

**T.C  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**OKULLARIN ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sinan BAYAT**

**Danışman: Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN**

**Elazığ 2015**

**T.C**  
**Fırat Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı**

Sinan BAYAT'IN hazırlamış olduğu Okulların Örgüt İkliminin Öğretmenlerin Tükenmişliği Düzeyine Etkisi başlıklı tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....tarih ve .....sayılı karar ile oluşturulan jüri tarafından .....tarihinde yapılan tez savunma sınav sonucunda yüksek lisans tezini oy birliği/oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

**Jüri Üyeleri**

**İmza**

1. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN
2. Yrd. Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK
3. Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
.....tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

**Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## **BEYANNAME**

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Okulların Örgüt İklimin Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi” adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Sinan BAYAT

...../...../2015

## ÖN SÖZ

Tez çalışmam boyunca bana hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleri ile yol gösteren değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN'A, yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerinden her zaman faydalandığım Fırat Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı'ndaki bütün hocalarıma, İngilizce çevirilerimde bana her zaman yardımcı olan Okutman Serkan BAKCAK'A, analizlerimde her zaman bana yardımcı olan Müslim ALANOĞLU'NA, desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme teşekkürlerimi sunarım.

Sinan BAYAT  
Elazığ, 2015

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

### Okulların Örgüt İkliminin Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

**Sinan BAYAT**

**Fırat Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı**

**Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı**

Elazığ, 2015, Sayfa: ...../.....

Bu araştırmanın genel amacı okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, okulların örgüt ikliminin öğretmenlerin tükenmişlik sendromu yaşamaları arasında ne gibi bir ilişki olduğunu belirlemeye yöneliktir. Betimsel ilişkisel tarama modeline göre planlanan bu araştırmanın evrenini Malatya ilinin merkez ilçeleri de 2013-2014 yılında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde Malatya ili merkez ilçelerinde – Yeşilyurt ve Battalgazi- görev yapan 786 sınıf öğretmenine anket uygulanmış, bu uygulanan anketlerden 735 incelemeler sırasında geçerlilik kazanarak kabul edilmiştir. Ölçme araçlarının uygulanması sonucunda elde edilen veriler analiz programı ile analiz edilmiştir. Bu çalışmada frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız örneklem t testi (varyansların homojen olmadığı durumlarda Manny Whitney U testi), tek yönlü varyans analizi (varyansların homojen olmadığı durumlarda Kruskal Wallis H testi, Kruskal Wallis H testi değerlerinin homojen olmadığı durumlarda Manny Whitney U testi), tek yönlü varyans analizinde farklılığın kaynağını bulmak için LSD testine başvurulmuştur. Değişkenler arında ki ilişkiyi belirlemek için de korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre;

Sınıf öğretmenlerinin Tükenmişlik Sendromun boyutlarından Duygusal Tükenme boyutu ile ilgili algılarını “az tükenmiş” kategorisinde olduğu görülmektedir.

Bunun yanında sınıf öğretmenlerinin duygusal tükenme ile ilgili algılarının değişkenler açısından incelediğimizde; Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi ve sınıf mevcudu değişkenine göre duygusal tükenme boyutunda herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır. Duygusal Tükenme boyutu, yaş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık, yaş aralığı 31-40 olan öğretmenler ile yaş aralığı 21-30, 41-50 ve 51 ve üzerine sahip öğretmenler arasında meydana gelmiştir.. Bu anlamlı farklılık 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin algılarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Duygusal Tükenme boyutu, kıdem değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık kıdem aralığı 1-5 yıl arası olan öğretmenler ile kıdem aralığı 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri yıllar olan öğretmenler ile ve kıdem aralığı 6-10 yıl arası olan öğretmenler ile kıdem yılı 21 ve üzeri yıllar olan öğretmenler arasında kaynaklanmaktadır. Mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin diğer yaş aralığında bulunan öğretmenler ile aralarında anlamlı bir farklılığın olmasının nedeni kıdem aralığı 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin diğer kıdem aralığına sahip öğretmenlere göre duygusal tükenme algılarının daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 21 ve üzeri olan öğretmenlerle aralarında bulunan anlamlı farklılığın nedeni ise mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 21 ve üzeri olan öğretmenlere göre duygusal tükenme algılarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik sendromunun boyutlarından duyarsızlaşma boyutu ile ilgili algılarının “çok az tükenmiş” kategorisinde olduğu görülmektedir. Bunun yanında sınıf öğretmenlerinin duyarsızlaşma ile ilgili algılarının değişkenler açısından incelediğimizde; Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi ve sınıf mevcudu değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda herhangi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sınıf öğretmenlerinin Tükenmişlik Sendromu'nun boyutlarından Kişisel başarısızlık boyutu ile ilgili algılarının “az tükenmiş” kategorisinde olduğu görülmektedir. Bunun yanında sınıf öğretmenlerinin Kişisel başarısızlık ile ilgili algılarının değişkenler açısından incelediğimizde; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi ve sınıf mevcudu değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda herhangi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kişisel Başarısızlık boyutu, yaş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık yaş aralığı 51 ve üzeri olan öğretmenlerin ile yaş aralığı 21-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş arası olan öğretmenler arasında kaynaklanmaktadır. Bu anlamlı farklılık 51 ve üzeri yaşa sahip olan öğretmenlerin kişisel başarısızlık algılarının daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel iklimin boyutları yönünden araştırma verilerini incelediğimizde kimi değişkende boyutlar ile değişken arasında anlamlı bir farklılık çıkarken, kimi değişkende anlamlı bir farklılık çıkmamaktadır. Destekleyici Müdür Davranışı boyutunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sınıf mevcudu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık varken; medeni durum, kıdem ve görev yaptığı okulda hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Emredici Müdür Davranışında eğitim durumu ve sınıf mevcudu değişkenlerinde anlamlı bir farklılık varken, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem ve görev yaptığı okulda hizmet süresi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Kısıtlayıcı Müdür Davranışı boyutunda medeni durum, yaş, kıdem ve görev yaptığı okulda hizmet süresi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık varken, cinsiyet, eğitim durumu ve sınıf mevcudu değişkenlerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı boyutunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, sınıf mevcudu ve görev yaptığı okulda hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık varken, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Samimi Öğretmen Davranışı boyutunda ise yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev yaptığı okulda hizmet süresi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık varken, cinsiyet, medeni durum ve sınıf mevcudu değişkenlerinde anlamlı bir farklılık yoktur. İlgisiz Öğretmen Davranışı boyutunda ise yaş ve eğitim durumu değişkenlerinde anlamlı bir farklılık varken, cinsiyet, medeni durum, kıdem, sınıf mevcudu ve görev yaptığı okulda hizmet süresi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik Sendromu, Örgüt İklimi, Okul İklimi

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

### **The Effect Of Schools' Organizational Climate On Teachers Burnout**

**Sinan BAYAT**

**Fırat University**

**Institute of Educational Science**

**Department of Education, Administration, Inspection, Planning and Economy**

**Division of Education, Administration, Inspection, Planning and Economy**

Elazığ, 2015, Sayfa: ...../.....

The general aim of this study is to identify the relationship between the organizational climate of schools and the burnout syndrome of the teachers. The classroom teachers working in Malatya and central districts of Malatya in 2013-2014 educational year form the universe of this survey which is planned according to the descriptive survey model. From this universe the survey was conducted to the 786 classroom teachers working in Malatya central districts – Yeşilyurt and Battalgazi—and 735 of these became valid and were accepted. The data gained by the measuring instruments were analyzed by analyzing program. In this study, frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, independent samples T test (when the variances are not homogeneous, Mann Whitney U test), single direction variance analysis (when the variances are not homogeneous KruskalWallis H test, when the results of Kruskal Wallis H test are not homogeneous Manny Whitney U test) in order to find the source of the difference in single direction variance analysis LSD test is used. Correlation analyze was done to identify the relationship between the variables.

According to the results of the survey;

It is found that the sense of classroom teachers' in emotional burnout which is one of the dimensions of burnout syndrome is in "slightly burnout" category. However, when we examined the emotional burnout senses of teachers according to the variables,



we found no meaningful difference in emotional burnout dimension according to the variables of gender, marital status, educational status, the duration of working in his/her school, and class size. When we examined the dimension of emotional burnout according to the age variable, meaningful difference was found. This meaningful difference is occurred between the age range of 31-40 and the other age ranges of teachers. This meaningful difference is originated by the age range of 31-40 teachers' having a high sense. When the dimension of emotional burnout was examined according to the seniority variable, meaningful difference was found. This meaningful difference is occurred between the teachers having 1-5 years of seniority range and 11-15, 16-20 and 21 and more years of seniority range and teachers having 6-10 years of seniority range and the teachers having 21 and more years of seniority range. The reason of the meaningful difference between the teachers who are in the 1-5 years of seniority range and the other age range is the teachers who are in the 1-5 years of seniority range have less sense of emotional burnout when compared with the other ranges. The reason of the meaningful difference between the teachers who are in the 6-10 years of seniority range and 21 and more years of seniority range is the teachers who are in the 6-10 years of seniority range have more sense of emotional burnout when compared with the teachers who are in the 21 and more years of seniority range.

It is found that the teachers are in the category of “very slightly burnout” in the dimension of desensitization –one of the dimensions of burnout syndrome. However when we examined the desensitization senses of teachers according to the variables; we found no meaningful difference in dimension of desensitization according to the gender, marital status, age, educational status, seniority, the duration of working in his/her school and class size.

It was seen that the classroom teachers are in the “slightly burnout” in personal unsuccessfulness - one of the burnout syndromes. However when we examined the personal unsuccessfulness senses of teachers according to the variables; we found no meaningful difference in dimension of personal unsuccessfulness according to the gender, marital status, age, educational status, seniority, the duration of working in his/her school and class size. When the dimension of personal unsuccessfulness was examined according to the age variable, meaningful difference was found. This meaningful difference is originated between the teachers being in the age range of 51

and age ranges of 31-40 and 41-50. This meaningful difference is originated by the teachers being in the age range of 51 and more having a less sense of personal unsuccessfulness.

When we examined the data of the survey according to the dimensions of organizational climate, there is a meaningful difference in some variables, and no meaningful difference in some other variables. Although there is a meaningful difference according to the gender, age, educational status and class size variables, there is no meaningful difference according to the marital status, seniority and the duration of working in his/her school variables according to the dimension of Supportive Administrator Behavior. Although there is a meaningful difference in educational background and class size variables, there is no meaningful difference in gender, marital status, age, seniority and the duration of working in his/her school variables according to the dimension of Hectoring Administrator Behavior. Although there is a meaningful difference in marital status, age, seniority and the duration of working in his/her school variables, there is no meaningful difference in gender, marital status and class size variables according to the dimension of Restrictive Administrator Behavior. Although there is a meaningful difference in gender, age, educational background, seniority, class size and the duration of working in his/her school variables; there is no meaningful difference in marital status variables according to the dimension of Behaviors Based Upon Being Colleagues. Although there is a meaningful difference in age, educational background, seniority, and the duration of working in his/her school variables; there is no meaningful difference in gender, marital status and class size variables according to the dimension of Sincere Teacher Behavior. Although there is a meaningful difference in age and educational background variables; there is no meaningful difference in gender, marital status, seniority, class size and the duration of working in his/her school variables according to the dimension of Uninterested Teacher Behavior.

**Key Words :** Burnout Syndrome, Organizational Climate

## İÇİNDEKİLER

<b>BEYANNAME</b> .....	<b>III</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VIII</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>XI</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>XI</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>XI</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>XII</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>XIII</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>I.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırma Problemi (Problem Durumu) .....	1
1.2.Araştırmanın Önemi .....	1
1.3.Araştırmanın Amacı (Alt Amaçlar).....	2
1.4.Sayıtlılar .....	3
1.5.Sınırlılıklar.....	3
1.6.Tanımlar .....	3
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>4</b>
<b>II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR</b> .....	<b>4</b>
2.1.Tükenmişlik Sendromu .....	5
2.1.1.Tükenmişlik Sendromu'nun Tanımı .....	5
2.1.2.Tükenmişlik Sendromu'nun Belirtileri .....	6
2.1.2.1.Fiziksel Belirtiler .....	6
2.1.2.2.Psikolojik Belirtiler.....	7
2.1.2.3.Davranışsal Belirtiler .....	7

2.1.3.Tükenmişlik Sendromu'nun Sebepleri.....	8
2.1.3.1.Kişisel Sebepler .....	8
2.1.3.2.Örgütsel Sebepler.....	9
2.1.4.Tükenmişlik Sendromu'nun Modelleri .....	9
2.1.4.1.Maslach Tükenmişlik Modeli .....	9
2.1.4.1.1.Duygusal Tükenme.....	10
2.1.4.1.2.Duyarsızlaşma .....	10
2.1.4.1.3.Kişisel Başarısızlık .....	11
2.1.4.2.Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	12
2.1.4.3.Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli .....	12
2.1.4.4.Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....	13
2.1.4.4.1.Şevk ve Coşku Evresi.....	14
2.1.4.4.2.Durağanlaşma Evresi.....	14
2.1.4.4.3.Engellenme Evresi.....	15
2.1.4.4.4.Umursamazlık Evresi .....	15
2.1.4.5.Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....	15
2.1.5.Tükenmişlik Sendromu'nun Sonuçları .....	16
2.1.6.Tükenmişlik Sendromu'nu Önleme ve Tükenmişlik Sendromu'yla Başa Çıkma Yöntemleri .....	17
2.1.6.1.Kişisel Yöntemler .....	17
2.1.6.2.Örgütsel Yöntemler .....	18
2.2.Örgüt İklimi .....	18
2.2.1.Örgüt İklimi'nin Tanımı.....	18
2.2.2.Örgüt İklimi'nin Türleri .....	20
2.2.2.1.Halpin ve Croft'a Göre Örgüt İklimi Türleri.....	20
2.2.2.1.1.Açık İklim.....	20

2.2.2.1.2.Bağımsız İklim .....	21
2.2.2.1.3.Kontrollü İklim.....	21
2.2.2.1.4.Samimi İklim.....	21
2.2.2.1.5.Babacan İklim.....	22
2.2.2.1.6.Kapalı İklim.....	22
2.2.2.2.Litwin ve Stinger'a Göre Örgüt İklim Türleri .....	22
2.2.2.2.1.Otoriter Yapılı İklim.....	22
2.2.2.2.2.Demokratik Yapılı İklim .....	23
2.2.2.2.3.Başarıya Yönelik İklim .....	23
2.2.3.Örgüt İklimi'nin Boyutları .....	23
2.2.3.1.Ertekin'e Göre Örgüt İklimi Boyutları .....	24
2.2.3.2.Litwin ve Stringer'a Göre Örgüt İklimi Boyutları.....	25
2.2.3.3.Hoy ve Miskel'e Göre Örgüt İklimi Boyutları .....	26
2.2.4.Örgüt İklimi'ni Etkileyen Faktörler .....	27
2.2.4.1.Örgütsel Amaçlar.....	27
2.2.4.2.Örgütsel Yapı.....	28
2.2.4.3. Ödüllendirme .....	28
2.2.4.4.Örgütsel Değerler ve Normlar .....	29
2.2.4.5.Örgütsel İletişim .....	29
2.2.4.6.Liderlik Tipleri.....	30
2.2.4.7.Çalışanların Özellikleri.....	31
2.2.5.Olumlu ve Olumsuz İklim'in Sonuçları .....	31
2.2.5.1.Olumlu Örgüt İklimi ve Sonuçları.....	31
2.2.5.2.Olumsuz Örgüt İklimi ve Sonuçları.....	32
2.3.İlgili Araştırmalar .....	32
2.3.1.Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	32

2.3.2.Yurtdışında Yapılan Çalışmalar .....	34
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>37</b>
<b>III. YÖNTEM.....</b>	<b>37</b>
3.1.Araştırmanın Modeli .....	37
3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	37
3.3.Veri Toplama Araçları.....	40
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu .....	40
3.3.2.Maslach Tükenmişlik Ölçeği .....	40
3.3.3.Örgütsel İklim Ölçeği.....	43
3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi .....	45
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>46</b>
<b>IV. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>46</b>
4.1.Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgular ve Yorumlar .....	46
4.1.1.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları.....	46
4.1.2.Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	47
4.1.3.Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları .....	47
4.1.4.Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları.....	47
4.1.5.Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları .....	48
4.1.6.Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları .....	48
4.1.7.Öğretmenlerin Görev Sınıf Mevcudu Değişkenine Göre Dağılımları .....	49
4.2.Araştırmanın Alt Amaçlarına Ait Bulgular ve Yorumlar.....	49
4.2.1.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Değişkenlere Göre Karşılaştırılması .....	50
4.2.1.1.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Katılımcı Algıları.....	50
4.2.1.2.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	50

4.2.1.3.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	52
4.2.1.4.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	53
4.2.1.5.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	54
4.2.1.6.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	56
4.2.1.7.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	57
4.2.1.8.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Sınıf Mevcudu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	59
4.2.2.Örgüt İklimi Boyutlarının Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	60
4.2.2.1.Örgüt İklimi Boyutlarının Katılımcı Algıları.....	60
4.2.2.2.Örgüt İklimi Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması ....	61
4.2.2.3.Örgüt İklimi Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	63
4.2.2.4.Örgüt İklimi Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	65
4.2.2.5.Örgüt İklimi Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	68
4.2.2.6.Örgüt İklimi Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	71
4.2.2.7.Örgüt İklimi Boyutlarının Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	74
4.2.2.8.Örgüt İklimi Boyutlarının Sınıf Mevcudu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	77
4.2.3.Tükenmişlik Sendromu ile Örgüt İklimi'nin Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları.....	80

4.2.4.Örgüt İklimi ile Tükenmişlik Sendromu Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları.....	82
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>84</b>
<b>V.SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>84</b>
5.1.Sonuçlar.....	84
5.2.Öneriler.....	87
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>98</b>
Ek. 1. Araştırma İzinleri Yazısı.....	98
Ek. 2. Anket (Ölçekler) .....	100
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>105</b>



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Evrenini Oluşturan İlçelere Göre Öğretmen Dağılımları ....	37
Tablo 2. Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Sınıf Öğretmeni Dağılımları.....	38
Tablo 3. MTÖ Beşli Derecelendirme Ölçeği İle İlgili Puanlara Karşılık Gelen Yorumlara Ait Tablo.....	41
Tablo 4. Tükenmişlik Sendromunun Güvenirlilik Değerleri .....	42
Tablo 5. Madde Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması .....	43
Tablo 6. Örgütsel İklim Ölçeğinin Boyutlarının Güvenirlilik Katsayıları.....	44
Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları .....	46
Tablo 8. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları .....	47
Tablo 9. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları .....	47
Tablo 10. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları .....	48
Tablo 11. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları.....	48
Tablo 12. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresine Değişkenine Göre Dağılımları .....	49
Tablo 13. Öğretmenlerin Sınıf Mevcudu Değişkenine Göre Dağılımları.....	49
Tablo 14. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	50
Tablo 15. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ve Cinsiyet Değişkeni t Testi Sonuçları .....	51
Tablo 16. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ve Medeni Durum Değişkeni t Testi Sonuçları .....	52
Tablo 17. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ile Yaş Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	53
Tablo 18. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 19. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ile Kıdem Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 20. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ile Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	57
Tablo 21. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ile Sınıf Mevcudu Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	59

Tablo 22. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	60
Tablo 23. Örgüt İklimi'nin Boyutları ve Cinsiyet Değişkeni Arasındaki t Testi Sonuçları .....	61
Tablo 24. Destekleyici Müdürü Davranışı ile Cinsiyet Değişkeninin Manny Whitney U Testi Sonucu .....	63
Tablo 25. Örgüt İklimi'nin Boyutları ve Medeni Durum Değişkeni t Testi Sonuçları .....	63
Tablo 26. Örgüt İklimi Boyutları ile Yaş Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	65
Tablo 27. KMD ile İÖD Boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu .....	67
Tablo 28. Örgüt İklimi Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	68
Tablo 29. DMD, MDÖD, SÖD ile İÖD Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu .....	69
Tablo 30. Örgüt İklimi Boyutları ile Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 31. KMD Boyutunun Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu .....	73
Tablo 32. Örgüt İklimi Boyutları ile Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 33. KMD Boyutunun Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu .....	76
Tablo 34. Örgüt İklimi Boyutları ile Sınıf Mevcudu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	77
Tablo 35. EMD Boyutunun Sınıf Mevcudu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	79
Tablo 36. Tükenmişlik Sendromu ile Örgüt İklimi'nin Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları.....	80
Tablo 37. Örgüt İklimi ile Tükenmişlik Sendromu Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları.....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	10
Şekil 2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli / Tükenmişliğin Evreleri... 14	
Şekil 3. Halpin ve Croft'a Göre Örgüt İkliminin Türleri .....	20
Şekil 4. Örgüt İkliminin Boyutları .....	24

## EKLER LİSTESİ

Ek 1. Araştırma İzinleri.....	95
Ek 2. Anket.....	98

## KISALTMALAR

**MTÖ:** Maslach Tükenmişlik Ölçeği

**DMD:** Destekleyici Müdür Davranışı

**EMD:** Emredici Müdür Davranışı

**KMD:** Kısıtlayıcı Müdür Davranışı

**MDÖD:** Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı

**SÖD:** Samimi Öğretmen Davranışı

**İÖD:** İlgisiz Öğretmen Davranışı

# BİRİNCİ BÖLÜM

## I.GİRİŞ

### 1.1. Araştırma Problemi (Problem Durumu)

Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerdir. Örgütlerin birbirine benzememesinin iki nedeni vardır. Birincisi örgütte bulunan insan gücünün farklı kişilikte olması, ikincisi ise örgütün kurulma amacıdır. İkincisi bütün okullarda aynı olduğuna göre, okulların örgüt ikliminden etkilenen unsurlar, orada çalışan öğretmenler ve öğrenciler olduğunu söyleyebiliriz. Okullarda çalışan öğretmenlerin farklı kişiliklere sahip olması ve bu farklı kişiliklerini örgüte yansıtmasından dolayı farklı farklı örgüt iklimleri oluşmaktadır.

Bunun yanında çalışanlarda mesleğinde belli bir süre geçirmesinden kaynaklı bazı sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışanlarda ortaya çıkan vücut ve beyin yorgunluğu, çaresizlik, karamsarlık, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama duygusu ve çevresindeki diğer insanlara karşı negatif tutumlar ile başlayarak psikosomatik hastalıklara neden olan durumlardır. Çalışanların yaşadığı bu durumlara Tükenmişlik Sendromu denir.

Bu araştırmanın genel amacı, okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, okulların örgütsel ikliminin öğretmenlerin Tükenmişlik Sendromu yaşamaları arasında ne gibi bir ilişki olduğunu belirlemeye; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi değişkenlerin örgüt iklimi ve tükenmişlik sendromunu ile aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda Malatya merkez ilçeleri olan Yeşilyurt ve Battalgazi ilçelerinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgüt iklimi ve Tükenmişlik Sendromu ile ilgili görüşleri belirlenmiştir. Daha sonra da bu veriler ışığında gerekli analiz çalışmaları yapılmıştır.

### 1.2. Araştırmanın Önemi

Bir örgütün çalışanlarının, içinde buldukları ortamın ne kadar önemli olduğunu ifade eden örgüt iklimi ve çalışanların iş performanslarını, işten ayrılma nedenlerini ve verimliliğini etkileyen ve ifade eden tükenmişlik kavramı, örgütlerin var olabilmesi için araştırılması gereken konular arasında yer almaktadır. İklim kavramı bütün örgütler için geçerli bir kavramdır; fakat tükenmişlik kavramı başkaları ile daha

çok iletişime geçilmesi gereken meslek gruplarında görülmektedir. Bu meslek grupları içerisinde öğretmenlik de vardır.

Öğretmenler, okullarını eğitim öğretim faaliyetlerinde en üst seviyeye ulaştırmak için belli başlı çaba gösterir ve bu gösterilen çaba içerisinde birbirleriyle, öğrencileriyle ve velilerle iletişime geçerler. Bu iletişim sonucunda öğretmenlerin, buldukları ortam ile ilgili hissettikleri okulun örgütün iklimini oluşturur.

Okullarda bulunan olumlu bir örgüt iklimi, öğretmenlerin tükenmişliğini azaltıp, öğretmenlerin işlerinden memnun olmalarını sağlayarak, verimlerini artıracaktır. Bunun sonucunda, işinden memnun olan öğretmen öğrencileriyle daha fazla ilgilenip, onların başarılı olmaları, iyi bir eğitim almaları için elinden geleni yapacaktır. Bundan dolayı, bu araştırma okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarında var olan örgüt ikliminin öğretmenlerin tükenmişlikleri üzerinde etkisini bilimsel olarak ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Amacı (Alt Amaçlar)**

Bu araştırmanın genel amacı, ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin, görev yaptıkları okullardaki örgüt ikliminin tükenmişlikleri üzerindeki etkisi, hangi değişkenin örgüt iklimi ve öğretmenlerin tükenmişliğini etkilediğini belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu amaca ulaşmak üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
2. Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin mesleki tükenmişliğe ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
3. Tükenmişlik Sendromu cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, çalışılan okulda hizmet süresi ve derse girilen sınıf mevcuduna göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Okulların Örgüt İkliminin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, çalışılan okulda hizmet süresi ve derse girilen sınıf mevcuduna göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Örgüt İklimi ile tükenmişlik sendromunun boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Tükenmişlik Sendromu ile örgüt ikliminin boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır?

#### **1.4.Sayıtlar**

1. Araştırmada kullanılan ölçekler, elde edilecek bilgileri ölçmek için yeterlidir.
2. Ölçek uygulamalarına katılan sınıf öğretmenler cevaplarında samimi ve gönüllüdürler.
3. Okulların örgüt iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri öğretmenlerin algılarına göre belirlenebilir.

#### **1.5.Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın sonunda elde edilecek bulgulara ilişkin genellemeler aşağıda belirtilen sınırlılıklar dâhilinde geçerlidir.

1. Bu araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Malatya iline bağlı Yeşilyurt ve Battalgazi merkez ilçelerinde bulunan ilkokullar ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Malatya iline bağlı Yeşilyurt ve Battalgazi merkez ilçelerinde bulunan ilkokullarda görevli sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.
4. Araştırma, ilkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin algıları ile sınırlıdır.

#### **1.6.Tanımlar**

**Örgüt İklimi:** Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer bütün örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan havayı, örgütün içyapısının oldukça uzun süreli, kararlı, değişmez, süreklilik gösteren niteliklere sahip olan ve örgütte bulunan çalışanların davranışlarını etkileyen ve çalışanların davranışlarından etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgütteki çalışanlarca hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri, durumları içine alan psikolojik bir kavramdır (Karcıoğlu, 1997, Hocaniyazov, 2008).

**Tükenmişlik Sendromu:** İnsanlarla sıklıkla iletişim kuran meslek gruplarında ortaya çıkan, vücut ve beyin yorgunluğu, çaresizlik, karamsarlık, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama duygusu ve kişinin çevresindeki diğer insanlara karşı negatif tutumlar geliştirme ile başlayarak psikosomatik hastalıklara ve işten ayrılmaya kadar varan istenmedik, çeşitli sonuçlar doğuran bir süreçtir.

**Korelasyon:** İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini ifade eder.



## İKİNCİ BÖLÜM

### II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İnsanların yaşamlarının uzunca bir süresini kaplayan, insanların birbirleriyle olan iletişimlerine önemli bir ölçüde kaynaklık eden meslek ve bundan doğan meslek ilişkileri, insanların hayatında önemli bir yere sahiptir. İnsanlar bir günün üçte birini veya yarısını mesleklerinde geçirdiği için iş arkadaşları ve hizmet verdiği kesim ile girdiği ilişkiler, insanların yaşamlarının her noktasında önemli olmakta ve kişi üzerinde izler bırakmaktadır. Bunun nedeni, gününün üçte birini veya yarısını işlerinde geçiren insanların, hem iş vaktinde hem de dinlenme vakitlerinde işle ilgili çalışmalarını planlayarak geçirmesinden kaynaklanmaktadır. Uzun vadede işiyle ilgilenen insanların işle ilgili stres yaşamaları kaçınılmazdır. Özellikle toplumsal rollerin değişmesi, insan ilişkilerinde egonun ve önyargının ön planda olması, çalışma ortamlarında rekabet gibi durumlarda insan ilişkilerini, insan sağlığını olumsuz yönde etkilenmesine ve bundan kaynaklı insanların stres yaşamalarına neden olmaktadır. Kişinin iş ortamında yaşadığı stres, özel hayatındaki zorluklar ve sorunlarla birleşince, kişide hem kişisel hem de mesleğiyle ilgili ciddi manada problemler oluşturmaktadır (Şahinoğlu, 2010).

Çalışma ortamının yarattığı bu problemler çalışanları Tükenmişlik Sendromu'na sürüklemektedir. Kişinin yaşadığı tükenme hissi, hem çalışanlarda hem de örgütlerde maddi ve manevi kayıplara sebep olmaktadır (Aksoy, 2009). Tükenmişlik, insanların aşırı derecede bitkinlik yaşamalarına, kişisel yaşamından ve iş hayatından zevk alamama, yorgunluk, engellenmişlik, umutsuzluk ve çaresizlik gibi duygu durumlarını yaşamalarına neden olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan birey kendini mutsuz, öfkeli, çaresiz, kapana kısılmış ve değersiz hissetmeye başlamaktadır ve de yapmakta olduğu işi bir daha yapamayacak ve yapmak istemeyecek duruma gelmektedir. Freudenberger, tükenme durumunda çabuk öfkelenme ve başkalarına karşı kuşkucu davranma gibi psikolojik belirtilerin yanı sıra, sık sık baş ağrısı ve soğuk algınlığı gibi fiziksel belirtilerin de yaşandığını gözlemlemiştir (Sarıkaya, 2007).

Örgüt iklimi, örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ve hissedildiğini ifade eden, bireylerin iş çevrelerindeki olaylara,

durumlara ve şartlara ilişkin algılarını, tutumlarını ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır (Özkanan, 2009).

Bu çalışmada, örgüt ikliminin örgüt çalışanları üzerinde nasıl bir etki bıraktığı ve bıraktığı bu etkinin günümüzün meslek hastalığı olan tükenmişlik üzerinde ne gibi etkisi olduğunu ve hangi şartların örgüt iklimini, tükenmişliği etkilediği, hangi şartlarda örgüt ikliminin olumlu yönde artacağı, hangi şartlarda örgüt çalışanlarında tükenmişliğin azalacağı veya artacağı araştırılmıştır.

## **2.1.Tükenmişlik Sendromu**

### **2.1.1.Tükenmişlik Sendromu'nun Tanımı**

İnsanlar ile çok sık iletişim kurmaları gereken meslek gruplarında (Ergin,1995) ve duygusal isteklerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist, fedakâr ve insanlara hizmet verme yönünden güçlü bir isteğe sahip, kendini mesleğine ve insanlara adanmış çalışanlarda (Balcıoğlu, Memetali, Rozant, 2008, s.625) daha fazla görülen Tükenmişlik Sendromu ilk olarak 1970'li yıllarda tanımlanmıştır. Tükenmişlik kavramı, toplumsal, sosyal bir problem olarak öneminin görülmesiyle birlikte; bilim insanları ve araştırmacılar tarafından ilgi çeken bir çalışma konusu olmuştur (Budak ve Sürgevil, 2005, s.96).

Tükenmişlik kelimesi Türk Dil Kurumu (2013) sözlüğünde; güçsüzleşmek, bitkinleşmek, yılgınlaşmak, verimliliğini yitirmek, söyleyecek sözü kalmamak anlamına gelir. Uluslararası literatürde ise Tükenmişlik Sendromu'nu 1974'de ilk kez Freudenberger tanımlamıştır. Freudenberger Tükenmişliği Sendromu'nu, başarısız olmak, yorulmak, enerjiyi, gücü ve kaynakları çok fazla zorlayarak tükenmek, bitkinlik olarak tanımlamıştır. İlerleyen yıllarda da tükenmişlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan en fazla kullanılanı Maslach'a ve Jackson'na aittir (Karaman 2009). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, insanlara hizmet veren kuruluşlarda çalışan bireylerin, müşteri sorunlarından kaynaklı, kişinin kendisinde hissettiği kızgınlık, utanç, korku ve umutsuzluk gibi duyguların sonucunda, kişinin kendine ve çevresindeki insanlara karşı negatif tutumları kapsayan bir sendrom, olarak tanımlamıştır.

Karakelle ve Canpolat (2008) da, Maslach ve Jackson'nın (1981) yaptığı Tükenmişlik Sendromu tanımına benzer bir tanım yaparak, Tükenmişlik Sendromu'nu; yorgunluk, çaresizlik, ümitsizlik duyguları, kişinin kendisi hakkında olumsuz

düşünceleri, işe yaramama duygusu ve çevresindeki diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar içerisinde bulunması gibi durumlarla başlayarak psikosomatik (psikolojik kökenli) hastalıklara ve kişinin işten ayrılmasına kadar varan, çeşitli istenmedik sonuçlar doğuran bir süreç, olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlardan farklı olarak, Sağlam Arı ve Tunçay'da Tükenmişlik Sendromu'nun tanımını yaparken, kişinin işe başlamadan önceki işle ilgili düşüncelerini de tanıma katarak, başlangıçta birey için önemli, ilgi çekici olan, fakat zamanla işin anlamsızlaşıp değersizleşmesiyle birey için mutsuzluk kaynağı haline gelmesi, kişinin çalışma isteğinin, işe bağlılığının ve neşesinin zamanla tam tersi olarak, kişide sınırlılık, kaygı durumlarına dönüşmesi olarak tanımlamışlardır. (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010).

### **2.1.2.Tükenmişlik Sendromu'nun Belirtileri**

Tükenmişlik Sendromu aniden gelişen bir durum değildir. Tam tersi yavaş ve gizlice ortaya çıkan, kimi belirtileri tespit edilebilen fakat ne olduğu anlaşılamayan, belirtiler durumudur. Tükenmişlik Sendromu'nun belirtilerinin fark edilememesi, ilerlemesine ve baş edilemez bir durum haline gelmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı Tükenmişlik Sendromunun gizlice gelişen sürecinin ve belirtilerin tam olarak bilinmesi ve zamanında tespit edilerek, sürecin kontrol altına alınması çok önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2008). Tükenmişlik Sendromu'nun belirtileri insanların farklı kişilik yapıları, kültürleri, inançları ve yaşam tarzlarından dolayı farklılık göstermektedir. Tükenmişlik Sendromu'nun belirtilerini daha iyi incelemek için fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlığa ayrılmıştır.

#### **2.1.2.1.Fiziksel Belirtiler**

- Her zaman yorgun olma,
- Güçsüzlük, isteksizlik, enerji kaybı, vücut ağrıları,
- Mide bulantıları, kas ağrıları, uyku düzeninde bozukluklar gibi değişik sorun ve sıkıntılar içerir (Girgin ve Baysal, 2005).

Demir (2009), Girgin ve Baysal'ın (2005) Tükenmişlik Sendromu'nun fiziksel belirtileri ile ilgili yaptığı tanımı içine alan ve daha da genişleten bir tanım yaparak, Tükenmişlik Sendromu'nun fiziksel belirtilerini; düşük enerji, vücut yorgunluğu ve bitkinlik duygusu, sık sık geçirilen soğuk algınlığı, nedeni bilinmeyen baş ağrıları ve

genel vücut ağrıları, kilo kaybı veya fazla kilo alımı, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, deride yanma hissi, solunum güçlüğü, kalp hastalıkları, zayıflık hissi, kaza yapmaya eğilim, hastalıklara kolay yakalanma, ürpermeler, ani ter boşalmaları, bulantı nöbetleri, kas tutulmaları, sırt ve bel ağrıları çekmek, psikosomatik şikâyetler, yemek yeme alışkanlıklarının değişmesi ve uyku güçlüğü çekmek şeklinde sıralamıştır.

#### **2.1.2.2.Psikolojik Belirtiler**

- Depresyonda olma, kendini güvensiz hissetme, karamsarlık hissi, içine kapanma,
- Kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygulanımlarda artış,
- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma,
- Her şeyden şüphe etme ve endişe hissi,
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- Kişinin kendisine saygısında ve özgüvende azalma,
- Sosyal izolasyon, arkadaş çevresinden uzaklaşma, kendi içine kapanma,
- Acizlik, suçluluk duygusu,
- Çaresizlik, kolay duygulanma, ağlama,
- Yansıtma, kendini bir şeye körü körüne inandırma,
- İş ortamındaki arkadaşlarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçma, kaçınma,
- Bir iş yapmada isteksizlik, yapılacak işleri erteleme veya işi yarısında bırakma,
- Bir işi başaracağına inanmama ve başarısızlık hissi,
- Hitap ettiği kesime (öğrencilere) tek tip davranma, küçümseme ve alay etme gibi davranışlar psikolojik davranışlardır (Özçınar, 2005).

#### **2.1.2.3.Davranışsal Belirtiler**

Tükenmişlik Sendromunun davranışsal belirtileri, psikolojik belirtilerinin davranışa yansımalarıdır. Bunlar;

- İş performansında ve doyumunda azalma,
- İş ilişkilerinde bozulma,
- İş bırakma,
- İşe devamsızlık,
- İşe ilginin azalması,

- Artmış ilaç kullanımı,
- Evlilik ve aile çatışmaları,
- Alkol kullanımında artış,
- İşe yoğunlaşma, amaç ve önceliklerinin kaybı,
- Kazaya yatkınlık,
- İşe ait yakınmalarda artış,
- Unutkanlık, işine konsantre olamama ve motivasyon eksikliği vb. belirtiler göstermektedir (Yılmaz, Alioğlu, Gündoğan, Özyurt, Tümöz, Aslan, Aksaray 2005, s.626).

### **2.1.3.Tükenmişlik Sendromu'nun Sebepleri**

Tükenmişlik Sendromu ilgili yapılan birçok araştırmada elde edilen bulgular ve araştırmacıların araştırmaları sonucunda, tükenmişliğe etki eden faktörlerin bir kısmının bireyin kendisinden kaynaklanan kişisel sebeplerden, diğer bir kısmının da bireyin dışındaki çevreden veya örgütten kaynaklanan örgütsel sebepler olarak belirlenmiştir (Şıklar ve Tunalı, 2012, s.77).

#### **2.1.3.1.Kişisel Sebepler**

Kişisel faktörler, insandan insana değişen bir özelliğe sahiptir. Bunun nedeni, her insanın karakterinin, kültürünün, yaşam şartlarının, hayatı algılama biçiminin farklı olmasıdır. Bazı insanlar, kimi durumlarda tükenmişlik yaşarken, başkaları aynı durumlara maruz kaldıklarında aynı hisleri yaşamayabilirler. Bazı insanlar, kişilik özelliklerinden, mizaçlarından dolayı tükenmişliğin etkilerinden çok kolay kurtulurken, diğerleri bu etkileri daha üst seviyede yaşayabilirler (Tunçay, 2009). Tükenmişliği etkileyen, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, etnik yapı, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri, çalışma süresi, kişisel gereksinimler, motivasyon düzeyi, strese dayanma gücü, benlik saygısı, güçsüzlük duygusu, hayır diyememe, işe bağlılık, mesleki doyum, engel koyamama ve empati kuramama gibi sebepler tükenmişliğin artmasında kişisel sebepler arasında yer alır (Bayramoğlu, 2008; Şıklar ve Tunalı 2012).

#### **2.1.3.2.Örgütsel Sebepler**

Yapılan işin niteliği, iş yerinde geçirilen zaman, iş ortamının özellikleri, haftalık çalışma saati, işin yoğunluğu, iş gerilimi, örgütteki rol belirsizliği, eğitim durumu, örgüt

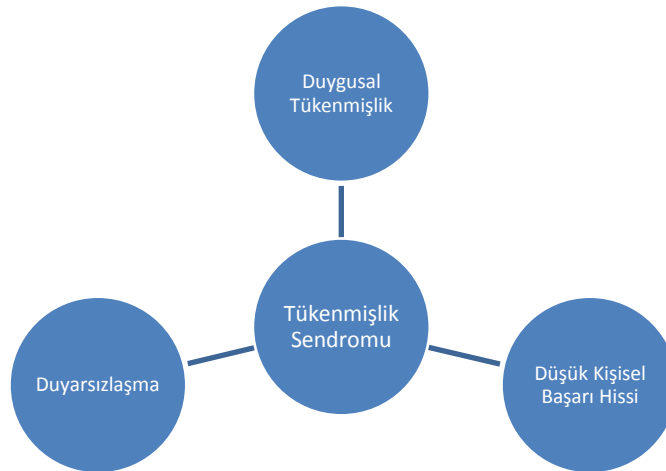
kararlarına katılmama/katılamama, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve çevresel etmenlerin örgüte yansması, akran desteğinin olmaması, işte ilerleme imkânının kısıtlı olması, başarılı çalışmaların ödüllendirilmemesi, idari baskı, kısıtlı ücret ve artışı, örgüt içi eğitim faaliyetlerin azlığı vb. nedenler tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alınmaktadır (Izgar, 2001).

## 2.1.4. Tükenmişlik Sendromu'nun Modelleri

### 2.1.4.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach'ın Tükenmişlik Sendromu ile ilgili ilk çalışması, tükenmişliğin sosyal psikolojik açıdan araştırmasına yönelik olmuştur. (Gümüş, 2009). Literatürde “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” ya da “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” olarak anılan bu modele göre Tükenmişlik Sendromu; “insanlarla sık sık yüz yüze çalışılması gereken mesleklerde çalışanların, psikolojik yönden kendilerini bitmiş, tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı /yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom” olarak tanımlanmıştır (Sürgevil, 2006). Maslach'a göre tükenmişlik; yapılan işle ilgili süregelen duygular ve kişilerarası stres yapan faktörlere karşılık devamlı olarak gösterilen bir tepkidir ve Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization, Cynicism) ve Düşük Kişisel Başarı Hissi (Feeling Of Reduced Personal Accomplishment) şeklinde üç kademeli olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s.399).

Şekil 1. Maslach Tükenmişlik Modeli



#### **2.1.4.1.1.Duygusal Tükenme**

Bireyin duygusal kaynaklarının eksildiği veya bittiği duygusuna kapılmasıyla meydana çıkar. Bireyin yaptığı iş nedeniyle, bireye aşırı yüklenilmesi ve kişinin kendisinin tüketilmiş olduğunu hissetmesi duygusuyla tanımlanır (Yılmaz ve diğerleri, 2005, Gürses, 2006). Duygusal Tükenme boyutu daha çok insanlarla mecburen iletişim kurulması gereken mesleklerde çalışanlarda görülen bir durumdur. Duygusal Tükenme boyutu, Tükenmişlik Sendromu'nun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal açıdan yoğun bir çalışma hali içinde bulunan birey iletişim kurduğu her insanı memnun etmek için kendini zorlamakta ve hizmet ettiği insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal Tükenme boyutu, meydana gelen bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach, 1986 akt: Gürses, 2006).

#### **2.1.4.1.2.Duyarsızlaşma**

Bireyin hizmet ettiği kesime gösterdiği davranışlarda, duygudan yoksun biçimde hareket etmesi ve bu şekilde tutum geliştirmesidir. Tükenmişlik Sendromu'nun bu evresinde olan kişiler genellikle hizmet verdikleri kuruma ve kişilere duyarsız olurlar (Yılmaz ve diğerleri 2005). Duyarsızlaşma boyutunda olan kişi, hizmet ettiği kişilerle olan ilişkilerini, işin yapılabilmesi, işe devam edilebilmesi için, gerekli olan iletişimi en az düzeye indirir ve hizmet ettiği kişilerle arasına mesafe koyar. Başkalarının hislerine ve duygularına soğuk ve ilgisiz bir tarzda yaklaşır. Gelişen bu soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan durum, Tükenmişlik Sendromu'nun ikinci bölümü olan Duyarsızlaşma boyutunu oluşturur. Etkisi gittikçe artan bu negatif etkileşim çeşitli hallerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine kaba ve aşağılayıcı davranabilir; rica ve isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardımı sağlamada başarısız kalabilir. İş gereği karşılaştığı insanlara sanki birer nesneymiş gibi davranır. Ayrıca, kişi kendisini duygusal olarak uzak, donuklaşmış hisseder ve birlikte çalıştığı ya da kendisinden yardım veya hizmet isteyen kişilere ve çalıştığı kuruma karşı inançsız bir tavır takınır. Uzak ve soyut bir dil kullanır, profesyonel ve özel yaşamını kesin bölümlere ayırır ve işten uzak durma, aşırı miktarda meslek argosu kullanma eğilimi gösterir (Izgar, 2001).

### **2.1.4.1.3.Kişisel Başarısızlık**

Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasıyla Tükenmişlik Sendromu kendini gösterir. Kişi, kendi hakkında olumsuz düşünmeye başlar. Kişi artık yaptığı şeylerin boşa gideceğini düşünmeye başlamıştır (Yılmaz ve diğerleri 2005). Akten'e (2007) göre; düşük kişisel başarı hissi yaşayan kişi kendisini yaptığı işlerde yetersiz hisseder. Kişinin kendini bu şekilde yetersiz hissetmesi, kişide zamanla büyük bir eksiklik duygusu geliştirir. Hiçbir şeyle baş edemeyeceğini düşünür. Sanki etrafındaki her şey, kendi çalışmasını sürdürmek için, onun bütün girişimlerine, yaptıklarına komplo kuruyormuş gibi hisseder. Bu durumda bulunan insanlar için yaptıkları, başardıkları her şey çok anlamsız, gereksiz ve küçüktür. Bir işi yapabilmek için kendi yeteneklerine güven duymazlar. Bu insanlar, öz güvenlerini kaybettikleri zaman, çevresindeki diğer insanların da ona duydukları güveni kaybettiklerini zannederler. Kişinin, çevresindeki insanlar hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bir süre sonra kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine neden olur ve kişinin kendi yeteneklerine güvenmeme durumu pekişir. Kişi, çevresi tarafından sevilmediğini, hizmet verdiği kesimle ilgilenmede yetersiz kaldığını, meydana gelen sorunlarla başa çıkamadığını, yaptığı işte başarılı olamadığını düşünür ve bu duygulara kapılır. Bunların sonucu olarak da kişinin kendine olan öz saygısı düşer. Tüm bu olan durumlar, bu durumda olan kişiler için üstesinden gelinmesi, başa çıkılması zor bir süreci ifade etmektedir.

### **2.1.4.2.Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss (1980) Tükenmişlik Sendromu'nun kökeninde stresin olduğunu vurgulayarak; Tükenmişlik Sendromu'nu, stresin getirdiği psikolojik sıkıntıyla baş edememe durumunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Hem kişinin çevresinden gelen, hem de kişinin kendi kendisine yarattığı istekler, kişinin bu taleplerle baş edebilme gücünü aşırıya çıkarsa birey bu durumda stres yaşamaktadır. Bu durumda birey, yaşadığı stresle baş edebilmek için, ilk olarak stres kaynağını bulup, stresi kaldırmaya çalışmaktadır. Stres yaşayan kişi stresin kaynağını bulup ortadan kaldıramazsa, bu sefer stresle baş etme tekniklerine başvurarak, kendisini rahatlatma yoluna gidebilir. Fakat bunda da başarılı olmazsa, bu kez psikolojik olarak rahatlamak için, işle olan duygusal ilişkisini kesmektedir. Stres yaşayan bu kişinin yaptığı çalışmalar stresle başa



çıkmasına, olumsuz durumun ortadan kalkmasına etkili olmuşsa, kişide olumlu davranış değişikliği ortaya çıkar; yaptığı stresle başa çıkma teknikleri işe yaramamışsa bireyde olumsuz davranışlar giderek artar (Cherniss, 1980 akt. Kavlu, 2008).

Cherniss, Tükenmişlik Sendromu'nu, kişinin strese karşı, bütün stresle başa çıkma yollarını kullanıp, yine de stresle başa çıkamaması sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak ele aldığından, kişinin iş stresine karşı yanıt olarak, işe ilişkin tutum ve davranışlarda olumsuz değişiklikler gösterme olarak özetlemiştir. Cherniss, Tükenmişlik Sendromu'nun belirtilerini, kişide hizmet alana ilginin kaybı, bitkinliğin yanı sıra mesleğiyle, hayatıyla ilgili artan hayal kırıklığı, kötümserlik, kadercilik, kişinin işle ilgili motivasyonunun, bağlılığının ve çabasının azalması, ilgisizlik, şüphecilik, ufak olaylara gereğinden fazla tepki verme, iş arkadaşlarına, hizmet alanlara karşı kızgınlık, sitem veya suçlama, değişikliğe direnç, katılık artışı ve yaratıcılığın kaybı gibi durumlar olarak tanımlamıştır (Cherniss, 1980, akt. Kavlu, 2008).

#### **2.1.4.3.Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli**

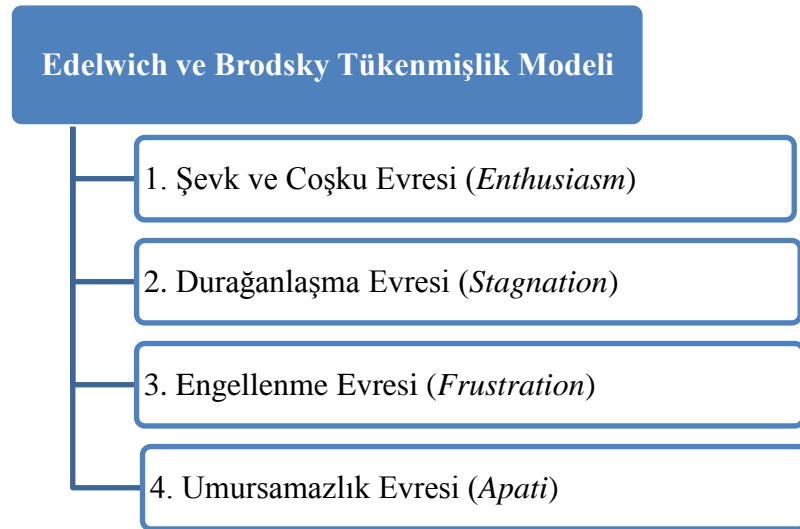
Pines ve Aronson modeline göre tükenmişlik, duygusal yönden kişilerin devamlı olarak tükenmelerine sebep olan durumların; kişilerde neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumunu ifade etmektedir (Sat, 2011). Bu modele göre tükenmişliğin kökeninde, çalışanını devamlı psikolojik baskı altında tutan iş ortamı vardır. Pines ve Aronson tükenmişlik modeline göre, mesleğine yüksek motivasyon ile başlayan insanlar, mesleğiyle ilgili yüksek beklentiler içerisindedir. Diğer tüm mesleklerin ötesinde kişinin yaptığı mesleğin insanlara ve topluma önemli katkılar sunacağına inanırlar ve işlerini hayatlarının anlamı olarak görürler. Mesleklerine ilk başta yüksek bir motivasyon ile başlayan bu kişilerin ilerleyen zamanlarda karşılımlarına çıkabilecek iki son bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kendilerini destekleyen ve kabiliyetlerini üst seviyelerde kullanmalarına imkân veren, çatışma ve stresin az olduğu iş ortamı. Kişiler bu durumda zirveye ulaşabilirler. İkincisi ise, oldukça stresli, iş doyumunun ve ödüllerin çok az olduğu, hata yapma olasılığın yüksek olduğu iş ortamlarıdır. Bu kişiler bu ortamlarda başarılı olamazlar ve sonuç kaçınılmaz olarak tükenmişliktir. Motivasyonu yüksek insanları yaşadıkları bu durum, motivasyonu düşük diğer çalışanlarda bir anlam ifade etmemektedir (Karsavuran, 2011).

Pines ve Aronson tarafından ortaya konan Tükenmişlik Sendromu modelinin, fiziksel tükenme, duygusal tükenme ve zihinsel tükenme olmak üzere üç kısmı bulunmaktadır. *Fiziksel tükenme*, kişilerin düşük enerjilerinin olması, kişinin kendisini her zaman yorgun hissetmesi ve fiziksel yönden zayıf düşmesi olarak tanımlanmaktadır. *Duygusal tükenme*, çaresizlik, ümitsizlik ve kapana kısılmış gibi hissetmek duygularını içermektedir. Duygusal tükenme yaşayan bazı kişilerde kontrol edilemeyen, sürekli ağlama hissi gibi durumlar görülmektedir. *Zihinsel tükenmede* ise, kişinin kendisine, hayata, çalıştığı iş ortamındaki kişilere ve hitap ettiği kişilere olumsuz duygular beslemesidir (Pines ve Aronson, 1988 akt. Aydoğan, 2008).

#### 2.1.4.4. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Sendromu'nu, birbirini takip eden ve tespit edilebilir aşamalardan oluştuğunu ve belli bir aşamalar sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Bazı kaynaklarda Tükenmişlik Sendromu'nun aşamaları olarak da geçer (Harmanda Demirhan 2011). Evreler arası geçiş süreklilik göstermektedir. Tükenmişlik Sendromu'nun gelişim süreci olarak da adlandırılan bu aşamalar şu biçimdedir (Şahin, 2009).

Şekil 2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli / Tükenmişliğin Evreleri



#### **2.1.4.4.1.Şevk ve Coşku Evresi**

Başlangıçta kişide umut, mutluluk, işiyle ilgili heyecan ve mesleki idealler ön plandadır. Kişi için yaptığı iş hemen hemen her şey demektir ve kişi işi ile özdeşleşmiştir. Bu evre genellikle mesleğe yeni başlayanlarda görülür. Şevk ve Coşku evresinde bireyler mesleğinde övgü, taktir, iltifat beklerken mesleğinin ilerleyen aşamalarında ön yargılı tutumlarla, mesleği ile ilgili bazı engeller ve sorunlarla karşılaştıkça, yavaş yavaş durgunluk aşamasına girmeye başlarlar. Bu süre, genellikle çalışmaya başladıktan sonraki bir yıl içerisinde ortaya çıkar (Harmanda Demirhan 2011).

#### **2.1.4.4.2.Durağanlaşma Evresi**

Bu evrede kişi işinden başka bir şeyle uğraşmadığı için kişinin mesleğiyle ilgili heyecanında ve mutluluğunda bir düşme meydana gelir. Kişi işini yaparken karşılaştığı sıkıntılardan, daha önce ilgilenmediği ya da görmek istemediği bazı durumlardan artık gitgide rahatsız olmaya başlamıştır. Kişinin işi ve iş ortamı, kişinin kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır (Yılmaz, 2009). Kısaca, kişi artık işine Şevk ve Coşku Evresi'nde gösterdiği gayreti, beceriyi göstermemektedir. Kişinin ilgisi, daha çok para kazanmak, daha güzel bir statüye sahip olmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek, kendine vakit ayırmak gibi iş dışı faaliyetlere yönelmiştir (Karsavuran, 2011).

#### **2.1.4.4.3.Engellenme Evresi**

Engellenme evresinde kişi mesleğiyle ilgili gerçekleri tekrar değerlendirmeye başlamıştır. Kişi işiyle ilgili hayal kırıklığı içerisinde ve yaptığı işin, kişisel hedeflerine ulaşma çabalarına engel olarak önünde durduğunu düşünmektedir (Süloğlu, 2009). Bu engellenme sürdükçe kişi üç yol izleyebilmektedir. *Adaptif Savunmada*, kişi içinde bulunduğu duruma göre kendini alıştırarak veya tükenmişliğe neden olan şeyler için kendi kendine nedenler bularak bir denge kurmaya çalışır. Bu şekilde Tükenmişlik Sendromu'ndan çıkmaya çalışır. *Maladaptif Savunmada*, kişi sorunu görmezden gelerek, kendisini işine daha da çok vererek çözüm arar. *Durumdan kendini çekmede*, kişi giderek mekanikleşir ve kendisini ruhen işine vermez (Baduroğlu, 2010).

#### **2.1.4.4.Umursamazlık Evresi**

Umursamazlık/Duyarsızlaşma evresi, işine yüksek düzeyde ilgisizlik, sık meydana gelen durumlar için yakınmalar, iş arkadaşları ve hizmet bekleyen insanlardan sıkılmalar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Umursamazlık Evresi'nde olan kişiler işlerinden kaynaklanan doyumsuzluğu "Apati" (duygusuzluk, duygu yitimi) ile kapatmaya çalışırlar. Bu nedenle apatiye, Tükenmişlik Sendromu'nda ilerlemiş insanların tükenmişlikle baş etmek içinde kullandıkları yöntem de denir. Meydana gelen bu durum, hizmet alanların, almış olduğu hizmeti de olumsuz yönde etkilemektedir. Apati yaşayan kişilerde işe geç gelme, hizmet alanlar ile yüz yüze iletişim kurmadan kaçma gibi davranışlar görülmektedir. Sonuç olarak, çalışanlarda Apati'den kaynaklı işlerinden, hayattan vazgeçmiş, teslim olmuş bir durum gözlenmektedir. Apati yaşayan insanlar rutinlerin korunması ve atık her şeyi standart yapma eğilimindedirler (Karayazı, 2008).

#### **2.1.4.5.Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Perlman ve Hartman'nın Tükenmişlik Sendromu modeline göre tükenmişlik, bireylerin kişisel özelliklerinin çevresi ile denge kuramamasıdır (Özcan, 2008). Model tükenmişliği kişinin strese verdiği tepki olarak üç boyutta inceler. Bunlar fizyolojik, duygusal ve davranışsal tepkilerdir. Kişinin strese verdiği bu üç tepki tükenmişliği oluşturmaktadır (Karacan, 2012). Modele göre, bireyler stres yaşamalarının sonucu olarak etkin ya da etkin olmayan başa çıkma yolları kullanırlar (Özipek(Karabıyık), A. 2006).Modelin dört aşaması bulunmaktadır. Perlman ve Hartman (1982) Tükenmişliği modelinde; 1. Aşama, durumun strese götürme derecesi, 2. Aşama, algılanan stres düzeyi, 3. Aşama, strese verilen tepki ve 4. Aşama, strese verilen tepkinin sonucu" şeklinde belirtmektedir (Perlman, Hartman (1982), akt: Arman, 2009).

*Birinci aşama*, bireyin stres yaşama olasılığını göstermektedir. Bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri yaptığı iş veya içinde bulunduğu örgüt ile uyumlayabilir. Birey bu durumda stres yaşamaya başlar. *İkinci aşama*, bireyin bulunduğu durumda hissettiği stres düzeyini içermektedir. Bireyin rahatsız olduğu birçok olay, bireyin kendisini stres altında hissetmesine neden olur. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, bireyin içinde bulunduğu örgüt ile ilgili durumlardan kaynaklanabileceği gibi bireyin geçmişinin ve kişiliğinin de etkisi vardır. *Üçüncü aşama*, ise stres yaşayan bireyin strese karşı

gösterdiği fizyolojik, duyuşsal ve davranışsal tepkileri içermektedir. *Dördüncü aşama*, stresin sonuçlarını temsil etmektedir (Perlman, Hartman (1982), akt: Arman, (2009), Başören, (2005).

### **2.1.5. Tükenmişlik Sendromu'nun Sonuçları**

Tükenmişlik, tek başına tükenmişlik yaşayan kişiye zarar veren bir durum değil; aynı zamanda kişinin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir durumdur. Bununla beraber araştırmalarda “tükenmişliğin belirtileri” olarak işlenen konular, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır (Sürgevil, 2006). Tükenmişliğin “fiziksel belirtiler, psikolojik belirtiler ve davranışsal belirtiler” olarak işlenen belirtileri, tükenmişliğin sonuçlarında karşımıza, *kişisel sonuçları*, *çalışma hayatını etkileyen sonuçları* ve *aile hayatını etkileyen sonuçları* olarak çıkar. Tükenmişliğin *kişisel sonuçları* olarak; insanın kendisi hakkında en kötü düşüncelere sahip olması; *çalışma hayatını etkileyen sonuçları*; kişinin işinden nefret etmesine ve bunun sonucunda işten atılmasına varana kadar süren bir süreç; *aile hayatını etkileyen sonuçları* ise; kişinin mutsuz bir evliliğinin olması ve bunun sonucunda toplumunda boşanmış olan ailelere bir yenisinin eklenmesine ve boşanan ailenin çocukları varsa, hayatları boyunca sıkıntı yaşayan çocukların artmasına neden olacaktır.

### **2.1.6. Tükenmişlik Sendromu'nu Önleme ve Tükenmişlik Sendromu'yla Başa Çıkma Yöntemleri**

Falkman ve Lazarus (1986) Tükenmişlik Sendromu ile baş etmeyi, kişisel kaynakların arttırılması ve bireyin baskılanmasına neden olan, kişisel ve çevresel faktörlerin yönetilmesiyle geliştirilen kognitif (kavrama, idrak etme) ve davranışsal çabaların değişimi olarak tanımlamışlardır. Bireyin yaşadığı tükenme durumu tek bir nedene bağlanabilecek bir durum değildir. Tam tersi, tükenmişlik durumu bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Tükenmişlik Sendromuyla baş etmenin en iyi yöntemi, tükenmişlik durumunu ortaya çıkarıcı etmenlerin ilk önce ortadan kaldırılması ve tükenmişlik durumunun fark edildiği anda müdahale edilmesidir. (Yılmaz, ve diğerleri 2005). Tükenmişliği önleme ve tükenmişlikle başa çıkma yolları iki şekilde incelenmektedir. Birincisi kişisel yöntemler, ikincisi ise örgütsel yöntemlerdir.

### 2.1.6.1.Kişisel Yöntemler

Tükenmişlik Sendromu'yla ile başa çıkma yöntemleri belirlemek ve bu belirlenen yöntemleri yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol altında tutma ve müdahale etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel başa çıkma yöntemleri öncelik kazanmaktadır (Ersoy, Yıldırım, Edirne, 2001).

- Tükenmişlik durumuna gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı, bir işi yapabilme gücü ve buna inancıdır. Bu durumdan çıkış için, kişinin düşüncelerinin değişmesi gerekmektedir.
- Kişi işe başlamadan önce işin zorluklarını, sıkıntılarını ve risk durumlarını bilmeli ve öğrenmelidir. İşin hangi evresinde zorluk yaşayacağını, hangi evresini rahat geçireceğini araştırmalıdır.
- Tükenmişlik yaşayan kişiler, çevresindeki kişilerden yardım almayı istemeliler ve çevresi tarafından bu konuda teşvik edilmelilerdir.
- Kişilerin yeteneklerini ve becerilerini bilmesi gerekmekte; bilmediği ve yapamayacağı işlere yönelmemesi gerekmektedir. Kişi kendi iş sınırlarını bilmeli, kendi sorumlulukları içinde hareket etmelidir.
- Kişi zamanının büyük çoğunluğunu işine vermemeli, mutlaka kendine de vakit ayırmalıdır. Mutlaka her insanın bir hobisi olmalıdır.
- Kişi iş kolik olmamalı, resmi yollardan kendisine verilen bütün tatilleri kullanmalıdır.
- Kişi, iş süresince yaptığı rutin şeyleri bir kenara bırakmalıdır. Her aman aynı kişilerle sohbet etmemeli, yeni insanlar tanınmalıdır.
- Kişi, gün sonunda mutlaka spor yapmalıdır. İnsanların spor aktiviteleri yaparak kendilerini dinlendirmeleri son derece faydalıdır (Kaçmaz, 2005).

### 2.1.6.2.Örgütsel Yöntemler

Tükenmişliği önlemek veya tükenmişlikle başa çıkmak için örgütlerde bulunan yöneticilerin ve örgüt çalışanlarının iş arkadaşlarına yapması gereken bazı şeyler vardır. Bunlar; yöneticilerin çalışanlarının gereksinimleri doğrultusunda, çalışanlarını düzenli olarak hizmet içi faaliyete alması, yöneticilerin kurumlarıyla ilgili alacakları ve uygulayacakları kararlarda, çalışanlarının ilgi, istek, ihtiyaç ve beklentileri göz ardı etmemeli, motive olma durumlarını arttırmalı, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını

karşılmalı, iş ortamının fiziksel özellikleri, çalışanlar için en uygun seviyeye getirilmeli, düzenli toplantılar yapılmalı, çalışanlara ulaşılabilir, net hedeflere yönlendirilmeli, performans değerlendirmede objektif sistemleri uygulanmalı, çalışanların görevleri açık, net ve anlaşılır olmalı, çalışanlara mutlaka mesleki yardım hizmetleri sunulmalı, çalışanlara strese karşı eğitim verilmeli, çalışma ortamı zaman zaman değiştirilmeli, hoşgörülü, adaletli, esnek, dinleyen ve değer veren yöneticiler yetiştirilmeli, ücretler iyileştirilmelidir (Oruç, 2007).

Tükenmişlik Sendromu'yla başa çıkabilmek için daha fazla örgütsel yöntemler sıralayabiliriz. Ama bu sayacağımız örgütsel yöntemleri de içine alan en önemli unsur, bir örgüte hâkim olan örgüt iklimidir. Çalışanların iş tatminini, işteki verimini, motive olmalarını etkileyen en önemli unsur örgüt iklimidir.

## **2.2.Örgüt İklimi**

### **2.2.1.Örgüt İklimi'nin Tanımı**

Örgüt iklimi kavramı 1950 ve sonlarına doğru araştırmacıların örgüt ortamındaki değişimi araştırmaya başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. Eğitim örgütlerinin sistemleriyle ilgilenen araştırmacılar, örgüt ikliminin tanımlanması ve boyutlarının belirlenmesi konusunda ilk çalışmaları göstermiş olmalarına karşın, kavramın pratik boyutları işletme bilimcileri tarafından ortaya konmuştur (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). İleriki yıllarda Örgüt İklimi ile ilgili daha belirgin çalışmalar yapılmıştır.

Literatürde iki tür Örgüt İklim tanımına rastlanmaktadır. Birinci tanıma göre örgütsel iklim, çalışanların bir durum veya olay karşısında gösterdikleri ortak tepki ya da algılardır. Bu anlamda örgüt iklim, örgütteki bütün her şeyi kapsamaktadır. İkinci tanıma göre ise örgüt iklimi, örgüt içerisinde bireyin davranışlarına etki eden belirli koşullardır (Özdemir, 2006). Ama birçok araştırmacı örgüt iklimini tanımlarken bu iki özelliği harmanlayıp tek bir tanım üzerinde çalışmışlardır. Genel tanımlara bakarsak;

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer bütün örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan havayı, örgütün içyapısının oldukça uzun süreli kararlı, değişmez, süreklilik gösteren niteliklere sahip olan ve örgütte bulunan çalışanların davranışlarını etkileyen ve çalışanların davranışlarından etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgütteki çalışanlarca hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri, durumları içine alan psikolojik bir kavramdır

(Karcioğlu, 1997, Hocaniyazov, 2008). Örgüt iklimi veya örgütsel iklim kısaca, bir örgüt ortamına girildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların, iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgüt iklimini yansıtır (Özdemir, 2006).

Çekmecelioğlu'na (2011) göre örgüt iklimini, çalışanların örgütün iş ortamına ilişkin algıları, düşüncelerini ve yorumları olarak tanımlar. Gülşen ve Gökkyer'de (2012) Hocaniyazov, Özdemir ve Çekmecelioğlu'nun yaptığı benzer bir tanım yaparak, örgüt iklimini, çalışanların genel çalışma ortamıyla ilgili algılamalarını, çalışanların kişiliklerini, yaşamlarını etkileyen, örgütün bütününe kapsayan bir kavram olarak tanımlamıştır. Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütün her bir üyesinin davranışını etkileyen nitelikler, örgütün iklimini oluşturur. Örgütsel iklim, örgütün kişiliği olarak düşünülebilir. Birey için kişilik ne ise örgüt için de iklim odur.

Hoy ve Miskel'e (2010) göre Örgüt İklimi, öğretmenler tarafından tecrübe edilen okul ortamının göreceli niteliğidir. İklim, öğretmenlerin davranışlarını, duruşlarını etkiler ve okuldaki davranışlara yönelik ortak algılar üzerinde kuruludur. Örgüt iklimi, üyelerin etkileşimine ve üyelerin kendi aralarındaki iletişimin nitelik dercesine bağlı olarak ortaya çıkar.

## **2.2.2.Örgüt İklimi'nin Türleri**

### **2.2.2.1.Halpin ve Croft'a Göre Örgüt İklimi Türleri**

Halpin ve Croft, okullarda Örgüt İklim'ini *açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim* olmak üzere altı değişik şekilde saptamışlardır.



**Şekil 3. Halpin ve Croft'a Göre Örgüt İkliminin Türleri**



#### **2.2.2.1.1.Açık İklim**

Yöneticilerin ve iş görenlerin büyük bir uyum içinde olduğu örgütü ifade eder. Çalışanlar, birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışırlar. Biçimsel işlemler, iş yığınları veya evrak işleriyle uğraşmazlar. İhtiyaçları olduğunda, okulun yardımcı hizmetleri hazırdırlar. Çalışanlar arkadaşça geçinirler. Bununla beraber çalışanlar aşırı derecede samimi olma gereksinimi duymazlar. Çalışanlar gözle görünür iş doyumunu içindedirler, zorlukları ve düş kırıklıklarını yenebilecek yeterli güdülenme sağlanmıştır. Moralleri yüksektir. Görevlerini büyük bir gayretle ve keyifle yaparlar (Peker, 1993).

#### **2.2.2.1.2.Bağımsız İklim**

Özdede'ye (2010) göre Bağımsız İklim, Açık İklim'le benzer özellikler gösterir. Ancak Bağımsız İklim'i Açık İklim'den ayıran nokta, Açık İklim'de çalışanlar ile yöneticiler arasında psikolojik olarak mesafe yokken Bağımsız İklim'de Açık İklim'in tersine yönetici ile çalışanlar arasında psikolojik bir uzaklık, belirli bir mesafe bulunmaktadır. Bağımsız İklim'de çalışanların morali yüksektir; ama Açık İklim'deki kadar değildir. Bağımsız İklim, sosyal gereksinim ile sosyal doyumlara çok önem verir. Bağımsız İklim'in egemen olduğu örgütlerde küçük baskı grupları olabilir. Çalışanlar

şekilcilikle, kırtasiyecilik gerektiren işlemlerle engellenmezler. Yönetici çalışanlarını verim için ne zorlar, ne de çok sıkı çalışmak gerektiğine ilişkin ifadeler kullanır. Çalışanlar kendi kendilerine çalışırlar (Pehlivan, 2009).

#### **2.2.2.1.3.Kontrollü İklim**

Kontrollü İklim, görev başarısı, başarı sağlamak için yüklenen baskı veya sosyal ihtiyaçlarının doyumunun az olduğu bir iklim tipidir. Kontrollü iklimde herkes çok çalışır ve kimsenin iş arkadaşlarıyla ilişki kurmak için vakti yoktur. Herkesin çok az vakti vardır. Örgütte yoğun resmi işler, evrak işleri ve gereksiz iş yığılmaları vardır. Örgüt İkliminin algısı çalışanların yaptıkları işin başarısı üzerine kuruludur ve bundan dolayı çalışanlarda sosyal ihtiyaç doyumunu yoktur. Ama yine de çalışanların morali yüksektir. Çünkü yönetici görev başarısına ve üretime odaklanmıştır. Çalışanlar yöneticinin amaçlarından şikâyet etmezler. Çalışanlar işi yapmak için oradadırlar ve bireysel olarak da nasıl yapacakları konusunda açıklama beklerler. Bu iklimdeki iş doyumunu, öncelikle sosyal ihtiyaç doyumundan değil, iş başarısından kaynaklanmaktadır (Gündüz, 2008).

#### **2.2.2.1.4.Samimi İklim**

Yöneticiler ile çalışanlar arasında hissedilir bir dostluk vardır. Örgüt amaçlarına ulaşmada, grup etkinliklerinin yönetim ve kontrolünün az olmasına karşılık sosyal ihtiyaçların doyumunu yüksektir. Örgütte çalışan herkes yapılan işler ile ilgili karar verebilir. Çalışanları sıkacak biçimsel işler ve gereksiz çalışmalar azdır. Moral ve iş doyumunu ortalamadadır veya daha yüksektir. Örgüt kuralları ve ilkeler çalışanların çalışmalarını kolaylaştırıcı niteliktedir. Üyelerin çalışmaları eleştirilmez. Yöneticilerin aşırı anlayış göstererek, kendisinin de bir çalışan olduğuna inandığı ve bu durumu gösterdiği bir iklim tipidir (Peker, 1993).

#### **2.2.2.1.5.Babacan İklim**

Bu örgüt iklimi tipinde yönetici hem çalışanları kontrol altında tutmak, hem de çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ister; fakat her iki durumda da yönetici istediğini yapamaz. Çalışanlar arkadaş ilişkisi kuramayıp, uyum içinde çalışmazlar. Yönetici, örgüt ile ilgili her şeyi tam ve eksiksiz bilmesi gerektiğini düşünerek her yerde bulunmaya ve her şeye müdahale etmeye çalışır (Sertkaya, 2009). Kısacası Babacan

İklim çalışanların birlikte çalışmadığı ve grup içinde bölünmelerin olduğu ve yöneticinin sürekli kontrol edici görevinde olduğu bir iklim tipidir (Gürkan Çetin, 2006).

#### **2.2.2.1.6.Kapalı İklim**

Açık iklimin tam tersi ise kapalı iklim çalışanları ve örgütü tehdit edici bir yapıya sahiptir. Kapalı örgüt iklimi; örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen sadece yöneticinin karar verme yetkisine sahip olduğu iklim tipi olarak da tanımlanabilir. Kapalı örgüt ikliminde arkadaşlık ilişkileri istenilen düzeyde değildir, insanların birbirine güvendiği samimi bir ortam yoktur. Kapalı örgüt iklimine sahip örgütlerde çalışanların motivasyonu ve iş tatmini düşüktür. Kapalı örgüt iklimi tipinde yöneticilerin katı, despot davranışları sonucunda astların, yönetici direktiflerine kesin bir şekilde uymaları gerekir. Örgüt amaçları en üst düzeyden seçilir fakat çalışanların motivasyon eksikliği, arkadaş ortamının olmaması, bu seçilen amaçlara ulaşılmasını engeller. (Can, 1992).

#### **2.2.2.2.Litwin ve Stinger'a Göre Örgüt İklim Türleri**

Yukarıdaki sınıflandırmadan farklı olarak Litwin ve Stringer (1968) da kendi Örgüt İklimi sınıflandırmasını yapmıştır. Bu sınıflandırmaya göre ise Örgütsel İklim üçe ayrılır. Bunlar; Otoriter Yapılı İklim, Demokratik Yapılı İklim ve Başarıya Yönelik İklim'lerdir (Yaşar, 2005).

##### **2.2.2.2.1.Otoriter Yapılı İklim**

Çalışanları rolleri tanımlanmış, yapacakları işleri kesin çizgilerle çizilmiştir ve çalışanlar iş ile ilgili performanslarını maksimum düzeyde göstermekle sorumludurlar. Otoriter örgüt iklimine sahip örgütlerde yöneticiler çalışanlarına her zaman sert tutumlarını vurgulanmaktadır. Yönetimin bütün kademelerinde otorite her zaman vardır ve sık sık uygulanır. Örgüt kuralların dışına çıkan çalışanlar hemen cezalandırılır. İletişim sadece üst yöneticiyle, resmiyet içerisinde ve sadece işle ilgilidir. Otoriter yapılı örgüt iklimine sahip olan bir örgütte, çalışanlar örgütte ve örgüt yapısına karşı tepki gösterir, otorite sembollerine karşı yüksek düzeyde saldırı gerçekleşir. Bu durumun sonucunda iş tatmininde ve verimlilikte düşme meydana gelir (Pehlivan, 2009, Yaşar, 2005).

#### **2.2.2.2.2.Demokratik Yapılı İklim**

Birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olup cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eden iklim tipidir. Bağlanma ihtiyacı-güdüsü-, başka insanlar ile ilişki kurmayı, farklı gruplara girmeyi ve sosyal etkinliklere katılmayı ifade eder. Bağlanma güdüsü yüksek olan bireyler, samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına önem verirler. İleriye dönük planlarla uğraşmaktan çok, insanlarla bir arada olmaya, onlara yardım edebilmeye çalışırlar. (Koçel, 2001).

#### **2.2.2.2.3.Başarıya Yönelik İklim**

Örgüt içi yeniliğin ve rekabetin desteklendiği, bireysel başarının hedeflendiği bir iklim tipidir. Başarma ihtiyacı, motivasyonu yüksek olan çalışanlar kendilerine ulaşılması güç ve özverili çalışma gerektiren amaçlar seçerler. Seçtikleri bu amaçlara ulaşmak, gereken bilgi, beceri ve yetenekleri elde etmek için çaba harcarlar ve bunun sonucunda amaçlara ulaştıracak davranış örüntüsünü gösterirler. Yüksek motivasyona sahip bireyler diğer çalışanlara göre daha gerçekçi amaçlar saptar, ileriye dönük planlar yaparlar, azimli ve pratik zekâyâ sahiptirler. Bu tür bireyler daha çok başarılı olabilecekleri alanlara yönelirler (Özkanan, 2009). Örgüt çalışanlarının bu şekilde çalışmasının sonucunda, belli bir tatmin duygusunun gelmesiyle örgütler için istenilen bir iklim tipidir.

#### **2.2.3.Örgüt İklimi'nin Boyutları**

Örgüt İklimi örgütlerin çalışanları ve çalışanların üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır (Peker, 1993). Bunu daha iyi anlamamıza yardımcı olmak için Örgüt İklimi'ni çalışanlar (iş görenler), örgütler ve çevre faktörlerine göre boyutlandırmıştır. Örgütlerin incelenmesi için yazılan çoğu kitaplarda, örgüt iklimine ilişkin pek çok boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar, bir anlamda araştırmayı yapanın önem verdiği ve örgüt iklimini etkilendiğini varsaydığı durumlar olarak ortaya çıkmaktadır. İlk bakışta örgüt ikliminin, örgütün birçok farklı yönlerine, örgütün amacına, örgütte yapılan işe, çalışanların örgüt yapısındaki konumuna (mevkiye, statüye), çalışanları eğitim durumlarına vs. etkilere göre çalışanlara ve topluma bağlı olarak değişen bir yapıya büründüğü söylenebilir. Örgüt iklimi ile ilgili araştırmacıların çoğu, Örgüt İklimi ile ilgili farklı tanımlar ve boyutlar kullanmışlardır. Örgüt ikliminin

boyutları birkaç etmene sığmayacak kadar geniş bir değişkenler dizisini kapsar (Erdoğan, 2012).

### 2.2.3.1. Ertekin'e Göre Örgüt İklimi Boyutları

Ertekin (1978) Örgüt İklimi adlı eserinde, örgüt iklimini üç boyutta ele almıştır. Bunlar *bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve çevresel özelliklerdir*. Bu boyutlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Şekil 4. Örgüt İkliminin Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Örgüt yapısı	Sınırlayıcı ve güdüleyici
Yükselme ve ilerleme olanakları	Örgüt politikası	çevre
Kişiyeye verilen önem ve saygınlık	Örgütün amacı	Çalışma koşulları( sıkıcı, hoşnut edici)
Engellenme	Örgütün büyüklüğü	Yönetimsel destek
Güven duygusu	Ödül düzeni ve ücret	Baskı
Öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık	Örgütsel çatışma	Uyum
Tehlikeyi göze alabilme	Örgütle bağdaşmazlık	Yönetimi eleştirme
Arkadaşlık ilişkileri	Çok sıkı gözetim ve denetim	
	Önderlik	
	Karar verme	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Örgütsel açıklık	
	Sorumluluk	

### 2.2.3.2. Litwin ve Stringer'a Göre Örgüt İklimi Boyutları

Litwin ve Stringer, örgüt ikliminin boyutlarını ve örgüt üyeleri üzerindeki etkilerini şöyle belirtmektedirler (Ertekin, 1978).

**Sorumluluk:** Bireyin, kendine ve çevresindeki diğer insanlara karşı yerine getirilmesi gereken sorumluluklarını zamanında yerine getirmesi zorunluluğudur. Sorumluluk, çalışanların yapacağı işi daha iyi ve dikkatli bir şekilde yapmasını, planlamasını, iş ile ilgili meydana gelebilecek sorunlara çözüm bulmasını, yaptığı işin sonuçlarını takip etmesini ve iş sonunda meydana çıkabilecek sorunları veya başarıyı üstlenmesine sağlar. Çalışanlarda var olan yüksek sorumluluk, bir işi başarabilme hissi, çalışanların yaşadıkları problemlerini çözmelerinde cesaretli davranmalarını sağlar.

Düşük sorumluluk hissi ise, çalışanları meydana gelen sorunlar veya karşılaştıkları yeni durumlar karşısında risk almamaya ve kendi gücünü test etmemeye yönelmektedir (Özdede, 2010).

**Dayanışma ve Arkadaşlık:** Bu boyut belirgin olarak kişinin “bağlanma güdüsünü” uyarır. Örgüt içinde bulunan dayanışma havası kişinin başarı güdüsünü uyarıcı yönünden etkilemektedir. Herkesin belli ve ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmeleri, belli başlı kazanılan başarılarından dolayı çalışanların o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duydukları, kişilerin aldığı sorumluluğu yerine getirmek için daha fazla çaba göstereceği ile ilgili çalışanların duygularını ifade etmektedir (Kelner, 1998, akt: Önen, 2008).

**Ödüller ve Cezalar:** İyi yapılmış bir iş için veya yaptığı işte meydana gelebilecek hatalar için kişinin ödüllendirildiğini veya cezalandırılacağını hissetme duygusudur. Bir örgütte ödüller cezalardan daha fazla kullanılırsa, o örgüt için terfi ve başarı ödüllendirmesi durumlarının adilane olduğu yolunda algılar güçlenir (Bal, Ertemis Berkin, 2010). Genellikle çalışanlarını ödüllendirici bir iklime sahip örgütler “başarı” ve “bağlanma” güdülenmesi yaratırken; korku ve başarısızlık bekleyişlerini azaltır. Bunun tam tersi olarak cezanın hakim olduğu iklimler başarı güdülenmesini düşürürken, korku ve başarısızlık bekleyişini azaltır.

**Örgüt İçi Çatışmalar:** Örgüt çalışanları arasında sık sık çatışmalar meydana geliyorsa, çalışanlar arasında örgütün seçtiği amaçlar için anlaşmazlık yaşanıyorsa o örgütte çatışmalı bir iklim egemen demektir. Eğer çatışma halinde bulunan çalışanlar arasında işbirliği oluşturulur, ortak hedef ve amaçlar benimsenirse örgütte var olan çatışma durumu azalır (Tutar, Altınöz, 2010). Çatışmaların bulunmadığı örgütlerde örgüt iklimi, çalışanların başarılarını arttırarak daha fazla başarı güdüsü yaratabilir.

**Etkinlik Ölçümleri:** Yüksek düzeyde performans değerlendirmesi, çalışanların bir işi başarmada ne durumda olduğunu göstermesi başarı güdüsünü uyarır.

**Örgütü Benimseme:** Doğrudan bağlanma güdüsünü etkiler. Kişinin çalıştığı örgütü benimsemesi, örgüt üyeleri arasında yakın ilişkiler kurması, hem çalışan için hem de örgüt için önemlidir.

**Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma:** Bir işi başarmak için tehlikeyi göze alan çalışanın davranışı başarı iklimini arttırır. Tehlikeyi göze alma, çalışanların işte ve

organizasyonda meydan okuyabilme konusundaki duygusudur. (Bal, Ertemis Berkin, 2010).

**Örgüt yapısı:** Kuvvetli bir yapıya sahip olan örgütler, çalışanlarının başarı güdülerine olumlu etki yapar.

### 2.2.3.3.Hoy ve Miskel'e Göre Örgüt İklimi Boyutları

Hoy ve Miskel (2010), Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama adlı kitabında örgütsel iklimin boyutlarını aşağıdaki şekilde ele almışlardır.

**Destekleyici Müdür Davranışları:** Öğretmenlerin genelde okullarda olmasını istediği bir Örgüt İklimi boyutudur. Bu Örgüt İklimi'nde müdür öğretmenleri dinler ve öğretmen de hem meslektaşlarının hem de müdürün getireceği önerilere açıktır. Müdürün yapacağı övgüler doğru ve zamanında verilir. Yapılan eleştiriler kırıncı değil, yapıcıdır.

**Emredici Müdür Davranışı:** Emredici Müdür Davranışı boyutu; okul müdürünün katı, sıkı gözetmenliği gerektirir. Müdür her zaman her taraftadır. Müdür, okulda meydana gelen en küçük detaya kadar bütün işlerle, etkinliklerle ve öğretmenlerle ilgilenir. Müdürler sürekli okulda olup bitenleri takip etme eğilimindedirler.

**Kısıtlayıcı Müdür Davranışı:** Kısıtlayıcı Müdür Davranışı boyutunda ise, okul müdürü öğretmenin işlerine yardımcı olmaktan çok, öğretmene evrak işi, tören işler ve gereksiz işler yükler. Müdür öğretmenleri öğretmenlik harici bütün işlere koşturur.

**Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı:** Bu boyutta, öğretmenler arasında açık ve profesyonel etkileşimi vardır. Okulda çalışan herkes bu açık ve profesyonel etkileşimi destekler. Öğretmenler, hırslı, kabul edici ve iş arkadaşlarının profesyonel yeterliliğine saygılıdır.

**Samimi Öğretmen Davranışı:** Samimi Öğretmen Davranışı boyutunda öğretmenler okul içerisinde ve okul dışında sık sık bir araya gelirler. Öğretmenler birbirini çok iyi tanır. Samimiyetlerini bozacakları gereksiz çekişmelere girmezler.

**İlgisiz Öğretmen Davranışı:** Öğretmenler arasında gizli bir çekememezlik vardır. Öğretmenlerin birbirini anlama ve birlikte yapılan etkinliklerde kendi etkinliğine odaklanma eksikliğini, başkasının etkinliğine odaklanma etkisi gösterir. Öğretmenler okulda ve birbirinin yanında sadece zaman doldurur. Davranışları ve söylemleri olumsuzdur ve meslektaşlarını sık sık eleştirirler.

#### **2.2.4.Örgüt İklimi'ni Etkileyen Faktörler**

Örgüt ile ilgili bütün şeyleri kapsayan örgütsel iklim, bireylerin örgütle ilgili algılarıdır. Örgüt İklimi kendisini oluşturan çevre, örgüt ve örgüt çalışanları ile doğrudan ilişkisi vardır. Aralarında bulunan bu ilişkilerden yola çıkarak Örgüt İklimi'ni etkileyen etmenler/faktörler ortaya çıkmıştır. Bu faktörler, örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, ödüllendirme, örgütsel değerler ve normlar, örgütsel iletişim, liderlik tipi ve çalışanların özellikleridir (Landy, akt: Gündüz 2008).

##### **2.2.4.1.Örgütsel Amaçlar**

Her örgütün kurulmasının belli amaçları vardır. Bu amaçlar kendi içerisinde uzun vadeli ve kısa vadeli amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Uzun vadeli ama örgütün oluşturulma nedeni, ulaşması gereken son hedef; kısa vadeli amaçlar ise örgütün uzun vadeli amaçları gerçekleştirmek için uğraştığı amaçlardır.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlara ihtiyaç duymakta, çalışanlar örgütlerin olmazsa olmaz unsurları olmaktadır. Bunun yanında da çalışanlarında örgütün kısa vadeli amaçlarıyla birleştirdiği bireysel amaçları vardır. Çalışanların bireysel amaçları ile örgütlerin kısa vadeli amaçları paraleldir. Örgüt çalışanı, bireysel amacını nasıl erken ve düzgün bir şekilde meydana getirirse, örgütün kısa vadeli amacını da aynı şekilde yerine getirir. Dolayısıyla, örgütlerin amaçlarına ulaşmaları, çalışanların gösterdikleri performansa ve eyleme bağlıdır. Bütün bu nedenlerden dolayı, örgütün uzun ve kısa vadeli amaçları örgüt çalışanlarının anlayabileceği bir şekilde, açık ve anlaşılır olmalıdır. Bunun yanında örgütün seçtiği uzun ve kısa vadeli amaçlar mutlaka yazılı olmalıdır. Çalışanları kendine göre yorumladığı sözlü amaçlar, ulaşılmak istenen hedefi karıştırabilir (Hocaniyazov, 2008).

##### **2.2.4.2.Örgütsel Yapı**

Örgütsel yapı; çalışanları iş yaşamını ve çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgütsel yapının içinde barındırdığı unsurlar ise; örgütlerin hangi bölümlerden oluştuğu ve bunların tanımı, örgütün nasıl yönetildiği ve denetlendiği, yöneticilerin hangi bölümleri ve bu bölümleri nasıl yönettiği, karar verme yetkisinin, alt kademelere nasıl ve ne kadar devredileceği, çalışanların iş ve görevleridir. Örgüt yapılarının bazı özellikleri, Örgüt İklimi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örneğin, yapısında katı kuralları ve prosedürleri olan bir örgüt ile değişmez yazılı kuralları olan



bir örgüt, kişisel olmayan ve soğuk olarak algılanan, fakat daha etkili bürokratik bir örgüt iklimi yaratma eğilimindedir. Bunun tam tersi olarak, samimi bir hava içersinde bulunan bir örgüt, sıcak algılanabilir, ama iş yapma becerisinde yavaş olduğunun göstergesidir (Cherrington, 1994 akt: Özdede, 2010).

#### **2.2.4.3. Ödüllendirme**

Başarılar hiç zaman kaybetmeden, işin başarıya ulaştığı an ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme şekilleri çalışanların işe olan duyarlılığını şekillendirecek biçimde tasarlanmalıdır. Çünkü çalışanları örgüte yönlendirmek, seçmek, çalışanları hizmet içi yoluyla geliştirmek ve onları elde tutmak örgütün başlıca sorunlarından. Bir örgüt işine yarayacak en iyi çalışanları aramaz, eğitmez ve geliştirmez ise, o zaman başka bir örgüt bunları yapacaktır. Çalışanın içinde bulunduğu örgüt sıkıntıya düşecektir. Olumlu bir örgüt ikliminin ve uzun vadede güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulamamasının önündeki en büyük sorun becerikli personele sahip olamamak olsa bile o personeli elinde de tutamamaktır. Marifet iltifata tabidir. Çalışanların yüksek performans sağlaması için, iyi performansını görüp, takdir etmek ve ödüllendirmek çok önemlidir. Çalışanlar, yaptıkları işleri takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevler almaya başlarlar. Örgüt yöneticileri, yaptığı işte en iyisini yapmaya çalışan çalışanlarının farkına varmalı ve onları hemen veya en yakın zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yoksa belli bir süre içinde motive edilmeyen çalışanların iş performansı zamanla düşecektir. Bunun yanında yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işi veya iş yığınlarının neler olması gerektiğini özenle belirlemelidir. Yapılan işlerin takdir edilmesi ve çalışanlara pozitif geri bildirimde bulunulması her fırsatta kullanılmalıdır (Dengiz, 2000, s. 220).

#### **2.2.4.4.Örgütsel Değerler ve Normlar**

Örgütsel değerler, çalışanların yaptıkları, iş ile eylemleri nitelendirmeye, değerlendirmeye ve bu eylemleri yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Normlar ise, örgütün içinde kural olarak benimsenmiş, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir. Bir örgütte içerisinde hangi tür davranışların, onaylandığı ya da hangi davranışların onaylanmadığı, içinde bulunulan örgütün normları hakkında bilgi vermektedir. Normlar toplumlarda insanlara yol gösteren, insanların doğru, yanlış, iyi, kötü gibi kavramların kavranmasına, insan davranışlarını olumlu ve olumsuz olarak

tespit eden kurallar, inanışlar ve düşünceler olarak ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer anlayışları arasındaki farklılıklar vardır. Bu farklılık değerlerin soyut ve genel kavramlar olarak üst düzey olması, normların ise somut ve yol gösterici olmasıdır (Tevrüz, 1996). Değerlerin normlardan daha geniş ve daha somut olması, örgütlerde bulunan örgütsel normların değer kaynaklarına bağlı olarak ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde bulunan bir normu, çalışanlarca uygulanacak bir kural veya ölçüt haline ulaştıran ise kültürel değerlerdir. Örgütsel normlar, örgüt kültürü içinde çalışanların davranışını etkileyen, sosyal sistemi resmileştiren ve güçlendiren kısımlardır. Normlar, çalışanların örgüt içinde işleri için nasıl davranacaklarının yollarını gösterir. Çalışanların rolleri örgüt normlarına göre değerlendirilir. Bu normlar, çalışanların işleriyle ilgili örgüte karşı sorumluluk üstlenmelerini sağlarken, diğer taraftan da üstlendikleri bu sorumluluğa paralel edindikleri bu rolleri onaylar. Böylece normlar, çalışanların hangi rolleri alacağını, hangilerini alamayacağını göstererek, çalışanların davranışlarını yönlendirir (Genç, 2005, s. 133).

#### **2.2.4.5.Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişimin amacı, örgütün değişik bölümlerinde görev yapan çalışanların kendi aralarında etkileşimi sağlayarak, örgütün var olma nedeni olan amaçlarının, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak, çalışana işinden önce kendisinin önemsendiği duygusunu vermek ve bu durumda çalışanın motivasyonunu arttırarak örgütün hedeflerine başarıyla ulaşmasını sağlamaktır. Örgüt içinde kurulan sağlıklı bir iletişim, o örgütün hem çalışanlarının hem de örgütün verimliliğini ve başarısını arttırır. Bunun yanında, örgütte kurulan samimi, içten ve etkili iletişim çalışanların, örgütün amaçlarını ve kurallarını da benimsemesine ve örgütle bütünleşmesini sağlar. Samimi bir iletişim içersinde bulunan çalışanın işe bağlılığı artar. İşe bağlılığı artan çalışanın etkisiyle örgütün iş verimliliğinin önemli ölçüde yükselmesine ve örgüt başarısının artmasına önemli katkılarda bulunur. Samimi ve etkili bir örgütsel iletişim, örgütteki iletişim kanallarının bütün çalışanlar için açık ve anlaşılır olmasıyla ilgilidir. Ayrıca örgüt içi iletişimin etkin ve başarılı olması için yöneticilerin de çalışanlarla etkileşime istekli olması gerekir. Örgüt içi iletişimin etkili olabilmesi için o örgütün, bütün çalışanlarıyla eşit bir biçimde etkileşime girdiğine inandırması gerekir. Yöneticiler tüm çalışanlarla aynı derecede iletişim kurmalı, çalışanlarla etkileşim kurmaya istekli ve

girişken olmalı, üstler astların sorunlarını ve önerilerini dinlemeli ve problemleri çözmeye istekli olduğunu çalışanlara göstermelidir (İletişim Bloğu, 2013).

Bir örgüt, iletişim sorunlarına yeterli önemi vermezse, o örgütte insan ilişkilerinin istenilen biçimde gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Bu da örgüt iklimini olumsuz etkileyecektir. Ama bunun tam tersi olarak örgütte meydana gelen problemlere veya örgüt çalışanlarının kendileri arasında yaşadıkları sıkıntılara yeterli önem gösterilirse, iletişim sıkıntısı ortadan kaldırılırsa bu da örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir.

#### **2.2.4.6.Liderlik Tipleri**

Liderlik, insanları belirli bir amaç etrafında toplayan ve ulaşmaları gereken bu amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçiren, bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Çalışanlarına güvenen ve çalışanlarına örgüt kararlarına katılma imkanı tanıyan liderler, bütün kararları kendisi alan ve çalışanlarını sık sık kontrol etme ihtiyacı duyan yöneticilerce oluşturulan örgüt ikliminden daha farklı bir örgüt iklimi oluşturabilirler. İyi bir lideri bulunan örgütlerde; çalışanların güdülenmesi sağlanır, örgütteki sosyal havayı değiştirir, örgütsel amaçlarla kişisel amaçların dengelenmesi, çalışanların psikolojik olarak tatmin olmasını, işi terk etme ve işten ayrılmaların azalmasını sağlar. Kısacası örgütsel iklimi değiştirir (Gündüz, 2008).

#### **2.2.4.7.Çalışanların Özellikleri**

Örgüt üyelerinin farklı kişiliklere, farklı eğitim seviyelerine sahip olması, söz konusu örgütün, örgüt iklimine değişik katkılar sunacaktır. Çoğunluğu yaşlı veya eğitim seviyesi düşük çalışanlara sahip bir örgüt; eğitilmiş, istekli ve genç çalışanlara sahip bir örgütten daha farklı bir örgüt iklimine sahip olur (Öge, 1996). Bunun yanında sosyal hayatımızda da sıkça karşılaştığımız, bunun örgütlerde de yansımaları gördüğümüz iki insan tipi karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan biri yaşam sever insanlar, diğeri ise ölüm sever insanlardır. Yaşam sever insanlarla çalışmak örgüt iklimini olumlu yönde etkiler. Bu tür kişiler yaşamın zorluklarını ve güzelliklerini, kısaca her şeyi aynı anda algırlar. Gerçekte her insanın yaşamı olumlu yönde geliştirmek yönünde bir eğilimi vardır. Bu deneyim olumlu yaşantısal deneyimlerle desteklendiği ölçüde, insan hayata etkin ve üretken olarak katılır. Bu insan özelliğinin örgüt iklimine olumlu yönde katkısı bulunmaktadır. Bu kişilik özelliğinin tam tersi olarak ölüm sever insanlar da

bulunmaktadır. Ölüm sever insanlar dünyayı tehlikelerle dolu kötü bir yer olarak görürler. Bu durum, ruhsal sağlığa ve olgunluğa ulaşmamış insanların, yaşamı anlama ve yorumlama eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu tür insanlar ise, örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemektedir (Aydın, 2013, s. 7-15).

## **2.2.5.Olumlu ve Olumsuz İklim'in Sonuçları**

### **2.2.5.1.Olumlu Örgüt İklimi ve Sonuçları**

Olumlu Örgüt İkliminde çalışanlar birbirleriyle yardımlaşmayı, birbirlerini desteklemeyi benimserler ve hem kişisel amaçlarına hem de örgütün amaçlarına en iyi birbirlerine karşılıklı olarak gösterdikleri destek sayesinde ulaşabileceğini bilirler. Kendi çıkarlarını ön plana koymaya veya kişisel kazancını diğerlerinin üstünde tutmaya çabalamakla uğraşmazlar. Olumlu Örgüt İkliminde çalışanlar, hem kendi işlerine hem de çalıştığı bölüme sahip çıkma duygusunu yaşarlar. Çünkü kendilerini, örgütün hedeflerine adanmışlardır. Çalışanlar, kişisel yeteneklerini ve yıllarca edindikleri tecrübeyi örgütün amaçları doğrultusunda kullanarak, örgütün başarısına katkı sağlarlar. Çalışanlar hem iş arkadaşlarına hem de örgütüne güven duyarak çalışırlar. Liderleri tarafında fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yüreklendirilirler. Çalışanların birbirleriyle veya işle ilgili soruları ve sorunları saygıyla karşılanır. Çalışanlar birbirleriyle ve üstleriyle açık ve dosdoğru bir iletişime girerler. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya çalışırlar. Liderleri tarafından çalışanların becerilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini işe aktarmaları teşvik edilir. Böylece çalışanlar iş arkadaşlarının desteğini alırlar. Çalışanlar, çatışmaları insan ilişkilerinin normal bir yönü olarak algılar ve bu tür durumları yeni fikirler için birer fırsat olarak görürler. Çatışmayı çabucak ve yapıcı biçimde çözmeye çabalarlar. Çalışanlar örgütün geleceğini etkileyecek karar süreçlerine katılır ama örgütün bir karara varamadığı ya da acil durumlarda son kararı liderlerinin vereceğini bilirler. Asıl hedef olumlu sonuçlardır (Rehberlikservisi, 2001).

### **2.2.5.2.Olumsuz Örgüt İklimi ve Sonuçları**

Olumsuz örgüt ikliminde çalışanlar sadece yönetsel amaçlar için bir araya getirildiklerini düşünürler. Çalışanlar birbirinden bağımsız çalışırlar. Her çalışanın kendine ait amacı vardır ve örgütte herkes kendi amacını gerçekleştirmeye çalışır.

Bazen çalışanların amaçları birbirleri ile çakışır. Çalışanlar yöneticileri tarafından örgütün hedeflerinin planlanması sürecine yeterince dâhil edinmedikleri için, kendi hedeflerine odaklanmaya eğilim gösterirler. İşlerini sadece minimum performans ile yaparlar. Çalışanlara sadece yapmaları gereken şey söylenir; fikirleri, düşünceleri sorulmaz. Çalışanların işle ilgili getirdikleri önerilere prim verilmez. Çalışanlar iş arkadaşlarının içgüdülerine ve düşüncelerine güvenmezler; çünkü diğer çalışanların rolünü anlamamışlardır. Fikir belirtmek, çalışanlar tarafından, uyuşmazlık çıkarmak, oyunbozanlık yapmak ya da engelleyicilik olarak görülür. Çalışanlar konuşurken çok tedbirli davrandıklarından aslında söylemek istedikleri algılanmaz. Sanki bir oyun oynanıyordur ve konuşmalarda açık yakalamak için iletişim tuzakları kuruludur. Örgüt üyeleri iyi eğitilmiş olabilir; ama olumsuz örgüt ikliminden dolayı, gerek yönetici gerek grubun diğer çalışanlar tarafından bunu işe aktarmaları kısıtlanmıştır. Çalışanlar kendilerini, nasıl çözebileceklerini bilmedikleri çatışma halleri içinde bulurlar. Yönetici çalışmaya müdahalede gecikebilir ve bu yüzden ciddi hasarlar oluşabilir. (Rehberlikservisi, 2001).

## **2.3.İlgili Araştırmalar**

### **2.3.1.Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar**

Karadağ, Baloğlu, Korkmaz ve Çalışkan (2008) tarafından “Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” isimli çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinliği algısı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeyde örgüt iklimi puanına sahip örgütlerin, olumsuz veya zayıf iklim düzeyine sahip örgütlere kıyasla daha etkin olduklarını veya örgüt etkinliklerinin daha yüksek düzeyde buldukları, öğretmenlerin morallerini yüksek tutacak, ihtiyaçlarına cevap verecek, rahat ve güvende hissettirecek bir örgüt iklimi oluşturmak, yüksek düzeyde bir örgüt etkinliğine ulaşmayı sağlayacağı sonuçları elde edilmiştir.

Okullarda görevli öğretmen ve idarecilerin örgütsel etik iklim algılarını ve iş doyumlarını ölçmek amacıyla Sağnak (2005) tarafından “İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Etik İklimine İlişkin Algı ve Doyum Düzeyleri” adlı araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, yöneticilerin, yasa ve ilkeler, kurallar, araç, bağımsızlık etik iklim türlerine ilişkin doyum sağladıkları,

insanları önemseme etik iklimine ilişkin doyum sağlamadıkları; öğretmenlerin, kurallar, araç ve bağımsızlık etik iklim türlerine ilişkin doyum sağladıkları, insanları önemseme, yasa ve ilkeler etik iklim türlerine ilişkin doyumsuzlukları saptanmıştır.

Erdoğan (2012), ilköğretim kurumlarında psikoşiddet varlığı psikoşiddet uygulamasının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği, öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında hakim olan örgüt iklimi, psikoşiddet ile örgüt iklimi arasında bir ilişki olup olmadığı, ilköğretim okullarında psikoşiddet davranışı ve bunun örgüt iklimi üzerindeki etkisini incelemek için “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı bir araştırma yapmıştır.

Peker (2002) tarafından “Anaokulu, İlköğretim ve Lise Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” adlı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, okulöncesi eğitim, ilköğretim ve liselerde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine, cinsiyetin, okul düzeyinin, öğrenim düzeyinin ve mesleki kıdeminin etkisi olup olmadığını belirlemektir. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin öğrenim düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyleri anlamlı şekilde artmaktadır. Lise öğretmenlerinde ilköğretim ve anaokulu öğretmenlerine göre anlamlı şekilde daha fazla tükenmişlik görülmektedir. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha fazla tükenmişlik göstermişlerdir. Mesleki kıdemin öğretmenlerin tükenmişlik puanlarında anlamlı bir farka neden olmadığı ortaya çıkmıştır.

Başol ve Altay 2009’da “Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” adlı bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın amacı ilköğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerde tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılığının incelenmesidir. Araştırmanın sonucuna göre, biri yöneticiler ve diğeri öğretmenler oluşan iki grubun tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaştığı ortaya çıkmış; karşılaştırmalı olarak incelendiğinde ise tüm boyutlarda erkek yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı ortaya çıkmıştır.

Girgin (2010), “Öğretmenlerde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerin Araştırılması” isimli bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı, çeşitli eğitim kademelerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişliğine etki eden faktörleri araştırmaktır. Araştırma sonuçlarına göre, katılanların cinsiyetlerine göre tükenmişlik puanları

arasındaki fark önemli bulunmamıştır. Öğretmenlerin medeni durumu, çalışma yılı, görev yaptıkları eğitim akademisi, ders yükleri, çalıştıkları okulun beklentilerine uygun olması ve mesleklerini sevdikleri için sürdürme ile tükenmişlik alt ölçümleri arasında önemli farklılıklar saptanmıştır.

Tümkiye (2010) tarafından “ Öğretmenlerin Sınıf İçi Disiplin Anlayışları ve Tükenmişlik İlişkisi” adlı makale çalışması yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin sahip oldukları sınıf içi disiplin anlayışları ile cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik düzeyine bağlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek, ayrıca sınıf içi disiplin anlayışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin sahip oldukları sosyo demografik özelliklerden; çocuk sayısı, çalışma yılı, işi isteyerek seçip seçmeme, öğrenci sayısı, okulların sosyo-ekonomik düzeyi gibi değişkenler ile sınıf içi disiplin anlayışları arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Cinsiyet ve medeni durum ile sınıf içi disiplin anlayışları arasında ise önemli bir ilişki bulunmamıştır.

### **2.3.2.Yurtdışında Yapılan Çalışmalar**

Lau, Yuen ve Chan (2005)’in Hong Kong’daki ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinde bazı demografik değişkenlerin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada veri toplama aracı olarak “*Maslach Tükenmişlik Envanterini*” kullanmışlardır. Araştırma bulgularına göre, Kuzey Amerika’daki öğretmenlerle Hong Kong’daki öğretmenler kıyaslandığında HongKong’lu öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ve kişisel başarı duyguları orta düzeyde iken, duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişliği düşük seviyede yaşadıkları bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni tükenmişliğin üç alt boyutunda da farklılığa sebep olmaktadır. Ayrıca, genç, bekar, hiçbir inanca sahip olmayan, az deneyimli, profesyonel, eğitimini tamamlamamış ve başlangıç seviyesinde çalışan öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Duygusal tükenmişliğin ve duyarsızlaşmanın belirlenmesinde yaş en önemli unsur olarak kaydedilirken, kişisel başarının belirlenmesindeki en önemli unsurun öğretmen seviyesi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (akt: Öktem, 2009)

Weisberg ve Sagie (1999), tükenmişlik ölçeği olarak Pines, Aronson ve Kafry’nin ölçeğini kullanarak, tükenmişlik ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi incelemek üzere İsrail’deki öğretmenlerle bir çalışma yapmış ve tükenmişliği fiziksel,

duygusal ve zihinsel yorgunluk olarak ele almıştır. İşten ayrılmada en çok etkiye sahip boyutun fiziksel yorgunluk, sonrasında ise zihinsel yorgunluk olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin fiziksel yorgunluğu, sınıfların kalabalık olmasına, bina ve sınıfların eskiliğine, öğretim yükünün ağırlığına ve maaşların düşüklüğüne bağlanmıştır (akt: Büyüközkan, 2012).

Corkery (1991), Öğretmenlerin, öğrencilerde görülen bazı davranış bozukluklarına karşı gösterdikleri hoşgörü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, öğretim yaptıkları düzey, mevcut pozisyonda çalışma süreleri gibi bazı demografik değişkenlere göre incelemiştir. Araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini ölçmek için MTO, hoşgörü düzeylerini ölçmek için ise Problem Davranış Kontrol Listesi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde öğretmenlerin yaşı, eğitim düzeyi, eğitim yaptığı okulun düzeyi, deneyimleri, mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin tükenmişlikleri ile anlamlı ilişki göstermediği ortaya çıkmıştır. Ancak okulun sosyo-ekonomik durumu ile öğretmenlerin gösterdiği hoşgörü ve öğretmenlerin ırkları ile hem tolerans düzeyleri hem de tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (akt:Turan, 2008).

Abu-Saad ve Hendrix'in (1995, s.151) tarafından yapılan "Örgüt iklimi ve öğretmenlerin iş tatmini" konulu bir araştırmada, iş tatmini ve örgüt iklimi gibi örgütsel faktörleri etkileyen değerlerin, kültür, sosyal ve kültürel değişim ve dinamizm olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu araştırmaya göre, ilkokullarda okul iklimine karar vermede müdür rollerinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Tahaoğlu, 2007).

Rivers'in (2003), Okul iklimi sonuçları ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, Güney Georgia'da bulunan 21 lisede görev yapan sekiz yüz yirmi bir öğretmene "Örgüt İklimi Tanımlaması Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen ve yönetici davranışları destekleyici olduğunda, öğrencilerin okula daha düzenli devam etmeye, okulda bulunmaya ve okulu dört yılda tamamlamaya istekli oldukları görülmektedir. Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha samimi davranışlar göstermektedirler. 21- 30 yıllık tecrübeli öğretmenler, 1-10 yıllık öğretmenlerden daha açık bir okul iklimi tasvir etmektedirler. Ayrıca okula yeni başlayan öğretmenler, yöneticilerinin davranışlarını, 11-20 yıllık öğretmenlere göre daha destekleyici bulmaktadırlar ve daha az hayal kırıklığı



göstermektedirler. Okulun algılanan iklimi ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (akt: Doğan, 2011).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### III. YÖNTEM

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel-ilişkisel tarama modeline göre yapılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında, birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan bir modelidir (Karasar, 2010, s.81). Betimsel tarama modeli ise, verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlayan, katılımcıların fiziksel ortamlarını, özelliklerini özetleyen bir araştırma türüdür (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2012, s.22). Araştırmada, ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin okullarındaki örgüt ikliminin, tükenmişlikleri üzerinde etkisi, literatür taraması ve anket yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma, 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında Malatya ilinde yürütülmüştür. Araştırma evrenini, Malatya ili, Yeşilyurt ve Battalgazi merkez ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Tablo 1'de araştırma evreni verilmiştir.

**Tablo 1. Araştırma Evrenini Oluşturan İlçelere Göre Öğretmen Dağılımları**

Yerleşim Yeri	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Yeşilyurt İlçesi	89	974
Battalgazi İlçesi	91	1166
<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>2140</b>

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırma evrenini, Malatya merkez ilçeleri olan Yeşilyurt ilçesinde 974 öğretmen, Battalgazi merkez ilçesinde 1166 olmak üzere toplam 2140 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

Örneklem seçiminde, Basit Seçkisiz Örnekleme Yöntemi kullanılmıştır. Basit Seçkisiz Örnekleme Yöntemi, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı vererek

seçilen birimlerin örnekleme alınmasıdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2012 s.23). Bundan dolayı araştırma evrenini oluşturan 180 okulda bulunan 2140 öğretmenden, 57 okulda bulunan 786 öğretmene ulaşılmıştır. Ulaşılan öğretmen sayısı evrenin, %36,7'sini temsil etmektedir.

**Tablo 2. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Sınıf Öğretmeni Dağılımları**

SIRA	İLÇE	KURUM	Okulların Öğretmen Sayıları	Yapılan Anketler	Geçerli Sayılanlar Anketler	Geçersiz Sayılanlar Anketler
1	YEŞİLYURT	13 Şubat İlkokulu	8	4	4	0
2	YEŞİLYURT	23 Nisan İlkokulu	8	6	6	0
3	YEŞİLYURT	Abdulkadir Eriş İlkokulu	45	42	35	7
4	YEŞİLYURT	Ali Nahit Bozathı İlkokulu	15	11	11	0
5	YEŞİLYURT	Alpaslan İlkokulu	21	2	2	0
6	YEŞİLYURT	Begüm Kartal İlkokulu	35	17	16	1
7	YEŞİLYURT	Dilek Aydoğan İlkokulu	6	5	5	0
8	YEŞİLYURT	İbn-i Sina İlkokulu	17	11	11	0
9	YEŞİLYURT	Kaynarca İlkokulu	11	10	10	0
10	YEŞİLYURT	Konak İlkokulu	13	4	4	0
11	YEŞİLYURT	Mahmut Kömürkara İlkokulu	14	8	7	1
12	YEŞİLYURT	Mehmet Akif İlkokulu	20	11	10	1
13	YEŞİLYURT	Mehmet Emin Bitlis İlkokulu	21	2	2	0
14	YEŞİLYURT	Mehmet Topsakal İlkokulu	16	12	12	0
15	YEŞİLYURT	Milli Egemenlik İlkokulu	24	11	10	1
16	YEŞİLYURT	Petrol Ofisi İlkokulu	11	7	7	0
17	YEŞİLYURT	Sadiye Ünsalan İlkokulu	17	9	8	1
18	YEŞİLYURT	Sakarya İlkokulu	20	7	6	1
19	YEŞİLYURT	Sümer İlkokulu	56	15	14	1
20	YEŞİLYURT	Şehit Atgm. Feyzullah Taşkınsoy İlkokulu	24	8	6	2
21	YEŞİLYURT	Şehit Hasan Öztürk İlkokulu	11	7	6	1
22	YEŞİLYURT	Şehit Konuk İlkokulu	29	18	16	2
23	YEŞİLYURT	Şehit Yzb.Hakkı Akyüz İlkokulu	22	20	19	1
24	YEŞİLYURT	Şeker İlkokulu	26	10	9	1
25	YEŞİLYURT	Toki İlkokulu	35	19	13	6
26	YEŞİLYURT	Topsögüt İlkokulu	18	9	9	0
27	YEŞİLYURT	Yakıncent İMKB İlkokulu	27	12	12	0
28	YEŞİLYURT	Yalçın Koreş İlkokulu	16	7	7	0
29	YEŞİLYURT	Yaşar Öncan İlkokulu	12	7	5	2

30	YEŞİLYURT	Yeşiltepe Ahmet Parlak İlkokulu	36	17	17	0
31	YEŞİLYURT	Ziya Gökalp İlkokulu	21	7	7	0
32	BATTALGAZİ	30 Ağustos İlkokulu	24	11	10	1
33	BATTALGAZİ	Barbaros İlkokulu	21	11	10	1
34	BATTALGAZİ	Cumhuriyet İlkokulu	36	22	19	3
35	BATTALGAZİ	Derme İlkokulu	44	35	32	3
36	BATTALGAZİ	Fatih Hüseyin İlbak İlkokulu	13	17	16	1
37	BATTALGAZİ	Fırat İlkokulu	53	20	20	0
38	BATTALGAZİ	Gazi İlkokulu	35	14	13	1
39	BATTALGAZİ	Hanımın Çiftliği 100. Yıl Atatürk İlkokulu	21	8	7	1
40	BATTALGAZİ	Hasan Varol İlkokulu	19	15	14	1
41	BATTALGAZİ	Hatunsuyu Çiçek İlkokulu	7	7	7	0
42	BATTALGAZİ	Hatunsuyu İlkokulu	17	25	24	1
43	BATTALGAZİ	Hidayet İlkokulu	35	29	28	1
44	BATTALGAZİ	İnönü İlkokulu	42	28	27	1
45	BATTALGAZİ	İ.T.O. Şehit Servet Aktaş İlkokulu	7	10	10	0
46	BATTALGAZİ	Kazım Karabekir İlkokulu	35	20	17	3
47	BATTALGAZİ	Kemal Özalper İlkokulu	45	18	18	0
48	BATTALGAZİ	Melekbaba İlkokulu	20	18	17	1
49	BATTALGAZİ	Orduzu Ata İlkokulu	7	13	13	0
50	BATTALGAZİ	Öğretmenler İlkokulu	12	11	11	0
51	BATTALGAZİ	Rahmi Akıncı İlkokulu	53	30	29	1
52	BATTALGAZİ	Şehit Ahmet Özbulut İlkokulu	7	6	6	0
53	BATTALGAZİ	Şehit Murat Doğru İlkokulu	29	21	20	1
54	BATTALGAZİ	Tevfik Memnune Gültekin İlkokulu	17	19	19	0
55	BATTALGAZİ	Türk Telekom İlkokulu	24	16	16	0
56	BATTALGAZİ	Vakıfbank İlkokulu	23	17	16	1
57	BATTALGAZİ	Yahya Kemal Beyathı İlkokulu	16	10	10	0
Toplam			1317	786	735	51

Yapılan çalışmalarla araştırmanın örneklemini, Malatya ilinin merkez ilçeleri olan Yeşilyurt ve Battalgazi ilçelerinde tesadüfi olarak seçilen, 57 ilkokulda görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. 57 ilkokulda toplam 786 sınıf öğretmenine anket dağıtılmıştır. Geri dönen anketler değerlendirildiğinde 786 anket içerisinde 51 anket uygun olmadığından dolayı, 51 anket değerlendirme dışını bırakılmıştır. Buna göre, 786 anketin 735 (% 93.5 ) tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory, MBI)”, üçüncü bölümde ise 39 maddeden oluşan “İlköğretim Okullarındaki Örgüt İklimini Tanımlama (The Organizational Climate Description For Elementary Schools)” ölçeği bulunmaktadır. Bu üç ölçek tek anket formu haline getirilerek, anketin tamamı sınıf öğretmenlerine uygulanmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim durumu, görev yapılan okuldaki hizmet süresi ve derse girilen sınıfın mevcudu araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluştururken; öğretmenlerin Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel İklim ölçeklerine verdikleri cevaplar araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Anketin birinci bölümü olan kişisel bilgi formunda, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan okulda hizmet süresi ve girilen sınıfın mevcudu değişkenleri yer almaktadır.

#### **3.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği**

Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından dilimize çevrilen, 3 alt boyuttan oluşan, 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory, MBI) kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanteri 9 maddeden (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) oluşan birinci alt boyutu Duygusal Tükenme, 5 maddeden (5, 10, 11, 15, 22) oluşan ikinci alt boyutu Duyarsızlaşma ve 8 maddeden (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) oluşan üçüncü alt boyutu da Kişisel Başarı boyutundan oluşmaktadır.

Ergin (1992), ilk önce Tükenmişlik Envanteri’ni (Maslach Burnout Inventory, MBI) Türkçeye çevirdikten sonra oluşan özgün haldeki ölçeği 6 farklı meslek grubunda toplam 235 kişiye uygulamıştır. Fakat ölçeğin özgün halinde bulunan “hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda bir, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün” 7 basamaklı cevap şıklarına, eğitimi ne olursa olsun bütün denekler itiraz etmişler ve “bazen, arada sırada” gibi cevaplar vermeyi tercih edeceklerini bildirmişlerdir. Daha

sonra basamak sayısının 5'e indirilmesine ve cevapların "hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman" şeklinde düzenlenmesine karar verilmiştir.

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin 7 basamaklı özgün formuna göre yapılan puanlamada; Duygusal Tükenme için 27 ve üzeri yüksek, 17-26 normal, 0-16 düşük; Duyarsızlaşma için, 13 ve üzeri yüksek, 7-12 normal, 0-6 düşük; Kişisel Başarı için, 0-31 yüksek, 32-38 normal, 39 ve üzeri düşük şeklinde ölçülmektedir.

Bu araştırmada ise ölçek puanlanırken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarına verilen cevaplarda "Hiçbir zaman" seçeneği için 1, "Çok Nadir" seçeneği için 2, "Bazen" seçeneği için 3, "Çoğu Zaman" seçeneği için 4, Her Zaman seçeneği için 5 olarak puanlanmıştır. Ancak ölçekten elde edilen puanların doğru analiz edilebilmesi için Kişisel Başarı boyutuna "Hiçbir zaman" seçeneği için 1, "Çok Nadir" seçeneği için 2, "Bazen" seçeneği için 3, "Çoğu Zaman" seçeneği için 4, Her Zaman seçeneği için 5 olarak verilen cevapların, veri analiz programında verilen puanlamanın tam tersi yapılarak "Hiçbir zaman" seçeneği için 5, "Çok Nadir" seçeneği için 4, "Bazen" seçeneği için 3, "Çoğu Zaman" seçeneği için 2, Her Zaman seçeneği için 1 şeklinde çevrilerek alt ölçek puanları elde edilmiştir. Buradaki amaç, ölçeğin özgün formunda kişisel başarı boyutunda 1 puanının tükenmişliği yüksek, 5 puanının tükenmişliği düşük göstermesinin önüne geçilerek, Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma boyutlarındaki gibi 1 puanının tükenmişliği düşük, 5 puanının tükenmişliği yüksek göstermesini sağlamaktır.

Ölçeklere verilen cevapları ters puanlamamızdaki amaç, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu olumsuz, kişisel başarı alt boyutunun olumlu ifadelerden oluşmasıdır. Kişisel Başarı alt boyutuna verilen cevapları ters çevirerek daha anlaşılır, doğru analiz yapma gereği duyulmuştur ve bu düzenlemeye karşılık gelen puanlar Tablo 3'de belirtilmiştir.

**Tablo 3. MTÖ Beşli Derecelendirme Ölçeği İle İlgili Puanlara Karşılık Gelen Yorumlara Ait Tablo**

Seçenekler	Puan	Alt-Üst Sınır	Puana Karşılık Gelen Yorum
Hiçbir Zaman	1.00	1.00 - 1.79	Çok Az Tükenmiş
Çok Nadir	2.00	1.80 - 2.59	Az Tükenmiş
Bazen	3.00	2.60 - 3.39	Orta Düzeyde Tükenmiş
Çoğu Zaman	4.00	3.40 - 4.19	Çoğunlukla Tükenmiş
Her Zaman	5.00	4.20 - 5.00	Çok Fazla Tükenmiş

Ölçeğin güvenirlik çalışması, Ergin (1992) tarafından iki yöntem ile hesaplanmıştır. Birinci yöntemde, her boyut için iç tutarlılık hesaplaması yapılmıştır. 552 denek grubundan elde edilen verilere göre ölçeğin özgün formuna ilişkin güvenirlik kat sayıları: Duygusal Tükenme 0.83; Duyarsızlaşma 0.65; Kişisel Başarı 0.72'dir. İkinci güvenirlik hesaplama yöntemi ile test tekrar test yöntemidir. Bunun için 99 deneğe ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra tekrar ulaşılmıştır. Bu test tekrar test yöntemi ile elde edilen güvenirlik kat sayıları da şu şekildedir: Duygusal Tükenme 0.83; Duyarsızlaşma 0.72; Kişisel Başarı 0.67'dir (Ergin 1992).

Araştırmada kullanılan ölçme aracının güvenirlik analizleri araştırmacı tarafından da yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 4. Tükenmişlik Sendromunun Güvenirlik Değerleri**

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha İç tutarlık güvenirlik katsayısı
Duygusal Tükenme	9	0.84
Duyarsızlaşma	5	0.64
Kişisel Başarı	8	0.72

### **Açımlayıcı Faktör Analizi**

Açımlayıcı faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı-yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Bir değişkenin 0.3' lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu gösterir. Bu düzeydeki varyans dikkat çekicidir ve genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır (Büyüköztürk, 2011: 123-124).

Ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizine göre, KMO (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) = .89, Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) = 4788.213, Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .852 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizi işlemleri sonucunda, maddelerin genellikle 3 boyutta toplandığı; birinci boyutta 9 madde, ikinci boyutta 8 madde, üçüncü boyutta ise 5 madde de toplandığı

görülmüştür. Aşağıdaki Tablo 5 incelendiğinde araştırmacının da Ergin'in (1992) bulduğu madde faktör yüklerine yakın değerler bulduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Madde Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması**

<b>Boyutlar</b>	<b>Ergin (1992) Faktör</b>	<b>Araştırmacı F.</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>		
<b>1</b>	.74	.71
<b>2</b>	.78	.78
<b>3</b>	.77	.69
<b>6</b>	.58	.68
<b>8</b>	.79	.80
<b>13</b>	.54	.53
<b>14</b>	.46	.40
<b>16</b>	.38	.61
<b>20</b>	.50	.56
<b>Kişisel Başarı</b>		
<b>4</b>	.57	.45
<b>7</b>	.65	.62
<b>9</b>	.57	.61
<b>12</b>	.64	.63
<b>17</b>	.56	.68
<b>18</b>	.50	.63
<b>19</b>	.64	.64
<b>21</b>	.37	.53
<b>Duyarsızlaşma</b>		
<b>5</b>	.61	.58
<b>10</b>	.78	.41
<b>11</b>	.71	.45
<b>15</b>	.30	.69
<b>22</b>	.58	.61

### **3.3.3.Örgütsel İklim Ölçeği**

Çevik (2010), İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İklim ve İş Doyumu Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği) yüksek lisans tezinde kullanmak için Hoy, Tarter, Kottkamp (1991) geliştirdiği “İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Tanılama” anketi Türkçeye çevirmiştir. Çevik (2010) 42 maddeden oluşan anketi 160 kişilik sınıf öğretmeni gurubuna uygulamıştır. Uygulama sonucunda 3 maddenin faktör yüklerinin düşük çıkmasından dolayı maddeler anketten çıkarılmış ve anket 39 maddeye düşürülmüştür. Çevik'in (2010) yaptığı faktör analizi sonucunda anketin toplam 6 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bunlar; (1). Destekleyici Müdür Davranışı, 9 madde (3, 8, 14, 15, 21, 22, 27, 28, 39); (2). Yönlendirici Müdür Davranışı, 9 madde (4, 9, 16, 23, 29, 32, 33, 36, 38); (3). Sınırlayıcı Müdür Davranışı, 4 madde (10,17, 24, 34); (4). Mesleki Öğretmen Davranışları, 7 madde (1, 5, 11, 18, 25, 30, 37); (5). Samimi



Öğretmen Davranışları, 7 madde (2, 6, 12, 19, 26, 31, 35); (6). Serbest Öğretmen Davranışları, 3 madde (7, 13, 20)'dir.

Çevik (2010), faktör analizi için Örgüt İklimi anketine ilk önce KMO Barlett testi yapmıştır. Çevik (2010) KMO (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerini .808, Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) değerini ise 2804,9252 bulmuştur. Madde faktör yüklerinin ise .35 ile .88 arasında değiştiğini belirtmiştir.

Çevik'in (2010) anket için yaptığı güvenilirlik çalışmasında ise, anketin genel Cronbach Alpha değeri .880 bulunmuştur. Anketin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise de; Destekleyici Müdür Davranışı .812, Yönlendirici Müdür Davranışı .790, Sınırlayıcı Müdürü Davranışı .692, Mesleki Öğretmen Davranışı .692, Samimi Öğretmen Davranışı .807, Serbest Öğretmen Davranışı .552 olarak bulunmuştur.

Araştırmacı anket ile ilgili yaptığı güvenilirlik çalışmasında anketin genel Cronbach's Alpha değeri .853 bulmuştur. Anketin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise de; Destekleyici Müdür Davranışı .880, Yönlendirici Müdür Davranışı .750, Sınırlayıcı Müdürü Davranışı .652, Mesleki Öğretmen Davranışı .646, Samimi Öğretmen Davranışı .794, Serbest Öğretmen Davranışı .556 olarak bulunmuştur.

**Tablo 6. Örgütsel İklim Ölçeğinin Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları**

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha İç Tutarlık Güvenirlik Katsayısı
Destekleyici Müdür Davranışı	9	.880
Emredici Müdür Davranışı	9	.750
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	4	.652
Meslektaşlığa Dayalı Öğr. D.	7	.646
Samimi Öğretmen Davranışı	7	.794
İlgisiz Öğretmen Davranışı	3	.556

### 3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi

Anketlerin geri dönüşümü ardından, veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve sonuçlar paket istatistik programları yardımıyla analiz edilerek, yüzde, frekans, t-testi, varyans analizi gibi analiz modelleri uygulanmıştır. Varyans analizi ve t testi yapılırken "Test of Homogeneity of Variances" analizi yapılmıştır. Bu analizde "Levene Testi" değerinin .05'den büyük olması, incelenen faktörlerin dağılımlarının homojen olduğunu gösterir ve bu durumda analizlerde parametrik testler kullanılır. Levene testi değerinin

.05'den küçük olması ise, faktör dağılımlarının homojen olmadığını göstermekte olup, bu durumda parametrik olmayan testlerin kullanılması gerekmektedir. Yapılan analizlerde bu durum göz önüne alınarak parametrik ve parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### IV. BULGULAR VE YORUMLAR

#### 4.1.Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, en son çalıştığı okuldaki görev süresi ve görev yaptıkları sınıfın mevcudu değişkenlerine ilişkin bilgilerine yer verilmiştir.

#### 4.1.1.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına alınan sınıf öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre veri dağılımları Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları**

Cinsiyet	n	%
Erkek	376	51.2
Kadın	359	48.8
Toplam	735	100

Araştırma kapsamında ankete 359’u kadın, 376’sı erkek olmak üzere toplam 735 sınıf öğretmeni katılmıştır. Bu ankete katılan sınıf öğretmenlerinin %48.8’ini kadınlar oluştururken, %51.2’sini erkekler oluşturmaktadır. Tabloda erkek öğretmenlerin sayısı bayan öğretmenlerden daha fazla olduğu görülmektedir.

#### 4.1.2.Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına alınan sınıf öğretmenlerinin yaş değişkenine göre veri dağılımları Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları**

Yaş	n	%
21-30	87	11.7
31-40	206	27.8
41-50	30	41.0
51 +	140	19.6
Toplam	735	100

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin toplam sayısının, %11,7'si 21-30 yaş aralığında, %27,8'i 31-40 yaş aralığında, %41'i 41-50 yaş aralığında, %19,6'sı 51 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir.

#### 4.1.3.Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına alınan sınıf öğretmenlerinin medeni durum değişkenine göre veri dağılımları Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları**

<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	675	91.8
Bekar	60	8.2
Toplam	735	100

Araştırma kapsamında ankete katılan sınıf öğretmenlerinin, %91.8'i evli iken, %8.2'si bekârdır. Bu da ankete katılan öğretmenlerin çoğunluğunun evli olduğunu göstermektedir.

#### 4.1.4.Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına alınan sınıf öğretmenlerinin eğitim durumuna göre veri dağılımları Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları**

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Eğitim Fakültesi	452	61.5
Fen Edebiyat F.	42	5.7
Eğitim Enstitüsü	137	18.6
Yüksek Lisans	36	4.6
Diğer	68	9.3
Toplam	735	100

Yukarıdaki Tablo 10 incelendiğinde, ankete katılan sınıf öğretmenlerinin %61.5'inin Eğitim Fakültesi mezunu olduğu, %5.7'sinin Fen Edebiyat mezunu olduğu, %18.6'sının eğitim enstitüsü mezunu olduğu, %4.6'sının yüksek lisans mezunu olduğu ve %9.3'ünün başka fakültelerden mezun olduğu görülmektedir.

#### 4.1.5.Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına alınan sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdem değişkenine göre veri dağılımları Tablo 11’de yer almaktadır.

**Tablo 11. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları**

Mesleki Kıdem	n	%
1-5	53	7.2
6-10	97	13.2
11-15	98	13.3
16-20	189	25.7
21 +	298	40.5
Toplam	735	100

Sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdem değişkenine ait veri tablosunu incelediğimizde, ankete katılan sınıf öğretmenlerinin %7.2’sinin 1-5 yıl , %13.2’sinin 6-10 yıl, %13.3’ünün 11-15 yıl, %25.7’sinin 16-20 yıl ve %40.5’inin 21 yıldan daha fazla kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

#### 4.1.6.Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına alınan sınıf öğretmenlerinin görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre veri dağılımları Tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresine Değişkenine Göre Dağılımları**

Hizmet Süresi	n	%
1-5	374	50.9
6-10	231	31.4
11-15	79	10.7
16 +	51	6.9
Toplam	735	100

Sınıf Öğretmenlerinin görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine ait veri tablosu incelendiğinde, sınıf öğretmenlerin %50,9’unun 1-5 yıl, 31,4’ünün 6-10 yıl, %10,7’sinin 11-15 yıl, %6,9’unun 16 ve üzeri hizmet süreleri olduğu görülmektedir.

#### 4.1.7.Öğretmenlerin Görev Sınıf Mevcudu Değişkenine Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına alınan sınıf öğretmenlerinin sınıf mevcudu değişkenine göre veri dağılımları Tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13. Öğretmenlerin Sınıf Mevcudu Değişkenine Göre Dağılımları**

Sınıf Mevcudu	n	%
15-20	188	25,6
21-30	355	48,3
31-40	192	26,1
Toplam	735	100

Sınıf Öğretmenlerinin görev yaptığı sınıf mevcudu değişkenine ait veri tablosu incelendiğinde, sınıf öğretmenlerin %25,6’sının 15-20 arası sınıf mevcudu olduğu, %48,3’ünün 21-30 arası sınıf mevcudu olduğu, %26,1’inin 31-40 arası sınıf mevcudu olduğu görülmektedir.

#### 4.2.Araştırmanın Alt Amaçlarına Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmanın problemi doğrultusunda gerçekleştirilen analiz sonuçları ve sonuçlara bağlı olarak yapılan yorumlar yer almaktadır.

##### 4.2.1.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde Tükenmişlik Sendromu boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık boyutları ile değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi ve sınıf mevcudu) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

##### 4.2.1.1.Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Katılımcı Algıları

Tablo 14’de Tükenmişlik Sendromu ölçeğinin alt boyutlarına ait aritmetik ortalamalar ve standart sapma bilgileri verilmektedir.

**Tablo 14. Tükenmişlik Sendromu’nun Boyutlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Tükenmişlik	n	X	SS
Duygusal Tükenme	735	2.28	.703
Duyarsızlaşma	735	1.69	.609
Kişisel Başarısızlık	735	2.13	.561
Toplam	735	2.09	.485

Tükenmişlik Sendromu'nun ölçeğinin boyutlarından; *Duygusal Tükenme* boyutu  $\bar{X}=2.28$  ve *Kişisel Başarısızlık* boyutu  $\bar{X}=2.13$  ortalamalarına sahip olup katılımcıların “Çok Nadir” (1.80 – 2.55) seçeneğini işaretleyerek, algılarının *Duygusal Tükenmişlik* ve *Kişisel Başarısızlık* boyutlarına göre tükenmişlik derecesi “Az Tükenmiş” kategorisinde olduğu görülmektedir. *Duyarsızlaşma* boyutuna göre katılımcıların ölçek yanıtlarının  $\bar{X}=1.69$  ortalamasına sahip olduğu ve katılımcıların “Hiçbir Zaman” seçeneğini işaretleyerek, algılarının *Duyarsızlaşma* boyutuna göre “Çok Az Tükenmiş” kategorisinde olduğu görülmektedir. Genel olarak araştırmaya katılan katılımcıların ölçek maddesinde “Çok Nadir” seçeneğini işaretlediği ve ortalamanın  $\bar{X}=2.09$  aralığında çıktığı, bunun da katılımcıların Tükenmişlik Sendromu algılarının genel olarak “Az Tükenmiş” olduğu görülmektedir.

#### 4.2.1.2. Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Sendromu ölçeğinin boyutları ile cinsiyet değişkenine ilişkin t testi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ve Cinsiyet Değişkeni t Testi Sonuçları**

Boyutlar	n	X	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	Sd	t	p
<b>Boyut 1: Duyarsızlaşma</b>								
Erkek	376	1.7	.722	.927	.336	733	-1.30	.191
Kadın	359	1.65	6.81					
<b>Boyut 2: Duygusal Tükenme</b>								
Erkek	376	2.24	.624	1.062	.303	733	1.84	.066
Kadın	359	2.31	.591					
<b>Boyut 3: Kişisel Başarısızlık</b>								
Erkek	376	2.10	.598	2.981	.085	733	1.289	.196
Kadın	359	2.15	.519					

\*p<0.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Tükenmişlik Sendromunun boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçları; öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre herhangi anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır. *Duygusal Tükenmişlik*, *Duyarsızlaşma*, *Kişisel Başarısızlık* boyutlarında yer alan maddeler katılımcılar tarafından cinsiyet değişkenine

göre benzer algılanmıştır. Başka bir ifade ile katılımcıların Tükenmişlik Sendromunun boyutlarına ilişkin algı düzeyi, cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçların olduğu bazı çalışmalara rastlanmaktadır (Çatır, 2014; Kaya, 2014; Önal, 2010; Atamtürk, 2010; Kaya, 2010; Dinler, 2010; Sönmez, 2010; Aslan, 2010; Ergene, 2010; Karapınar, 2012). Diğer yandan, Kervancı (2013), yaptığı çalışmada Tükenmişliğin boyutlarından *Kişisel Başarısızlık* boyutunda erkeklerin kadınlara göre farklılaşmaya neden olan grup olduğu; Arabacı (2014) de yaptığı çalışmaya göre de, Tükenmişliğin alt boyutlarından *Duygusal Tükenme* ve *Duyarsızlaşma* boyutlarında kadınların erkeklere göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiği, Ak'ın (2014) yaptığı çalışmada ise, genel olarak tükenmişliğin ve tükenmişliğin alt boyutları üzerinde yaptığı t testi sonuçlarına göre bayanların erkeklere göre daha fazla tükenmişlikten etkilendiği görülmektedir. Farklı zaman ve evrende yapılan çalışmalarda Tükenmişlik ve boyutlarının algıları öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermesi, katılımcı algılarının zaman içerisinde ve araştırmanın yapıldığı yer değişkenine göre değişiklik göstermesinden kaynaklanabilir.

#### 4.2.1.3. Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Sendromu ölçeğinin boyutları ile medeni durum değişkenine ilişkin t testi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ve Medeni Durum Değişkeni t Testi Sonuçları**

Boyutlar	n	X	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	Sd	t	p
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>								
Evli	675	2.28	.699	.073	.787	733	.182	.863
Bekar	60	2.26	.747					
<b>Boyut : 2 Duyarsızlaşma</b>								
Evli	675	1.69	.609	.368	.544	733	.227	.824
Bekâr	60	1.67	.621					
<b>Boyut : 3 Kişisel Başarısızlık</b>								
Evli	675	2.12	.567	.695	.405	733	-.491	.585
Bekâr	60	2.16	.497					

\*p<0,05



Araştırmaya katılan öğretmenlerin Tükenmişlik Sendromu'nun boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin Tükenmişlik Sendromu algılarının çok düşük olarak görüş bildirdikleri boyut *Duyarsızlaşma* alt boyutudur. Ölçeğin *Duyarsızlaşma* [ $t_{(733)}=-.227$ ,  $p>0.05$ ] boyutunda öğretmenlerin görüşleri, medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu boyuta ilişkin olarak, evli öğretmenler  $X=1.69$  ile bekâr öğretmenler ise  $X=1.67$  ile “*Hiçbir Zaman*” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu değerlere ve “*Hiçbir Zaman*” düzeyinde belirttikleri görüşe göre evli ve bekar öğretmenlerin hitap ettikleri kesimlere karşı duyarsızlaşmadıklarını veya kategorize etmek gerekirse “*Çok Az Tükenmişlik*” yaşadıkları söylenebilir. Ölçeğin *Duygusal Tükenme* [ $t_{(733)}=.182$ ,  $p>0.05$ ], ve *Kişisel Başarısızlık* [ $t_{(733)}=-.491$ ,  $p>0.05$ ] boyutlarına göre de, öğretmenlerin medeni durumlarına göre belirttikleri görüş, “*Çok Nadir*” seçeneği ile “*Az Tükenmiş*” olduklarını göstermektedir. Genel olarak öğretmenlerin Tükenmişlik Sendromu boyutlarına ilişkin algıları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre tükenmişlik boyutlarını algılamalarının bazı araştırmalarda, araştırmada bulunan sonuçla benzer olduğu (Kale, 2007), bazı araştırmalarda ise araştırmada bulunan sonuçla farklılık (Çağlayan, 2012; Özdoğan, 2008). gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre tükenmişliğin boyutlarına ilişkin algılarının benzer çalışmalarla, benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak katılımcıların algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.1.4. Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Sendromu ölçeğinin boyutları ile yaş değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ile Yaş Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Boyutlar	n	X	Var. Kay.	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	LSD
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>									
1-21-30	87	2.22	G.Arası	6.226	3	2.075	4.254	.005	2-1

2-31-40	206	2.42	G.İçi	356.595	731	.488			2-3
3-41-50	302	2.25	Toplam	362.821	734				2-4
4-51 ve üzeri	140	2.17							
Toplam	735	2.28						Levene (F= .546. p= .651)	
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>									
1-21-30	87	1.74							
2-31-40	206	1.73	G.Arası	1.174	3	.391	1.053	.368	---
3-41-50	302	1.64	G.İçi	271.652	731	.372			
4-51 ve üzeri	140	1.69	Toplam	272.821	734				
Toplam	735	1.69						Levene (F= .160. p= .923)	
<b>Boyut 3: Kişisel Başarısızlık</b>									
1-21-30	87	2.24							
2-31-40	206	2.18	G.Arası	4.269	3	1.423	4.573	.003	1-4
3-41-50	302	2.12	G.İçi	227.471	731	.311			2-4
4-51 ve üzeri	140	1.99	Toplam	231.740	734				3-4
Toplam	735	2.13						Levene (F= .850. p= .467)	

\*p<0.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Tükenmişlik Sendromu boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; *Duyarsızlaşma* (F=1.053, p=.368, p>0.05) boyutunda, yaş değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık görülmemektedir. *Duyusal Tükenme* (F=4.254, p=.005, p<0.05) boyutunda ise, 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin, 21-30 yaş aralığı arasında, 41-50 yaş aralığı ve 51 ve üzeri yaş arasındaki öğretmenlerin algılarına göre anlamlı derecede farklılık göstermekte olup, bu fark 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin *Duyusal Tükenme* boyutunda algılarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin Duyusal Tükenmelerinin yüksek olmasının nedeni, öğretmenliklerinin ilk yıllarında yaşadıkları heyecanı kaybetmeleri olabilir. *Kişisel Başarısızlık* (F=4.573, p=.003, p<0.05) boyutunda ise, 21-30 yaş, 31-40 yaş, 41,50 yaş aralığındaki öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Meydana gelen bu anlamlı farklılık 21-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralıklarındaki öğretmenlerin *Kişisel Başarısızlık* boyutuna yönelik algılarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni, 21-30, 31-40 ve 41-50 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin bazı şeyleri değiştiremeyince bunun nedenini kendilerinde aradığı, 51 ve üzeri yaşlarda bulunun öğretmenlerin ise, bazı şeylerin değişmemesinin nedenini kendinden kaynaklı olmadığını bildiği için olabilir. Bu sonuç, yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre tükenmişlik boyutlarını

algılamalarının bazı araştırmalarda, araştırmada bulunan sonuçla benzer (Küçüksüleymanoğlu, 2007) olduğu, bazı araştırmalarda ise, araştırmada bulunan sonuçla farklılık (Soyer, Can ve Özdemir, 2009, s.259) gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların yaş değişkenine göre tükenmişliğin boyutlarına ilişkin algılarının benzer çalışmalarla benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak, katılımcıların algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.1.5. Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Sendromu ölçeğinin boyutları ile eğitim durumu değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18. Tükenmişlik Sendromu’nun Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Eğitim Durumu	n	X	Var. Kay.	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	LSD
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>									
1-Eğitim Fak.	452	2.30							
2-Fen-Edebiyat Fak.	42	2.24	G. Arası	1.547	4	.387	.781	.537	---
3-Eğitim Enst.	137	2.20	G. İçi	361.274	730	.495			
4-Yüksek Lisans	36	2.36	Toplam	362.821	734				
5-Diğer	68	2.25							
Toplam	735	2.28					Levene (F=.926. p= .448)		
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>									
1-Eğitim Fak.	452	1.68							
2-Fen-Edebiyat Fak.	42	1.70	G. Arası	1.793	4	.448	1.207	.306	---
3-Eğitim Enst.	137	1.67	G. İçi	271.034	730	.371			
4-Yüksek Lisans	36	1.90	Toplam	272.826	734				
5-Diğer	68	1.65							
Toplam	735	1.69					Levene (F= 1.444. p=.218)		
<b>Boyut 3: Kişisel Başarısızlık</b>									
1-Eğitim Fak.	452	2.17							
2-Fen-Edebiyat Fak.	42	2.12	G. Arası	2.805	4	.701	2.236	.064	---
3-Eğitim Enst.	137	2.00	G. İçi	228.935	730	.314			
4-Yüksek Lisans	36	2.15	Toplam	231.740	734				
5-Diğer	68	2.13							
Toplam	735	2.13					Levene (F= .761. p= .551)		

\*p<0.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre tükenmişlik sendromunun boyutlarını algılamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları; *Duygusal Tükenme* (F=.781, p=.537,

$p>0.05$ ), *Duyarsızlaşma* ( $F=1.207$ ,  $p=.306$ ,  $p>0.05$ ) ve *Kişisel Başarısızlık* ( $F=2.236$ ,  $p=.064$ ,  $p>0.05$ ) boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Diğer bir ifade ile, *Duygusal Tükenme*, *Duyarsızlaşma* ve *Kişisel Başarısızlık* boyutları eğitim durumu değişkenine göre katılımcılar tarafından benzer algılanmıştır. Bu sonuç, yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre Tükenmişlik Sendromu boyutlarını algılamalarının bazı araştırmalarda, araştırmada bulunan sonuçla benzer olduğu (Geçit, 2012); bazı araştırmalarda ise, araştırmada bulunan sonuçla farklılık (Peker, 2002) gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre tükenmişliğin boyutlarına ilişkin algılarının benzer çalışmalarla benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak katılımcıların algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.1.6. Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Sendromu ölçeğinin boyutları ile kıdem değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 19 verilmiştir.

**Tablo 19. Tükenmişlik Sendromu'nun Boyutları ile Kıdem Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Boyutlar	n	X	Var. Kay.	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	LSD
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>									
1- 1-5 yıl	53	1.92							
2-6-10 yıl	97	2.43	G. Arası	10.505	4	2.626 .483	5.442	.000	1-2
3-11-15 yıl	98	2.33	G. İçi	352.315	730				1-3
4-16-20 yıl	189	2.34	Toplam	362.821	734				1-4
5-21 ve üzeri	298	2.23							1-5
<b>Toplam</b>	735	2.28							2-5
							Levene (F= .438. p= .781)		
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>									
1- 1-5 yıl	53	1.59							
2-6-10 yıl	97	1.80	G. Arası	2.541	4	.635 .370	1.716	.145	---
3-11-15 yıl	98	1.74	G. İçi	270.285	730				
4-16-20 yıl	189	1.63	Toplam	272.826	734				
5-21 ve üzeri	298	1.69							
<b>Toplam</b>	735	1.69							
							Levene (F= .404. p= .806)		
<b>Boyut 3: Kişisel Başarısızlık</b>									

1- 1-5 yıl	53	2.22							
2-6-10 yıl	97	2.19							
3-11-15 yıl	98	2.11	G. Arası	1.129	4	.282	.894	.467	---
4-16-20 yıl	189	2.13	G. İçi	230.611	730	.316			
5-21 ve üzeri	298	2.10	Toplam	231.740	734				
<b>Toplam</b>	735	2.13							Levene (F= 1.443, p= .218)

\*p<0.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Tükenmişlik Sendromu'nun boyutlarını algılamalarında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; *Duyarsızlaşma* (F=1.716, p=.145, p>0.05) ve *Kişisel Başarısızlık* (F=.894, p=.467, p>0.05) boyutlarında kıdem değişkenine göre öğretmen algılarında herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Diğer bir ifade ile *Duyarsızlaşma* ve *Kişisel Başarısızlık* boyutları katılımcılar tarafından benzer algılanmıştır. *Duygusal Tükenme* (F=5.442, p=.000, p<0.05) boyutunda ise, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenler, 11-15 yıl olan öğretmenler; 16-20 yıl olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 21 ve üzeri olan öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi 6-10 yıl ile mesleki kıdemi 21 ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, mesleki kıdemi 6-10, 11-15, 16-20, 21 ve üzeri yıllara sahip öğretmenlerin *Duygusal Tükenme* boyutunda algılarının daha yüksek olmasından, mesleki kıdem 1-5 yılları arasında olan öğretmenlerin ise *Duygusal Tükenme* boyutundaki algılarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bu anlamlı farklılık; tükenmişlik seviyesinin mesleğin ilk yıllarında olan öğretmenlerde düşük olmasının nedeni, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin bir şeyleri değiştirme, kendini geliştirme gibi algılarının yüksek olmasından dolayı *Duygusal Tükenmeyi* daha geç yaşadıkları olarak düşünülebilir. Öğretmenliğe uzun yıllarını veren öğretmenlerin *Duygusal Tükenme* algılarının yüksek çıkmasının nedeni ise öğretmenliğin ilk yıllarında yaşadığı heyecanı kaybetmeleri, her şeyi olacağına bırakmaları, kendilerini mesleğiyle ilgili fazla sıkılmalarından kaynaklanmış olabilir. Mesleki kıdemi 6-10 yıl ile mesleki kıdem 21 ve üzeri yıllarda olan öğretmenler içinde aynı nedeni söyleyebiliriz. Bu sonuç, yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların kıdem değişkenine göre tükenmişlik boyutlarını algılamalarının bazı araştırmalarda, araştırmada bulunan sonuçla benzer olduğu (Cemaloğlu, Erdemoğlu Şahin, 2007), bazı araştırmalarda ise, araştırmada bulunan sonuçla farklılık (Sezgin, Kılınç, 2012) gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların kıdem

değişkenine göre tükenmişliğin boyutlarına ilişkin algılarının benzer çalışmalarla benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak katılımcıların algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.1.7. Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Sendromu ölçeğinin boyutları ile görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20. Tükenmişlik Sendromu’nun Boyutları ile Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Hizmet Süresi	n	X	Var. Kay.	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	LSD
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>									
1-1-5 Yıl	374	2.25							
2-6-10 Yıl	231	2.34	G. Arası	1.471	3	.490	.992	.396	---
3-11-15 Yıl	79	2.24	G. İçi	361.350	731	.494			
4-16 Yıl ve üzeri	51	2.23	Toplam	362.821	734				
Toplam	735	2.28					Levene (F= .397. p= .755)		
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>									
1-1-5 Yıl	374	1.72							
2-6-10 Yıl	231	1.67	G. Arası	.929	3	.310	.833	.476	---
3-11-15 Yıl	79	1.61	G. İçi	271.897	731	.372			
4-16 Yıl ve üzeri	51	1.71	Toplam	272.826	734				
Toplam	735	1.69					Levene (F= 1.133. p= .335)		
<b>Boyut 3: Kişisel Başarısızlık</b>									
1-1-5 Yıl	374	2.16							
2-6-10 Yıl	231	2.09	G. Arası	1.805	3	.602	1.913	.126	---
3-11-15 Yıl	79	2.16	G. İçi	229.935	731	.315			
4-16 Yıl ve üzeri	51	1.99	Toplam	231.740	734				
Toplam	735	2.13					Levene (F= .759. p= .517)		

\*p<0.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre Tükenmişlik Sendromu’nun boyutlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; *Duygusal Tükenme* (F=.992, p=.396, p>0.05), *Duyarsızlaşma* (F=.833, p=.476, p>0.05) ve *Kişisel Başarısızlık* (F=1.913, p=.126, p>0.05) boyutlarında görev yaptığı

okuldaki hizmet süresi değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Diğer bir ifade ile, görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre *Duygusal Tükenme*, *Duyarsızlaşma* ve *Kişisel Başarısızlık* boyutları, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından benzer algılanmıştır. Bu sonuç, yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre Tükenmişlik Sendromu boyutlarını algılamalarının bazı araştırmalarda, araştırmada bulunan sonuçla benzer olduğu (Kale, 2007; Özben, Argun, 2003), bazı araştırmalarda ise araştırmada bulunan sonuçla farklılık (Çağlayan, 2012; Özdoğan, 2008) gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre tükenmişliğin boyutlarına ilişkin algılarının benzer çalışmalarla benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak katılımcıların algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.1.8. Tükenmişlik Sendromu Boyutlarının Sınıf Mevcudu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Sendromu ölçeğinin boyutları ile sınıf mevcudu değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21. Tükenmişlik Sendromu’nun Boyutları ile Sınıf Mevcudu Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Sınıf Mevcudu	n	X	Var. Kay.	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	LSD
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>									
1-15-20	188	2.37	G. Arası	2.196	2				
2-21-30	355	2.25	G. İçi	360.625	732	1.098	2.229	.108	---
3-31-40	192	2.23	Toplam	362.821	734	.493			
Toplam	735	2.28							Levene (F= .735, p= .480)
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>									
1-15-20	188	1.74	G. Arası	.637	2				
2-21-30	355	1.67	G. İçi	272.190	732	.318	.856	.425	---
3-31-40	192	1.68	Toplam	272.826	734	.372			
Toplam	735	1.69							Levene (F= 1.168, p= .312)
<b>Boyut 3: Kişisel Başarısızlık</b>									
1-15-20	188	2.18	G. Arası	.669	2				
2-21-30	355	2.11	G. İçi	230.071	732	.335	1.060	.347	---
3-31-40	192	2.10	Toplam	231.740	734	.316			
Toplam	735	2.13							Levene (F= .959, p= .384)

\*p<0.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin derse girdiği sınıf mevcudu değişkenine göre Tükenmişlik Sendromu boyutlarını algılamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; *Duygusal Tükenme* ( $F=2,229$ ,  $p=,108$ ,  $p>0.05$ ), *Duyarsızlaşma* ( $F=,856$ ,  $p=,425$ ,  $p>0.05$ ) ve *Kişisel Başarısızlık* ( $F=1,060$ ,  $p=,347$ ,  $p>0.05$ ) boyutlarında katılımcı algılarının sınıf mevcudu değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Diğer bir ifade ile, *Duygusal Tükenme*, *Duyarsızlaşma* ve *Kişisel Başarısızlık* boyutları katılımcılar tarafından sınıf mevcudu değişkenine göre benzer algılanmıştır. Bu sonuç, yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların sınıf mevcudu değişkenine göre tükenmişlik boyutlarını algılamalarının bazı araştırmalarda, araştırmada bulunan sonuçla farklılık (Deryakulu, 2005; Cemaloğlu, Erdemoğlu Şahin, 2007) gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre tükenmişliğin boyutlarına ilişkin algılarının benzer çalışmalarla benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak katılımcıların, algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.2.Örgüt İklimi Boyutlarının Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde Örgüt İklimi boyutları olan Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı, İlgisiz Öğretmen Davranışı boyutları ile değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi ve sınıf mevcudu) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

##### 4.2.2.1.Örgüt İklimi Boyutlarının Katılımcı Algıları

Tablo 22’de Örgüt İklimi ölçeğinin boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma bilgileri verilmektedir.

**Tablo 22. Tükenmişlik Sendromu’nun Boyutlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Örgüt İklimi	N	X	SS
Destekleyici Müdür Davranışları	735	3.64	.806
Emredici Müdür Davranışı	735	3.33	.616
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	735	3.51	.768
Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı	735	3.88	.510



Samimi Öğretmen Davranışı	735	3.40	.606
İlgisiz Öğretmen Davranışı	735	2.46	.807
Toplam	735	3.47	.403

Örgüt İklimi boyutlarından, *Destekleyici Müdür Davranışı* boyutu  $\bar{X} = 3,64$ , *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutu  $\bar{X} = 3,51$ , *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* boyutu  $\bar{X} = 3,88$ , *Samimi Öğretmen Davranışı* boyutu  $\bar{X} = 3,40$  ortalamalarına sahip olup, katılımcıların “Çoğu Zaman” seçeneğini işaretleyerek, algılarının 3,40-4,19 aralığında çıktığı görülmüştür. *İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutu  $\bar{X} = 2,465$  ortalamasına sahip olup katılımcıların “Çok Nadir” seçeneğini işaretleyerek, algılarının 1,80-2,59 aralığında çıktığı görülmüştür. *Emredici Müdür Davranışı* boyutu ise katılımcıların ölçek formunda “Bazen” seçeneğini işaretlediği ve algılarının  $\bar{X} = 3,33$  aralığında çıktığı görülmüştür. Genel olarak Örgüt İklimi’nde ise katılımcıların “Çoğu Zaman” seçeneğini işaretlediği ve algılarının  $\bar{X} = 3,47$  çıktığı görülmüştür. Yukarıdaki veriler incelendiğinde, *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* ve *Samimi Öğretmen Davranışı* boyutlarının olumlu yönde yani ortalamasının yüksek olması, *İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutunun olumsuz yönde olması yani ortalamasının düşük olması hem öğretmenlerin ankete verdiği yanıtların tutarlı olduğu hem de okulların örgüt iklimin öğretmen görüşlerine göre olumlu olduğunu göstermektedir. Değerler, yönetim yani müdür yönünden incelendiğinde, hem *Destekleyici Müdür Davranışı* ve *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutlarının, ikisinin de değerlerinin yüksek olması, hem de öğretmen algılarına göre *Emredici Müdür Davranışı*’nın “Bazen” olması, okul müdürleri öğretmenleri bir şeyler yapması için desteklerken; diğer taraftan kendi yetkilerini kullandıklarını ve öğretmenleri belli alanlarda kısıtlayarak iş yaptırmaya çalıştıklarını göstermektedir.

#### 4.2.2.2.Örgüt İklimi Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt İklimi ölçeğinin boyutları ile cinsiyet değişkenine ilişkin t testi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Örgüt İklimi'nin Boyutları ve Cinsiyet Değişkeni Arasındaki t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	X	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	Sd	t	p
<b>Boyut 1: Destekleyici Müdür Davranışları</b>								
Erkek	376	3,71	,746	4,966	,026	733	2,37	,018
Kadın	359	3,57	,859					
<b>Boyut 2: Emredici Müdür Davranışı</b>								
Erkek	376	3,36	,583	2,188	,140	733	1,42	,155
Kadın	359	3,30	,647					
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>								
Erkek	376	3,54	,733	1,634	,201	733	,94	,345
Kadın	359	3,49	,803					
<b>Boyut 4: Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı</b>								
Erkek	376	3,94	,483	3,123	,078	733	2,97	,003
Kadın	359	3,83	,531					
<b>Boyut 5: Samimi Öğretmen Davranışı:</b>								
Erkek	376	3,39	,597	,180	,671	733	-,47	,639
Kadın	359	3,41	,617					
<b>Boyut 6: İlgisiz Öğretmen Davranışı:</b>								
Erkek	376	2,46	,780	2,101	,148	733	-,16	,870
Kadın	359	2,47	,835					

\*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgüt İkliminin boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre; *Emredici Müdür Davranışı*, [ $t_{(733)}=1,42$ ,  $p=,155$   $p>.05$ ] erkekler  $X=3,36$ , kadınlarda  $X= 3,30$  ile *bazen* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Erkeklerin bayanlara göre müdürün katı davranışlarından daha fazla etkilendiği söylenebilir. *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı*, [ $t_{(733)}=,094$ ,  $p=,345$   $p>.05$ ] erkekler  $X=3,54$  ortalama ile kadınlar  $X=3,49$  ile görüş bildirmişlerdir. *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı*, [ $t_{(733)}=2,97$ ,  $p=,003$   $p>.05$ ] erkekler  $X=3,94$  ortalama ile kadınlar  $X=3,83$  ile görüş bildirmişlerdir. *Samimi Öğretmen Davranışı* [ $t_{(733)}=,047$ ,  $p=,639$   $p>.05$ ] erkekler  $X=3,39$  ortalama ile kadınlar  $X=3,41$  ile görüş bildirmişlerdir. *İlgisiz Öğretmen Davranışı* [ $t_{(733)}=,016$ ,  $p=,870$   $p>.05$ ] erkekler  $X=2,46$  ortalama ile kadınlar  $X=2,47$  ile görüş bildirmişlerdir. Bu boyutlarda herhangi bir anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yani cinsiyet değişkenine göre katılımcıların algıları farklılaşmaya neden olmamıştır.

*Destekleyici Müdür Davranışı* [ $t_{(733)}=2,37$ ,  $p=,018$ ,  $p<,05$ ] ve *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* [ $t_{(733)}=2,97$ ,  $p=,003$ ,  $p<,05$ ] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır. *Destekleyici Müdür Davranışı*'nda

erkekler  $\bar{X}=3,71$  ortalamaya, bayanlar ise  $\bar{X}=3,57$  ortalamaya sahiptir. erkekler  $\bar{X}=3,71$  ortalama ise okul müdürlerinden daha fazla destek almaktadırlar. Bunun nedeni olarak çoğunluğu erkek olan okul müdürlerinin hemcinsleri ile daha iyi anlaşması söylenebilir. *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı*'nda ise erkek öğretmenlerin görüşleri  $\bar{X}=3,94$  ortalamaya kadın öğretmenlerin görüşleri  $\bar{X}=3,83$  ortalamaya sahiptir. Bu ortalamalara göre erkekler birbirleri arasında daha iyi anlaşmaktadır.

Destekleyici Müdür Davranışı boyutunda Levene test değerinin homojen olmamasından dolayı anlamlı farklılığın kaynağını bulabilmek için Manny Whitney U testi yapılmıştır. Destekleyici Müdür Davranışı ile cinsiyet değişkenine ilişkin Manny Whitney U testi sonucu Tablo 24'de verilmiştir.

**Tablo 24. Destekleyici Müdürü Davranışı ile Cinsiyet Değişkeninin Manny Whitney U Testi Sonucu**

Cinsiyet	N	Sıra Ort	Sıra Top	U	P
<b>Boyut 1: Destekleyici Müdür Davranışları</b>					
Erkek	376	384,80	144684,50	61175,500	,028
Kadın	359	350,41	125795,50		

\*p<0,05

Manny Whitney U testi sonucuna göre, erkek öğretmenlerin sıra ortalaması kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu da bize erkek öğretmenlerin Destekleyici Müdür Davranışı Örgüt İklimi algılarının kadın öğretmenlerinin algılarından daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu sonuç yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgüt İklimi'nin boyutlarını algılamalarının bazı araştırmalarda, araştırmada bulunan sonuçla benzer olduğu (Acet, 2006), bazı araştırmalarda ise, araştırmada bulunan sonuçla farklılık (Gedikoğlu, Tahaoğlu, 2010, Gündüz, 2008) gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgüt İklimi boyutlarına ilişkin algılarının benzer çalışmalarla benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak katılımcıların algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.2.3.Örgüt İklimi Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt İklimi ölçeğinin boyutları ile medeni durum değişkenine ilişkin t testi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25. Örgüt İklimi’nin Boyutları ve Medeni Durum Değişkeni t Testi Sonuçları**

Medeni Durum	n	X	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	Sd	t	p
<b>Boyut 1: Destekleyici Müdür Davranışları</b>								
Evli	675	3,65	,797	3,53	,060	733	,630	,529
Bekâr	60	3,58	,904					
<b>Boyut 2: Emredici Müdür Davranışı</b>								
Evli	675	3,33	,607	1,46	,226	733	-,121	,903
Bekâr	60	3,34	,715					
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>								
Evli	675	3,53	,762	,247	,619	733	2,43	,015
Bekâr	60	3,28	,797					
<b>Boyut 4: Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı</b>								
Evli	675	3,89	,509	,238	,626	733	1,48	,137
Bekâr	60	3,79	,509					
<b>Boyut 5: Samimi Öğretmen Davranışı</b>								
Evli	675	3,40	,605	,004	,949	733	-,323	,746
Bekâr	60	3,42	,628					
<b>Boyut 6: İlgisiz Öğretmen Davranışı</b>								
Evli	675	2,47	,807	,068	,795	733	,769	,442
Bekâr	60	2,38	,809					

\*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgüt İklimi boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre, Örgüt İklimi’ni boyutlarına ilişkin algılarının, anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını göstermektedir. Medeni durum değişkeninde *Destekleyici Müdür Davranışı*, *Emredici Müdür Davranışı*, *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı*, *Samimi Öğretmen Davranışı* ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutlarında yer alan maddeler katılımcılar tarafından benzer algılanmıştır. Bir başka ifade ile, katılımcıların örgüt iklimi boyutlarına ilişkin algıları medeni durum değişkenine göre değişmemektedir. Bunun yanında *Kısıtlayıcı Müdür Davranışında* ise p (p=,015) değerinde anlamlı bir farklılık vardır. Evli öğretmenlerin (X=3,53), bekâr öğretmenlere (X=3,25) göre *Destekleyici*

*Müdür Davranışı* algılarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlerden daha çok okul yöneticilerin kısıtlayıcı davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Bu bize evli öğretmenlerin evli olmalarından kaynaklı okul yöneticileri ile fazla sıkıntı yaşamak istememelerinden kaynaklanabilir.

Bu sonuç, yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgüt İklimi'nin boyutlarını algılamalarının bazı araştırmalarda bulunan sonuçla farklılık (Erdoğan, 2012, Doğan, 2011) gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgüt İklimi boyutlarına ilişkin algılarının benzer çalışmalarla, benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak katılımcıların algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.2.4.Örgüt İklimi Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt iklimi ölçeğinin boyutları ile yaş değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 26'da verilmiştir.

**Tablo 26. Örgüt İklimi Boyutları ile Yaş Değişkeni İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Yaş	n	X	Var. Kar	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort	F	p	LSD
<b>Boyut 1: Destekleyici Müdür Davranışları</b>									
1-21-30	87	3,54	G.	10,828	3				4-1
2-31-40	206	3,55	Arası	466,065	731	3,609	5,661	,001	4-2
3-41-50	302	3,63	G. İçi	476,893	734	,638			4-3
4-51 ve üzeri	140	3,88	Toplam						
Toplam	735	3,64							Levene (F=1,463, p=,223)
<b>Boyut 2: Emredici Müdür Davranışı</b>									
1-21-30	87	3,29	G.	2,868	3				
2-31-40	206	3,30	Arası	275,651	731	,956	2,535	,056	---
3-41-50	302	3,30	G. İçi	278,519	734	,377			
4-51 ve üzeri	140	3,46	Toplam						
Toplam	735	3,33							Levene (F=,155, p=,926)
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>									
1-21-30	87	3,47	G.	2,279	3				
2-31-40	206	3,57	Arası	430,973	731	,760	1,289	,277	-
3-41-50	302	3,53	G. İçi	433,252	734	,590			
4-51 ve üzeri	140	3,42	Toplam						
Toplam	735	3,51							Levene (F=7,349, p=,000)
<b>Boyut 4: Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı</b>									

1-21-30	87	3,77	G.	7,563	3	2,521	10,042	,000	4-1,4-2
2-31-40	206	3,79	Arası	183,528	731	,251			4-3,3-1
3-41-50	302	3,90	G. İçi	191,091	734				3-2
4-51 ve üzeri	140	4,06	Toplam						
Toplam	735	3,88							Levene (F=1,117, p=,341 )
<b>Boyut5: Samimi Öğretmen Davranışı</b>									
1-21-30	87	3,26	G.	8,513	3	2,838	7,924	,000	4-1
2-31-40	206	3,33	Arası	261,768	731	,358			4-2
3-41-50	302	3,39	G. İçi	270,281	734				4-3
4-51 ve üzeri	140	3,61	Toplam						
Toplam	735	3,40							Levene (F=1,322, p=,266 )
<b>Boyut6: İlgisiz Öğretmen Davranışı</b>									
1-21-30	87	2,53	G.	5,864	3	1,955	3,024	,029	-
2-31-40	206	2,58	Arası	472,579	731	,646			
3-41-50	302	2,41	G. İçi	478,444	734				
4-51 ve üzeri	140	2,35	Toplam						
Toplam	735	2,46							Levene (F=3,978, p=,008 )

\*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Örgüt İklimi'nin boyutlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; Örgüt İklimi boyutlarından *Emredici Müdür Davranışı* (F=2,535, p=,056, p>0,05) yaş değişkenine göre herhangi anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Diğer bir ifade ile *Emredici Müdür Davranışı* boyutu katılımcılar tarafından yaş değişkenine göre benzer algılanmıştır.

*Destekleyici Müdür Davranışı* (F=5,661, p=,001, p<0,05), *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* (F=10,042, p=,000, p<0,05) ve *Samimi Öğretmen Davranışı* (F=7,924, p=,000, p<0,05) boyutlarında anlamlı bir farklılık görüşmüştür. Bu anlamlı farklılık *Destekleyici Müdür Davranışı* boyutunda 51 ve üzeri yaşlara sahip öğretmenlerin 21-30, 31-40 ve 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlere göre *Destekleyici Müdür Davranışı* boyutunu algılamalarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. 51 yaş ve üzeri yaşlara sahip öğretmenlerin algılamalarının farklı olmasının nedeni, bu yaşlardaki öğretmenlerin okul müdürleriyle daha iyi anlaşığı, okul müdürlerinin tecrübelerinden dolayı bu yaş aralığındaki öğretmenleri daha fazla desteklediği manası çıkarılabilir. 41-50 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin 21-30 ve 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlere göre de *Destekleyici Müdür Davranışı* boyutu algılamaları yüksektir. Diğer bir ifade ile, 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler diğer yaş aralığında bulunan öğretmenlere göre okul müdürlerinden daha fazla destek görmektedirler. *Samimi Öğretmen Davranışı* boyutunda da anlamlı bir farklılık görüşmüştür. Bu anlamlı farklılık *Samimi Öğretmen Davranışı* boyutunda da 51 ve

üzeri yaşlara sahip öğretmenlerin diğer yaş aralığından bulunan öğretmenlere göre bu boyuta ilişkin algılamalarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu anlamlı farklılığın nedeni, yaşın getirdiği bir olgunluk haliyle 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin diğer yaş aralığında bulunan öğretmenler ile daha iyi ilişki kurduğunu söylenebilir.

*Kısıtlayıcı Müdür Davranışı*'nda ise Levene testi değeri ( $F=7,349$ ,  $p=,000$ ,  $p<0,05$ ) ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* Levene testi değeri ( $F=3,978$ ,  $p=,008$ ,  $p<0,05$ ) faktör dağılımının homojen olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı, bu boyutlar için parametrik olmayan test yapılmıştır. Tablo 27 'de *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutlarının Kruskal Wallis H testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 27. KMD ile İÖD Boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu**

Yaş	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	sd	p	u
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>						
1-21-30	87	356,82	3,443	3	,328	---
2-31-40	206	383,92				
3-41-50	302	371,86				
4-51 ve üzeri	140	343,21				
Levene ( $F=7,349$ , $p=,000$ )						
<b>Boyut6: İlgisiz Öğretmen Davranışı</b>						
1-21-30	87	356,82	8,162	3	,043	2-3 2-4
2-31-40	206	383,92				
3-41-50	302	371,86				
4-51 ve üzeri	140	343,21				
Levene ( $F=3,978$ , $p=,008$ )						

\* $p<0,05$

*Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunda ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutunda yaş değişkeninin herhangi bir anlamlı farklılığa neden olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre; *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunda herhangi anlamlı farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile, Kruskal Wallis H testi sonucuna göre *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunda öğretmenlerin görüşleri benzerlik göstermektedir. *İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutunda ise, Levene değeri ( $F=3,978$ ,  $p=,008$ ,  $p<0,005$ ) anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi iki değişken arasında olduğunu bulabilmek için ayrı ayrı Mann Whitney U testi yapılmıştır. Mann Whitney U testi sonucunda 31-40 yaş aralığında olan öğretmenler, 41-50 ve 51 ve üzeri yaş aralığına sahip öğretmenlerden daha fazla meslektaşlarının ilgisizliğini fark ettiği söylenebilir. Bunun nedeni, mesleklerinde belli bir dönemi geçiren öğretmenlerin, diğer meslektaşlarına

karşı olumsuz tutum sergilemesi nedeniyle, diğer meslektaşlarının bu gruba ilgisiz davranmasından kaynaklanabilir. Bu sonuç, yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgüt İklimi'nin boyutlarını algılamalarının bazı araştırmalarda, araştırmada bulunan sonuçla benzer olduğu (Aksoy, 2006), bazı araştırmalarda ise araştırmada bulunan sonuçla farklılık (İllez, 2012) gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgüt iklimi boyutlarına ilişkin algılarının benzer çalışmalarla benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak katılımcıların algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.2.5.Örgüt İklimi Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt iklimi ölçeğinin boyutları ile eğitim durumu değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 28'de verilmiştir.

**Tablo 28. Örgüt İklimi Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Eğitim Durumu	n	X	Var. Kar	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort	F	p	LSD
<b>Boyut 1: Destekleyici Müdür Davranışları</b>									
1-Eğitim Fak.	452	3,58	G. Arası G. İçi Toplam	8,405 468,489 476,893	4 730 734	2,101 ,642	3,274	,011	---
2-Fen Ede. Fak.	42	3,69							
3-Eğitim Ens.	137	3,81							
4-Yüksek Lis.	36	3,50							
5-Diğer	68	3,82							
Toplam	735	3,64	Levene (F=3,94, p=,004)						
<b>Boyut 2: Emredici Müdür Davranışı</b>									
1-Eğitim Fak.	452	3,29	G. Arası G. İçi Toplam	4,230 274,289 278,519	4 730 734	1,057 ,376	2,814	,025	5-1 5-2 5-3 5-4
2-Fen Ede. Fak.	42	3,28							
3-Eğitim Ens.	137	3,37							
4-Yüksek Lis.	36	3,29							
5-Diğer	68	3,55							
Toplam	735	3,33	Levene (F=,22, p=,924)						
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>									
1-Eğitim Fak.	452	3,55	G. Arası G. İçi Toplam	3,445 429,807 433,252	4 730 734	,861 ,589	1,463	,212	---
2-Fen Ede. Fak.	42	3,33							
3-Eğitim Ens.	137	3,42							
4-Yüksek Lis.	36	3,54							
5-Diğer	68	3,57							
Toplam	735	3,51	Levene (F=1,92, p=,104)						
<b>Boyut 4: Meslektaşğa Dayalı Öğretmen Davranışı</b>									



1-Eğitim Fak.	452	3,84							
2-Fen Ede. Fak.	42	3,81	G.	5,350	4				
3-Eğitim Ens.	137	4,03	Arası	185,741	730	1,337	5,257	,000	---
4-Yüksek Lis.	36	3,73	G. İçi			,254			
5-Diğer	68	3,97	Toplam	191,091	734				
Toplam	735	3,88							Levene (F=5,14, p= ,000)
<b>Boyut 5: Samimi Öğretmen Davranışı</b>									
1-Eğitim Fak.	452	3,32							
2-Fen Ede. Fak.	42	3,39	G.	8,507	4				
3-Eğitim Ens.	137	3,59	Arası	261,773	730	2,127	5,931	,000	---
4-Yüksek Lis.	36	3,39	G. İçi			,359			
5-Diğer	68	3,52	Toplam	270,281	734				
Toplam	735	3,40							Levene (F=2,52, p=,040)
<b>Boyut 6: İlgisiz Öğretmen Davranışı</b>									
1-Eğitim Fak.	452	2,50							
2-Fen Ede. Fak.	42	2,59	G.	4,233	4				
3-Eğitim Ens.	137	2,32	Arası	474,211	730	1,058	1,629	,165	---
4-Yüksek Lis.	36	2,45	G. İçi			,650			
5-Diğer	68	2,42	Toplam	478,444	734				
Toplam	735	2,46							Levene (F=2,47, p=,043 )

\*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre Örgüt İklimi'nin boyutlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; Örgüt İklimi boyutlarından *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* (F=1,463, p=,212, p>0,05) boyutunda eğitim değişkenine göre herhangi anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Diğer bir ifade ile, eğitim durumu değişkenine göre *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı Boyutu* öğretmenler tarafından benzer algılanmıştır.

*Emredici Müdür Davranışı* (F=2,814, p=,025, P<0,05) boyutunda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu anlamlı farklılık diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, eğitim, fen edebiyat fakülteleri, eğitim enstitüsü ve yüksek lisans bitiren öğretmenlere göre, *Emredici Müdür Davranışı* boyutunda ki algılarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu algının yüksek olmasının nedeni, alan dışı çalışan öğretmenlere okul yöneticisinin eğitim öğretim konusunda daha fazla baskı yapıyor olabileceği olarak yorumlanabilir.

*Destekleyici Müdür Davranışı* (F=3,94, p=,004, p<0,05), *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* (F=5,14, p=,000, p<0,05), *Samimi Öğretmen Davranışı* (F=2,52, p=,040, p<0,005) ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* (F=2,47, p=,043, p<0,05) boyutlarının Levene test değerleri faktör dağılımının homojen olmadığını göstermektedir. Bundan dolayı, bu faktörler için parametrik olmayan test yapılmıştır. Tablo 29'da *Destekleyici*

*Müdür Davranışı, Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı ve İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutlarının Kruskal Wallis H testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 29. DMD, MDÖD, SÖD ile İÖD Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu**

Yaş	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	sd	p	u
<b>Boyut 1: Destekleyici Müdür Davranışları</b>						
1-Eğitim Fak.	452	351,32	14,116	4	,007	1-3, 1-5, 4-3, 4-5
2-Fen Ede. Fak.	42	367,73				
3-Eğitim Ens.	137	408,45				
4-Yüksek Lis.	36	320,47				
5-Diğer	68	422,74				
<b>Boyut 4: Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı</b>						
1-Eğitim Fak.	452	349,66	18,980	4	,001	1-3, 1-5, 3-2, 3-4
2-Fen Ede. Fak.	42	338,29				
3-Eğitim Ens.	137	429,54				
4-Yüksek Lis.	36	330,40				
5-Diğer	68	404,17				
<b>Boyut 5: Samimi Öğretmen Davranışı</b>						
1-Eğitim Fak.	452	343,50	20,037	4	,000	1-3, 1-5
2-Fen Ede. Fak.	42	358,19				
3-Eğitim Ens.	137	428,26				
4-Yüksek Lis.	36	377,86				
5-Diğer	68	410,29				
<b>Boyut 6: İlgisiz Öğretmen Davranışı</b>						
1-Eğitim Fak.	452	378,31	7,386	4	,117	----
2-Fen Ede. Fak.	42	406,26				
3-Eğitim Ens.	137	328,82				
4-Yüksek Lis.	36	362,44				
5-Diğer	68	357,72				

\*p<0,05

*Destekleyici Müdür Davranışı, Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı ve İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığı öğrenmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre; *İlgisiz Öğretmen Davranışı* (X<sup>2</sup>=7,386, p=,117, p>0,05) boyutunda eğitim durumu değişkenine göre herhangi anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yani, Kruskal Wallis H testinin sonucuna göre öğretmenlerin *Destekleyici Müdür Davranışı* boyutuna ilişkin algıları arasında benzerlik vardır.

*Destekleyici Müdürü Davranışı* ( $X^2=14,116$ ,  $p=,007$ ,  $p<0,05$ ), *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* ( $X^2=18,980$ ,  $p=,001$ ,  $p<0,05$ ) ve *Samimi Öğretmen Davranışı* ( $X^2=20,37$ ,  $p=,000$ ,  $p<0,05$ ) boyutlarında ise, yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre, bu boyutlarda eğitim değişkeni göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır. Bu anlamlı farklılığı bulabilmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre; *Destekleyici Müdür Davranışında* Eğitim Fakültesi ile Eğitim Enstitüsü ve Diğer fakülteler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılık, sıra ortalaması değerine göre Eğitim Enstitüsü ve Diğer Fakülte mezunlarının okul müdürlerinden daha çok destek aldığını göstermektedir. Bunun yanında, yüksek lisans yapan öğretmenler ile eğitim enstitüsü ve diğer fakülte mezunu öğretmenler arasında da anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılık *Destekleyici Müdür Davranışı* boyutunda eğitim enstitüsü ve diğer fakültelerden mezun öğretmenlerin eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere algılarının, yüksek lisans yapan öğretmenlere göre daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* 'nda yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre eğitim fakülteleri ile eğitim enstitüsü ve diğer fakülteler arasında; eğitim enstitüsü ile de fen edebiyat fakültesi ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Eğitim fakülteleri ile eğitim enstitüsü ve diğer fakülteleri arasındaki anlamlı farklılık eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin eğitim enstitüsü ve diğer fakülte mezunlarına göre *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* algılarının daha düşük olmasında kaynaklanmaktadır. Eğitim enstitüsü ile fen edebiyat fakültesi ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenler arasında olan anlamlı farklılık ise eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin algıların diğer iki fakülte mezunu öğretmenlere göre yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. *Samimi Öğretmen Davranışı* boyutunda ise eğitim fakültesi ile eğitim enstitüsü ve diğer fakülte mezunu öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu anlamlı farklılık eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin eğitim enstitüsü ve diğer fakülte mezunu olan öğretmenlere göre *Samimi Öğretmen Davranışı* boyutun daha düşük algılamalarından kaynaklanmaktadır.

#### **4.2.2.6.Örgüt İklimi Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Örgüt iklimi ölçeğinin boyutları ile kıdem değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 30'da verilmiştir.

**Tablo 30. Örgüt İklimi Boyutları ile Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Boyutlar	n	X	Var. Kar	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort	F	p	LSD
<b>Boyut 1: Destekleyici Müdür Davranışları</b>									
1-1-5 Yıl	53	3,70							
2-6-10 Yıl	97	3,58	G.	5,544	4				
3-11-15 Yıl	98	3,51	Arası	471,349	730	1,386	2,147	,073	---
4-16-20 Yıl	189	3,58	G. İçi	476,893	734	,646			
5-21 Yılve üzeri	298	3,74	Toplam						
Toplam	735	3,64							Levene (F=,867, p=,483)
<b>Boyut 2: Emredici Müdür Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	53	3,29							
2-6-10 Yıl	97	3,40	G.	1,061	4				
3-11-15 Yıl	98	3,28	Arası	277,458	730	,265	,698	,594	---
4-16-20 Yıl	189	3,30	G. İçi	278,519	734	,380			
5-21 Yılve üzeri	298	3,34	Toplam						
Toplam	735	3,33							Levene (F=,395, p=,812)
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	53	3,09							
2-6-10 Yıl	97	3,67	G.	17,795	4				
3-11-15 Yıl	98	3,53	Arası	415,457	730	4,449	7,817	,000	
4-16-20 Yıl	189	3,66	G. İçi	433,252	734	,569			
5-21 Yılve üzeri	298	3,44	Toplam						
Toplam	735	3,51							Levene (F=4,882, p=,001 )
<b>Boyut 4: Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	53	3,83							
2-6-10 Yıl	97	3,90	G.	4,314	4				3-2
3-11-15 Yıl	98	3,73	Arası	186,777	730	1,078	4,215	,002	3-4
4-16-20 Yıl	189	3,86	G. İçi	191,091	734	,256			3-5
5-21 Yılve üzeri	298	3,96	Toplam						4-5
Toplam	735	3,88							Levene (F=1,276 , p= ,278)
<b>Boyut 5: Samimi Öğretmen Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	53	3,42							
2-6-10 Yıl	97	3,34	G.	4,611	4				5-2
3-11-15 Yıl	98	3,27	Arası	265,670	730	1,153	3,167	,014	5-3
4-16-20 Yıl	189	3,36	G. İçi	270,281	734	,364			5-4
5-21 Yılve üzeri	298	3,49	Toplam						
Toplam	735	3,40							Levene (F=,510, p=,728)
<b>Boyut 6: İlgisiz Öğretmen Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	53	2,29							
2-6-10 Yıl	97	2,49	G.	5,865	4				
3-11-15 Yıl	98	2,63	Arası	472,579	730	1,466	2,265	,061	---
4-16-20 Yıl	189	2,50	G. İçi	478,444	734	,647			
5-21 Yılve üzeri	298	2,40	Toplam						
Toplam	735	2,46							Levene (F=1,086, p=,362 )

\*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Örgüt İklimi'nin boyutlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre ; Örgüt İklimi boyutlarından *Destekleyici Müdür Davranışı* ( $F=2,147$ ,  $p=,073$ ,  $p>0,05$ ), *Emredici Müdür Davranışı* ( $F=,698$ ,  $p=,594$ ,  $p>0,05$ ) ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* ( $F=2,265$ ,  $p=,061$ ,  $p>0,05$ ) boyutlarında kıdem değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Diğer bir ifade ile kıdem değişkenine göre *Emredici Müdür Davranışı*, *Emredici Müdür Davranışı* ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutları öğretmenler tarafından benzer algılanmıştır.

*Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* ( $F=4,215$ ,  $p=,002$ ,  $p<0,05$ ) ve *Samimi Öğretmen Davranışı* ( $F=3,167$ ,  $p=,014$ ,  $p<0,05$ ) boyutlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görüşmüştür. *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* ( $F=4,215$ ,  $p=,002$ ,  $p<0,05$ ) boyutunda kıdemi 11-15 yılları arasında olan öğretmenler ile kıdemi 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin diğer gruptaki öğretmenlere göre *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* boyutuna ilişkin algıları daha düşüktür. Bu, mesleki kıdemi 11-15 yılları arası olan öğretmenlerin, diğer yaş aralığında bulunan öğretmenlere göre daha az meslektaşlarından destek aldıkları söylenebilir. Diğer taraftan mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri yıllara sahip öğretmenler ile mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında da anlamlı bir farklılık vardır. Buradaki anlamlı farklılık mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri yıllara sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuç mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri yıllara sahip öğretmenlerin hem meslektaşlarını daha fazla desteklediği hem de onlardan yeterince destek aldıklarını şeklinde yorumlanabilir.

*Samimi Öğretmen Davranışı* ( $F=3,167$ ,  $p=,014$ ,  $p<0,05$ ) boyutunda ise; mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri yıllara sahip öğretmenlerin mesleki kıdemi 6-10, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılık, mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin *Samimi Öğretmen Davranışı* boyutundaki algılarının, diğer kıdem aralığında bulunan öğretmenlere göre daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu, mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin meslektaşlarına karşı daha samimi olduklarını ve onlardan da aynı samimiyeti gördüklerini göstermektedir. Bunun nedeni, mesleki kıdem yüksek olan öğretmenlerin,

mesleğinde verdiği tecrübe ile genç öğretmenlere daha samimi davrandıklarını şeklinde yorumlanabilir.

*Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunun Leneve testi değeri ( $F=4,882$ ,  $p=,001$ ,  $p<0,05$ ) faktör dağılımının homojen olmadığını göstermektedir. Bundan dolayı, bu boyut için parametrik olmayan test kullanılmıştır. Tablo 31’de *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunun Kruskal Wallis H testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 31. KMD Boyutunun Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu**

Kıdem	n	Sıra Ortalaması	$X^2$	sd	p	u
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>						
1-1-5 Yıl	53	245,46	34,305	4	,000	1-2,1-3, 1-4,1-5, 2-5,4-5
2-6-10 Yıl	97	410,37				
3-11-15 Yıl	98	374,81				
4-16-20 Yıl	189	413,73				
5-21 Yılve üzeri	298	344,76	Levene ( $F=4,882$ , $p=,001$ )			

\* $p<0,05$

*Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunda kıdem değişkeninde anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre; kıdem değişkenin *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunda anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır. Bu anlamlı farklılaşmayı tespit etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Mann Whitney U testi sonucuna kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ile kıdemi 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Bu anlamlı farklılaşma kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunu algılarının daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun yanında kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenler ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında da anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılık, kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerin *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutundaki algılarının daha yüksek olmasında kaynaklanmaktadır.

Bu sonuç, yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgüt İklimi’nin boyutlarını algılamalarının, bazı araştırmalarda, araştırmada bulunan sonuçla benzer olduğu (Baykal, 2007), bazı araştırmalarda ise araştırmada bulunan sonuçla farklılık (Kavgacı, 2010) gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgüt iklimi boyutlarına ilişkin

algılarının benzer çalışmalarla benzer veya farklı sonuçlar göstermesi, yapılan araştırmaların farklı zaman ve evrende yapılmasının sonucu olarak katılımcıların algılarının da farklılaşabileceğini göstermektedir.

#### 4.2.2.7.Örgüt İklimi Boyutlarının Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi

##### Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt İklimi ölçeğinin boyutları ile, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 32'de verilmiştir.

**Tablo 32. Örgüt İklimi Boyutları ile Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Görev Ya. Ok. Hizmet Süresi	n	X	Var. Kar	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort	F	p	LSD
<b>Boyut 1: Destekleyici Müdür Davranışları</b>									
1-1-5 Yıl	374	3,62	G.						
2-6-10 Yıl	231	3,62	Arası	4,415	3	1,472	2,277	,078	---
3-11-15 Yıl	79	3,68	G. İçi	472,479	731	,646			
4-16 Yıl ve üzeri	51	3,92	Toplam	476,893	734				
Toplam	735	3,64					Levene (F=2,262, p=,853)		
<b>Boyut 2: Emredici Müdür Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	374	3,36	G.						
2-6-10 Yıl	231	3,27	Arası	1,476	3	,492	1,298	,274	---
3-11-15 Yıl	79	3,29	G. İçi	277,043	731	,379			
4-16 Yıl ve üzeri	51	3,41	Toplam	278,519	734				
Toplam	735	3,33					Levene (F=,514, p=,673)		
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	374	3,48	G.						
2-6-10 Yıl	231	3,58	Arası	1,400	3	,467	,790	,5	
3-11-15 Yıl	79	3,46	G. İçi	431,852	731	,591			
4-16 Yıl ve üzeri	51	3,52	Toplam	433,252	734				
Toplam	735	3,51					Levene (F=4,885, p=,002)		
<b>Boyut 4: Meslektaşına Dayalı Öğretmen Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	374	3,84	G.						
2-6-10 Yıl	231	3,89	Arası	2,137	3	,712	2,756	,042	1-4
3-11-15 Yıl	79	3,95	G. İçi	188,954	731	,258			
4-16 Yıl ve üzeri	51	4,04	Toplam	191,091	734				
Toplam	735	3,88					Levene (F=,382, p=,766)		
<b>Boyut 5: Samimi Öğretmen Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	374	3,33	G.						1-3
2-6-10 Yıl	231	3,41	Arası	8,637	3	2,879	8,044	,000	4-1
3-11-15 Yıl	79	3,50	G. İçi	261,644	731	,358			
4-16 Yıl ve üzeri	51	3,74	Toplam	270,281	734				
Toplam	735	3,40					Levene (F=,059, p=,981)		
<b>Boyut 6: İlgisiz Öğretmen Davranışı</b>									
1-1-5 Yıl	374	2,45	G.						
2-6-10 Yıl	231	2,54	Arası	4,273	3	1,424	2,196	,087	---
3-11-15 Yıl	79	2,27	G. İçi	474,171	731	,649			
4-16 Yıl ve üzeri	51	2,49	Toplam	478,444	734				

Toplam	735	2,46	Levene (F=2,213, p=,085 )
--------	-----	------	---------------------------

\*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre Örgüt İklimi boyutlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; Örgüt İklimi boyutlarından, *Destekleyici Müdür Davranışı* (F=2,277, p=0,78, p>0,05), *Emredici Müdür Davranışı* (F=1,298 p=,274, p>0,05) ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* (F=2,196, p=0,87, p>0,05) boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre *Destekleyici Müdür Davranışı*, *Emredici Müdür Davranışı* ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutları öğretmenler tarafından benzer algılanmıştır.

*Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* (F=2,756, p=0,042, p<0,05) ve *Samimi Öğretmen Davranışı* (F=8,044, p=0,00, p<0,05) boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* (F=2,756, p=0,042, p<0,05) boyutunda görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan ile 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu anlamlı farklılık görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* boyutundaki algılarının diğer yaş grubundaki öğretmenlerden yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu anlamlı farklılığın nedeni, aynı okulda uzun yıllardan beri çalışan öğretmenlerin okulu her şeyi ile sahiplenme düşüncesinden ve yılların getirdiği olgunluklarından kaynaklanabilir. *Samimi Öğretmen Davranışı* (F=8,044, p=0,00, p<0,05) boyutlarındaki anlamlı farklılık ise, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden ve görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl arasında olan öğretmenler ile görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenler arasında, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin *Samimi Öğretmen Davranışı* boyutuna ilişkin algılamalarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu anlamlı farklılık da aynı okulda uzun yıllar çalışmanın sonucu, okulu sahiplenme duygusunun getirdiği düşüncelerden kaynaklanabilir.

*Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunun Levene test değeri (F=4,885 , p=,002, p<0,05)faktör dağılımının homojen olmadığını göstermektedir. Bundan dolayı bu faktör



için parametrik olmayan test kullanılmıştır. Tablo 33 'de Kısıtlayıcı Müdür Davranışı boyutunun Kruskal Wallis H testi sonucu gösterilmektedir.

**Tablo 33. KMD Boyutunun Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu**

Yaş	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	sd	p
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>					
1-1-5 Yıl	374	359,02	2,753	3	,431
2-6-10 Yıl	231	387,09			
3-11-15 Yıl	79	360,22			
4-16 Yıl ve üzeri	51	359,45			
Levene (F=4,885, p=,002 )					

\*p<0,05

*Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* boyutunun, görev yaptığı okulda hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre; çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeninin Kısıtlayıcı Müdür Davranışı ( $X^2=2,753$ ,  $p=,431$ ,  $p>,05$ ) boyutunda görev yaptığı hizmet süresi değişkenine göre herhangi anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı boyutu öğretmenler tarafından benzer algılanmıştır. Bu da Kısıtlayıcı Müdür Davranışı boyutuna göre öğretmenlerin hizmet süresi ne olursa olsun okul müdürünün öğretmenlere eşit davrandığını söyleyebiliriz.

#### 4.2.2.8.Örgüt İklimi Boyutlarının Sınıf Mevcudu Değişkenine Göre

##### Karşılaştırılması

Örgüt iklimi ölçeğinin boyutları ile sınıf mevcudu değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 34'de verilmiştir.

**Tablo 34. Örgüt İklimi Boyutları ile Sınıf Mevcudu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Boyutlar	n	X	Var. Kar	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Destekleyici Müdür Davranışları</b>									
1-15-20 Öğr.	188	3,50	G. Arası	7,003	2	3,501	5,454	,004	2-1
2-21-30 Öğr.	355	3,74	G. İçi	469,891	732	,642			

3-31-40 Öğr.	192	3,62	Toplam	476,893	734					
Toplam	735	3,64								Levene (F=,274, p=,760)
<b>Boyut 2: Emredici Müdür Davranışı</b>										
1-15-20 Öğr.	188	3,32	G. Arası	1,451	2	,726				
2-21-30 Öğr.	355	3,37	G. İçi	277,068	732	,379	1,917	,148		
3-31-40 Öğr.	192	3,26	Toplam	278,519	734					
Toplam	735	3,33								Levene (F=3,634, p=,027)
<b>Boyut 3: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>										
1-15-20 Öğr.	188	3,56	G. Arası	,859	2	,430				
2-21-30 Öğr.	355	3,48	G. İçi	432,393	732	,591	,727	,484	---	
3-31-40 Öğr.	192	3,52	Toplam	433,252	734					
Toplam	735	3,51								Levene (F=,678, p=,508 )
<b>Boyut 4: Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı</b>										
1-15-20 Öğr.	188	3,82	G. Arası	2,067	2	1,033				
2-21-30 Öğr.	355	3,94	G. İçi	189,024	732	,258	4,002	,019	2-1	
3-31-40 Öğr.	192	3,85	Toplam	191,091	734					
Toplam	735	3,88								Levene (F=1,559, p=,211 )
<b>Boyut 5: Samimi Öğretmen Davranışı</b>										
1-15-20 Öğr.	188	3,33	G. Arası	1,066	2	,533				
2-21-30 Öğr.	355	3,42	G. İçi	269,215	732	,368	1,449	,236	---	
3-31-40 Öğr.	192	3,42	Toplam	270,281	734					
Toplam	735	3,40								Levene (F=,071, p=,931)
<b>Boyut 6: İlgisiz Öğretmen Davranışı</b>										
1-15-20 Öğr.	188	2,50	G. Arası	,584	2	,292				
2-21-30 Öğr.	355	2,43	G. İçi	477,860	732	,653	,447	,639	---	
3-31-40 Öğr.	192	2,47	Toplam	478,444	734					
Toplam	735	2,46								Levene (F=,936, p=,393 )

\*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin derse girdiği sınıf mevcudu değişkenine göre Örgüt İklimi'nin boyutlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları; Örgüt İklimi boyutlarından, *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı* (F=,727, p=,484, p>0,05), *Samimi Öğretmen Davranışı* (F=1,449, p=,236, p>0,05), *İlgisiz Öğretmen Davranışı* (F=,447, p=,639, p>0,05) boyutlarında sınıf mevcudu değişkenine göre herhangi anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Diğer bir ifade ile, *Kısıtlayıcı Müdür Davranışı*, *Samimi Öğretmen Davranışı* ve *İlgisiz Öğretmen Davranışı* boyutları sınıf mevcudu değişkenine göre katılımcılar tarafından benzer algılanmıştır. *Destekleyici Müdür Davranışı* (F=5,454, p=,004, p<0,05) ve *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen* (F=4,002, p=,019, p<0,05) boyutlarında ise, sınıf mevcudu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılık, sınıf mevcudu 15-20 arasında olan öğretmenler ile sınıf mevcudu 21-30

arasında olan öğretmenler arasındadır. Bu anlamlı farklılık, sınıf mevcudu 21-30 öğrencisi olan öğretmenlerin sınıf mevcudu 15-20 öğrencisi olan öğretmenlere göre *Destekleyici Müdür Davranışı* ve *Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı* boyutlarındaki algılarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni, sınıf mevcudu 21-30 arası olan öğretmenlerin sınıf mevcudu 15-20 arasında olan öğretmenlerden, müdürlerinden ve meslektaşlarından daha fazla destek aldığını göstermektedir. Bu durum, müdürlerin ve öğretmenlerin sınıf mevcudu az olan öğretmenlerin sınıf mevcudunun azlığından dolayı öğrenci ile bire bir ilgilenebileceğini düşündüğünden dolayı, 21-30 arası sınıf mevcuduna sahip öğretmenlerin ise, sınıf mevcudundaki çokluktan dolayı öğrenciye bireysel zaman ayırma yönünden sıkıntıya gireceği düşündüklerinden dolayı daha fazla destek verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

*Emredici Müdür Davranışı* Levene Testi değeri ( $F=3,634$ ,  $p=,027$ ) faktör dağılımının homojen olmadığını göstermektedir. Bundan dolayı, bu boyut için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Tablo 35’de *Emredici Müdür Davranışı* boyutunun Kruskal Wallis H testi sonucu görülmektedir.

**Tablo 35. EMD Boyutunun Sınıf Mevcudu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu**

Sınıf Mevcudu	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	sd	p
<b>Boyut 4: Emredici Müdür Davranışı</b>					
1-15-20 Öğr.	188	362,47	2,732	2	,255
2-21-30 Öğr.	355	380,56			
3-31-40 Öğr.	192	350,19	Levene ( $F=3,634$ , $p=,027$ )		

\* $p<0,05$

*Emredici Müdür Davranışı* sınıf mevcudu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığını öğrenmek için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonucuna göre; sınıf mevcudu değişkeni katılımcı görüşlerine göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır. Başka bir ifade ile öğretmenlerin algıları okul müdürünün davranışlarına ilişkin algıları sınıf mevcuduna göre değişmemektedir. Diğer bir ifade ile Emredici Müdür Davranışı boyutu sınıf mevcudu değişkenine göre öğretmenler tarafından benzer algılanmıştır.

#### 4.2.3. Tükenmişlik Sendromu ile Örgüt İklimi'nin Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

Tablo 36. Tükenmişlik Sendromu ile Örgüt İklimi'nin Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

Boyutlar		1. Tükenmişlik	2. Destekleyici Müdür Davranışı	3. Emredici Müdür Davranışı	4. Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	5. Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı	6. Samimi Öğretmen Davranışı	7. İlgisiz Öğretmen Davranışı
1. Tükenmişlik	Korelasyon Katsayısı	1						
	r							
2. Destekleyici Müdür Davranışı	Korelasyon Katsayısı	-,316 **	1					
	r	,000						
3. Emredici Müdür Davranışı	Korelasyon Katsayısı	-,112 **	,514 **	1				
	r	,002	,000					
4. Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Korelasyon Katsayısı	,226 **	-,184 **	,074 **	1			
	r	,000	,000	,045				
5. Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı	Korelasyon Katsayısı	-,329 **	,513 **	,371 **	-,007	1		
	r	,000	,000	,000	,845			
6. Samimi Öğretmen Davranışı	Korelasyon Katsayısı	-,274 **	,480 **	,301 **	-,062 **	,685 **	1	
	r	,000	,000	,000	,094	,000		
7. İlgisiz Öğretmen Davranışı	Korelasyon Katsayısı	,367 **	-,313 **	-,110 **	-,319 **	-,351 **	-,316 **	1
	r	,000	,000	,003	,000	,000	,000	

Büyüköztürk'e (2009) göre Pearson korelasyon katsayılarının 0.7-1.0 arasında olması güçlü, 0.69-0.30 arasında olması orta ve 0.3'ün altına olması zayıf ilişkileri göstermektedir. *Destekleyici Müdür Davranışı* boyutunda belirlenen yönetim kademesinden gelen olumlu bir tepkiye personelin verdiği tükenmişlik bağlamında ortaya koyduğu tepki literatüre uygun olarak negatif korelasyon (-0.316) bulunmuştur. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerine yapıcı eleştirilerde bulunan, gerçekçi ve yapısal eleştirilerde bulunan ve yeterli geri bildirim alan okul müdürleri, bünyesinde faaliyet gösteren öğretmenlerinde iletişime açık olması halinde tükenmişliği azaltmaktadır. Kısıtlayıcı müdür davranışında meydana gelen bir artışa karşılık öğretmenlerde yer alan tükenmişlik tepkisi (0.226) yükselmektedir. Öğretmenlerine gereğinden fazla idari iş yükü ve gereksiz beklenti içinde bırakan bir müdür, kadrosunda bulunan öğretmenler üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Bu şekilde ortaya çıkan bir davranış kendini öğretmenlerde Tükenmişlik Sendromu şeklinde göstermektedir. Birbirlerine mesleki olarak yeterliliğine saygı duyan ve gerektiğinde fikir ve materyal alışverişinde bulunan Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı ile Tükenmişlik Sendromu arasında negatif bir korelasyon (-0.329) bulunmaktadır. Örgütler, amaçlarına performansı ve motivasyonu yüksek olan personeller sayesinde ulaşmaktadır. Öğretmenlerde oluşması mümkün olan tükenmişliğe; destekleyici müdür davranışı, meslektaşlığa dayalı öğretmen davranışı ve samimi öğretmen davranışı arasında negatif korelasyon; kısıtlayıcı müdür davranışı ve ilgisiz öğretmen davranışı ile pozitif korelasyon bulunmaktadır. Böylece müdürler, okulun temel kaynağı olan öğretmenlerin gerek fiziksel gerekse sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, öğretmenlerin yaşadıkları tükenmişliği azaltabilirler. Bu aşamada tükenmişliği azaltmak amacıyla okul müdürleri tarafından okulun amaç ve hedeflerinin açık olarak belirlenmesi, öğretmenlerin okul içerisinde görevlerinin sınırlarının çizilmesi, okul yönetimi ile öğretmenler arasında ilişkilerin karşılıklı olarak iletişimi desteklemeleri gerekmektedir (Çağlıyan, 2007). Ancak öğretmenlerde yer alan tükenmişliği yalnızca örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlara bağlamak yanlış olabilir. Öğretmenlerin yaşadığı ailevi sorunlar ve yetersiz yaşam standartları tükenmişliğe neden olabilir. Araştırmadan çıkan bir başka sonuç ise, samimi öğretmen davranışı ile meslektaşlığa dayalıya öğretmen davranışı arasında pozitif korelasyon olmasıdır. Öğretmenlerin bireysel katkılarıyla ortaya çıkan örgüt ikliminin

çarpan etkisiyle artarak çalışma performansına pozitif ve tükenmişliğe negatif etki yaratmasıdır.

#### 4.2.4.Örgüt İklimi ile Tükenmişlik Sendromu Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

Tablo 37. Örgüt İklimi ile Tükenmişlik Sendromu Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

Boyutlar		1.Örgüt İklimi	2.Duygusal Tükenme	3.Duyarsızlaşma	4.Kişisel Başarısızlık
1.Örgüt İklimi	Korelasyon Katsayısı	1			
	r				
2.Duygusal Tükenme	Korelasyon Katsayısı	-,148 **	1		
	r	,000			
3.Duyarsızlaşma	Korelasyon Katsayısı	-,148 **	,569 **	1	
	r	,000	,000		
4.Kişisel Başarısızlık	Korelasyon Katsayısı	-,246 **	,256 **	,291 **	1
	r	,000	,000	,000	

Değişkenlerin birbirileri ile olan ilişkilerinin yer aldığı korelasyon matrisine göre her bir değişkenin kendisi ile olan ilişkisi bir olduğundan dolayı köşegen üzerindeki elemanlar bir olmaktadır. Duygusal Tükenme ile Örgüt İklimi arasındaki negatif korelasyon (-0.148) Örgüt İklimi zayıfladıkça Duygusal Tükenme'yi artırdığını göstermektedir. Leither ve Maslach'a (1988:297) göre Duyarsızlaşma bireyin duygusallıktan yoksun tutum ve davranışları sergilemesidir. Duyarsızlaşma ile Duygusal Tükenme arasında teori beklentilerine uygun bir şekilde pozitif korelasyon (0.569) bulunmuştur. Duyarsızlaşma ile Örgüt İklimi arasında negatif bir korelasyon (-0.148) bulunmuştur. Buna göre Duyarsızlaşma yaşayan bireyin örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Duyarsızlaşma kişiler arası boyutu gösterdiğinden dolayı (Budak ve Sürgevil, 2005:96-97) Duyarsızlaşma yaşayan bireyin kuralları katı bir şekilde uygulama eğilimini artırmaktadır. Kişisel Başarısızlık ile Duygusal Dükenme ve Duyarsızlaşma arasında sırasıyla (0.256) ve (0.291) pozitif korelasyon bulunmaktadır. Kişisel başarısında düşme hissine yakalanan birey kendini yetersiz hisseder ve motivasyonunda bir düşüşe neden olur (Maslach, 2003:403-405). Kişisel başarısızlık yaşanması durumunda bireyde tükenme ve duyarsızlaşmaya yol açabilmektedir. Dolayısıyla birey örgütsel bağlılıkta zayıflık göstermekte ve aidiyet duygusunu

kaybetmektedir. Literatür araştırmaları sonucunda ve korelasyon matrisi bir bütün olarak değerlendirildiğinde Örgüt İklimi ile Kişisel Başarısızlık arasında çift yönlü nedensellik olduğu ve diğer değişkenleri belirleyen temel faktörler olduğu göze çarpmaktadır. Çünkü bireylerde yaşanan Kişisel Başarısızlık, öncelikle Duyarsızlaşmaya ve daha sonra Duygusal Tükenmeye yol açmaktadır. Bu durumda bulunan bireyin örgütle olana bağlılığını zayıflatmakta, örgüt amaçlarını benimsemesini engellemekte Örgüt İklimi'ne ayak uydurmasını engellemekte ve örgüte bağlanmayı sorumluluk olarak algılamasını getirmektedir. Kişisel başarısızlığın azaltılmasına yönelik uygulamalar örgüt sistemini tehdit eden davranışları azaltacaktır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### V.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

#### 5.1.Sonuçlar

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

##### *Tükenmişlik Sendromu İle İlgili Sonuçlar*

- ❖ Öğretmenlerin, Tükenmişlik Sendromu boyutlarından, duyarsızlaşma boyutunda çok az tükenmiş oldukları; duygusal tükenme boyutu ve kişisel başarısızlık boyutlarında ise, az tükenmiş oldukları belirlenmiştir.
- ❖ Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler ışığında öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, kadınların erkeklere nazaran duyarsızlaşma boyutunda daha az tükenmişlik yaşadıkları; erkeklerin duyarsızlaşma boyutunda kadınlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları; duygusal tükenme boyutunda ise erkeklerin kadınlara göre daha az tükenmişlik yaşadıkları, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları; kişisel başarısızlık boyutunda erkeklerin kadınlardan daha az kişisel başarısızlık yaşadıkları, kadınların erkeklerden daha fazla kişisel başarısızlık yaşadıkları belirlenmiştir.
- ❖ Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler ışığında öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre; duygusal tükenme boyutunda evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları, bekâr öğretmenlerin ise daha az duygusal tükenme yaşadıkları; duyarsızlaşma boyutunda evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları, bekar öğretmenlerin ise daha az duyarsızlaşma yaşadıkları; kişisel başarısızlık boyutunda bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla kişisel başarısızlık yaşadıkları, evli öğretmenlerin ise daha az kişisel başarısızlık yaşadıkları belirlenmiştir.



- ❖ Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaş değişkenine göre; duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu, duyarsızlaşma boyutunda ise, anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.
- ❖ Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.
- ❖ Öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin verdiği cevaplara göre, duygusal tükenme boyutunda, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında ise, anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.
- ❖ Öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine ilişkin verdiği cevaplara göre, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.
- ❖ Öğretmenlerin sınıf mevcudu değişkenine ilişkin verdiği cevaplara göre, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.
- ❖ Tükenmişlik Sendromu'nun örgütsel iklimin boyutları arasındaki ilişkiye baktığımızda; Tükenmişlik Sendromu'nun destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, meslektaşlığa dayalı öğretmen davranışı, samimi öğretmen davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu; kısıtlayıcı müdür davranışı ve ilgisiz öğretmen davranışı ile de pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

### ***Örgüt İklimi İle İlgili Sonuçlar***

- ❖ Öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin boyutları olan destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, meslektaşlığa dayalı öğretmen davranışı, samimi öğretmen davranışı ve ilgisiz öğretmen davranışı algılarının genel manada pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.
- ❖ Öğretmenlerin Örgüt İklimi'nin boyutlarını değerlendirmeleri açısından ölçeğe verdiği cevaplar, cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı ve İlgisiz Öğretmen Davranışı boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Destekleyici Müdür Davranışının Levene test değerinde anlamlı bir farklılık çıktığı için Manny Whiyet U testi yapılmış, Manny Whiyet U testi sonucuna göre de,

Destekleyici Müdür Davranışının cinsiyet değişkenine göre herhangi anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı boyutunda ise kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

- ❖ Öğretmenlerin örgüt ikliminin boyutlarını değerlendirmeleri açısından ölçeğe verdiği cevaplar medeni durum değişkenine göre incelendiğinde, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, meslektaşlığa dayalı öğretmen davranışı, samimi öğretmen davranışı ve ilgisiz öğretmen davranışı boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.
- ❖ Öğretmenlerin örgüt ikliminin boyutlarını değerlendirmeleri açısından ölçeğe verdiği cevaplar, yaş değişkenine göre incelendiğinde, emredici müdür davranışı, davranışı boyutunda herhangi anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Destekleyici müdür davranışı, meslektaşlığa dayalı öğretmen davranışı ve samimi öğretmen davranışı boyutları yaş değişkenine göre bu boyutlarda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Kısıtlayıcı Müdür Davranışı ve İlgisiz Öğretmen Davranışı boyutlarında ise Levene test değerinin değerlerin homojen olmadığını gösterdiği için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Kruskal Wallis H testi sonucunda Kısıtlayıcı Müdür Davranışı'nda herhangi anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. İlgisiz Öğretmen Davranışı boyutunda ise anlamlı bir farklılık vardır.
- ❖ Öğretmenlerin Örgüt İklimi'nin boyutlarını değerlendirmeleri açısından, ölçeğe verdiği cevaplar eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı boyutu ve İlgisiz Öğretmen Davranışı boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı ve Samimi Öğretmen Davranışı boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- ❖ Öğretmenlerin Örgüt İklimi'nin boyutlarını değerlendirmeleri açısından, ölçeğe verdiği cevaplar kıdem değişkenine göre incelendiğinde, Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı ve İlgisiz Öğretmen Davranışı boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı ve Samimi Öğretmen Davranışı boyutlarında ise anlamlı farklılık bulunmuştur.
- ❖ Öğretmenlerin Örgüt İklimi'nin boyutlarını değerlendirmeleri açısından, ölçeğe verdiği cevaplar görev yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi değişkenine göre

incelendiğinde, Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı ve İlgisiz Öğretmen Davranışı boyutlarında görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre herhangi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Meslektaşlığa Dayalı Öğretmen Davranışı ve Samimi Öğretmen Davranışı boyutlarında ise görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

- ❖ Öğretmenlerin örgüt ikliminin boyutlarını değerlendirmeleri açısından, ölçeye verdiği cevaplar sınıf mevcudu değişkenine göre incelendiğinde, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve ilgisiz öğretmen davranışı boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Destekleyici müdür davranışı ve meslektaşlığa dayalı öğretmen davranışı boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- ❖ Örgüt İkliminin tükenmişlik sendromu boyutları arasındaki ilişkiye baktığımızda; örgüt ikliminin ile tükenmişlik sendromu boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

## 5.2.Öneriler

Tükenmişlik Sendromu boyutlarında meydana gelen anlamlı farklılıklara getirilecek çözüm önerilerinde;

Tükenmişlik Sendromunun duygusal tükenme boyutunda yaş ve kıdem değişkenlerinde anlamlı bir farklılık meydana gelmektedir. Meydana gelen bu anlamlı farklılık yaşta 31-40 yaşları arasında olması kıdem de ise 6-10 yıl arasında olanlardan olması bulduğumuz sonucun doğru olduğunu gösterir. Bunun yanında bu yaş alt gruplarında öğretmenlerin duysal tükenme yaşamamaları için iş, okulun eğitim yöneticisine ve diğer kıdemli öğretmenlere düşmektedir. Okulun eğitim yöneticisi ve diğer kıdemli öğretmenleri (daha önce böyle bir durum yaşadıkları için) öğretmenlerin hangi evrelerde duygusal tükenmeye düştüğünü bilmesi, astının veya iş arkadaşının duygusal tükenmeye girmeden müdahale etmesine veya girdiyse daha çabuk çıkmasını sağlar. Tükenmişlik Sendromunun kişisel başarısızlık boyutunda yaş değişkeninde 51 ve üzeri yaşlarda meydana gelen anlamlı farklılık kişilerin geçmiş yıllarda yaptığı çalışmaları içinde bulunduğu yaş evresinde yeterli görmemelerinden

kaynaklanmaktadır. 51 ve üzeri yaşlarda bulunan öğretmenlere uzman öğretmenlik, aday öğretmenlere rehberlik gibi görevler verilerek bu öğretmenlerinde kişisel başarısızlık yaşamamaları sağlanabilir.

Örgüt İklimi boyutlarında meydana gelen anlamlı farklılıklara getirilecek çözüm önerilerinde ise;

Yaş ve kıdem değişkenleri ile ilgili; Öğretmenlik mesleğinde 24 yaşından 65 yaşına kadar bütün yaşta öğretmenler bulunabilir. Mesleğe yeni başlayan veya mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenler ile mesleğinde tecrübeli öğretmenleri aynı kriterlere göre değerlendirmemek lazım. Yaş değişkeni belli bir sınıflandırmaya tabi tutulmalı ve her gruptan farklı çalışma durumları beklenmelidir. Bunun yanında öğretmenlerin mesleğinde mesleğe her sene genç öğretmenler katıldığı gibi bunun tam tersi olarak meslekte tecrübeli, emekliliği gelmiş veya yaklaşmış öğretmenler bulunmaktadır. Eğer ki yaş gruplarına göre öğretmenlerin birbirine destek olması sağlanırsa, yaş değişkeninden kaynaklı anlamlı farklılıklar ortadan kalkacaktır. Kıdem değişkeni de yaş değişkeni ile doğru orantılı olduğu için yaş değişkeni için söylediğimizi kıdem değişkeni içinde söyleyebiliriz.

Eğitim durumu değişkeni ile ilgili; Farklı bölümlerden mezun olan insanlar öğretmen olabilmektedirler. Bunun en kısa zamanda son bulması ve öğretmenleri eğitim fakültelerinden yetiştirilmesi gerekmektedir.

Görev yaptığı okuldaki hizmet süresi; Öğretmenleri uzun yıllar aynı okulda göre yaptığında iş körlüğü meydana gelmekte, yaptığı işin doğruluğunu yanlışlığını, önemli olan kısımlarını görememektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin bir okulda çalışma süreleri belli olmalı. Çalışması gereken süreyi dolduran öğretmen başka okula tayin olmalıdır.

Sınıf mevcudu değişkeni ile ilgili; Sınıf mevcudu çok olan veya az olan sınıflarda başarı her zaman düşük olacaktır. Bundan dolayı okullarda ki sınıf mevcudu 15 veya 20 olmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Acet, Ö., (2006). *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ak, N.(2014). *Mesleki Ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi-Yılsız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akten, S. (2007). *Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, Ö. (2009). *Öğretmenler ve Okul Yöneticilerinde A Tipi Kişilik Ölçekleri ile Tükenmişlik İlişkileri ve Bayrampaşa İlköğretim Okullarında Yapılan Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Arabacı, H.(2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Ve Örgüt Kültürünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi (Kız Meslek Liselerinde Bir Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- Arman, N.(2009). *Zihinsel Engelli Çocuğa Sahip Anne ve Babaların Algıladıkları Sosyal Destek Düzeyleri İle Tükenmişlik ve Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Aslan, Z. (2010). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Atamtürk, E. (2010). *Aile Mahkemeleri Uygulamalarında Yaşanan Sorunların Aile Mahkemesi Uzmanlarının Tükenmişlik Düzeylerine ve İş Doyumlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, A. (2013). *Eğitim Sevgidir* (4. Baskı). Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık

- Aydoğan, O. (2008). *İş Stresinde Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Kara Harp Okulu, Ankara
- Aydoğan, Z. F. (2004), Örgüt Kültürü ve İklimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Baduroğlu, G. E. (2010). *Hakim ve Cumhuriyet Savcılarında Psikomatik Hastalıklar Tükenmişlik Sendromu*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Adli tıp Enstitüsü, İstanbul
- Bal, Y., Ertemsir Berkin, E. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Örgüt İkliminin İncelenmesi ve Bir Enerji Őirketinde Uygulama. *Yönetim Dergisi*, 21(65), 107-129
- Balcıoğlu, İ., Memetali, S. ve Rozant, R. (2008), Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*. (83), 99-104
- Başören, M. (2005). *Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Baykal, İ., (2007). *İlköğretim Okullarının Örgüt İkliminin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bayramoğlu, F. (2008). *Genel Lise, Anadolu Lisesi, Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin bir Uygulama (İstanbul İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakülte Dergisi*.20 (2), 95-108
- Büyüköztürk, Ő. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*.(17. Baskı) Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim* (2. Baskı). Ankara. Siyasal Kitapevi
- Cemaloğlu, N., Erdemoğlu Şahin, D., (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 465-484
- Çağlayan, A. (2012). *Birleştirilmiş Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Levels Of Burnout Combined Classroom Teacher)*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Çağlıyan, Y. (2007), *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çatır, V. (2014). *İkili Öğretim Yapan İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul)Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu H. G., (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi- Yönetim*, 22 (68)
- Demir, N. (2009). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 8 (32), 193-202
- Dengiz, M. G. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*, (1. Baskı). Ankara, Academyplus Yayınevi.
- Dinler, A. (2010). *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Deryakulu, D. (2005). Bilgisayar Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19, 35-53.
- Doğan, D. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Yönetici Ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri Bakımından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, Ö. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen algılarına Göre Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu
- Ergene, H. (2010). *Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 12 (1-2), 37-50
- Ersoy, F. Yıldırım, C., ve Edirne, T. (2001). Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 10(2),
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara

- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (2.Baskı). Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gecit, Y. (2012). Coğrafya Eğitimcilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(39), 88-103.
- Gedikoğlu, T., Tahaoğlu, F., (2010). İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi: Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkâmil İlçeleri Örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 186, 38-55.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4 (4), 172-187
- Gülşen, C. ve Gökyer, N., (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (2. Baskı). Ankara, Anı Yayıncılık
- Gümüş, İ.A. (2005). *3. Bölgede Görev Yapan Futbol Hakemlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim okullarında Örgütsel İklim ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Gürkan Çetin, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Gürses, İ. (2006). *Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Harmanda Demirhan, E. (2011). *Ankara İl Merkezinde Görev Yapan Okul Öncesi Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle Çocuklarda Görülen İstenmeyen Davranışları Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Hocaniyazov, A. (2008). *Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open Schools / Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G.(Eds.). (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*,
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara, Nobel Yayıncılık.



- Izgar, H. (2001). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 27, 335-346.
- İletişim Bloğu, Örgütsel İletişim Nedir?. <http://iletisimblogu.blogcu.com/orgutsel-iletisim-nedir/5621454#>, (30 Ekim 2013)
- İlleez, Z.(2012). *Örgüt İkliminin İş görenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu Burnout Syndrome. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68 (1), 29-32
- Kale, F.(2007). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Karacan, A. (2012). *Özel Eğitim Kurumlarında Eğitebilir ve Öğretilebilir Bireylerle Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin İncelenmesi "İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği"* Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karakelle, S. ve Canpolat, S. (2008). Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Biçimlerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 33 (147), 106-120
- Karaman, M.A. (2009). *İlköğretimde ve Ortaöğretimde Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Seviyelerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karapınar, M.(2012). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Ve Kopenhag Kriterlerine Göre Ölçülmesi Ve Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Karayazı, T. (2008). *Uluslararası Müsabakalarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Karcıoğlu, F. (1997). *Özelleştirme ve Örgüt İklimi (Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama)*,Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Karsavuran, S., (2011). *Ankara'daki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerin Yıldırma Maruz Kalmalarıyla Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara

- Kavgacı, H., (2010). *İlköğretimde Örgütsel İklim ve Okul Aile İlişkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kavlu, İ., (2008). *Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik ve İş Doyumlarının Yaşam Kalitesine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Kaya, A. (2010). *Isparta İlinde Engellilere Yönelik Hizmet Veren Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Meslek Gruplarında Tükenmişlik Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Kaya, F. (2014). *Duygusal Emek İle Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzur Evlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Küçüksüleymanoğlu, R.(2007). Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri. *Eurasian Journal of Educational Research*, 28, 101-112.
- Leiter, M. P. ve Maslach,C. (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113
- Maslach, C., Schaufeli. W.B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- Maslach, C. (2003), “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention” *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189-192.
- Oruç, S., (2007). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Öge, H.S. (1996). *Örgüt İklimi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Önal, M. (2010). *Eğitim İşgörenlerinin Duygusal Zekâları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Önen, L., (2008). *Örgüt İklimi Üzerine Kültürün Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özben, Ş., Argun, Y. (2003). İlköğretim Öğretmenlerinin Umutsuzluk Ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*, 3(1), 36-48
- Özcan, T. (2008). *Pendik Bölgesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özçınar, M. (2005). *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*. Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı Dr. Lütfi Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul
- Özdede, A. (2010). *Bir Yüksek Öğretim Kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmini Üzerinde Etkisi*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdoğan, H.(2008). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişlik*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özipek (Karabıyık), A. (2006). *Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Özkanan, A. (2009). *Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Pehlivan, U. (2009). *A Tipik İstihdamda Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Peker, Ö. (1993). Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesine Bir Yöntem. *Amme İdaresi Dergisi*, 20 (4), 21-43
- Peker, R. (2002). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 305-318
- Rehberlikserivisi, (2001). Takım Ruhu. <http://www.rehberlikserivisi.com/Yazi.asp?ID=558> , (15 Kasım 2013)

- Sağlam Arı, G. ve Tunçay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113-131
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş doyumunu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Sertkaya, H. (2009), *Örgüt İkliminin Muhtemel Örgüt Krizleri Önleme Hazırlıkları ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Sezgin, F., Kılınç, A.Ç., (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13 (3), 13-127.
- Sönmez, N.(2010).Okul Yöneticilerinin Görev Alanlarına Yönelik Yetki Kullanımında Karşılaştıkları Sorunlar İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Süloğlu, A. (2009). *Diyaliz Merkezinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu*, Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği Koordinatörlüğü ve Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Kliniği, İstanbul
- Süregevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu ve Başa Çıkma Yolları.(1)*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, D. (2009). *Ankara Keçiören Eğitim Araştırma Hastanesi Hemşirelerinin Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Durumları*, Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Şahinoğlu, N. (2010). *Tükenmişlik Sendromu ile Mizaç ve Karakter Boyutları Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Şıklar, E. ve Tunalı, D. (2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 75-84
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını.

- Tunçay, A. (2009). *Güven ve Tükenmişlik İlişkisi Ankara'da ki Hastanelerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 195-218
- Türk Dil Kurumu* (20.05.2013 tarihinde erişilmiştir). ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5199c0e10970c8.37005294](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5199c0e10970c8.37005294))
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Yılmaz, T.D. (2009). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri'nde Tıpta Uzmanlık Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeyi ve İlişkili Etmenleri*, Uzmanlık Tezi, Üniversitesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Ankara
- Yılmaz, M., Alioğlu, F., Gündoğan, R., Özyurt, S.C., Tümöz, M., Aslan, N., ve Aksaray, F. (2005). Tükenmişlik Sendromu (Staff Burn Out), *Kadın Doğum Dergisi*. 3 (4), 625-629

## EKLER

### Ek. 1. Araştırma İzinleri Yazısı



T.C.  
MALATYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 73521772/605/944574

04/03/2014

Konu: Sinan BAYAT

#### VALİLİK MAKAMINA

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Sinan BAYAT' ın İlimize bağlı ilkokullarda "Okulların Örgütsel İklimin Öğretmenlerin Tükenmişlikleri Üzerinde Etkisi " konulu anket uygulama yapma isteği hakkındaki Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin 13/02/2014 tarih ve 7930 sayılı yazısı ile ekleri ilişikte sunulmuştur.

Müdürlüğümüzce yapılan değerlendirmede ilgili projenin uygulanmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde araştırma sonucunda hazırlanacak rapor ve tezin bir örneğinin basılı ve dijital ortamda Müdürlüğümüze teslim edilmesi koşulu ile adı geçen ilimimize bağlı ilkokullarda konu ile ilgili araştırmanın yapılması hususunu olurlarınıza arz ederim.

Sadun KILINÇ  
Müdür a.  
Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR  
04/03/2014

Mehmet BULUT  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

EKİ: 1-Yazı ve Ekleri (24 Adet)  
2-Form (1 Adet)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Atatürk Blv. 06648 Kızılay/ANKARA  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: adsoyad@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Ad SOYAD Ünvan  
Tel: (0 312) XXX XX XX  
Faks: (0 312) XXX XX XX



T.C.  
MALATYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 73521772/605/952807  
Konu: Anket Uygulaması

05/03/2014

.....KAYMAKAMLIĞINA  
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : Valiliğimiz 04/03/2014 tarih ve 944574 sayılı onayı.

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi Sinan BAYAT' ın İlçenize bağlı ilkokullarda anket uygulama yapması ile ilgili Valiliğimiz ilgi onayı ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mehmet BULUT  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :  
1- Onay ( 1 Adet)

DAĞITIM :  
Gereği :  
İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 nci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Atatürk Bly. 06648 Kızılay/ANKARA  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: adsoyad@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Ad SOY AD Ünvan  
Tel: (0 312) XXX XX XX  
Faks: (0 312) XXX XX XX



T.C.  
MALATYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 73521772/605/952800  
Konu: Anket Uygulaması

05/03/2014

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Genel Sekreterlik)

İlgi : Valiliğimizin 04/03/2014 tarih ve 9447574 sayılı onayı.

Üniversitenizin Eğitim Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sinan BAYAT' ın İlimize bağlı ilkokullarda anket uygulama yapması ile ilgili Valiliğimizin ilgi onayı ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, gereğinin yapılarak uygulama sonucunun Müdürlüğümüze bildirilmesini arz ederim

Sadun KILINÇ  
Müdür a.  
Milli Eğitim Şube Müdürü

EKLER  
Eki: Onay ( 1 Adet)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Şehit Hamit Fendoğlu Cad. MALATYA  
Tel : 0422 3232505 - Fax: 0422 3239605  
e-posta: temelegitimsubesi@meb.gov.tr  
Web :Malatya.meb.gov.tr



## Ek. 2. Anket (Ölçekler)

### Sayın Meslektaşım

Bu çalışmada okulların örgütsel iklimin öğretmenlerin tükenmişlik sendromu yaşamalarında ne gibi etkisinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Sizden beklenen, her bir sorunun yanıtını boş bırakılan alana “X” işareti koyarak belirtmenizdir. Soruların samimi bir şekilde doldurulması araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine katkı sağlayacaktır. Soruları boş bırakmamaya özen gösteriniz. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Danışman  
Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN  
F. Ü. Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

Sinan BAYAT  
F. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

#### 1. Cinsiyetiniz?

Bay  Bayan

#### 2. Yaşınız?

21-30  31-40  41-50  51 +

#### 3. Medeni Durumunuz?

Evli  Bekâr

#### 4. Eğitim Durumunuz?

Eğitim Fakültesi  Fen- Edebiyat Fakültesi  Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans  Doktora  Diğer

#### 5. Meslekteki Kıdeminiz?

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20  21+

#### 6. Görev Yaptığınız Okuldaki Hizmet Süreniz?

1-5 Yıl  6-10 Yıl  11-15 Yıl  16 Yıl +

#### 7. Derse Girdiğiniz Sınıf Mevcudu?

15-20  21-30  31-40  41+

## Tükenmişlik Sendromu Anketi

1-Hiçbir Zaman

2-Çok Nadir

3-Bazen

4-Çoğu Zaman

5-Her Zaman

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı.	( )	( )	( )	( )	( )
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
13	İşimin beni kısıtladığını 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.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>17</b>	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>18</b>	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>19</b>	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>20</b>	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>21</b>	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>22</b>	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

## Örgüt İklimi Anketi

1-Hiçbir Zaman

2-Çok Nadir

3-Bazen

4-Çoğu Zaman

5-Her Zaman

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
1	Öğretmenler işlerini canla başla yaparlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Öğretmenler okuldaki diğer öğretmenlerle çok yakın arkadaşlıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Müdür öğretmenlere yardımcı olmak için her türlü zahmete girer.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Müdürün kuralları çok serttir.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Öğretmenler dersleri bitince hemen okulu terk ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Öğretmenler birbirlerini evlerine davet ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Okulda, her zaman çoğunluğa karşı çıkan, azınlık bir grup öğretmen vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Müdür yapıcı eleştirilerde bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Müdür devam çizelgesini her sabah kontrol eder.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Rutin görevler, öğretmenlerin ders verme işlerine engel olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Öğretmenlerin çoğu, diğer meslektaşlarının hatalarını kabullenir (hoş görür).	( )	( )	( )	( )	( )
12	Öğretmenler diğer öğretmenlerin ailelerini yakından tanır.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Öğretmenler, genelin uygulamalarına ayak uydurmayanlar üzerinde grup baskısı kurarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Müdür, eleştiri gerekçelerini öğretmenlere açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Müdür öğretmenleri dinler ve önerilerini kabul eder.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Müdür öğretmenlerin yapacakları işlerin programını hazırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Öğretmenlerin yerine getirmeleri gereken çok fazla kurul kararı vardır.	( )	( )	( )	( )	( )

18	Öğretmenler birbirlerine yardım eder ve desteklerler.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Öğretmenler okul zamanında birlikte olmaktan zevk alırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Öğretmenler, kurul toplantılarında konuştukları zaman konuyla ilgisiz konuşmakta ve konuyu dağıtmaktadırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Müdür, öğretmenlerin kişisel haklarını korumaya dikkat eder.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Müdür öğretmenlere eşit davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Müdür öğretmenlerin yanlışlarını düzeltir.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Okuldaki yönetsel işler çok yorucudur.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Öğretmenler okullarıyla gurur duyarlar.	( )	( )	( )	( )	( )

## ÖZ GEÇMİŞ

Sinan BAYAT  
Türk Telekom Ortaokulu  
Battalgazi, Malatya  
0535 7487712  
E-mail: [sinanbayat44@gmail.com](mailto:sinanbayat44@gmail.com)

---

### KİŞİSEL BİLGİLER

---

Doğum Tarihi	06.06.1983
Medeni Durum	Evli
Askerlik Durumu	Asker Öğretmen

---

### İŞ TECRÜBESİ

---

2015-	Türk Telekom Ortaokulu Battalgazi-Malatya Özel Eğitim Öğretmeni
2010-2015	Koldere İlkokulu Doğanyol-Malatya Sınıf Öğretmeni
2009-2010	Turgut Özal Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi (Okulu) Yeşilyurt-Malatya Zihinsel Engelliler Öğretmeni
2009-2010	Hafsa Hatun Kız Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Çaldıran-Van Müdür Yardımcısı
2007-2009	Yukarı Yanıktaş İlköğretim Okulu /Çaldıran-Van Sınıf Öğretmeni

---

### EĞİTİM BİLGİLERİ

---

2002-2006	Gazi Üniversitesi, Kırşehir İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği Programı
1997-2001	Rahime Batu Lisesi – Malatya

---

### SEMİNERLER VE KURSLAR

---

2006	Zihinsel Engelliler Sınıf Öğretmeni Kursu, Erzurum
------	--