istekli olması şeklinde açıklanabilir.

### **2.5.1.Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

Örgütsel bağlılığın pek çok bilim insanı tarafından farklı şekillerde ele alınmasından dolayı örgütsel bağlılık kavramı bir takım kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu nedenle bu bölümde örgütsel bağlılık ile karıştırılan kavramlar ve örgütsel bağlılık ile ilişkileri üzerinde açıklamalar yapılmıştır.

#### **2.5.1.1.Mesleğe Bağlılık**

Örgüte bağlılık kadar önemli bir konuda kişinin sahip olduğu mesleğidir. Aldığı eğitim , yaptığı çalışmalar ve yetenekleri doğrultusunda sahip olduğu ve uzmanlaştığı işine ne kadar önem verdiği ile ilgilidir.(Baysal ve Paksoy, 1999).

Morrow 1983 yılında yapmış olduğu araştırma’ya göre mesleğe bağlılık, örgüte veya işekarşı duyulan hislerden çok daha sağlam bir özellik göstermektedir. Bir birey için mesleği zamanla daha değerli olduğunda o birey, mesleğinin görüşlerini hissetmeye başlaması ve onu daha da ileriye götürmesi için önemli motivasyona sahip olmasıdır (Morrow’ dan aktaran İnce ve Gül, 2005).

#### **2.5.1.2.İşe Bağlılık**

İşe bağlılık örgütsel bağlılık ile ilişkisi olan diğer bir kavramdır. İşe bağlılık, işgörenin çalışmakta olduğu işine karşı edindiği inanç veduygusal bir bağdır. İşgörenin işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Lodahl ve Kejner'in 1965 yılında yaptıkları çalışmada ise örgütsel bağlılığı, bireyin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin özümsemesi ve kişinin kimliğini işe bağlı kılan, işe karşı tutum ve eğilimlerdir şeklinde ifade etmiştir.(Lodahl ve Kejner’ den aktaran İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılıkta birbirleriyle etkileşim içerisinde birden fazla unsur bulunmaktadır.

Çalışan örgüt yöneticileri, iş arkadaşları gibi birkaç farklı unsurun aynı zamanda örgüt dışı müşteri ve meslek gruplarının da bağlılık derecesini etkilediği görülmektedir. İşe bağlılıkta kişinin işe verdiği değer ve bunun neticesinde göstermiş olduğu yüksek performanstır. (Atay' dan aktaran Güneş ve diğerleri 2009).

İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir. Başyigit2006 yılında çalışmasında, işe bağlılık kavramı, "işgörenin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması" olarak ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, iş görenin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü" olarak ifade edilebilir. İşle ilgili konuların bireyin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, bireyin işi için harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gerektiğinden fazla çalışması, işe bağlılığın en önemli belirtileri olarak kabul edilmektedir.

İşe bağlılık veya işe sarılmanın çok çeşitli nedenlerinin olduğunu belirten bilim adamları bu nedenler arasında yaş, cinsiyet ve kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, kariyer imkânı ve işe özendirme gibi iş gerekliliklerin olduğu görülmektedir.

İşe bağlılık konusunda yapılan literatür araştırmalarında, bu kavram ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005):

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki
- Kişinin işine sarılma derecesi
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

### **2.5.1.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramıyla karıştırılan bir kavram da arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışma arkadaşlarına bağlı olan bireyler, örgütten ayrılmak istemezler. Bu tür kimseler işe yeni başlayan diğer çalışanlara yardımcı olup onlarında örgüte bağlılıklarını artırırılar.

İş arkadaşlarına bağlılığın olduğu örgütlerde olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Özellikle iş arkadaşlarına bağlı olan bireylerde performansın arttığı, problemlerle

karşılaştığında çözüme ulaşmada önemli desteklerin alındığı görülmektedir. İş arkadaşlarına bağlılık örgütsel bağlılığı da artırmaktadır.

Örgütte arkadaşlık bağlarıyla çalışanlar paylaşımları devam ettiği sürece örgütte kalmak ve çalışmak istemektedirler. Bu tür bireylerin örgütten kopması çok zordur. Bu paylaşımları devam ettiği sürece örgütte kalmaya devam ederler.

İş arkadaşlarına bağlılık hem bir amaç hem de bir araç olabilir. K işler kendileri için çıkar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlıklar kurabilirler. Arkadaşlık bağlılığı fazla olan bireyler daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. Bireyler birlikte oldukları arkadaşlarıyla belli şeyler paylaştıkları ve birbirleriyle yardım ettikleri sürece o ortamda çalışmayı isterler.

### **2.5.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi**

İçinde yaşadığımız bu yüzyılda rekabet belirleyici bir unsurdur. Örgütlerin ayakta durabilmesi için rekabet şartlarına uyum sağlaması örgütlerin yaşam süresini uzatmaktadır. Örgüt ve işgören arasında bağlılık karşılıklı olarak yaşanan memnuniyet örgütün kaliteli mal ve hizmet üretimini olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki örgütsel bağlılık ile örgüt performansı arasında olumlu bir bağlantı vardır. Örgüt bağlılığı fazla olan çalışanların daha az devamsızlık yaptığı işine daha az geç kaldığı görülmüştür.

Çalışanlar işlerine ne kadar bağlıysa o örgüt yüksek performans sergileyerek büyüyebilir. Örgütün devamlılığı için çalışanların da devamlılığı gerekir. Çalışanlar yeteri derecede ücret alıyorlar ise adaletli bir terfi sistemi var ise o örgütte çalışmaya devam ederler. Ancak bazı örgütlerde çalışanın ayrılması o örgüt için olumsuzluk oluşturmayabilir. Bu nedenle o örgütler çalışanları tutmak için ekstra bir gayret sarf etmezler.

Çalışanların örgütte devam etmelerini sağlayan nedenleri olmalı. Bu nedenler kariyer, ücret, arkadaşlık olabilir. Rekabet şartları ne kadar ağır olsa da sebeplerden birinin kendisinde gören çalışan o kurumda çalışmaya devam eder. Daha düşük ücrette veya daha düşük pozisyonda olsa bile çalışmaya devam edebilir.

Zeffane 1994) çalışmasında yoğun rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından



ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren iş görenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır (Zeffane' dan aktaran Uygur 2007).

Feldman ve Moore 1982 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan iş görenler, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler (Feldman ve Moore' den aktaran Uygur 2007):

Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler. Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

### **2.5.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Bağlılık kuramında son yıllardaki en önemli gelişmeler bağlılığın çok boyutlu ve farklı odaklara yönelik olarak kavramsallaştırılması olmuştur (Wasti, 2012). Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından değişik yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır; ancak birbirlerine yakın sonuçlar elde edilse de net bir karar birliğine varılamamıştır. Bu yaklaşımlar sınıflandırma olarak farklılıklar gösteriyor olsa da yaklaşımların özüne inildiğinde birbirlerini destekler nitelikte sonuçlara ulaştıkları ve içerik olarak benzeştikleri görülmektedir.

#### **2.5.3.1. Kanter'in yaklaşımı**

Bağlılık örgütün ihtiyaçları ile kişisel deneyimler sonucunda ortaya çıkar. Sosyal sistemler ihtiyaçlarını karşılamak için organize olurlarken; insanlar ise kendilerini yönlendirerek olumlu ya da olumsuz, duygusal ve zihinsel olarak çeşitli davranışlar sergilerler. Sosyal düzen insanlar tarafından gerçekleştirilir, dolayısıyla örgüt, ihtiyaçlarını karşılarken katılımcıların sisteme olumlu bir şekilde yani istedik, sadık ve kararlı olarak katılmaları sağlanmalıdır. Kanter, bağlılığı kişilik ve sosyal sistem olmak üzere iki farklı şekilde ele almaktadır. Buna göre kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılıktan oluşurken, sosyal sistem; sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık odaklıdır (Cengiz, 2001). Kanter,

örgüt tarafından üyelere beklenen davranışların farklı bağlılık türleri oluşturduğunu ifade etmektedir.

#### **2.5.3.1.1.Devama yönelik bağlılık**

Devama yönelik bağlılık türü, işgören için örgütten ayrılmanın oldukça maliyetli olduğunu düşünmesi, örgüte yaptığı yatırımların fazlalığı ve yaptığı kişisel fedakarlıklar sonucu oluşmaktadır. Dolayısıyla bireyler, örgütlerine katılmak ve devamlılığını sağlamak için önemli ölçüde çaba sarfetmişler ve fedakarlık yapmışlar ise örgütlerinden ayrılmak istememektedirler (Varoğlu, 1993). Bubağlılığıngüçlendirilebilmesi için ise çalışanların rollerinin iyi belirlenmesi ve rollerini layığıyla yerine getiren çalışanların ödüllendirildiği bir sistemin oluşturulması gereklidir (Bakan, 2011).

#### **2.5.3.1.2.Kenetlenme bağlılığı**

Kenetlenme bağlılığı, grubun kenetlenmesini ve bağlanmasını sağlayıcı törenlere katılım ve çeşitli örgütsel simgeler vs. ile örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak belirtilmektedir (Varoğlu, 1993). "Başka bir deyişle bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlanmasıdır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve örgüte kenetlenmelerini sağlamak amacıyla oryantasyon yapma, üniforma, rozet, çeşitli tören ve kutlamalar gibi yöntemlere başvururlar. Bu tarz yöntemlerin kenetlenme bağlılığını artırması yanında, grup içinde kıskanma, çekişme ve yabancılaşma gibi olumsuz durumları da azaltacağı düşünülmektedir. Bu bağlılık türü aynı zamanda grubun birlik ve beraberliğini artırarak örgütü dış tehditlere karşı da korumaktadır"(İnce ve Gül, 2005).

#### **2.5.3.1.3.Kontrol bağlılığı**

Bu bağlılık türü emirler ve kurallar çerçevesinde oluşan bağlılık türüdür. Burada grup ve örgüt üyeleri, yöneticinin ya da liderin emir ve kurallarını devam ettirir ve bunlara uyar. Bu bağlılık türünde örgüte karşı pozitif yönlü normatif yönelimler vardır. Kontrol bağlılığında üyeler örgütün normlarına, amaç ve değerlerine karşı olumlu tutumlar geliştirmektedirler. Çünkü bu değerler kendi normları ve ahlak değerleriyle örtüşmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Sonuç olarak; bu üç bağlılık türünü oluşturan nedenler nasıl birbirinden ayrı ise, ortaya

çıkarcakları sonuçlar da birbirinden ayrı olmaktadır. Buna göre devama yönelik bağlılık işgörenlerin üyeliklerini sürdürmesini; kenetlenme bağlılığı dışsal tehditlere ve tehlikelere karşı gelmeyi; kontrol bağlılığı ise işgörenlerin değer yargıları ve normları ile örgütün değer ve normlarının uyumunu sağlamaktadır. Sonuç olarak ise; bu yaklaşımdaki bağlılık türlerinin kendi aralarında bazı farklılıklarının olması yanında birbirleriyle ilişkili olduğu ve bağlılık açısından her üç yaklaşımın da bir arada bulunmasının örgütlerin başarısı açısından gerektiği belirtilmektedir (Bakan, 2011).

### **2.5.3.2. Etzioni'nin yaklaşımı**

Etzioni, "bağlılığı sınıflandıran ve gelişmesi için ilk adımları atan araştırmacılardandır. Örgütün bireyler üzerindeki güç veya yetkilerinin, işgörenin örgütü ile yakınlaşmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Görülebilecek bu yakınlaşma ve bağlılık; ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkara dayalı yakınlaşma ve yabancılaştırıcı yakınlaşma (ilgilenme) şeklinde kendini gösterebilmektedir"(Varoğlu, 1993).

#### **2.5.3.2.1.Ahlaki yakınlaşma**

Ahlaki yakınlaşma (bağlılık), örgütün amaçları, değerleri ve normlarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile otoriteyle özdeşleşmeye dayalı bir bağlılık türüdür (Bayram, 2005). "Dolayısıyla ahlaki yakınlaşma durumundaki işgören, örgütüyle çeşitli değerler ve normlar açısından örtüşmekte ve örgüt yararına faaliyetlere katılmaktadır (Varoğlu, 1993). Bu bağlılıkta birey örgütün amaçlarını ve yaptığı işi değerli görmekte ve işini, ona değer verdiği için yapmaktadır" (Schein, 1978; akt; İnce ve Gül, 2005).

#### **2.5.3.2.2.Çıkara dayalı yakınlaşma**

Çıkara dayalı yakınlaşma (bağlılık), çalışanların örgüte yaptıkları katkılar ile bazı faydalar ve ödüller elde etmeleri neticesinde psikolojik olarak oluşan bağlılıktır (Eğriboyun, 2013). Bu bağlılık türünde bireyler güdülerini ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere ve karşıladığı oranda örgütlerine bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle alışverişe dayalı bir bağlanma görülmektedir. Birey aldığı ücret karşılığında yalnızca yapması gerektiği ölçüde olan normu karşılar ve o oranda bağlılık gösterir (İnce ve Gül, 2005).

### **2.5.3.2.3.Yabancılaştırıcı yakınlaşma**

“Yabancılaştırıcı ilgilenme, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir” (Varoğlu, 1993). Bu bağlılık türünde kişi için bir nevi zorlama olmakta ve birey kendini psikoloji olarak bulunduğu örgüte ait hissetmemektedir (Schein, 1978; akt. Balay, 2000). Etzioni, işgörenlerde oluşan bağlılığın, anlatılan bu üç tür bağlılıktan mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Eğriboyun, 2013).

### **2.5.3.3.O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman yaklaşımında örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlılık göstermeleri ve örgütün değerlerine inanmaları neticesinde örgütlerine psikolojik olarak bağlanmalarıdır. Buna göre bağlılık; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele alınmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986).

#### **2.5.3.3.1.Uyum**

“Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir” (İnce ve Gül, 2005).

Bu nedenle birey, örgütün kurallarına göre eylemlerde bulunur ve düzeni bozmamaya çalışır. Bir nevi zorunluluk içindedir, işini severek ve isteyerek yapmaz, mecburiyetten yapmaktadır. Örneğin yöneticinin astlarına daha çok emir komuta ile davrandığı örgütlerde örgütün işleyişi, çalışanların bağlılığı uyum boyutunda olduğu için devam edecektir. Belki bu durum yönetici için bir avantaj da olabilecektir. Ancak çalışanlar, uyum boyutunda bağlılık gösterdiği için bu bağlılık karşılıklı zorunluluğa dayalı alışverişten öteye geçemeyecektir (Bakan, 2011).

### **2.5.3.3.2.Özdeşleşme**

Örgütsel bağlılığın uyumdan sonraki diğer bağlılık boyutu özdeşleşmedir. Özdeşleşme, çalışanın içinde bulunduğu ortamda tatmin edici ilişkiler kurmak ve bu ilişkiyi korumak maksadıyla örgütüne bağlanmasıdır. Özdeşleşme boyutunda bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün mensubu olmaktan gurur duymakta, grubun amaç ve değerlerine inanmakta, ona saygı duyarak kabul etmektedir; fakat bu değerler yine de kendi kişisel değerleri ile birebir örtüşmemektedir (Çöl, 2004).

### **2.5.3.3.3.İçselleştirme**

İçselleştirme, örgüt tarafından beklenen tutum ve davranışlar ile bireyin kişisel değerlerinin örtüşmesi neticesinde kabul görmesi ve değerlerinin kişice benimsenmesidir (O'Reilly and Chatman, 1986). Birey örgütün değerlerini içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerine karşı pozitif bakacak, buna uygun davranışları isteyerek ve içinden gelerek yapacaktır. Birey bu durumu kendinde gereksinim olarak hissedecektir. Örgütün değerlerini içselleştirmiş bireyler için bağlılığı artıracak farklı uygulamalara girmeye, onları yeni ve çeşitli kaynaklarla etkilemeye gerek duyulmayacaktır. Çünkü içselleştirme boyutunda bağlılık gösteren bireyler hali hazırda var olan örgütsel değerleri benimsediği gibi, gelecekte oluşabilecek değişimleri de kolayca kabullenir ve bunlara uygun davranışlar sergilerler (Bakan, 2011).

### **2.5.3.4.Penley ve Gould'un yaklaşımı**

“Penley ve Gould, bağlılık konusunda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Etzioni'nin modelinden esinlenmişlerdir” (Çöl, 2004). Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılığı; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Bakan, 2011).

#### **2.5.3.4.1.Ahlaki bağlılık**

Ahlaki bağlılık, örgütün amaç, değer ve normlarının bireyler tarafından içselleştirilme ve özdeşleşme sonucunda, örgüte pozitif ve yoğun bir bağlılık oluşmasıdır. Bu bağlamda işgören, örgütün toplumsal faydaya yönelik değerleri ve amaçları olduğunu düşünmekte; bunları başarmak istediği için örgütsel faaliyetlere samimi olarak katılma isteği

duymaktadır (Çöl, 2004).

#### **2.5.3.4.2.Çıkarıcı bağıllık**

Çıkarıcı bağıllık, işgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşmak için sarf ettikleri emek, bilgi, zaman ve deneyim gibi çabalar karşılığında örgütten elde edecekleri ödül ve kazanımlara bağılı olarak hissettikleri bağıllık türüdür (Tekin, 2002; akt. Bakan, 2011). Çıkarıcı bağıllıkta bir alışveriş ilişkisi vardır. Bu ilişki; işgörenlerin kendini sevdirmeye, üstlerine daha fazla sorumluluk alma isteği götürme, üstlerinin katkı ve başarılarını görmelerini sağlama ve kendini çalışkan gösterme gibi taktiksel davranışlar sergilemelerini içermektedir (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.5.3.4.3.Yabancılaştırıcı bağıllık**

Yabancılaştırıcı bağıllık, bireyin örgüt içinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş ve örgüt çeşitliliğinin bulunmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2004). Yabancılaştırıcı bağıllıkta, birey bulunduğu konum üzerinden örgüt içinde herhangi bir kontrolünün olmadığını düşünmektedir (Penley and Gould, 1988).

#### **2.5.3.5.Allen ve Meyer'in yaklaşımı**

1984 yılında Meyer ve Allen'in önerdikleri modelde örgütsel bağıllık; duygusal bağıllık ve devam bağıllığı olarak tanımlanmıştır (Meyer and Allen, 1984). Ancak, 1990 yılında geliştirmiş oldukları örgütsel bağıllık modelinde ise bir boyut daha ekleyerek üç farklı boyutta ele almışlardır. Bunlar; duygusal bağıllık, devam (rasyonel) bağıllığı ve normatif (biçimsel) bağıllık şeklindedir. Duygusal bağıllıkta bireyler gerçekten istedikleri için, devam bağıllığında ihtiyaç/gereksinim duydukları için, biçimsel (normatif) bağıllıkta ise yükümlülük/zorunluluk hissettikleri için örgütte kalmaktadırlar. Bireyler bu psikolojik durumları farklı farklı derecelerde yaşayabilmektedirler. Bazıları duygusal ağırlıklı bağıllık hissederken, bazıları ise rasyonel ve biçimsel ağırlıklı olarak bağıllık gösterebilmektedir. Ortaya konulan bu üç tür temel yaklaşımın özelliği, örgütteki üyeliğin sürdürülüp sürdürülmemesi hususunda belirleyici özelliklere sahip olduğudur (Uygur, 2009).

#### **2.5.3.5.1.Duygusal bağıllık**

Örgütsel bağıllık yazınında en fazla ele alınan bağıllık çeşidi olmakla birlikte Allen ve

Meyer bu bağıllık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası gibi görmesi ve onunla bütünleşmesi açısından oldukça önemsemektedir. Dolayısıyla bu yoğun duygusal bağıllık, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi ile örgütte kalması ve ona faydalı olması anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Allen ve Meyer (1990)'e göre duygusal bağıllığa etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır (Akt. Gürbüz, 2012). Bunlar:

**İşin Zorluğu:** Çalışanın yaptığı işin zor ve zahmetli olması, mücadeleyi gerektirmesidir.

**Rolün Açıklığı:** Örgütün çalışandan beklediği tutum ve davranışların açıkça belirlenmiş olmasıdır.

**Amacın Açıklığı:** Çalışanın, yaptığı iş ve görevlerin amaçları hakkında açık ve net bir fikre sahip olmasıdır.

**Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Yöneticilerin, çalışanlardan gelen yeni ve farklı fikirlere açık olması ve onlara değer vermesidir.

**Arkadaş Bağıllığı:** Çalışanlar arasında yakın ve samimi davranışların olmasıdır.

**Eşitlik ve Adalet:** Örgüt içinde maddi ve manevi kaynaklar ile görev dağıtımında adil olunmasıdır.

**Kişisel Önem:** İşgörenlerin örgüt için önemli olduğuna dair onların yüreklendirilmesi, önemli olduklarının hissettirilmesidir.

**Katılım:** Çalışanların, örgüt ve işleriyle ilgili kararlara katılımlarının sağlanmasıdır.

**Geri Bildirim:** Çalışana yaptığı iş ve performansı ile ilgili dönütlerin verilmesidir.

#### **2.5.3.5.2.Devam bağıllığı**

İş görenin çalıştığı örgüte sarf ettiği yatırımlar, harcanan süre, alternatif iş imkanlarının az olması ile kıdem gibi faktörlerin fazla olması ve an itibariyle oradan ayrılmanın yüksek maliyetlere sebep olması, onun örgütüne devam bağıllığı ile bağlanmasına sebep olmaktadır. Bu yaklaşımda ödül ve maliyet ilişkisi ön plana çıkmaktadır ve durum örgütle

bireyler arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıyla açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle işgören açısından alınan ödüller ve elde edilen kazancın fazlaşması demek daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir (Gürkan, 2006).

Psikolojik, ekonomik ya da fiziksel bazı sebeplerle, kişinin örgütten ayrılması açısından maliyetlerinin artması, devam bağlılığının artmasına sebep olmaktadır. Örgütten ayrıldığında oluşacak mali yükü kaldıramayacağını düşünen işgören, örgütünde kalma zorunluluğu hissetmektedir (Yousef, 2000). Dolayısıyla devam bağlılığı; alternatif iş imkanları, örgüte yapılan yatırımlar ve bunların bilincinde olmak gibi faktörlerin bir fonksiyonu durumunda olmaktadır (Bakan, 2011).

#### **2.5.3.5.3. Normatif bağlılık**

“Normatif bağlılık, çalışanlar iş yerlerine bağlılığı bir yükümlülük olarak görürler. Bağlılığın nedenini tartışmaz ve doğru olduğunu düşünürler bu nedenle ayrı bir bağlılık oluşturmaktadırlar" (Wasti, 2012).

Güçlü normatif bağlılığa sahip bireyler, yükümlülük ve görev duygularıyla örgütlerine bağlanmaktadır. Bu tür duygular bireyleri uygun bir şekilde davranmaya ve örgüt için iyi olanı yapmaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda normatif bağlılığın, iş performansı, işe katılım ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlarla pozitif ilişkisinin olması beklenmemektedir. Çünkü normatif bağlılığın oluşmasındaki yükümlülük duygusu; duygusal bağlılıktaki gibi istek, şevk ve coşkuyu içermemektedir (Doğan, 2013).

Sonuç olarak duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, çalışan ile örgüt arasında örgütten ayrılmayı azaltıcı bir bağ oluşturmaktır. Oluşan bu bağın özelliği ise bağlılık türüne göre farklılaşmaktadır. Örgütle duygusal bağ kuranlar içsel olarak istedikleri için, rasyonel olarak bağlananlar ihtiyaçları olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütlerine bağlı kalmaktadırlar (Samadov, 2006).

#### **2.5.3.6. Becker'in yan bahis yaklaşımı**

Becker, çalışanların tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahis yaklaşımıyla açıklamaktadır. Yan bahis yaklaşımında anlatılmak istenen, kişilerin göstermiş oldukları



davranışlarla ilgili olarak verdikleri kararların, aslında o davranışla çok da ilgili olmayan çıkarlarından kaynaklandığı görüşüdür. Bu bağlamda örgütsel bağlılık; çalışanların örgütleriyle karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreç olarak görülmektedir. Yan bahis kavramına göre, birey önemseydiği bazı değerleri ortaya koyarak ve bu değerler uğruna bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapmaktadır. Bireyin ortaya koyduğu değerler kendisi için ne oranda değerliyse, doğru orantılı olarak bağlılığı da artmaktadır. Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların zaman içerisinde artması da onlar için alternatif iş imkanlarının çekiciliğini azaltmaktadır (İlsev, 1997; akt. İnce ve Gül, 2005). Örnek olarak; kişiye örgütte çalıştığı sürece örgütün lojmanlarından yararlanma olanağı verilebilir. Çünkü örgüt mensubu olmayanlar bundan yararlanamaz ve başka örgütlere devredilemez. Kişinin örgütünden ayrılması durumunda, gelecekte elde edebileceği refah düzeyi ve güvenceden yoksun kalabilir ve yeniden birikim yapmak zorunda kalabilir. Dolayısıyla kişinin örgütünde kalma süresinin artması demek, ayrıldığında maliyetin daha çok artacağı anlamına da gelmektedir. Bu nedenle çalışanın bulunduğu örgütte geçirdiği süre, onun örgütte kalma olasılığını artırmaktadır (Varoğlu, 1993).

Birey yan bahislere bilerek ya da bilmeyerek girebilir. Her iki pozisyonda da önemli olan; girilen bu yan bahislerin kaybedilmemesi gerektiği, kaybedildiğinde ise yüklü maliyetin oluşacağıdır. Oluşacak bu maliyetler üstlenilemeyecek kadar fazla ise birey bahsi kaybetmeyi göze alamayacak ve davranışlarına tutarlı bir şekilde devam edecektir. Bu durum, çalışanın davranışsal bağlılığının güçlenmesinde önemli bir etkidir (Bakan, 2011).

### **2.5.3.7.Salancik'in yaklaşımı**

Salancik'e göre bağlılık, kişi işe bağlandığı zaman ortaya çıkmaktadır ve çalışanı işine bağlayan çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bunlar; davranışın görünür olması, geri döndürülemez olması, davranış ve kişisel iradedir. Kişiler bu özelliklere göre, yapmış oldukları işe ve doğacak sonuçlara daha az ya da daha fazla bağlılık gösterebilirler (Salancik, 1977). Salancik'e göre davranışların görünür olması; kişilerin bir işi yapması ya da bir hedefi gerçekleştirmesi durumunun kamuoyuyla paylaşılması, yani yapılacak işin etrafça bilinmesi durumudur. Bir işin yapılacağına herkesçe bilinmesi o işin yapılma ihtimalini artırmaktadır. Davranışların geri döndürülemez olması; davranışın ortaya çıktıktan sonra değiştirilememesi durumudur. Örneğin imzalanan bir sözleşmeden

vazgeçilememesidir. Vazgeçildiği takdirde cezai yaptırımların olacağı düşüncesi, sözleşmeye sadık kalınmasını sağlamaktadır. Davranış ve kişisel irade ise; kişinin bir işi iradesiyle ve isteyerek yapması durumudur. Bu durum kişiyi bir işe bağlayan bir tutkula benzetilmektedir. İradenin uygulamadaki karşılığı, kişisel sorumluluğun kabulüdür. Bu kişisel sorumluluk ise kişi ile davranışı birbirine bağlamaktadır (Doğan, 2013).

Salancik'in yaklaşımında tutumlar ile davranışlar arasında bir uyum söz konusudur. Bireyin tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk yaşandığı zaman birey huzursuz olmakta, gerilim ve stres yaşamaktadır. Ancak bu durumun tam tersinde, yani uyumun yakalandığı durumlarda bağlılık artmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Örneğin sayısal verilerle uğraşmaktan hoşlanmayan birisi, bir işletmenin muhasebe bölümünde çalışmaya başladığında tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk oluşmaya başlayacaktır. Ancak kişi mevcut işinden başka bir iş bulma imkanına sahip değilse, sayılarla uğraşma konusundaki olumsuz tutumunu değiştirmeye yönelecek, nihayetinde tutum ve davranışları arasındaki uyumu yakalamaya çalışacaktır (Bakan, 2011).

#### **2.5.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütlerin ürettikleri çıktı ve hizmetlerin kalitesini artırmaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmalarından geçmektedir. Bu amaç doğrultusunda ilerlemeye çalışan, iş örenlerini birçok yönden tanıyan örgütlerin, bağlılığı etkileyen faktörleri irdelemeleri, gelecekte açısından hayati önem taşımaktadır. Bireylerin örgüte olan bağlılıkları ve bağlılık düzeyleri pek çok faktörden etkilenmekte ve bu faktörlere bağlı olarak bazen artmakta bazen ise azalmaktadır. Bir diğer anlatımla iş görenlerin bağlılık düzeylerinde bu faktörlerin oldukça fazla etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler Uygur (2009) tarafından demografik faktörler, örgütsel ve görevsel faktörler ile durumsal faktörler olarak belirtilirken, İnce ve Gül (2005) tarafından kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak belirtilmiştir.

Yine benzer bir şekilde Bakan (2011) ise bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, iş faktörleri ve örgütsel faktörler olarak üç ana grupta açıklamaya çalışmıştır. Hazırlanan bu çalışmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç ana başlık altında incelenecektir.

#### **2.5.4.1.Kişisel faktörler**

İş görenler, öncelikle temel ihtiyaç, istek ve arzularını karşılamak üzere kendi yetenek, deneyim ve potansiyellerini kullanabilecekleri bir işte çalışmak isterler ve bu beklenti ile örgütlerine girerler. Örgüt bu ihtiyaçları ve beklentileri karşıladığı sürece örgütsel bağlılık devam eder; ancak aksine olarak bireylerin beklentileri karşılanmaz ve yeteneklerini kullanacağı ortamlar sağlanamaz ise bireyler farklı beklentilere girerek farklı işlerle uğraşmaya başlayacaklardır, bu durum ise zamanla örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacaktır (Kartal, 2007). Cinsiyet, yaş, medeni hal, kıdem, eğitim düzeyi ve algılanan yeterlilik gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu bilinmekte ve bu özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu nedenle kişisel/demografik özellikler örgütsel bağlılığı etkileyen nedenler arasında fazlasıyla incelenen konular arasında yer almaktadır. Dolayısıyla hızlı bir değişim içinde olan iş dünyasında, konumunu koruma ve daha yukarılara taşıma gayretinde bulunan örgütlerin çalışanlarını iyi tanıması; onların beklentileri ile duygu ve düşüncelerini bilmesi ve onları kişisel olarak daha iyi analiz etmesi örgütsel bağlılık ve verim adına kaçınılmaz bir gerek olmaktadır.

##### **2.5.4.1.1.Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından araştırılmış ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır; ancak bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu araştırmalar ilk zamanlar erkekler üzerinde yoğunlaşmış olsa da daha sonraları kadınların iş hayatında daha çok varlık göstermeleriyle kadınlara yönelik araştırmaların sayısının arttığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Toplumsal aile yapısı ve cinsiyet rolleri, kadın çalışanlara yapılan yatırımı ve erkek çalışanların aile geçindirme konusundaki sorumluluk bilinçlerini şekillendirerek onların psikolojik sözleşmelerini ve bağlılık profillerini belirlemektedir (Wasti, 2012). Ancak kadınların örgütsel bağlılıklarını engelleyici faktörlerin olduğu düşünülmektedir. Kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş ve aile stresi, çeşitli rol çatışmaları, hukuksal normlar, kültürel ve ahlaki yapılar, çeşitli insan kaynakları politikaları ile doğu batı kültür farklılığı gibi nedenlerin kadınların iş hayatına ve örgütsel bağlılıklarına etki etmekte olduğu görüşünün yaygınlığını koruduğu görülmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu bağlamda hukuki

açından bayanların çalışmasına engel bulunmamaktadır. Ancak bayanların kamu hizmetlerinde çalıştırılmalarında bazı sorunlarla karşılaştıkları ileri sürülmektedir. Dolayısıyla bayan çalışanların hamilelik, doğum izinleri, çocuk bakımı, biyolojik yapı ve eşleriyle aynı yerde çalışma isteği gibi faktörlerin, işlerini olumsuz yönde etkileyebildiği düşünülmekte ve görülmektedir (Tutum, 1979; Canman, 2000; akt. Argon ve Eren, 2004). "Bu görüşlerin aksini savunan bazı araştırmacılara göre ise kadınların işlerini ve örgütlerini sık sık değiştirmek istemediklerinden erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu; bazı araştırmacılara göre de kadınların buldukları statüye gelirken erkeklere oranla daha fazla engelleyici faktörle karşılaştıkları ve bunlarla baş etmek zorunda kaldıkları için örgütlerine olan motivasyonlarını artırarak erkeklere oranla daha fazla bağlılık sergiledikleri belirtilmektedir" (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.5.4.1.2.Yaş**

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile yaş arasında genellikle bir paralellik olduğu görülmektedir (Ağca ve Ertan, 2008; Balay, 2000; Ertürk, 2014). Yaşın artması, iş sistemlerindeki değerli kaynakların zamanla birikmesi anlamını taşımaktadır. Bu nedenle uzun yıllar aynı örgüte emek veren çalışanların bu süre zarfında kendilerine özgü iş tutumları ve değerleri geliştirdikleri, iş arkadaşları edindikleri görülmektedir. Dolayısıyla yeni bir örgüte alışamayacakları ve uyum sağlayamayacakları nedeniyle örgütlerine daha çok bağlandıkları; diğer yandan mesleğinde ehlileşmemiş daha genç ve daha az doyum sağlamış çalışanların ise daha fazla iş bırakma eylemi içinde oldukları görülmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; akt. Balay, 2000).

Kırel (1999)'in bulgularına göre ise, yaşı ilerleyen çalışanların esnek çalışamayacakları, çabucak yorgun düşebilecekleri nedeniyle yaş ilerledikçe örgütsel bağlılıklarının düşebileceği belirtilmektedir. Buna karşın gençlerin daha dinamik olmaları ve işlerini eğlenceli bulmaları ile de örgütlerine daha çok bağlanabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca yeni işe başlayan gençlerin geçmiş deneyimlerinin olmaması nedeniyle de örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu düşünülmektedir.

Bazı araştırmacılar farklı ortamlarda demografik özelliklerin ve değerlerin bağlılığa etkisini araştırmışlar ve bu durumun araştırma yapılan ülkenin yaşam ve ekonomik şartlarına göre değişiklikler gösterdiğini belirtmişlerdir. Örneğin batıda yapılan araştırmalarda

yaşın bağlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğu görülürken; Ürdün'de yapılan bir araştırmaya göre ise yaşın bağlılıkla negatif ilişki içinde olduğu saptanmıştır ve bu durumun ülkedeki işsizlik oranının yüksekliği ile açıklandığı görülmüştür (Wasti, 2012)

#### **2.5.4.1.3.Medeni hal**

"Evlü ya da ayrılmış olan bireylerin örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiği ve örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli buldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra bakmakla yükümlü olunan çocuk ve yaşlı gibi fertlerin bulunmasının, bağlılığın artmasında etkili olacağı da belirtilmektedir. Buna karşın bekar olan bireylerin ise daha az bağlanma gereksinimi duyacakları ve uygun iş alternatiflerini daha fazla değerlendirecekleri belirtilmektedir" (Bakan, 2011). "Dolayısıyla çalışanların ailelerine ve tanıdıklarına yakınlığı ve bağlılığı oranında, onların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgüte daha çok bağlandıkları belirtilmektedir" (Sığrı ve Basım, 2006).

#### **2.5.4.1.4.Kıdem**

Araştırmaların çoğu kıdem ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans ve diğerleri, 1987; akt. Balay, 2000).

Kişilerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançlar da artmaktadır. Bu doğrultuda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık aynı yönde bir ilişki içerisinde. Çünkü geçirilen hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırımdır ve bu süre zarfında belli statü ve terfi imkanları elde edilmiştir. Bununla doğru orantılı olarak kişiler kazançlarını kaybetmemek için örgüte daha çok bağlanmaktadır (Cohen, 1993, akt; Bakan, 2011). Zeffane (1994), işe yeni başlayan işgörenlerin örgütlerine yabancılaşma çektiğini, hizmet süresi 13 yıl ve daha fazla olan işgörenlerin ise örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Akt; Uygur, 2009). "İnce ve Gül (2005) ise yaş ve kıdemin genel olarak paralellik gösterdiğini; ancak yaşın daha çok duygusal bağlılıkla, kıdemin ise örgüte verilen emeklerden ve örgütte geçirilen süreden dolayı devam bağlılığıyla daha çok ilişkili olduğunu belirtmektedir".

#### **2.5.4.1.5.Eđitim dűzeyi**

"Eđitim sistemi, çalıřanların yetkinliklerini, yetkinlikleri de onlara rgűtleri tarafından yapılacak yatırımları etkilemektedir" (Wasti, 2012). "Yapılan arařtırmaların birçođunda rgűtsel bađlılık ile eđitim dűzeyi arasında negatif ynlű bir iliřkinin olduđu tespit edilmiřtir. İř görenlerin eđitim dűzeyi arttıka rgűtsel bađlılıklarının azaldıđı; diđer bir ifadeyle eđitim dűzeyi azaldıkça rgűtsel bađlılık dűzeyinin arttıđı grűlmektedir" (İnce ve Gűl, 2005).

"Sosyo-ekonomik řartlar elverdiđi lűde eđitimini sűrdűrműş ve gerekli eđitimi almıř kiřilerin dűřűk dűzeyde eđitim almıř kiřilere göre iře bakıř aıların farklı olduđu; eđitime harcanan sűre ve yapılan yatırımın bir karřılıđı olarak iř görenlerin űcret ve statű taleplerinin yűkseldiđi grűlmektedir" (akır, 2001). "Konuyu destekler nitelikte Yazıcıođlu ve Topalođlu (2009), konaklama iřletmeleri űzerinde yaptıkları bir arařtırmada, ilköđretim mezunu iř görenlerin lisans mezunu iř görenlerden daha yűksek bađlılık deđerlerine sahip olduklarını bulmuřlardır". Colbert ve Kwon (2000)'a göre arařtırmacılar bu olumsuz ynlű iliřkiyi, yűksek eđitim dűzeyindeki çalıřanlar için çok sayıda mesleđin műmkűn olmasına bađlamaktadırlar (Akt. Gűrkan, 2006). "rgűtsel bađlılık ile eđitim dűzeyi arasındaki ters ynlű iliřkiyi destekleyen birtakım arařtırmaların yanında, bazı arařtırmacılar ise söz edilen iliřkinin yeterince açık ve gűlű olmadıđına dair bulgular elde etmiřler, bu nedenle ikisi arasındaki iliřkinin fazla önemsenmemesi gerektiđini belirtmiřlerdir"(Mathieu and Zajac, 2009; akt. İnce ve Gűl, 2005).

#### **2.5.4.1.6.Algılanan yeterlilik**

"Algılanan yeterlilik dűzeyi ile rgűtsel bađlılık arasında gűlű bir iliřki olduđu belirtilmektedir. Bu iliřkinin sebebi olarak ise; iř görenlerin rgűtlerine geliřme ve bařarı gűdűlerini doyurdukları oranda bađlanmaları gösterilmektedir" (ırpan, 1999; akt. Ertűrk, 2014). "rgűtte kalma eđilimi, duygusal bir yakınlık hissetme ile çalıřanın rgűtűn bir űyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. İř gören, rgűtte kalmanın algıladıđı yararı hesaplayarak rgűtte kalmaya ya da ayrılmaya karar vermektedir"(Mueller, Wallage ve Price, 1992).

#### **2.5.4.2.Örgütsel faktörler**

"Örgütsel faktörler denince işle ilgili değerler anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasında yakın bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelendiğinde işin niteliği, ücreti, örgüt kültürü, örgütsel adalet gibi değişkenlerin önemli olduğu görülmektedir. " (Samadov, 2006).

"Örgütsel bağlılığı artırmayı düşünen şirketler çalışanlarının fikirlerine değer vererek onların görüş ve önerileri doğrultusunda düzenlemeler yaparak onların örgütlerine karşı bağlılık düzeylerini artırmaya çalışırlar" (Kervancı, 2013).

##### **2.5.4.2.1.İşin Niteliği Ve Önemi**

"Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların genelinde, işin niteliği ile ilgili değişkenler geçerliliğini ve önemini büyük oranda korumuştur. Yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel bağlılık ile örgütsel özelliklerin ilişkili olduğu görülmüştür. Alt düzeylerde çalışan iş görenler için, kişisel faktörlerin bağlılığı daha çok etkilediği görülürken; üst düzeylerde çalışan iş görenlerde örgütsel faktörlerin daha etkili olduğu görülmektedir. Bu tür çalışanlarda karara katılma, rol belirsizliği ve özerk olma gibi değişkenlerin bağlılık açısından daha önemli etkenler olduğu görülmektedir"(Cohen, 1992; akt. İnce ve Gül, 2005). "Çalışanların yapmış oldukları işin türü, kişisel planlarının uygulamaya geçirilmesi açısından da önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışanın kendisi açısından çekiciliği olan bir işi yapması, onun işe karşı olumlu tutum geliştirerek planlı ve yöntemli çalışmasını sağlayacaktır" (Eren, 2001). "İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özelliklerinin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda işgörenlere, iş zenginleştirme konusu altına giren planlama, örgütlenme ve denetleme gibi yetki ve sorumlulukların verilmesi ile çalışanların bağlılıklarının artması beklenebilir" (İnce ve Gül, 2005).

##### **2.5.4.2.2.Yönetim tarzı**

"Klasik örgüt kuramı açısından yönetim, örgütün sahip olduğu insan, para, teknoloji, altyapı ve bilgi gibi kaynakları belli kurallara uygun biçimde sağlayıp kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş yaklaşımlarda ise örgütlerin yönetiminin sadece örgütün gözle görülür fiziki kaynaklarının yönetimi

olmadığı, aynı zamanda örgütün ve üyelerin anlam dünyasının yönetimi olduğu şeklinde algılanmaktadır" (Şişman, 2011).

Örgütlerin yönetiminde, yönetici ve liderlik kavramlarının oldukça irdelendiği bazen de aynı anlamlar için kullanıldığı görülmektedir. Ancak çağdaş yönetim yaklaşımlarında yöneticinin yerini liderin aldığı; örgütün geleceği, gelişimi ve idamesi açısından bunun yadsınamaz bir önem arz ettiği görülmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin liderlik vasfına sahip olabilmeleri, kişisel ve örgütsel başarı ile verim adına önemli bir göstergedir.

"Yönetimin temelinde otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler ve kontrol etme gibi konular yer alırken; liderliğin temelinde yaratıcılık, belirsizliklerle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konuların öne çıktığı görülmektedir. Amaç olarak ise bireylerin duygu ve düşüncelerini örgütün hedeflerine dönük olarak etkileyip yönlendirebilme durumu ön plana çıkmaktadır" (Şişman, 2011). "Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır" (Zeyrek, 2008). "Dolayısıyla yönetim ve liderlik stili, işgörenlerin kararlara katılımı ve örgütsel bağlılıkları açısından oldukça önemlidir. Esnek, katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerden; emredici ve buyurucu yönetim tarzı ise bağlılık duygusunu zedelemektedir" (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.5.4.2.3.Ücret düzeyi**

"Ücret kavramı, toplumun farklı kesimleri tarafından değişik şekillerde değerlendirilmektedir. Ücret kavramı, ekonomik açıdan değerlendirildiğinde "emeğin fiyatı", sosyal ve siyasi açıdan değerlendirildiğinde "işgörenin geçim aracı", iş hukuku açısından ise, "işgörenin fikir ve beden faaliyetlerinin karşılığı" olarak tanımlanmaktadır"(Zaim, 1972; akt. Çakır, 2013). "İşgörenin görevini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesi için bilgi, beceri ve yetenek düzeyinin yüksek olması yani görevinde yetkin olması gerekmektedir. Yetkinlik insan kaynakları yönetimi açısından ve ücretlendirme açısından oldukça önemlidir. Ücret düzeyinin işgörenin yetkinlik düzeyi ve verimliliğini etkilediği görülmektedir. İşletmelerde, çalışanlar arasında eşitliğin ve iş memnuniyetinin sağlanabilmesi için bilgi ve beceriye yani yetkinliğe göre ücret sistemi oluşturulmalıdır. Daha zor ve yetkinliğe dayalı çalışanlar ile basit düzeyde çalışanlar ücret



açısından eşit değerlendirilmemeli; işte zorluk ve yetkinlik derecesi arttıkça ücret düzeyi de artırılmalıdır. Örgütlerin bu şekildeki bir ücret sistemigeliştirmelerinin, işgörenlerin moral ve motivasyonları açısından etkili olduğu bilinmelidir" (Ünsar, 2009).

"Bireylerin aldıkları ücret miktarı, onların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen en belirgin özelliklerdendir. Özellikle ekonomik sıkıntı yaşayan işgörenler için ücret tatmini, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi diğer faktörlerden daha önemli olabilmektedir" (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009).

"Özdevecioğlu (2003) ise günümüz rekabet koşullarında büyük bilgi birikimlerine sahip olan bireyleri örgütte tutmanın tek yolunun ücret olmadığını belirtmektedir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücüne sahip bireylerin örgütlerinden ayrıldığı ve daha az ücretle başka yerlerde çalışmayı kabul ettiği görülmektedir. Bunun önemli nedenlerinden biri de örgütlerin ve yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır".

#### **2.5.4.2.4.Örgütsel adalet**

"Adalet kavramı, ihtiva ettiği anlam itibariyle insanlar için yaşamda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her örgüt adil olabildiği ölçüde iş görenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir iş görenin mesleki performansı, verimi, iş doyumunu, örgüte bağlılığı ve motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkilidir" (Kılıç, 2013).

"Örgütsel adalet ise; çalışanların görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir" (İnce ve Gül, 2005).

"Çalışanların örgütlerini, örgüt içindeki uygulamaları ve yöneticileri adil olarak görmeleri onların örgütlerini benimsemelerini, örgütlerine ve yöneticilerine karşı olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlamaktadır. Tersine adaletsizlik algısı hissetmeleri ise örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Bu nedenle işgörenlerde performans ve verimlilik artışı için geliştirilen ve uygulanan tüm yöntem ve uygulamalar için örgütsel adalet kavramı, zamanla daha çok artan ve önemsenen bir konu haline gelmiştir" (Yürür, 2012).

#### **2.5.4.2.5.Örgüt kültürü**

“Örgütsel kültür; örgütün kendine has kişiliğini oluşturan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan varsayımlar, değerler ve sembollerdir” (İpek, 1999). Glisson and Durick (1988) ise "örgütsel kültürü; yapıyı çevreleyen örgütsel normlar ve örgütsel politika, süreç ve ürünler ile diğer normatif davranışların toplamıdır" şeklinde tanımlamıştır.

"Örgüt kültürü, örgütlerin performansını ve başarısını örgütün faaliyette bulunduğu ortama göre pozitif veya negatif olarak etkilemektedir. Örgüt kültürünün örgütün başarısını olumlu yönde etkileyebilmesi için örgütün dışsal çevre ve faktörlere uyum sağlayabilmesi, aynı zamanda da içsel faktörlerle uyumlu kültürel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örneğin; ekonomik, politik, sosyal ve kültürel çevre ile rekabetçiler gibi dışsal faktörlerin hızla değiştiği bir ortamda varlık gösteren örgütlerin bürokratik kültürle yönetilerek başarılı olabilmeleri oldukça güç olacaktır" (Kaya, 2008). Ayrıca; "örgütlerin çalışma kültürü içerisinde kutlamaya değer, eğlenceli, heyecanlı ve açıklık sağlayan bir çevre oluşturmaları oldukça önemlidir. Bu çerçevede amaçları ortaya koymak ve bunun için çaba sarfetmek ve başarı için enerji veren, heyecanlandırıcı durumları değerlendirmek gereklidir (Balay, 2000). Dolayısıyla güçlü bir örgütsel kültüre sahip örgütlerde çalışan işgörenler, örgütün amaçları, değerleri ve inançları ile bütünleşeceklerinden örgütlerine olan bağlılıkları da güçlü olacaktır" (Bakan, 2011).

#### **2.5.4.2.6.Takım çalışması**

"Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı örgütsel bağlılık literatüründe genellikle kabul görmektedir. Dolayısıyla bağımsız çalışma grupları ile takım çalışması sergileyen iş görenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Küreselleşme ile rekabetin artması, kar marjının azalması ve müşterilerin isteklerinin artması örgütlerde değişimlere neden olmuştur. Günümüzde örgütler günden güne artan ve çeşitlenen zorlukları bireysel becerilerden ziyade takım ruhu ve takım çalışması ile aşabileceklerini düşünmektedirler" (İnce ve Gül, 2005).

“İş arkadaşlarına bağlılık örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Sosyal bağlar, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır” (Uygur, 2009). "Grup içerisinde yer alan üyeler birbirini etkileyerek çeşitli grup normları oluşturmaktadırlar. Fakat oluşan

bu normlar çalışanların tutum ve değerleriyle uyumlu ise gruba bağlılık artmakta ve dolaylı olarak örgüte olan bağlılık da artmaktadır. Dolayısıyla işgörenler örgütten ayrılmak istese dahi arkadaşlarından ayrılmamak adına örgütünü değiştirmekten vazgeçmektedirler. Örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarının birbiriyle uyum göstermediği durumlarda ise, çalışanlar gruba daha çok bağlanırken örgüte daha az bağlanabilmektedirler. Bu durumda grup amaçları ile örgütsel amaçların uyum içerisinde bulunması önem kazanmaktadır" (Luthans, Baack and Taylor, 1987).

Kaynak (1999)'a göre, "grup içerisinde bağlılık olgusunun gelişmesi ve güçlenmesinde aşağıdaki temel noktaların önemi bilinmelidir "(Akt. Bakan, 2011).

- Motivasyon, beklenti, hedef, gelişmişlik seviyesi ve eğitim düzeyi gibi açılardan birbirine benzer yani homojen gruplar, dağınık yapıdaki heterojen gruplara oranla daha çok bağlılık göstermektedirler.
- Amaçsal açıdan birliktelik gösteren grupların bağlılığı, birliktelik gösteremeyen gruplara oranla daha fazladır.
- Gruplar arası rekabete giren bireylerde, grup içi rekabete giren bireylere oranla bağlılık daha yoğun gelişmektedir.
- Küçük gruplar genellikle büyük çaplı gruplara oranla daha fazla bağlılık göstermektedirler.
- Amaçlarına ulaşmada daha başarılı olan gruplar, başarısız olan gruplardan daha fazla bağlılık sergilemektedirler.
- Sosyal yönü gelişmiş ve çok yönlü olabilen gruplar, diğerlerine oranla daha fazla bağlılık sergilemektedirler.

#### **2.5.4.2.7.Nezaret**

"Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezareti yani gözetim biçimidir. Yapılan nezaret biçimi işgörenlerin çalışma prensibini ve sorumluluk algılarını etkilemektedir" (Varoğlu, 1993). "Sıkı, baskıcı ve yakın bir nezaret biçimi, işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin derecesini azaltıcı bir etkiye sahip

olmakta iken; yöneticilerin işgörenlerin davranışlarına etki etmede dolaylı yol izlemeleri ve aktif rol almadan varlıklarını hissettirmeleri, çalışanlarda sorumluluk duygusunu güçlendirici etkiye sahip olmaktadır" (Salancik, 1977).

"Yöneticilerin nezaret tarzını genelleştirmesi ile algılanan rol çatışmalarının engellenebileceği; tersi olarak ise çalışanların bire bir ve sıkı bir şekilde nezarete tabi tutulması durumunda ise rol çatışmalarının artabileceği satış elemanları üzerinde yapılan bir çalışmayla ortaya konulmuştur" (Kılınç, 1991).

#### **2.5.4.2.8.Örgütsel ödüller**

"Örgütsel bağlılıkta, ödüllerin güçlü ve pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir. İşgörenler örgütleri tarafından sunulan ödüllerin yeterli düzeyde ve hakkaniyet ölçüsünde dağıtıldığını algıladıklarında daha fazla bağlılık duymaktadırlar" (Wallace, 1995).

"Örgütsel ödüller temel olarak ikiye ayrılmaktadırlar. İlki maddi ödüller olup ücret ve ikramiye gibi ödüllerdir; diğeri ise saygı, sevgi, güven, kariyer, arkadaşlık vs. gibi maddi olmayan ödüllerdir"(Williamson, Burnett and Bartol, 2009).

"Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen güçlü faktörlerdir. Çünkü örgütsel bağlılık, işgören tarafından bakıldığında geleceğe yönelik beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi iken; işveren tarafından bakıldığında ise gösterilen çaba ve bağlılığa karşılık ödenen ücret olarak ifade edilmektedir. Bu değişimi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen faktörlerden biri de ödüllendirilmenin nasıl yapıldığıdır. Örgütsel ödüller bu anlamda örgütsel bağlılıkla oldukça yakından ilişkilidir"(Kalleberg and Reve, 1992; akt. İnce ve Gül, 2005).

"Personele herhangi bir başarı karşılığında verilecek olan ödüller, onun ihtiyacını karşılayabilecek ve motivasyonunu artıracak tarzda ödüller olmalıdır".

"Verilen ödül ihtiyacı karşılamıyor ya da işgörenin işine yaramıyor ise başarının artmasına bir katkı sağlamayacaktır. Bu durumda örgütün geleceği ve başarısı adına işveren, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının farklı olduğunu bilmeli ve bu doğrultuda bir ödüllendirme sistemi geliştirmelidir" (Duman, 2011).

#### **2.5.4.2.9.Rol belirsizliği**

"Rol belirsizliği, bireyin rolüyle ilgili beklentilerinin anlamını istenilen düzeyde algılayamaması, belirsizliğe düşmesi olarak tanımlanabilir" (Kalbers and Cenker, 2007). "Rol belirsizliği, rolün yerine getirilmesi ile yapılacak olan iş hakkında yetersiz bilgilendirme neticesinde duygusal karmaşa yaşanması halidir. Böyle durumlarda işgören çalışmalarını hangi yönde yürüteceğini bilememekte ve kendi kendini yönlendirememektedir, dolayısıyla yöneticilerinin de sergiledikleri performansı hangi yönde değerlendireceklerini kestirememektedir. Bu nedenle rol belirsizliği neticesinde işgörenlerin performanslarının ve çabalarının sonuçlarını tahmin edememeleri sorunu ortaya çıkmaktadır. Rollerin net olarak belirlenmemesi ile çalışanlar, işleri ile ilgili sergilemeleri gereken rolleri bazen deneme yanılma yoluyla da bulmaktadırlar"(Michael, Court and Petal, 2009; akt. Bakan, 2011).

Görülmektedir ki; "çalışanların işlerinde başarılı olabilmelerinin önemli koşullardan biri, rol belirsizliğini gidermektir. Rollerin tam olarak anlaşılabilmesi ve çeşitli anlam kargaşaları, başarının düşmesine ve neticede örgüt ile işgörenler arasındaki bağların zayıflamasına ya da kopmasına yol açmaktadır. Örgüt içindeki rollerin net olması değerlendirme kriterlerinin de net olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda rollerin ve değerlendirme kriterlerinin net olması, doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel bağlılığa önemli katkılar sağlayacaktır".

#### **2.5.4.2.10.Çatışma**

Çatışma; "birbirine zıt düşen ihtiyaç, istek, duygu, düşünce ya da amaçlara sahip olan bireyler veya gruplar arasında oluşan uyumsuzluk durumu" olarak tanımlanmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006; akt. Koçak, 2012). "Yönetimde otokratik liderliğin benimsenmesi, liderin bencil davranışlar sergilemesi ile çalışanların inanç ve duygularının önemsenmemesi işgörenlerde psikolojik olarak tatminsizliklere yol açmaktadır. Dolayısıyla oluşan bu tatminsizlik, çalışanlar arasında yönetime karşı nefret, moral kaybı, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına sebep olmakta ve örgütün olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır" (Eren, 2001). Belirli bir düzeyin üzerindeki çatışmalar, örgüt içindeki ekip ruhunu ve çalışanlar arasındaki işbirliğini azaltıcı etkilere sahiptir. Ancak ufak düzeydeki çatışmaların örgüte zarar vermeyeceğini, aksine bu durumun olumlu olduğunu savunan

yaklaşımlar da vardır (Yürür, 2012).

"Yöneticiler, işgörenlerin performansını artırmak için örgütlerin amaç ve değerleri ile çalışanların amaç ve değerlerini uyumlu hale getirmelidirler. Bu durum işgörenlerin, örgütün amaç ve değerlerini daha rahat kabullenmelerini ve isteyerek çaba harcamalarını sağlamakta, motivasyon düşüklüğünü ve tatminsizliği azaltmaktadır" (Uygur, 2007). Böyle bir yönetim anlayışı ile örgüt içi çatışmaların önüne geçileceği ve örgütün başarısında önemli bir yol kat edileceği değerlendirilmektedir.

#### **2.5.4.2.11.Ait olma**

Ait olma; ilgilendiren, ilişkin ve ilişik gibi kelime anlamlarına gelmektedir. Birey kendini bir kişiye, bir topluma, bir gruba ve bir kültüre ait olarak hissedebilir. Bu durum birden fazla aidiyet duygusunu da içerebilmektedir. Bireyin mesleğine karşı sahip olduğu tutum ve davranışlar ise mesleki aidiyetin tanımlanmasında kullanılmaktadır. İnsanlar kişi, kurum ve çeşitli olaylara karşı nasıl hareket edecekleri ve nasıl davranacakları konusunda, birbirlerine bağlı çeşitli inançlar organize etmektedirler. Bireylerin çalıştıkları kuruma karşı oluşturdukları ve hissettikleri bu tutumlar kurumsal bağlılığı oluşturmaktadır (Öztaş, 2010). Dolayısıyla çalışanların geliştirdikleri bağlılık ve aidiyet duygusu oranında performansları artmakta ve kurumun başarısında olumlu gelişmeler gözlenmektedir.

#### **2.5.4.3.Örgüt Dışı Faktörler**

"Bireylerin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş imkanları, profesyonellik, sektörün durumu, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi dışsal faktörleri içermektedir" (İnce ve Gül, 2005).

##### **2.5.4.3.1.Profesyonellik**

Profesyonelleşme; "kişinin toplumda bir görevi ya da mesleği, düzenli ve en az hata ile sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir işin profesyoneli olmak ise; o işi en ince ayrıntılarına kadar bilmek ve uygulayabilmek olarak ifade edilmektedir. Buradaki en önemli ölçüt ise icra edilen işin gerekliliklerinin en mükemmel şekilde yapılabilmesidir" (Gökçora, 2005). "Profesyonellik, alınacak sonuçtan ziyade alınacak sonuca gidilen yol ile ilişkilidir. Normal şartlarda doğru yol izlendiğinde zaten doğru sonuca varılacaktır. Bazen

doğru yol izlenmeden de doğru sonuca ulaşabilmek m¼mk¼nd¼r; ancak bunun profesyonellikle bir ilgisi yoktur. Dolayısıyla profesyonel kişi her ne şekilde olursa olsun sonuç alabilen kişilerin aksine, uzun vadede de olsa doğru yollardan doğru ve kalıcı sonuçlar alabilen kişi" olarak tanımlanabilir (Bayhan, 2011). "Bu bağlamda, ¼rneđin hukuki işlemler gibi profesyonel alanlarda uzmanlaşmanın, bireyin ¼rg¼te ve mesleğe olan bağlılığını artırdığı d¼ř¼n¼lmektedir "(Bakan, 2011).

#### **2.5.4.3.2.Yeni iş bulma olanakları**

"Alternatif iş imkanlarının olup olmaması iřg¼renlerin ¼rg¼tsel bağlılığını etkileyen ¼nemli ¼rg¼t dışı fakt¼rlerdendir. Yeni iş imkanlarının varlığı ¼rg¼t¼nden memnun olmayan iřg¼renlerin ¼rg¼t¼ten ayrılmayı d¼ř¼nmelerine sebep olabilir. Fakat farklı iş imkanlarının olmadığı durumlarda, çalışanların işlerinden memnun olmamaları durumda bile işlerine devam ettikleri g¼r¼lmektedir" (Benkhoff, 1997). "¼zellikle gelişmekte olan ¼lkelerde işsizlik oranının y¼kseklıđi yeni iş bulma olanakları fakt¼r¼n¼ daha da ¼nemli kılmaktadır. İstihdam meselesi veya alternatif iş imkanları yalnızca iřg¼renlerin bireysel yetenekleri ile değil; ¼rg¼t¼n yaşadığı sekt¼r, k¼reselleřme ve ¼lkenin sosyo-ekonomik durumu gibi birçok değişkenle de ilişkilidir " (İnce ve G¼l, 2005).

#### **2.5.5.¼rg¼tsel Bağlılığın Sonuçları**

¼rg¼te bağlılığın sonuçları incelendiğinde olumlu ya da olumsuz olarak bağlılık t¼r¼ne g¼re değişmektedir. Kişinin ¼rg¼te bağlılığını ¼rg¼t¼n amaçları belirler. Eğer amaçlar kişi tarafından kabul edilebilir seviyede ise bağlılık fazla olur.Aksi takdirde bağlılık zayıf olur ve ¼rg¼t¼n dağılması kaçınılmazdır.

#### **2.5.5.1.D¼ř¼k ¼rg¼tsel Bağlılık ve Sonuçları**

D¼ř¼k ¼rg¼tsel bağlılıkta kişi ¼rg¼t¼ için değil kendi gelişimine ¼nemser ve kendisini geliştirme çabası içine girer. Kendi yaratıcılık d¼zeyini en ¼st seviyede kullanmaya çalışır. Yeni iş arayışında olduğundan gelişimi için elinden gelen gayreti g¼sterir.

¼rg¼t¼ne d¼ř¼k biçimde bağlı olan birey sadece kişisel çalışmalarda değil aynı zamanda takım çalışmalarında da ilgisiz kalır. Takım çalışmalarında bu istemsiz çalışması onları duyarsız çalışanlara d¼n¼řt¼r¼r. Bağlılığı d¼ř¼k olan çalışan m¼řterilerin istekleri ve

şikayetleri ile daha az ilgilenmekte ve sorun çözücü olmaktadır. Müşteriler bu durumdan oldukça şikayetçi olurlar ve örgüte karşı güven kaybı yaşanır. Bu durum örgütün maddi ve manevi olarak zarar görmesini sağlar

#### **2.5.5.2.Normal (İlmlı) Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları**

İşgörenin kendi alanında oldukça deneyimliği olduğu ancak yeteri düzeyde örgütüne bağlı olmadığı durumdur. Kendi deneyimlerine güvenerek örgütün sistemine direnmekte ve kendi sistemlerini örgüte adapte etmeye çalışırlar.

Bu şekilde hareket eden birey örgütün kendisinden beklentilerini karşılar. Ancak örgütün değerlerini değil kendi değerlerini korumaya devam eder. Belki örgüt için zarar gördüğü durumlar ortaya çıkmayabilir. Ancak zaman zaman örgütün verimsiz hale gelmesine neden olabilir.

#### **2.5.5.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları**

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde işgörenler örgütün amaçlarını tama olarak benimsemiş ve örgütün amaçlarına ulaşması için gereken performansı sergileme eğilimindedir. Bağlılığı üste düzeyde olan çalışanların hem maddi hem manevi yönden tatminleri sağlanmaktadır. Bu kişilere hem yüksek ücret hem de terfi olanakları sağlanmaktadır.

Yüksek bağlılıkla çalışan bireyler çalıştıkları örgütten ayrılmayı iç istemezler. Örgüt içerisinde bulunmaktan ve çalışma arkadaşlarında memnundurlar. İşleri ile ilgili olarak herhangi bir gelecek kaygısı yaşamazlar. Bu örgütten ayrılmak düşüncesi bile onları mutsuz eder.

Her ne kadar yüksek örgütsel bağlılık örgüt için olumlu gözükse de işgören için zaman zaman çeşitli handikaplar yaratmaktadır. Kişinin gelişimini olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Kişi bulunduğu örgüt dışında kalan yenilikleri takip edememektedir.



## BÖLÜM III

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren, örneklem, veri toplama teknikleri ile verilen çözümlenmesine ilişkin bilgiler verilmektedir.

#### 3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırmada iki değişken arasında birlikte değişim ilişkisini inceleyerek var olan durumu var olduğu şekilde betimleyen “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır. Bu bağlamda, resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki hesaplanmaya çalışılacaktır.

İlişkisel tarama modelleri “İki veya daha çok değişken arasında, birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan tarama modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi ayrı ayrı sembolleştirilir. Soruna ilişkin mevcut durum, var olduğu şekliyle, herhangi bir müdahale olmaksızın betimlenmeye çalışılır” (Karasar, 1999: 81).

Bu araştırmada resmi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve örgütsel bağlılık algılarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni hali, öğrenim durumu, branşı, mesleki kıdemi, aynı okuldaki çalışma süresi gibi etkenleri göz önünde bulundurarak, tarama yöntemi kullanılarak saha araştırması yapılmıştır.

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ilindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise İstanbul ilinde yer alan 3 ilçede (Kartal, Pendik ve Maltepe) bulunan 15 okulda görev yapan 308 öğretmen oluşturmaktadır.

#### 3.3 Kullanılan Ölçme Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, örneklem grubuna, araştırmacı tarafından geliştirilen, öğretmenlere yönelik kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorulardan oluşan

kişisel bilgi formları ile yine aynı gruba uygulanmak üzere, daha önce benzer araştırmalarda kullanılan “Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Envanteri” seçilmiştir.

Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory) (MTE): Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilmiştir. Envanterde bulunan madde, tükenmişliği değerlendirmek üzere Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization) ve Kişisel Başarı (Personal Accomplishment) boyutlarında bilgi verecek şekilde düzenlenmiştir. Duygusal tükenme boyutunda (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) 9 madde, duyarsızlaşma boyutunda (5, 10, 11, 15, 22) 5 madde, kişisel başarı boyutunda ise (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) 8 madde yer almaktadır (Gündüz, 2006, s.23–24).

Maslach Tükenmişlik Envanterinin puanlanması sonucunda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç farklı puan elde edilmektedir. Bunun nedeni ise tükenmişliği oluşturan alt boyutların bireyin farklı açılardan tükenmişliğini yansıtmışından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, hesaplama sonucunda her birey için tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin üç farklı tükenmişlik puanına ulaşılır (Gündüz, 2006, s. 23–24). “Ölçeğin geçerlik çalışmaları başka araştırmacılar tarafından da test edilmiştir. Örneğin Cam (1992), hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında 82 geçerliği, birlikte geçerlik tekniği ile incelemiştir. Bu amaçla araştırmaya katılan hemşirelerin kendilerinin Maslach Burnout Inventory (MBI) maddelerine verdikleri cevaplar ile aynı hemşirelerle birlikte çalışan iş arkadaşlarının denek hemşireleri değerlendirerek, MBI maddelerine verdikleri cevaplar incelenmiştir. Sonuçta her iki grubun MBI’nın 45 her uç alt ölçekleri karşılaştırmış ve ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır” (Sönmez, 2010, s.44-45).

Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Wasti (1999) tarafından yapılan mülakatlar sonucu elde edilen, Türk kültür ifadelerini içeren maddeler de eklenerek Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 32 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılardan maddelerde yer alan ifadelere çalıştıkları kurum açısından ne ölçüde katıldıklarını “Hiç Katılmıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert tipi bir ölçekte belirtmeleri istenmektedir (Hiç Katılmıyorum=1 ve Tamamen Katılıyorum=5). Wasti (1999) tarafından yapılan çalışma sonucu ölçeğin orijinalinde

olduğu gibi, “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” olmak üzere üç faktöre ayrıldığı görülmüştür (Alaş, 2012, s.58).

Duygusal Bağlılık: 1, 3, 5, 9, 10, 11, 17, 23 ve 26’ncı maddeler olmak üzere toplam 9 madde ile ölçülmektedir. Puan aralığı 9-45 arasındadır. Olumsuz ifadeler içeren 3, 10 ve 17’nci maddeler ters olarak puanlanmaktadır. Alınan yüksek puanlar daha fazla duygusal bağlılık hissedildiğini belirtmektedir (Alaş, 2012, s.58).

Devam Bağlılığı: 4, 7, 8, 12, 14, 21, 25, 28 ve 31 inci maddeler olmak üzere toplam 9 madde ile ölçülmektedir. Puan aralığı 9-45 arasındadır. Alınacak yüksek puanlar daha yüksek devam bağlılığını göstermektedir (Alaş, 2012, s.58).

Normatif Bağlılık: 2, 6, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 30 ve 32 nci maddeler olmak üzere toplam 14 madde ile ölçülmektedir. Puan aralığı 14 ile 70 arasındadır. Olumsuz ifadeler içeren 2 ve 24 ncü maddeler ters olarak puanlanmaktadır. Alınan yüksek puanlar daha yüksek normatif bağlılığını göstermektedir (Alaş, 2012, s.59).

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Bu araştırma; 2015–2016 eğitim öğretim yılında İstanbul İli, Pendik, Kartal ve Maltepe ilçelerindeki eğitim öğretim yapan resmi eğitim kurumlarında görevli öğretmenlere uygulanmıştır.

Çalışmada kişisel bilgi formu, Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Allen Mayer Örgütsel Bağlılığı Ölçekleri’nden, toplamda 3 sayfadan oluşan ölçek ve envanterler kullanılmıştır. Anketler ilçelerdeki ilköğretim kurumları ziyaret edilerek verilmiş yine aynı şekilde elden alınarak toplanmıştır.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan “Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Envanter”den elde edilen verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın alt amaçlarına ilişkin verilerin analizi yapılırken Betimsel İstatistik teknikleri, Bağımsız Gruplar T-testi, Tek Yönlü ANOVA ve Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Anketin güvenilirliğini test etmek için yapılan Cronbach's Alpha testinde ise güvenilirlik değeri  $r=0.807$  çıkmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p<0.05$  kabul edilmiştir.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1 Bulgular

Bu bölümde, araştırma evrenindeki okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen tablolar ve bu tablolara ait bulgular yer almaktadır. Bu kapsamda 308 öğretmenin cevapladığı anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### 4.2 Bağımsız Verilerin Frekansları ve Katılım Yüzdeleri

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili; yaş, cinsiyet, medeni hali, öğrenim durumu, branşı, mesleki kıdemi, aynı okuldaki çalışma süresine dair frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikler Tablosu**

	Özellik	N	%
Yaşınız	21-30	126	40,9
	31-40	142	46,1
	41-50	26	8,4
	51 ve Üzeri	14	4,5
Cinsiyetiniz	Kadın	211	68,5
	Erkek	97	31,5
Medeni haliniz	Evli	134	43,5
	Bekar	174	56,5
Branşınız	Sınıf Öğretmeni	30	9,7
	Branş Öğretmeni	278	90,3
Eğitim durumunuz	Doktora	8	2,6
	Yüksek Lisans	73	23,7
	Lisans	223	72,4
	Yüksekokul	4	1,3
Şu an çalıştığınız okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz	0-1 Yıl	99	32,1
	2-3 Yıl	90	29,2
	4-5 Yıl	87	28,2
	6 yıl ve Üstü	32	10,4
Meslekteki kıdeminiz	1-5 Yıl	112	36,4
	6-10 Yıl	100	32,5
	11-15 Yıl	63	20,5
	16-20 Yıl	11	3,6
	21 yıl ve üzeri	22	7,1
<b>Toplam</b>		<b>308</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere, katılımcıların 126'sı (%40,9) 21-30, 142'si (%46,1) 31-40, 26'si (%8,4) 41-50 ve 14'ü (%4,5) 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların 211'i (%68,5) kadın, 97'si (%31,5) erkektir. Katılımcıların 134'ü (%43,5) evli, 174, ü (%56,5) bekarıdır. Katılımcıların 30' u (%9,7) sınıf öğretmeni, 278' i (%90,3) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 8' i (%2,6) doktora, 73' ü (%23,7) yüksek lisans, 233' ü (%72,4) lisans ve 4' ü (%1,3) yüksekokul mezunudur. Katılımcıların 99' u (%32,1) 0-1 yıl, 90' ı (%29,2) 2-3 yıl, 87' si (%28,2) 4-5 yıl, 32' si (%10,4) 6 yıl ve üzeri süreyle halen buldukları okulda görev yapmaktadır. Katılımcıların 112' si (%36,4) 1-5 yıl, 100' ü (%32,5) 6-10 yıl, 63' ü (%20,5) 11-15 yıl, 11' i (%3,6) 16-20 yıl ve 22' si (%7,1) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

### 4.3. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.2.' de öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımı**

	N	$\bar{X}$	Ss	N	%	
Mesleki Tükenmişlik	308	2,839*	0,288	Hiçbir Zaman	66	21,3
				Çok Nadir	64	20,8
				Bazen	72	23,4
				Çoğu Zaman	78	25,5
				Her Zaman	39	12,8

\* Yüzdeler 0-%25:0-2,590 ; %25-%50:2,590-2,840 ; %50-%75:2,840-3,045 ; %75-%100:3,045-

Tablo 4.2. incelendiğinde öğretmenlerin 66' sını (%21,3) Hiçbir zaman, 64' ü (%20,8) Çok nadir, 72' si (%23,4) Bazen, 78' i (%25,5) Çoğu zaman ve 39' u (%12,8) Her zaman tükenmişlik duygusu yaşadıklarını belirtmektedirler. Toplam tükenmişlik puanlarının ortalamalarına bakıldığında ( $\bar{X}=2,839$ ) öğretmenlerin %25-%50 yüzdeler aralığında tükenmişlik duygusuna sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin az tükenmiş olduğu söylenebilir.

Tablo 4.3.' de öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Dağılımı**

	N	$\bar{X}$	Ss		N	%
Örgütsel Bağlılık	308	3,034*	0,506	Kesinlikle Katılmıyorum	36	11,6
				Katılmıyorum	78	25,4
				Kararsızım	66	21,5
				Katılıyorum	96	31,1
				Kesinlikle Katılıyorum	33	10,8

\* Yüzdeler 0-%25:0-2,593 ; %25-%50:2,593-3,125 ; %50-%75:3,125-3,406 ; %75-%100:3,406-

Tablo 4.3. incelendiğinde öğretmenlerin 36' sı (%11,6) Hiçbir zaman, 78' i (%25,4) Çok nadir, 66' sı (%21,5) Bazen, 96' sı (%31,1) Çoğu zaman ve 33' ü (%10,8) Her zaman örgütsel bağlılık hissettiklerini belirtmektedirler. Toplam örgütsel bağlılık puanlarının ortalamalarına bakıldığında ( $\bar{X}=3,034$ ) öğretmenlerin %25-%50 yüzdeler aralığında örgütsel bağlılık duygusuna sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık duygularının az olduğu söylenebilir.

Tablo 4.4.' de öğretmenlerin yaşlarına göre mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.4. Öğretmenlerin Yaşları ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Ölçek Alt Boyutları			Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	Gruplar arası	176,265	3	58,755	2,303	,077
		Grup içi	7755,008	304	25,510		
		Toplam	7931,273	307			
	Duyarsızlaşma	Gruplar arası	223,134	3	74,378	7,644	0,000
		Grup içi	2958,148	304	9,731		
		Toplam	3181,282	307			
	Kişisel Başarı	Gruplar arası	77,756	3	25,919	1,020	0,384
		Grup içi	7725,919	304	25,414		
		Toplam	7803,675	307			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	821,972	3	273,991	12,358	0,000
		Grup içi	6740,197	304	22,172		
		Toplam	7562,169	307			
	Devam Bağlılığı	Gruplar arası	441,173	3	147,058	4,297	0,005
		Grup içi	10404,632	304	34,226		
		Toplam	10845,805	307			
	Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3412,273	3	1137,424	20,013	0,000
		Grup içi	17277,805	304	56,835		
		Toplam	20690,078	307			

Tablo 4.4.' e göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Yaş değişkeni ile Tükenmişlik ölçeği "Duyarsızlaşma" alt boyutu için  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=7,644$ ). Tespit edilen bu farkın istatistikî olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.



**Tablo 4.5. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ve Yaş Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
21-30	31-40	1,58227*	,38178	,001
	41-50	-,26984	,67193	,984
	51 ve üzeri	2,15873	,87880	,112
31-40	21-30	-1,58227*	,38178	,001
	41-50	-1,85211	,66542	,054
	51 ve üzeri	,57646	,87383	,933
41-50	21-30	,26984	,67193	,984
	31-40	1,85211	,66542	,054
	51 ve üzeri	2,42857	1,03408	,140
51 ve üzeri	21-30	-2,15873	,87880	,112
	31-40	-,57646	,87383	,933
	41-50	-2,42857	1,03408	,140

Tablo 4.5.'e göre; 21-30 yaş arasında olan öğretmenler ile 31-40yaş arasında olan öğretmenler arasında 21-30 yaş arasında olan öğretmenler lehine  $p<.05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 21-30 yaş arasındaki öğretmenlerin “Duyarsızlaşma” algılarının 31-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.4.' e göre Yaş değişkeni ile Örgütsel bağlılık ölçeği “Duygusal Bağlılık” alt boyutu için  $p<.05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=12,358$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu ve Yaş Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
21-30	31-40	-2,50481*	,57629	,000
	41-50	-2,61477	1,01426	,086
	51 ve üzeri	-6,65873*	1,32652	,000
31-40	21-30	2,50481*	,57629	,000
	41-50	-,10997	1,00444	1,000
	51 ve üzeri	-4,15392*	1,31903	,021
41-50	21-30	2,61477	1,01426	,086
	31-40	,10997	1,00444	1,000
	51 ve üzeri	-4,04396	1,56091	,084
51 ve üzeri	21-30	6,65873*	1,32652	,000
	31-40	4,15392*	1,31903	,021
	41-50	4,04396	1,56091	,084

Tablo 4.6.’ ya göre; 21-30 yaş arasında olan öğretmenler ile 31-40ve 51 ve üzeri yaş arasında olan öğretmenler arasında 31-40 ve 51 ve üzeri yaş arasında olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 31-40 ve 51 ve üzeri yaş arasındaki öğretmenlerin “Duygusal Bağlılık” algılarının 31-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.4.’ e göre Yaş değişkeni ile Örgütsel bağlılık ölçeği “Devam Bağlılığı” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=4,297$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Devam Bağlılığı” Alt Boyutu ve Yaş Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
21-30	31-40	,29086	,71600	,983
	41-50	2,32173	1,26016	,337
	51 ve üzeri	-4,57937	1,64813	,054
31-40	21-30	-,29086	,71600	,983
	41-50	2,03088	1,24796	,450
	51 ve üzeri	-4,87022*	1,63882	,033
41-50	21-30	-2,32173	1,26016	,337
	31-40	-2,03088	1,24796	,450
	51 ve üzeri	-6,90110*	1,93935	,006
51 ve üzeri	21-30	4,57937	1,64813	,054
	31-40	4,87022*	1,63882	,033
	41-50	6,90110*	1,93935	,006

Tablo 4.7.’ ye göre; 31-40 ve 41-50 yaş arasında olan öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş arasında olan öğretmenler arasında 51 ve üzeri yaş arasında olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 51 ve üzeri yaş arasındaki öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” algılarının 31-40 ve 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.4.’ e göre Yaş değişkeni ile Örgütsel bağlılık ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=20,013$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” Alt Boyutu ve Yaş Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
21-30	31-40	-2,90152*	,92267	,021
	41-50	-8,37118*	1,62389	,000
	51 ve üzeri	-13,56349*	2,12384	,000
31-40	21-30	2,90152*	,92267	,021
	41-50	-5,46966*	1,60817	,010
	51 ve üzeri	-10,66197*	2,11184	,000
41-50	21-30	8,37118*	1,62389	,000
	31-40	5,46966*	1,60817	,010
	51 ve üzeri	-5,19231	2,49912	,231
51 ve üzeri	21-30	13,56349*	2,12384	,000
	31-40	10,66197*	2,11184	,000
	41-50	5,19231	2,49912	,231

Tablo 4.8.’e göre; 21-30 ve 31-40 yaş arasında olan öğretmenler ile 41-50 ve 51 ve üzeri yaş arasında olan öğretmenler arasında 41-50 ve 51 ve üzeri yaş arasında olan öğretmenler lehine, 21-30 yaş arasında olan öğretmenler ile 31-40 yaş arasında olan öğretmenler arasında 31-40 yaş arasında olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 41-50 ve 51 ve üzeri yaş arasındaki öğretmenlerin “Normatif Bağlılık” algılarının 21-30 ve 31-40 ve 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.9.’ da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.9. Öğretmenlerin Cinsiyetleri ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait t-Testi Sonuçları**

Cinsiyetiniz	n	X <sub>ortalama</sub>	SS	t	Sd	p	
Duygusal Tükenme	Kadın	211	22,28	5,13	3,355	306	,265
	Erkek	97	20,23	4,70			
Duyarsızlaşma	Kadın	211	10,43	3,04	0,010	306	,425
	Erkek	97	10,42	3,59			
Kişisel Başarı	Kadın	211	29,65	5,35	-3,897	306	,000
	Erkek	97	32,01	3,84			
Duygusal Bağlılık	Kadın	211	26,36	4,97	-6,016	306	,039
	Erkek	97	29,82	4,05			
Devam Bağlılığı	Kadın	211	25,18	5,66	0,395	306	,165
	Erkek	97	24,89	6,55			
Normatif Bağlılık	Kadın	211	42,02	7,02	-9,141	306	,914
	Erkek	97	50,20	7,85			

Tablo 4.9.'da Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri ile Cinsiyet değişkenine ait t-testi sonuçları verilmiştir. Cinsiyet değişkeni ve Tükenmişlik ölçeği "Duygusal Tükenme" ve "Duyarsızlaşma" alt boyutlarından  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark tespit edilmemiştir. "Kişisel Başarı" alt boyutunda ise  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur ( $t = -3,897$ ). Cinsiyet ortalamaları incelendiğinde ( $X_{kadın} = 29,65$  ve  $X_{erkek} = 32,01$ ) erkeklerin kişisel başarı algılarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.9.'da Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri ile Cinsiyet değişkenine ait t-testi sonuçları verilmiştir. Cinsiyet değişkeni ve Örgütsel Bağlılık ölçeği "Devam Bağlılığı" ve "Normatif Bağlılık" alt boyutlarında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark tespit edilmemiştir. "Duygusal Bağlılık" alt boyutunda ise  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur ( $t = -6,016$ ). Cinsiyet ortalamaları incelendiğinde ( $X_{kadın} = 26,36$  ve  $X_{erkek} = 29,82$ ) erkeklerin kişisel başarı algılarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.10.' da öğretmenlerin medeni haline göre mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.10. Öğretmenlerin Medeni Hali ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait t-Testi Sonuçları**

Medeni haliniz		n	X <sub>ortalama</sub>	SS	t	Sd	p
Duygusal Tükenme	Evli	134	20,64	5,36	-3,054	306	,017
	Bekar	174	22,40	4,74			
Duyarsızlaşma	Evli	134	8,87	2,67	-8,234	306	,061
	Bekar	174	11,63	3,09			
Kişisel Başarı	Evli	134	31,31	3,74	2,834	306	,000
	Bekar	174	29,69	5,76			
Duygusal Bağlılık	Evli	134	27,35	5,07	-0,302	306	,616
	Bekar	174	27,52	4,89			
Devam Bağlılığı	Evli	134	25,46	6,24	0,980	306	,242
	Bekar	174	24,79	5,71			
Normatif Bağlılık	Evli	134	45,97	8,80	2,599	306	,084
	Bekar	174	43,54	7,58			

Tablo 4.10.'da Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri ile Medeni hal değişkenine ait t-testi sonuçları verilmiştir. Medeni hal değişkeni ve Tükenmişlik ölçeği "Duyarsızlaşma" alt boyutunda  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark tespit edilmemiştir. "Duygusal Tükenme" alt boyutunda ise  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur ( $t = -3,054$ ). Medeni hal ortalamaları incelendiğinde ( $X_{evli} = 20,64$  ve  $X_{bekar} = 22,40$ ) bekar öğretmenlerin duygusal tükenme algılarının evli öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. "Kişisel Başarı" alt boyutunda ise  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur ( $t = 2,834$ ). Medeni hal ortalamaları incelendiğinde ( $X_{evli} = 31,31$  ve  $X_{bekar} = 29,69$ ) evli öğretmenlerin kişisel başarı algılarının bekar öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.10.'da Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri ile Medeni hal değişkenine ait t-testi sonuçları verilmiştir. Medeni hal değişkeni ve Örgütsel Bağlılık ölçeği "Duygusal Bağlılık", "Devam Bağlılığı" ve "Normatif Bağlılık" alt boyutlarında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark tespit edilmemiştir.

Tablo 4.11.' de öğretmenlerin branşına göre mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.11. Öğretmenlerin Branşı ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait t-Testi Sonuçları**

Branşınız		n	X <sub>ortalama</sub>	SS	t	Sd	p
Duygusal Tükenme	Sınıf Öğretmeni	30	22,10	3,80	,525	306	,048
	Branş Öğretmeni	278	21,59	5,21			
Duyarsızlaşma	Sınıf Öğretmeni	30	11,43	3,78	1,812	306	,047
	Branş Öğretmeni	278	10,32	3,14			
Kişisel Başarı	Sınıf Öğretmeni	30	28,23	7,02	-2,494	306	,000
	Branş Öğretmeni	278	30,63	4,74			
Duygusal Bağlılık	Sınıf Öğretmeni	30	28,93	4,23	1,731	306	,778
	Branş Öğretmeni	278	27,29	5,02			
Devam Bağlılığı	Sınıf Öğretmeni	30	24,23	6,91	-,825	306	,145
	Branş Öğretmeni	278	25,18	5,84			
Normatif Bağlılık	Sınıf Öğretmeni	30	45,20	11,57	,423	306	,000
	Branş Öğretmeni	278	44,53	7,79			

Tablo 4.11.'de Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri ile Branş değişkenine ait t-testi sonuçları verilmiştir. Tükenmişlik ölçeği "Duygusal Tükenme" alt boyutunda  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur ( $t=0,525$ ). Branş ortalamaları incelendiğinde ( $X_{\text{Sınıf}}=22,10$  ve  $X_{\text{Branş}}=21,59$ ) sınıf öğretmenlerinin duygusal tükenme algılarının branş öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik ölçeği "Duyarsızlaşma" alt boyutunda  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur ( $t=1,812$ ). Branş ortalamaları incelendiğinde ( $X_{\text{Sınıf}}=11,43$  ve  $X_{\text{Branş}}=10,32$ ) sınıf öğretmenlerinin duyarsızlaşma algılarının branş öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik ölçeği "Kişisel Başarı" alt boyutunda ise  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur ( $t=-2,494$ ). Branş ortalamaları incelendiğinde ( $X_{\text{Sınıf}}=28,23$  ve  $X_{\text{Branş}}=30,63$ ) branş öğretmenlerinin kişisel başarı algılarının sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.11.'de Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri ile Branş değişkenine ait t-testi sonuçları verilmiştir. Branş değişkeni ve Örgütsel Bağlılık ölçeği "Duygusal Bağlılık" ve "Devam Bağlılığı" alt boyutlarında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark tespit edilmemiştir. Örgütsel Bağlılık ölçeği "Normatif Bağlılık" alt boyutunda ise  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur ( $t=0,423$ ). Branş ortalamaları

incelendiğinde (Xsınıf=45,20 ve Xbranş=44,53) sınıf öğretmenlerinin normatif bağlılık algılarının branş öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.12.' de öğretmenlerin eğitim durumuna göre mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.12. Öğretmenlerin Eğitim Durumları ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplarasası	1416,674	3	472,225	22,036	,000
	Grup İçi	6514,599	304	21,430		
	Toplam	7931,273	307			
Duyarsızlaşma	Gruplarasası	277,266	3	92,422	9,675	,000
	Grup İçi	2904,016	304	9,553		
	Toplam	3181,282	307			
Kişisel Başarı	Gruplarasası	399,371	3	133,124	5,466	,001
	Grup İçi	7404,305	304	24,356		
	Toplam	7803,675	307			
Duygusal Bağlılık	Gruplarasası	284,553	3	94,851	3,962	,009
	Grup İçi	7277,615	304	23,940		
	Toplam	7562,169	307			
Devam Bağlılığı	Gruplarasası	162,745	3	54,248	1,544	,203
	Grup İçi	10683,061	304	35,142		
	Toplam	10845,805	307			
Normatif Bağlılık	Gruplarasası	2296,888	3	765,629	12,654	,000
	Grup İçi	18393,190	304	60,504		
	Toplam	20690,078	307			

Tablo 4.12.' ye göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Eğitim durumu değişkeni ile Tükenmişlik ölçeği "Duygusal Tükenme" alt boyutu için  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=22,036$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.



**Tablo 4.13. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Doktora	Yüksek Lisans	1,04110	1,72402	,947
	Lisans	5,48879*	1,66577	,014
	Yüksekokul	11,00000*	2,83480	,002
Yüksek Lisans	Doktora	-1,04110	1,72402	,947
	Lisans	4,44769*	,62422	,000
	Yüksekokul	9,95890*	2,37717	,001
Lisans	Doktora	-5,48879*	1,66577	,014
	Yüksek Lisans	-4,44769*	,62422	,000
	Yüksekokul	5,51121	2,33527	,137
Yüksekokul	Doktora	-11,00000*	2,83480	,002
	Yüksek Lisans	-9,95890*	2,37717	,001
	Lisans	-5,51121	2,33527	,137

Tablo 4.13.’e göre; Doktora ve Yüksek Lisans mezun olan öğretmenler ile Lisans ve Yüksekokuldan mezun olan öğretmenler arasında Doktora ve Yüksek Lisans mezun olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, Doktora ve Yüksek Lisans mezun olan öğretmenlerin “Duygusal Tükenme” algılarının Lisans ve Yüksekokuldan mezun olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.12.’ye göre Eğitim durumu değişkeni ile Tükenmişlik ölçeği ölçeği “Duyarsızlaşma” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=9,675$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.14. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Doktora	Yüksek Lisans	5,79452*	1,15106	,000
	Lisans	5,65919*	1,11217	,000
	Yüksekokul	8,00000*	1,89269	,001
Yüksek Lisans	Doktora	-5,79452*	1,15106	,000
	Lisans	-,13533	,41677	,991
	Yüksekokul	2,20548	1,58715	,587
Lisans	Doktora	-5,65919*	1,11217	,000
	Yüksek Lisans	,13533	,41677	,991
	Yüksekokul	2,34081	1,55917	,522
Yüksekokul	Doktora	-8,00000*	1,89269	,001
	Yüksek Lisans	-2,20548	1,58715	,587
	Lisans	-2,34081	1,55917	,522

Tablo 4.14.’e göre; Doktoradan mezun olan öğretmenler ile Yüksek Lisans, Lisans ve Yüksekokuldan mezun olan öğretmenler arasında Doktoradan mezun olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, Doktoradan mezun olan öğretmenlerin “Duyarsızlaşma” algılarının Yüksek Lisans, Lisans ve Yüksekokuldan mezun olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.12.’ ye göre Eğitim durumu değişkeni ile Tükenmişlik ölçeği ölçeği “Kişisel Başarı” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=5,466$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.15. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Kişisel Başarı” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Doktora	Yüksek Lisans	-5,98630*	1,83798	,015
	Lisans	-6,80269*	1,77588	,002
	Yüksekokul	-4,00000	3,02218	,626
Yüksek Lisans	Doktora	5,98630*	1,83798	,015
	Lisans	-,81639	,66548	,681
	Yüksekokul	1,98630	2,53431	,893
Lisans	Doktora	6,80269*	1,77588	,002
	Yüksek Lisans	,81639	,66548	,681
	Yüksekokul	2,80269	2,48964	,737
Yüksekokul	Doktora	4,00000	3,02218	,626
	Yüksek Lisans	-1,98630	2,53431	,893
	Lisans	-2,80269	2,48964	,737

Tablo 4.15.’e göre; Doktoradan mezun olan öğretmenler ile Yüksek Lisans ve Lisans mezun olan öğretmenler arasında Yüksek Lisans, Lisans mezun olan öğretmenler lehine  $p<.05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, Yüksek Lisans ve Lisans mezun olan öğretmenlerin “Kişisel Başarı” algılarının Doktoradan mezun olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.12.’ye göre Eğitim durumu değişkeni ile Örgütsel Bağlılık ölçeği “Duygusal Bağlılık” alt boyutu için  $p<.05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=3,962$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.16. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Doktora	Yüksek Lisans	6,26027*	1,82219	,009
	Lisans	5,52915*	1,76062	,021
	Yüksekokul	5,00000	2,99622	,427
Yüksek Lisans	Doktora	-6,26027*	1,82219	,009
	Lisans	-,73113	,65977	,746
	Yüksekokul	-1,26027	2,51253	,969
Lisans	Doktora	-5,52915*	1,76062	,021
	Yüksek Lisans	,73113	,65977	,746
	Yüksekokul	-,52915	2,46824	,997
Yüksekokul	Doktora	-5,00000	2,99622	,427
	Yüksek Lisans	1,26027	2,51253	,969
	Lisans	,52915	2,46824	,997

Tablo 4.16.’ya göre; Doktoradan mezun olan öğretmenler ile Yüksek Lisans ve Lisans mezun olan öğretmenler arasında Doktoradan mezun olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, Doktoradan mezun olan öğretmenlerin “Duygusal Bağlılık” algılarının Yüksek Lisans ve Lisans mezun olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.12.’ye göre Eğitim durumu değişkeni ile Örgütsel Bağlılık ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=12,654$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.17. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” Alt Boyutu ve Eğitim Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Doktora	Yüksek Lisans	12,80822*	2,89686	,000
	Lisans	7,23318	2,79898	,085
	Yüksekokul	10,00000	4,76329	,223
Yüksek Lisans	Doktora	-12,80822*	2,89686	,000
	Lisans	-5,57504*	1,04887	,000
	Yüksekokul	-2,80822	3,99435	,920
Lisans	Doktora	-7,23318	2,79898	,085
	Yüksek Lisans	5,57504*	1,04887	,000
	Yüksekokul	2,76682	3,92394	,919
Yüksekokul	Doktora	-10,00000	4,76329	,223
	Yüksek Lisans	2,80822	3,99435	,920
	Lisans	-2,76682	3,92394	,919

Tablo 4.17.’ ye göre; Yüksek Lisanstan mezun olan öğretmenler ile Doktora ve Lisanstan mezun olan öğretmenler arasında Doktora ve Lisanstan mezun olan öğretmenler lehine  $p<.05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, Doktora ve Lisanstan mezun olan öğretmenlerin “Normatif Bağlılık” algılarının Yüksek Lisanstan mezun olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.18.’ de öğretmenlerin mesleki kıdemine göre mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.18. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Duygusal Tükenme	Gruplararası	463,161	4	115,790	4,698	,001
	Grup İçi	7468,111	303	24,647		
	Toplam	7931,273	307			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	104,136	4	26,034	2,564	,038
	Grup İçi	3077,147	303	10,156		
	Toplam	3181,282	307			
Kişisel Başarı	Gruplararası	518,080	4	129,520	5,387	,000
	Grup İçi	7285,595	303	24,045		
	Toplam	7803,675	307			
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	1031,885	4	257,971	11,970	,000
	Grup İçi	6530,284	303	21,552		
	Toplam	7562,169	307			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	964,216	4	241,054	7,391	,000
	Grup İçi	9881,589	303	32,613		
	Toplam	10845,805	307			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	1305,224	4	326,306	5,100	,001
	Grup İçi	19384,854	303	63,976		
	Toplam	20690,078	307			

Tablo 4.18.' e göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Mesleki kıdem değişkeni ile Tükenmişlik ölçeği "Duygusal Tükenme" alt boyutu için  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=4,698$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.19. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-5 yıl	6-10 yıl	2,47929*	,68304	,012
	11-15 yıl	-,26786	,78185	,998
	16-20yıl	1,31656	1,56867	,951
	21 yıl ve üzeri	2,18019	1,15775	,472
6-10 yıl	1-5 yıl	-2,47929*	,68304	,012
	11-15 yıl	-2,74714*	,79856	,020
	16-20yıl	-1,16273	1,57706	,969
	21 yıl ve üzeri	-,29909	1,16910	,999
11-15 yıl	1-5 yıl	,26786	,78185	,998
	6-10 yıl	2,74714*	,79856	,020
	16-20yıl	1,58442	1,62231	,916
	21 yıl ve üzeri	2,44805	1,22945	,413
16-20yıl	1-5 yıl	-1,31656	1,56867	,951
	6-10 yıl	1,16273	1,57706	,969
	11-15 yıl	-1,58442	1,62231	,916
	21 yıl ve üzeri	,86364	1,83330	,994
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-2,18019	1,15775	,472
	6-10 yıl	,29909	1,16910	,999
	11-15 yıl	-2,44805	1,22945	,413
	16-20yıl	-,86364	1,83330	,994

Tablo 4.19.’a göre; 1-5 yıl ve 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında 1-5 yıl ve 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl ve 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler “Duygusal Tükenme” algılarının 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.18.’ e göre Mesleki kıdem değişkeni ile Tükenmişlik ölçeği “Duyarsızlaşma” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=2,564$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.20. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-5 yıl	6-10 yıl	,88393	,43844	,399
	11-15 yıl	,12202	,50187	1,000
	16-20yıl	,06575	1,00693	1,000
	21 yıl ve üzeri	2,02029	,74316	,120
6-10 yıl	1-5 yıl	-,88393	,43844	,399
	11-15 yıl	-,76190	,51260	,697
	16-20yıl	-,81818	1,01232	,957
	21 yıl ve üzeri	1,13636	,75045	,682
11-15 yıl	1-5 yıl	-,12202	,50187	1,000
	6-10 yıl	,76190	,51260	,697
	16-20yıl	-,05628	1,04136	1,000
	21 yıl ve üzeri	1,89827	,78919	,219
16-20yıl	1-5 yıl	-,06575	1,00693	1,000
	6-10 yıl	,81818	1,01232	,957
	11-15 yıl	,05628	1,04136	1,000
	21 yıl ve üzeri	1,95455	1,17680	,600
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-2,02029	,74316	,120
	6-10 yıl	-1,13636	,75045	,682
	11-15 yıl	-1,89827	,78919	,219
	16-20yıl	-1,95455	1,17680	,600

Tablo 4.20.’ye göre; öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonrasında gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.18.’ e göre Mesleki kıdem değişkeni ile Tükenmişlik ölçeği “Kişisel Başarı” alt boyutu için  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=5,387$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.



**Tablo 4.21. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Kişisel Başarı” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-5 yıl	6-10 yıl	2,44750*	,67464	,012
	11-15 yıl	2,35020	,77224	,057
	16-20yıl	,02841	1,54938	1,000
	21 yıl ve üzeri	3,71023*	1,14352	,034
6-10 yıl	1-5 yıl	-2,44750*	,67464	,012
	11-15 yıl	-,09730	,78874	1,000
	16-20yıl	-2,41909	1,55767	,661
	21 yıl ve üzeri	1,26273	1,15473	,879
11-15 yıl	1-5 yıl	-2,35020	,77224	,057
	6-10 yıl	,09730	,78874	1,000
	16-20yıl	-2,32179	1,60236	,718
	21 yıl ve üzeri	1,36003	1,21434	,869
16-20yıl	1-5 yıl	-,02841	1,54938	1,000
	6-10 yıl	2,41909	1,55767	,661
	11-15 yıl	2,32179	1,60236	,718
	21 yıl ve üzeri	3,68182	1,81076	,390
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-3,71023*	1,14352	,034
	6-10 yıl	-1,26273	1,15473	,879
	11-15 yıl	-1,36003	1,21434	,869
	16-20yıl	-3,68182	1,81076	,390

Tablo 4.21.'e göre; 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 6-10 yıl arası ve 21 yıl üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlerin “Kişisel Başarı” algılarının 6-10 yıl arası ve 21 yıl üzeri kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.18.' e göre Mesleki kıdem değişkeni ile Örgütsel Bağlılık ölçeği “Duygusal Bağlılık” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=11,970$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.22. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-5 yıl	6-10 yıl	3,82857*	,63871	,000
	11-15 yıl	-,00397	,73111	1,000
	16-20yıl	-1,50325	1,46687	,902
	21 yıl ve üzeri	,58766	1,08262	,990
6-10 yıl	1-5 yıl	-3,82857*	,63871	,000
	11-15 yıl	-3,83254*	,74674	,000
	16-20yıl	-5,33182*	1,47472	,012
	21 yıl ve üzeri	-3,24091	1,09323	,069
11-15 yıl	1-5 yıl	,00397	,73111	1,000
	6-10 yıl	3,83254*	,74674	,000
	16-20yıl	-1,49928	1,51703	,913
	21 yıl ve üzeri	,59163	1,14967	,992
16-20yıl	1-5 yıl	1,50325	1,46687	,902
	6-10 yıl	5,33182*	1,47472	,012
	11-15 yıl	1,49928	1,51703	,913
	21 yıl ve üzeri	2,09091	1,71433	,829
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,58766	1,08262	,990
	6-10 yıl	3,24091	1,09323	,069
	11-15 yıl	-,59163	1,14967	,992
	16-20yıl	-2,09091	1,71433	,829

Tablo 4.22.’ ye göre; 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 1-5, 11-15 ve 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında 1-5, 11-15 ve 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5, 11-15 ve 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin “Duygusal Bağlılık” algılarının 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.18.’ e göre Mesleki kıdem değişkeni ile Örgütsel Bağlılık ölçeği “Devam Bağlılığı” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=7,391$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.23. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Devam Bağlılığı” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-5 yıl	6-10 yıl	3,78393*	,78569	,000
	11-15 yıl	1,76091	,89936	,431
	16-20yıl	1,72484	1,80443	,922
	21 yıl ve üzeri	-1,41153	1,33175	,890
6-10 yıl	1-5 yıl	-3,78393*	,78569	,000
	11-15 yıl	-2,02302	,91858	,305
	16-20yıl	-2,05909	1,81408	,863
	21 yıl ve üzeri	-5,19545*	1,34481	,006
11-15 yıl	1-5 yıl	-1,76091	,89936	,431
	6-10 yıl	2,02302	,91858	,305
	16-20yıl	-,03608	1,86613	1,000
	21 yıl ve üzeri	-3,17244	1,41423	,287
16-20yıl	1-5 yıl	-1,72484	1,80443	,922
	6-10 yıl	2,05909	1,81408	,863
	11-15 yıl	,03608	1,86613	1,000
	21 yıl ve üzeri	-3,13636	2,10883	,697
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	1,41153	1,33175	,890
	6-10 yıl	5,19545*	1,34481	,006
	11-15 yıl	3,17244	1,41423	,287
	16-20yıl	3,13636	2,10883	,697

Tablo 4.23.'e göre; 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 1-5 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında 1-5 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” algılarının 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.18.' e göre Mesleki kıdem değişkeni ile Örgütsel Bağlılık ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=5,100$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.24. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” Alt Boyutu ve Mesleki Kıdemleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-5 yıl	6-10 yıl	3,04893	1,10045	,107
	11-15 yıl	-,40774	1,25965	,999
	16-20yıl	-6,74107	2,52730	,133
	21 yıl ve üzeri	-,05925	1,86527	1,000
6-10 yıl	1-5 yıl	-3,04893	1,10045	,107
	11-15 yıl	-3,45667	1,28657	,128
	16-20yıl	-9,79000*	2,54083	,006
	21 yıl ve üzeri	-3,10818	1,88356	,606
11-15 yıl	1-5 yıl	,40774	1,25965	,999
	6-10 yıl	3,45667	1,28657	,128
	16-20yıl	-6,33333	2,61372	,212
	21 yıl ve üzeri	,34848	1,98079	1,000
16-20yıl	1-5 yıl	6,74107	2,52730	,133
	6-10 yıl	9,79000*	2,54083	,006
	11-15 yıl	6,33333	2,61372	,212
	21 yıl ve üzeri	6,68182	2,95365	,278
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,05925	1,86527	1,000
	6-10 yıl	3,10818	1,88356	,606
	11-15 yıl	-,34848	1,98079	1,000
	16-20yıl	-6,68182	2,95365	,278

Tablo 4.24.'e göre; 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenler lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin “Normatif Bağlılık” algılarının 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.23.' de öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.25. Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi ve Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplararası	691,280	3	230,427	9,675	,000
	Grup İçi	7239,992	304	23,816		
	Toplam	7931,273	307			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	247,790	3	82,597	8,560	,000
	Grup İçi	2933,492	304	9,650		
	Toplam	3181,282	307			
Kişisel Başarı	Gruplararası	65,818	3	21,939	0,862	,461
	Grup İçi	7737,857	304	25,453		
	Toplam	7803,675	307			
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	332,722	3	110,907	4,664	,003
	Grup İçi	7229,447	304	23,781		
	Toplam	7562,169	307			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	108,171	3	36,057	1,021	,384
	Grup İçi	10737,634	304	35,321		
	Toplam	10845,805	307			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	1000,580	3	333,527	5,150	,002
	Grup İçi	19689,498	304	64,768		
	Toplam	20690,078	307			

Tablo 4.25.' e göre Aynı okulda çalışma süresi değişkeni ile Tükenmişlik ölçeği “Duygusal Tükenme” alt boyutu için  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=9,675$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.26. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu ve Aynı Okulda Çalışma Süreleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
0-1 yıl	2-3 yıl	-,94444	,71076	,623
	4-5 yıl	2,08046*	,71715	,040
	6 yıl ve üstü	-2,70833	,99237	,061
2-3 yıl	0-1 yıl	,94444	,71076	,623
	4-5 yıl	3,02490*	,73373	,001
	6 yıl ve üstü	-1,76389	1,00442	,380
4-5 yıl	0-1 yıl	-2,08046*	,71715	,040
	2-3 yıl	-3,02490*	,73373	,001
	6 yıl ve üstü	-4,78879*	1,00895	,000
6 yıl ve üstü	0-1 yıl	2,70833	,99237	,061
	2-3 yıl	1,76389	1,00442	,380
	4-5 yıl	4,78879*	1,00895	,000

Tablo 4.26.’ya göre; aynı okulda 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar ile 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar arasında 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar lehine istatistiksel olarak ( $p<.05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum aynı okulda 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin “Duygusal Tükenme” algılarının 4-5yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.25.’ e göre Aynı okulda çalışma süresi değişkeni ile Tükenmişlik ölçeği “Duyarsızlaşma” alt boyutu için  $p<.05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=8,560$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.27. Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ve Aynı Okulda Çalışma Süreleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
0-1 yıl	2-3 yıl	-,27677	,45243	,945
	4-5 yıl	1,55312*	,45649	,010
	6 yıl ve üstü	-1,21843	,63168	,295
2-3 yıl	0-1 yıl	,27677	,45243	,945
	4-5 yıl	1,82989*	,46705	,002
	6 yıl ve üstü	-,94167	,63935	,539
4-5 yıl	0-1 yıl	-1,55312*	,45649	,010
	2-3 yıl	-1,82989*	,46705	,002
	6 yıl ve üstü	-2,77155*	,64224	,000
6 yıl ve üstü	0-1 yıl	1,21843	,63168	,295
	2-3 yıl	,94167	,63935	,539
	4-5 yıl	2,77155*	,64224	,000

Tablo 4.27.’ye göre; aynı okulda 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar ile 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar arasında 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum aynı okulda 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin “Duyarsızlaşma” algılarının 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.25.’ e göre Aynı okulda çalışma süresi değişkeni ile Örgütsel Bağlılık ölçeği “Duygusal Bağlılık” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=4,664$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.28. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu ve Aynı Okulda Çalışma Süreleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
0-1 yıl	2-3 yıl	,53737	,71024	,903
	4-5 yıl	1,60711	,71663	,172
	6 yıl ve üstü	-2,02652	,99165	,245
2-3 yıl	0-1 yıl	-,53737	,71024	,903
	4-5 yıl	1,06973	,73320	,547
	6 yıl ve üstü	-2,56389	1,00369	,091
4-5 yıl	0-1 yıl	-1,60711	,71663	,172
	2-3 yıl	-1,06973	,73320	,547
	6 yıl ve üstü	-3,63362*	1,00822	,005
6 yıl ve üstü	0-1 yıl	2,02652	,99165	,245
	2-3 yıl	2,56389	1,00369	,091
	4-5 yıl	3,63362*	1,00822	,005

Tablo 4.28.’e göre; aynı okulda 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar ile 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar arasında 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum aynı okulda 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin “Duygusal Bağlılık” algılarının 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.25.’ e göre Aynı okulda çalışma süresi değişkeni ile Örgütsel Bağlılık ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutu için  $p < .05$  düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F=5,150$ ). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.



**Tablo 4.29. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” Alt Boyutu ve Aynı Okulda Çalışma Süreleri İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları**

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
0-1 yıl	2-3 yıl	-3,59192*	1,17212	,026
	4-5 yıl	,24103	1,18266	,998
	6 yıl ve üstü	-3,49747	1,63653	,209
2-3 yıl	0-1 yıl	3,59192*	1,17212	,026
	4-5 yıl	3,83295*	1,21000	,020
	6 yıl ve üstü	,09444	1,65640	1,000
4-5 yıl	0-1 yıl	-,24103	1,18266	,998
	2-3 yıl	-3,83295*	1,21000	,020
	6 yıl ve üstü	-3,73851	1,66387	,171
6 yıl ve üstü	0-1 yıl	3,49747	1,63653	,209
	2-3 yıl	-,09444	1,65640	1,000
	4-5 yıl	3,73851	1,66387	,171

Tablo 4.29.’a göre; aynı okulda 2-3 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar ile 0-1 yıl ve 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar arasında 2-3 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum aynı okulda 2-3 yıl arası çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin “Normatif Bağlılık” algılarının 0-1 yıl ve 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.30.’ da öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir.

**Tablo 4.30. Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Algılarının Korelasyon Analizi Sonuçları**

		<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>
Duygusal Tükenme	r	-,035	-,052	-,161**
	p	,539	,361	,005
	N	308	308	308
Duyarsızlaşma	r	,163**	-,050	-,012
	p	,004	,380	,832
	N	308	308	308
Kişisel Başarı	r	,043	,111	,308**
	p	,455	,052	,000
	N	308	308	308

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Öğretmenlerin Tükenmişlik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında, “Duygusal Tükenme” ve “Normatif Bağlılık”(r=-0,161, p<0,05) arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, duygusal tükenmişlik düzeyleri artan öğretmenlerin normatif bağlılık algılarında azalma söz konusudur.

Öğretmenlerin Tükenmişlik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında, “Duyarsızlaşma” ve “Duygusal Bağlılık” (r=0,163, p<0,05) arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, duyarsızlaşma düzeyleri artan öğretmenlerin duygusal bağlılık algılarında da artma söz konusudur.

Öğretmenlerin Tükenmişlik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında, “Kişisel Başarı” ve “Normatif Bağlılık” (r=0,308, p<0,05) arasında kuvvetli, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, kişisel başarı düzeyleri artan öğretmenlerin normatif bağlılık algılarında da artma söz konusudur.

## BÖLÜM IV

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye sonuçlar verilmiştir.

Katılımcıların 142'si (%46,1) 31-40 yaş aralığında, 211'i (%68,5) kadındır. Katılımcıların 134'ü (%43,5) evli, 174,' ü (%56,5) bekârdır. Katılımcıların 278' i (%90,3) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 233' ü (%72,4) lisans mezunudur. Katılımcıların 99' u (%32,1) 0-1 yıl süreyle halen buldukları okulda görev yapmaktadır. Katılımcıların 112' si (%36,4) 1-5 yıl kıdeme sahiptir.

Toplam tükenmişlik puanlarının ortalamalarına bakıldığında ( $\bar{X}=2,839$ ) öğretmenlerin %25-%50 yüzdelerlik puan aralığında tükenmişlik duygusuna sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin az tükenmiş olduğu söylenebilir.

Toplam tükenmişlik puanlarının ortalamalarına bakıldığında ( $\bar{X}=3,034$ ) öğretmenlerin %25-%50 yüzdelerlik puan aralığında tükenmişlik duygusuna sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık duygularının az olduğu söylenebilir. Düşük bağlılık düzeyi, öğretmenlerin düşük iş başarısı göstermesine ya da okuldan ayrılmasına neden olabildiği gibi, okul verimliliğini etkileyen sorunlar arasında da yer almaktadır (Celep, 2000). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırıcı çalışmaların yapılarak verimliliklerinde artırılması sağlanmalıdır. Öğretmenlerin verimlilik düzeylerinin de sürekli ölçümleri yapılarak geri dönüşmeler yapılmalıdır. Yapılan ölçüm sonuçları öğretmenler ile paylaşılarak gerekli geliştirici çalışmalar yapılmalıdır.

21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerin“Duyarsızlaşma” algılarının 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. 31-40 ve 51 ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin“Duygusal Bağlılık” algılarının 21-30 ve 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. 51 ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin“Devam Bağlılığı” algılarının 31-40 ve 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. 41-50 ve 51 ve üzeri yaş

aralığında olan öğretmenlerin“Normatif Bağlılık” algılarının 21-30 ve 31-40 ve 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Forlin (2001) genç öğretmenlerin daha stresli olduğunu saptamıştır ancak yaş arttıkça, tükenmişliğin artacağını bulgulayan çalışmalar da mevcuttur (Ergin 1996, Girgin 1995, Dolunay ve Piyal, 2003). Fakat Akçamete vd. (2001) de öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik konulu bir çalışmada yaş değişkeninin tükenmişlik üzerinde etkili olmadığını belirtmiştir. Örgütsel bağlılığı ve tükenmişliği sadece yaş ile ilişkisi araştırıldığında çeşitli sonuçların olduğu görülmektedir.Örgütsel bağlılıkta ilk yılların kritik olduğu görülmektedir.Özellikle kurumun yapacağı oryantasyonun önemi artmaktadır.Tükenmişlik için yaşın ilerlemesi ile doğru orantı olmadığı da araştırma sonuçlarında görülmektedir.

Cinsiyet ortalamalarına bakıldığında (Xkadın=29,65 ve Xerkek=32,01) erkeklerin kişisel başarı algılarının kadınlarinkine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Cinsiyet ortalamalarına bakıldığında (Xkadın=26,36 ve Xerkek=29,82) erkeklerin duygusal bağlılık algılarının kadınlarinkine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Girgin ve Baysal (2005) çalışmalarında, erkek öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin özellikle duyarsızlaşma alt boyutunda kadınlara göre daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. Kadınların hep duygusal olduğu gibi toplumda yaygın bir algı bulunsa da iş yaşamında aynı şekilde olmadığı görülmektedir.Çalıştığı kurumda erkeklerin daha duygusal olarak yaklaştıkları ve daha başarılı olmak isteğinde olmaları nedeniyle kuruma bağlılıkların daha fazla oldukları görülmektedir.

Medeni hal ortalamalarına bakıldığında (Xevli=31,31 ve Xbekar=29,69) evli olanların duygusal tükenme algılarının bekârlarinkine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin medeni durumlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir (Arabacı ve Akar, 2010; Cemaloğlu ve Şahin, 2007; )Medeni halde evli olmak ve sorumlulukların olması nedeniyle çalışma da tükenmişlik oranlarını daha düşük seviye de tuttıkları görülmektedir.

Branş ortalamalarına bakıldığında (XSınıf=28,23 ve Xbranş=30,63) sınıf öğretmenlerinin kişisel başarı algılarının branş öğretmenlerinkine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Branş ortalamalarına bakıldığında (XSınıf=45,20 ve Xbranş=44,53) sınıf öğretmenlerinin normatif bağlılık algılarının branş öğretmenlerinkine göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Sınıf öğretmeni sayısının fazla olması bu branştaki öğretmenlerin başarı ağırlarını olumsuz olarak etkileyebilir. Branşlarda ise ön plana çıkıp yükselme olanakları daha fazla olduklarından bağlılık düzeyleri olumlu olarak etkiledikleri görülmektedir.

Doktora ve Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin“Duygusal Tükenme” algılarının Lisans ve Yüksekokul mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Doktora mezunu öğretmenlerin“Duyarsızlaşma” algılarının Yüksek Lisans, Lisans ve Yüksekokul mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Doktora mezunu öğretmenlerin“Kişisel Başarı” algılarının Yüksek Lisans ve Lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Doktora mezunu öğretmenlerin“Duygusal Bağlılık” algılarının Yüksek Lisans ve Lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Doktora ve Lisans mezunu öğretmenlerin“Normatif Bağlılık” algılarının Yüksek Lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Akademik çalışmaların yoğun olması öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerini etkilemektedir. Ancak yeni çalışmalar içerisinde olan öğretmenlerin başarıya odaklı oldukları görülmektedir.

1-5 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin“Duygusal Tükenme” algılarının 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin“Kişisel Başarı” algılarının 6-10 yıl arası ve 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. 1-5, 11-15 ve 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin“Duygusal Bağlılık” algılarının 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. 11-5 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin“Devam Bağlılığı” algılarının 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin“Normatif Bağlılık” algılarının 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerde, mesleki deneyimin arttıkça, mesleğe bağlılığın arttığı ve mesleğin benimsenerek tükenmişliğin azaldığı daha önceki çalışmalarda tekrar edilen bir sonuçtur (Forlin, 2001; Ergin 1996; Girgin 1995 ve Dolunay, Piyal, 2003).

Aynı okulda 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin“Duygusal Tükenme” algılarının 4-5yıl arası çalışma süresine sahip

öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı okulda 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin“Duyarsızlaşma” algılarının 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı okulda 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin“Duygusal Bağlılık” algılarının 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı okulda 2-3 yıl arası çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin“Normatif Bağlılık” algılarının 0-1 yıl ve 4-5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin (2007) tarafından yapılan bir çalışmada da öğretmenlerin meslekî kıdemleri ile duyarsızlaşma ve duygusal tükenme arasındaki fark anlamlı bulunmuşken, kişisel başarı ile meslekî kıdemleri arasındaki fark anlamsız bulunmuştur.

Duygusal tükenmişlik düzeyleri artan öğretmenlerin normatif bağlılık algılarında azalma söz konusudur. Duyarsızlaşma düzeyleri artan öğretmenlerin duygusal bağlılık algılarında da artma söz konusudur. Kişisel başarı düzeyleri artan öğretmenlerin normatif bağlılık algılarında da artma söz konusudur.

## **5.2. Öneriler**

### **5.2.1.Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Özel Kurumlarda da aynı araştırma yapılabilir.
2. Eğitim düzeylerinin mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileme derecesi araştırılmalıdır.
3. Hizmetiçi eğitimlerin mesleki tükenmişlik düzeylerini etkileme derecesi araştırılabilir.

### **5.2.1.Milli Eğitim Bakanlığına Öneriler**

1. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin bağlılık derecesine etki etmesi için planlı bir oryantasyon çalışması yapılmalıdır.
2. Öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin artırılması ve tükenmişlik düzeylerinin de düşürülmesi için hizmetiçi eğitimler planlanarak öğretmenlere verilmelidir. Özellikle öğretmenlerin seminer dönemleri olan haziran ve eylül ayları etkin bir biçimde eğitim yapmak üzere kullanılabilir.

3. Öğretmenlerin verimlilik düzeyleri sürekli ölçen objektif bir performans sistemi oluşturulmalı ve burada elde edilen sonuçlar öğretmenler ile görüşülerek düzeltici çalışmalar yapılmalıdır.
4. Kurumlarda belirli aralıklarla ile rotasyon uygulaması öğretmenlere de yapılmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kurum yöneticileri için uygulanmaya başlanan rotasyonun öğretmenler için de uygulaması yapılmalıdır.
5. Öğretmenlerin akademik çalışma yapması teşvik edilmelidir. Milli eğitim Bakanlığı üniversiteler ile işbirliği yaparak öğretmenlerin akademik çalışmasını planlamalıdır. Mezun olduğu dönemdeki bilgi ile kalan öğretmenlerin kendilerini geliştirici çalışmalarda olması ile verimlilikleri de artacaktır.
6. Kadın yönetici sayısının artırılması için pozitif ayrımcılık yapılmalıdır. Öğretmen istatistikleri incelendiğinde bayan öğretmen sayısının fazla olduğu görülmektedir. Ancak yönetici sayısı incelendiğinde erkek yönetici sayısının fazla olması nedeni ile bayan öğretmenlerin bağlılık düzeyleri ve verimlilikleri artırılabilir.

## KAYNAKÇA

Ada, N., Alver, İ., ve Atlı, F., 2008, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektöründe Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. Ege Akademik Bakış Dergisi. 8(2), 487-518.

Ağca, V. ve Ertan, H., 2008, “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 22, 389-408.

Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B., 2001, Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik, Ankara: Nobel Yayınları.

Aksoy, Ş. U., 2007, “Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Aksu A., Ve Baysal A., 2005, “İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 11(41),7-24

Aras, Z., 2006, “Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Argon, T. ve Eren, A., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arı. G. S. ve Bal. E. Ç., 2008, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 15(1), 131-148.

Arslan, Ö. G., 2007, “Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Aslan, K., 2001, “Eğitimin Toplumsal Temelleri”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı: 5, S.15.



Aşan, Ö., Aydın, E.M., 2006, Örgütsel Davranış, Arıkan Yayım, İstanbul.

Atak, M., 2005, “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. 2, 59-67.

Aydın, L., 2002, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Aydın, M., 2005, Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu.

Babaoğlan, E., 2006, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Bakan, İ., 2011, Örgütsel Bağlılık. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R., 2000, “Resmi Ve Özel Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z., 2006, Stres Ve Başa Çıkma Yolları. (23. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, Z. ve Baltaş, A., 2010, Stres Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Başaran, İ. E., 1988, Eğitim Psikolojisi. Ankara: Gül.

Başol, G., Altay, M., 2009, “Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 15(58): 191-216.

Başören, M., 2005, “Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Başığit, A., 2006, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Kütahya.

Bayhan, G., 2011,. “Öğretmenlerin Profesyonelliğinin İncelenmesi”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bayram, L., 2005,. “Yönetimde Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. Sayıştay Dergisi. 59, 125-139.

Baysal, A., 1995, “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Baysal, A. C. ve Paksoy, M., 1999, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. 1, 7–15.

Benkhoff, B., 1997, “Disentangling Organizational Commitment: The Dangers Of The OCQ For Research And Policy”. Personnel Review. 1/2(26), 114-131.

Boylu, Y., Elbeyi, P. ve Güçer, E., 2007, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar. 44 (511), 5-74.

Bulut, M., 2004, “Örgütsel Bağlılık”. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Cengiz, A. A., 2001, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Çakır, E., 2013, “Gemi İşletmelerinde Gemi Adamlarına Yönelik Ücret Yönetim Sisteminin Analizi: Türkiye’de Kurulmuş Gemi İşletmelerinde Bir Uygulama”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çakır, Ö., 2001, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Kitabevi.

Çakır, T., 2009, “Örgütsel İklim Ve Adaletin Tükenmişlikle Olan İlişkisi”. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çam, O., 1992, “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik Ve Güvenirliğinin Araştırılması”. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı. 155-166.

Çam, O., 1995, Tükenmişlik, İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.

Çatır, O., 2009, “Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çavuşoğlu, İ., 2005, “Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Çetin, M. Ö., 2004, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, (1. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.

Çimen, M., 2000, “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.

Çokluk, Ö., 1999, “Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çokluk, Ö., 2000, “Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çokluk, Ö., 2003, Örgütlerde Tükenmişlik, C. Elma Ve K. Demir, (Edt.), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Ve Sorunlar (109-111) İçinde, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız T. ve Cengiz, S., 2009, “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 1(20), 77-89.

Çöl, G., 2004, “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi. 6(2), 4–11.

Danış, A., 2009, “Anadolu Teknik Ve Anadolu Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (İzmit Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dilsiz, B., 2006, “Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya

Doğan, C., 2003, Türkiye’de Öğretmenlik Mesleğinin Sorunları Ve Öğretmen Adaylarının Mesleğe İlişkin Görüşleri, İstanbul: Burak Yayıncılık.

Doğan, E. S., 2013, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Dönmez, B. ve Güneş, H., 2001, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik”. Eğitim Araştırmaları Dergisi. 1(5), 71-78.

Duman, F., 2011, “İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçeklesen Ödül Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Edelwich, J. And Brodsky, A., 1980, Burn-Out “Stages Disillusionment İn The Helping Professions, Newyork: Human Sciences Press.

Eğriboyun, D., 2013, “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Erbeşler, A., 1989, İnsan Gücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri Ve Teşvik Edici Yöntemleri, Ankara: Milli Produktivite.

Erdemoğlu Şahin, D., 2007, “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri (Ankara İli İlköğretim Ve Ortaöğretim Okulları Örneği)”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Eren, E., 2001, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ergin, A., 1995, Öğretim Teknolojisi İletifim. Pegem Yayınları, Ankara.

Ergün, T., 1975, “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”. TODAİE Amme İdaresi Dergisi. Ankara

Eroğlu, E., 2013, “Motivasyon ve Liderlik” İŞ Ve Yaşamda Motivasyon (Ed. Tuna, Y.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974

Ersoy,S., 2007, “Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Ertekin, Y., 1993, “Örgütsel ve Stres Üzerinde Düşünceler”. Amme İdaresi Dergisi. 1, 3-7.

Ertürk, R., 2014, “Öğretmenlerin İŞ Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Ertürk, S., 1988, “Türkiye’de Eğitim Felsefesi Sorunu”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. S.3. Ss.11-16.

Freudenberg, H. J., 1974, “Staff Burnout”. Journal Of Social Issues. 30, 159-164.  
[Http://Mtegm.Meb.Gov.Tr/Okullar.Asp](http://Mtegm.Meb.Gov.Tr/Okullar.Asp)

Geçikli, F., 2004, “Örgütsel İletifimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletifim Yönetimi”. İstanbul Üniversitesi İletifim Fakültesi Dergisi. 20, 107-116.

Glisson, C. and Durick, M., 1988, "Predictors Of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Human Service Organizations". *Administrative Science Quarterly*. 1(33), 61-81.

Gökçora, İ. H., 2005, "Toplumsal Yaşamımızda ve Türk-Bilim Dünyasında "Profesyonel Ve Profesyonellik" Kavramlarına Değın". *Bilgi Dünyası*. 6(2), 237-250.

Gül, B., 2014, "Tükenmişlik Ölçekleri ve Erzincan Üniversitesi Örneği". Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Güllüce, A. Ç., 2006, "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)". Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Gündüz, B., 2004, "Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Mesleki Bazı Değışkenlere Göre Yordanması". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutaniş, R. Ö., 2009, "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.14 (3) ,481-497.

Güney, S., 2006, *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, R., 2012, "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Gürgen, H., 1997, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der.

Gürkan, G. G., 2006, "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Güzelbayram, S., 2013, “Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”. Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi. 3(1), 57-64.

Işıkhan, V., 2004, Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları, Ankara: Sandal Yayınları.

Izgar, H., 2001, Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

İnce, M. ve Gül, H., 2005, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara: Çizgi Kitabevi.

İpek, C., 1999, “Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U., 2010, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 24, Sayı: 4, 2010.

Kaçmaz, N., 2005, “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”. İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi. 68(1).

Kalbers, L. P. and Cenker, W. J., 2007, “Organizational Commitment And Auditors in Public Accounting”. Managerial Auditing Journal. 22(4), 354-375.

Kale, M., 1995, “İlköğretimde Müfettiş Yönetici ve Öğretmen Etkileşiminin Eğitime Etkileri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakelle S. ve Canpolat, S., 2008, “Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Biçimlerinin İncelenmesi”. Eğitim Ve Bilim Dergisi. 33 (147), 107-120.

Karaman, A.M., 2009, “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Seviyelerinin İncelenmesi”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kartal, S., 2007, Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme, Ankara: Maya Akademi.

Kaya, H., 2008, Kamu ve Özel Sektör Kuruluşların Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. Maliye Dergisi. 155, 119-143.

Kaya, O., 2007, “Örgütsel Bağlılık Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kervancı, F., 2013, “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Kılıç, Y., 2013, “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Kılınç, T., 1991, “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 20(1-2), 19-34.

Kırel, Ç., 1999, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 2(28), 115-136.

Koçak, S., 2012, “Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü-Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Leiter, M. P., and Maslach, C., 2004, Areas Of Worklife: A Structured Approach To Organizational Predictors Of Job Burnout, In P. Perrewé & D. C. Ganster, (Eds.), Research in Occupational Stress And Well Being (Vol. 3, Pp. 91-134). Oxford, UK: Elsevier.

Leiter, M. P., 2003, Areas Of Worklife Survey Manual (Third Edition), Centre For Organizational Research And Development, Wolfville, Canada.



Luthans, F., Baack, D. and Taylor, L., 1987, "Organizational Commitment: Analysis And Antecedents". Human Relations. 4(40), 219-235.

M.E.B., 2005, İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD) Türkiye Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Rapor, [Www.Abdigm.Meb.Gov.Tr](http://www.abdigm.meb.gov.tr).

M.E.B. İstatistikleri El Kitabı, 2013, [Www.Meb.Gov.Tr](http://www.meb.gov.tr).

Malinowski, B., 1990, İnsan ve Kültür, Çev.: Fatih Gümüş, Ankara: V.

Mansur, F. A., 2008, "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi". Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Maraşlı, M., 2003, "Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Maslach, C, Jackson, S., 1981, "The Measurement Of Experienced Burnout". Journal Of Occupational Behaviour. (2), S.99-113.

Maslach, C., 1982, Burnout: The Cost Of Caring, Englewood Cliffs, NJ, Prentice- Hall.

Maslach, C. and Jackson, S. E., 1981, "The Measurement Of Experienced Burnout". Job Of Occupational Behavior. II, A, 73-81.

Maslach, C., and Jackson, S. E., 1985, "The Role Of Sex And Family Variables In Burnout". Sex Roles. 12, 837-851.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, P., 2001, "Job Burnout". Annual Review Of Psychology. 52, 397-422.

Mayer, J. P. and Herscovitch, L., 2001, "Commitment In The Workplace Toward A General Model". Human Resource Management Review. 11, 299- 326.

Mercan, M., 2006, “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık”. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Meyer, J. P. and Allen, N. J., 1984, “Testing The “Side Bet Theory” Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”. Journal Of Applied Psychology. 69(3), 372-378.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M., 1982, Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover, New York, Academic Press.

Mueller, C. W., Wallace, J. E. and Price, J. L., 1992, “Employee Commitment Resolving Some Issues”. Work And Occupations. 3, 211-236.

Mulligan, E., 2002, Yaşam Yönetimi, (Çev. Fatma Can Akbaş), Kariyer Yayıncılık. İstanbul.

O’ Reilly, C. H. and Chatman, J., 1986, “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, İdentification, And İnternalization On Prosocial Behavior”. Journal Of Applied Psychology. 3(71), 492-499.

Okumuş, M., 2011, Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, İstanbul: Özgü Yayıncılık.

Onaran, O., 1981, Güdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470Ankara.

Oruç, S., 2007, “Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

Ören, N., Türkoğlu, H., 2006, “Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik”. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 16.

Örmen, U., 1993, “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, S., 2000, Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Ankara: Pegem A

Özdevecioğlu, M. ve Kaya, Y., 2008, “Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 10(1), 19-37.

Özdevecioğlu, M., 2003, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 18(2), 113-130.

Özdönmez, M. Akesen, A. ve Ekizoğlu, A., 1998, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2001, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.

Özsoy, A. S. ve Diğerleri., 2004, “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”. İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi. E-Dergi,6(2), 18.04.2013 Tarihinde  
[Http://Www.İsguc.Org/?P=Article&İd=221&Vol=6&Num=2&Year=2004](http://www.İsguc.Org/?P=Article&İd=221&Vol=6&Num=2&Year=2004) Adresinden İndirilmiştir.

Öztaş, S., 2010, “Kadrolu, Sözleşmeli Ve Ücretli Statüye Göre Öğretmenlerin Mesleki Aidiyet Duygusunun Değerlendirilmesi (Antalya İli Alanya İlçesi İlköğretim Okulları Örneği)”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Penley, L. E. and Gould, S., 1988, “Etzioni’s Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”. Journal Of Organizational Behavior. 1(9), 43-59.

Pepe, Ş., 2008, “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Perlman, B. and Hartman, E. A., 1982, “Burnout: Summary And Future Research”. Human Relation. 35, 283-305.

Polatçı, S., 2007, “Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personelüzerinde Bir Analiz)”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Sağlam Arı, G., 2003, “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır Mı?”. Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. S:2, Ss.17-36 <Www.Ttef.Gazi.Edu.Tr> Adresinden 1 Ağustos 2008 Tarihinde Alınmıştır.

Salancik, G. R., 1977, “Commitment is Too Easy”. Organizational Dynamics. 1(6), 62-80.

Samadov, S., 2006, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L., 2012, İnsan Kaynakları Yönetimi Teori Ve Uygulama. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sığı, Ü. ve Basım, N., 2006, “İşgörenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12), 131-154.

Soysal, A. ve Özçalıcı, M., 2014, İş Yaşamında Tükenmişlik. Bedük, A. (Ed.). Örgüt Psikolojisi, Yeni Yaklaşımlar- Güncel Konular(207-232). Konya: Atlas Akademi

Sökmen, A., 2000, “Ankara` Da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sürgevil, O., 2006, Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şahin, D. E., 2007, “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şahin, M. ve Bedük, A., 2014, Mobbing (Yıldırma). Bedük, A. (Ed.). Örgüt Psikolojisi, Yeni Yaklaşımlar- Güncel Konular(133-155). Konya: Atlas Akademi

Şanlı, S., 2006, “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Şişman, M., 2011, Öğretim Liderliği (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Şişman, M., 2002, Örgütler ve Kültürler, Ankara: Pegem A.

Taşçı, D., 2013, Kariyer Yönetimi Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed: Geylan, R.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2846 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1803, Eskişehir.

Teltik, H., 2009, “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algılarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkinin Belirlenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Tezcan, M., 1997, Eğitim Sosyolojisi, Ankara: Yazar, S.3

Torun, A., 1995, “Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı.

Tutar, H. Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C., 2003, Genel Ve Teknik İletişim. Ankara: Nobel.

Tümkaya, S., 1996, “Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Dil Kurumu, 2014, [Http://Www.Tdk.Org.Tr](http://www.tdk.org.tr).

Usta, N., 2012, “İş Stresinin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Davranışlarına Etkisi (Edirne İli Örneği) ”. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Edirne.

Uygur, A., 2009, Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık (1. Baskı). Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Uygur, A., 2007, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 1, 71-85.

Ünsar, S., 2009, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 1(10), 43-56.

Varoğlu, D., 1993, “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Wasti, A., 2012, Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül Ve Sonuçları, Keser, A., Yılmaz, G. Ve Yürür, S. (Eds.), Çalışma Yaşamında Davranış (21-45). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Williams, I. O., Burnett, M. F. and Bartol, K. M., 2009, The Interactive Effect Of Collectivism And Organizational Rewards On Affective Organizational Commitment”. Cross Cultural Management: An International Journal. 1(16), 28-43.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G., 2009, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. İşletme Araştırmaları Dergisi. 1(1), 3-16.

Yıldırım, F., 1996, “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, S. S., 2009, “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, M., 2009, “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin İş Tatmin Düzeyleri İle Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması”. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yousef, D. A., 2000, “Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In A Non-Western Country”. *Journal Of Managerial Psychology*. 1(15), 6-28.

Yürür, S., 2008, “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Y.2008, C.13, S.2 S.295-312.

Yürür, S., 2012, Örgütsel Adalet, Keser, A., Yılmaz, G. Ve Yürür, S. (Eds.), Çalışma Yaşamında Davranış (189-233). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Zeyrek, A. O., 2008, “Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### Ek-1: Anket Formu

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Öğretmen arkadaşlarım,

Bu çalışmada, öğretmenlerin mesleki tükenmişlik durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler Yüksek Lisans Tezi hazırlanmasında kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete *isim yazmanıza gerek yoktur*.

Araştırmanın gerçekliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve soruların tümünü cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz. Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

**Danışman**  
**Prof.Dr.Adil ÇAĞLAR**

**Umut VURDU**  
**Yeditepe Üniversitesi**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

1. Yaşınız:  21-30  31-40  41-50  51 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
3. Medeni Haliniz:  Evli  Bekar
4. Branşınız:  Sınıf Öğrt.  Branş
5. Eğitim Durumunuz:  Doktora  Yüksek Lisans  Lisans  
 Ön Lisans  Diğer

Belirtiniz.....

6. Şu an çalıştığınız okulda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

- 0-1 yıl  2-3 yıl  4-5 yıl  6 ve üstü

9. Mesleki kıdeminiz:  1-5yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21 yıl ve üstü



## TÜKENMİŞLİK ANKETİ

<p>Sayın Meslektaşım,</p> <p>Bu bölümde işinizle ilgili durumunuzu yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen her bir ifade ile istenen durumu ne kadarsıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Bunun için ifadelerin yanında "hiçbir zaman" dan "her zaman" a kadar uzanan beş basamaklı bir ölçek verilmiştir. <i>Her bir ifadenin yanında ver alan ölçeği kullanarak sizin durumunuza en çok uyduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.</i></p>					
MADDELER	Hiçbir	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2-İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5.işim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarım bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan ben insanlara karşı sertleştim.					
11.Bu işin beni giderek 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. işim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18.insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19.Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim					
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Asağıdaki cümleler kişilerin çalıştıkları kuruluş hakkında cesitli duygu ve fikirlerini vansıtmaktadır. Lütfen bu cümlelere **ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ KURUM** açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Her bir ifadenin yanında ver alan ölçeği kullanarak sizin durumunuza en çok uyduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Daha iyi imkanlar çıktığı takdirde kurumumdan ayrılmamın ayıp olmadığını düşünüyorum					
3. Kurumuma karşı güçlü bir aitik hissim yok.					
4. İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zordur.					
5. Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
6. Bu kurumdan ayrılarak burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
7. Şu anda kurumumdan ayrılmak isteğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur.					
8. Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olur.					
9. Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
10. Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
11. Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
12. Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağını garanti yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.					
13. Kurumuma çok şey borçluyum.					
14. Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerdesıfırdan başlamak istemezdim.					
15. Kurumdaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamam.					
16. Biraz daha fazla para için kurumumu değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim.					
17. Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
18. Benim için avantajı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
19. Bu kuruma sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.					
20. Kurumum maddi olarak zor durumda olsa bile onu asla bırakmam.					
21. Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri					

alternatif işlerin olmamasıdır.					
22. Bu kuruma gönül borcu hissediyorum.					
23. Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
24. Kurumumda çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
25. Bu kurumu bırakmayı düşünemeyecek kadar az iş seçeneğinin olduğunu düşünüyorum.					
26. Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.					
27. Bu kurum sayesinde ekmek parası kazanıyorum. Karşılığında sadakat göstermeliyim.					
28. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
29. Kurumumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.					
30. Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
31. Zaman geçtikçe kurumumdan ayrılmanın zorlaştığını hissediyorum.					
32. Bu kurum sadakatimi hak ediyor.					