



TC

BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK ANABİLİM DALI

REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK YÜKSEK LİSANS

PROGRAMI

AKADEMİSYENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER  
AÇIŞINDAN İNCELENMESİ: BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Mehmet Veysel PALİCE

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Zeki İLGAR

Ocak, 2020

Tarih: 09 / 01 / 2020


Anabilim Dalı : REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK  
Program : REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK  
Öğrencinin;  
Adı ve Soyadı : MEHMET VEYSEL PALİCE  
Öğrenci No : 170901008  
Danışman : DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET ZEKİ ILGAR

Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalında Mehmet Veyssel PALİCE tarafından hazırlanan Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Biruni Üniversitesi Örneği" adlı tez çalışması jüri tarafından YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 09 / 01 / 2020

| Jüri Üyesinin Unvanı, Adı, Soyadı | Çalıştığı Kurum     | İmza  |
|-----------------------------------|---------------------|---|
| DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET ZEKİ ILGAR  | BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ |   |
| DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞEGÜL YEİRKİN    | HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  |  |
| DR. ÖĞR. ÜYESİ İŞİL TAŞ           | BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ |  |

Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca bu tez jüri tarafından onaylanmış ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Leman ŞENTURAN  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## BEYAN

Bu tezin bana ait olduğunu, tüm aşamalarında etik dışı davranışımın olmadığını, içinde yer alan bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, kullanmış olduğum bütün bilgilere kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin yürütülmesi ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Mehmet Veysel PALİCE



## TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanmasında bana yardımcı olan, eğitim ve çalışma hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen; manevi olarak desteğiyle beni cesaretlendiren Mustafa Veysel GÜLPINAR'a şahsında bütün aileme minnettarlığımı sunduğum Hüseyin PALİCE'ye, güler yüzünü esirgemeyen ve araştırmamda kendisine her an ulaşabildiğim danışmanım sayın Dr. Mehmet Zeki ILGAR'a en içten teşekkürlerimi sunarım.



# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

|   |      |
|---|------|
| İÇ KAPAK.....   |      |
| ONAY SAYFASI .....  |      |
| BEYAN.....  | iii  |
| TEŞEKKÜR.....   | iv   |
| İÇİNDEKİLER.....  | v    |
| SİMGE/SEMBOL VE KISALTMALAR LİSTESİ.....                                      | viii |
| TABLO LİSTESİ.....  | ix   |
| TÜRKÇE ÖZET ve ANAHTAR KELİMELER.....   | x    |
| İNGİLİZCE ÖZET ve ANAHTAR KELİMELER.....                                      | xi   |
| 1.GİRİŞ ve AMAÇ .....   | 1    |
| 2.GENEL BİLGİLER .....  | 9    |
| 2.1. Tükenmişlik Sendromu .....   | 9    |
| 2.1.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı .....                                   | 9    |
| 2.1.2. Tükenmişlik Sendromunun Önemi.....                                     | 12   |
| 2.1.3. Tükenmişliğin Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi .....                   | 13   |
| 2.1.3.1. Stres .....  | 14   |
| 2.1.3.2. Depresyon.....   | 16   |
| 2.1.3.3. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu .....                                   | 17   |
| 2.1.4. Tükenmişlik Sendromu Modelleri .....                                   | 17   |
| 2.1.4.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli .....                                    | 18   |
| 2.1.4.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....                          | 19   |
| 2.1.4.3. Pines Tükenmişlik Modeli.....  | 19   |
| 2.1.4.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....                          | 20   |
| 2.1.4.5. Meier Tükenmişlik Modeli.....  | 21   |
| 2.1.4.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli .....                           | 22   |
| 2.1.4.7. Maslach Tükenmişlik Modeli.....                                      | 22   |
| 2.1.5. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları.....                                 | 24   |
| 2.1.5.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) Boyutu .....                 | 24   |
| 2.1.5.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization) Boyutu.....                        | 25   |
| 2.1.5.3. Bireysel Başarı (Personal Accomplishment, Self-Efficacy) Boyutu..... | 26   |
| 2.1.6. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler .....                                 | 27   |
| 2.1.7. Tükenmişliğin Belirtileri.....   | 31   |
| 2.1.7.1. Fiziksel Belirtiler .....  | 32   |
| 2.1.7.2. Psikolojik / Duygusal Belirtiler .....                               | 33   |
| 2.1.7.3. Davranışsal Belirtiler.....  | 33   |
| 2.1.8. Tükenmişliğin Sonuçları.....   | 34   |
| 2.1.8.2. Tükenmişliğin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....        | 37   |
| 2.1.8.3. Tükenmişliğin Aile Yaşamına Olan Olumsuz Etkileri .....              | 39   |
| 2.1.9. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları .....                                 | 41   |
| 2.1.9.2. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri.....                          | 42   |
| 2.1.10. Akademisyenlerde Tükenmişlik.....                                     | 43   |
| 2.1.11. Akademisyende Tükenmişliği Önleme Yolları.....                        | 44   |
| 2.1.12. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler Bireysel Faktörler .....             | 45   |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.12.1. Eğitim Düzeyi .....   | 45 |
| 2.1.12.2. Cinsiyet .....  | 45 |
| 2.1.12.3 Medeni Durum .....   | 46 |
| 2.1.12.4. Yaş .....   | 46 |
| 2.1.12.5. Kişilik Özellikleri .....   | 47 |
| 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....  | 47 |
| 2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....                                     | 48 |
| 2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....                                      | 50 |
| 2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....                                  | 51 |
| 2.2.3.1. Duygusal Bağlılık .....  | 51 |
| 2.2.3.2. Devam Bağlılığı .....  | 52 |
| 2.2.3.3. Normatif (Zorunlu) Bağlılık .....                                  | 53 |
| 2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....                         | 54 |
| 2.2.4.1. Bireysel Faktörler .....   | 54 |
| 2.2.4.2. Cinsiyet .....   | 55 |
| 2.2.4.3. Yaş .....  | 56 |
| 2.2.4.4. Eğitim Düzeyi .....  | 57 |
| 2.2.4.5. Örgütte Çalışma Süresi .....                                       | 58 |
| 2.2.4.6. Örgütsel Faktörler .....   | 59 |
| 2.2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....                                    | 61 |
| 2.2.5.1. Düşük Seviyede Örgütsel Bağlılık .....                             | 62 |
| 2.2.5.2. İlmli Seviyede Örgütsel Bağlılık .....                             | 63 |
| 2.2.5.3. Yüksek Seviyede Örgütsel Bağlılık .....                            | 63 |
| 2.2.6. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Temel Yaklaşımlar .....                 | 64 |
| 2.2.6.1. Tutumsal Bağlılık .....  | 65 |
| 2.2.6.2. Allen ve Meyer Yaklaşımı .....                                     | 65 |
| 2.2.6.3. Penley ve Gould Yaklaşımı .....                                    | 67 |
| 2.2.6.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....                             | 68 |
| 2.2.6.5. Kanter Yaklaşımı .....   | 69 |
| 2.2.6.6. Davranışsal Bağlılık .....   | 71 |
| 2.2.6.7. Becker Yaklaşımı (Side-Bet Theory) .....                           | 71 |
| 2.2.6.8. Staw ve Salancik Yaklaşımı .....                                   | 72 |
| 2.2.6.9. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....                                     | 73 |
| 2.2.7. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Yolları .....                          | 74 |
| 2.2.7.1. Örgüt İçi İletişimi Güçlendirme .....                              | 75 |
| 2.2.7.2. İş Yükünü Dengeleme .....  | 76 |
| 2.2.7.3. Örgüt Kültürü Geliştirme .....                                     | 77 |
| 2.2.7.4. Ödüllendirme Sistemi Geliştirme .....                              | 78 |
| 2.2.7.5. Ekip Çalışması Oluşturma .....                                     | 78 |
| 2.2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....                                  | 79 |
| 2.2.8.1. Bireysel Sonuçlar .....  | 80 |
| 2.2.8.2. Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları .....                          | 80 |
| 2.2.8.3. Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları .....                         | 81 |
| 2.2.9. Örgütsel Sonuçlar .....  | 82 |
| 2.2.9.2. Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları .....                          | 82 |
| 2.2.9.3. Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları .....                         | 84 |
| 2.2.10. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ..... | 85 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.YÖNTEM.....   | 92  |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....  | 92  |
| 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....                                     | 92  |
| 3.3. Veri Toplama Araçları.....   | 92  |
| 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....  | 92  |
| 3.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği .....   | 93  |
| 3.3.3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .... | 94  |
| 3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....   | 95  |
| 3.3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....     | 96  |
| 3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi .....                                      | 96  |
| 4.BULGULAR .....  | 99  |
| 5.SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER .....   | 111 |
| 5.1. Sonuç ve Tartışma .....  | 111 |
| 5.2. Öneriler.....  | 116 |
| 6.KAYNAKLAR .....   | 118 |
| 7.EKLER.....  | 127 |
| 7.1 Ölçek İzni .....  | 127 |
| 7.1.1. Meyer, Allen ve Smith Örgütsel Bağlılık Ölçek İzni .....                 | 127 |
| 7.1.2. Maslach Tükenmişlik Ölçek İzni .....                                     | 128 |
| 7.2. Bilgi Formu .....  | 129 |
| 7.2.1. Demografik Anket Formu .....   | 129 |
| 7.2.2 Maslach Tükenmişlik Ölçeği .....  | 131 |
| 7.2.3. Meyer, Allen ve Smith Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....                      | 134 |
| 7.3. Etik Kurul Onayı .....   | 138 |
| 8.ÖZGEÇMİŞ .....  | 140 |
| 9.İNTİHAL RAPORU .....  | 141 |

## SİMGE/SEMBOL VE KISALTMALAR LİSTESİ

|      |                            |
|------|----------------------------|
| DT:  | Duygusal tükenme           |
| MTÖ: | Maslach Tükenmişlik Ölçeği |
| ÖBÖ: | Örgütsel Bağlılık Ölçeği   |
| KB:  | Kişisel Başarı             |



## TABLO LİSTESİ

| Tablo No    | Tablo Adı   | Sayfa No |
|-------------|---|----------|
| Table 3.1   | Ölçme Araçlarından Elde Edilen Puanlara Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....  | 97       |
| Table 4.1.  | Örnekleme Grubu Özelliklerinin Dağılımı .....   | 99       |
| Table 4.2.  | Ölçme Araçlarından Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler .....   | 101      |
| Table 4.3.  | Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması t-Testi sonuçları .....  | 102      |
| Table 4.4.  | Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması ...   | 102      |
| Table 4.5.  | Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması t-Testi sonuçları .....  | 104      |
| Table 4.6.  | Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....                             | 104      |
| Table 4.7.  | Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....                                     | 105      |
| Table 4.8.  | Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....                             | 106      |
| Table 4.9.  | Mesleki Tükenmişlik Puanlarının İdari Göreve Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması t-Testi sonuçları .....                             | 107      |
| Table 4.10. | Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Toplam Ders Yüküne Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....                          | 108      |
| Table 4.11. | Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Puanları Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları .....                            | 109      |
| Table 4.12. | Örgütsel Bağlılık Bileşenlerinin Mesleki Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları ..... | 110      |

## ÖZET

PALİCE, M.V, (2020). Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Biruni Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Bu araştırmanın amacı akademisyenlerin sahip olduğu demografik özelliklerin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tükenmişlik düzeylerine etkisinin Biruni Üniversitesi evreninde betimlenmesidir. Çalışmaya 2019-2020 eğitim öğretim yılında görev yapan 142 akademisyen katılmıştır. Araştırmada ‘Kişisel Bilgi Formu’, ‘Maslach Tükenmişlik Envanteri’, ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ kullanılmıştır, verilerin analizi için t-testi, tek yönlü varyans analizi, kolerasyon ve regresyon analizlere kullanılmıştır. Araştırma problemlerine cevap bulmak amacı ile araştırmada kullanılan ‘Kişisel Formu’, ‘Maslach Tükenmişlik Envanteri’, ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ne akademisyenlerin vermiş olduğu cevaplardan elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda akademisyenlerin tükenmişlik alt boyutlarında duygusal tükenme algılarının düşük düzeyde, duyarsızlaşma algılarının çok yüksek düzeyde, kişisel başarılarının ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarında duygusal bağlılıkları yüksek düzeyde, devam ve normatif bağlılıkların ise ortak düzeyde bulunduğu belirlenmiştir. Akademik personelin kişisel başarı düzeyini etkileyen değişkenlerin; cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, unvan, olduğu belirlenmiş olup, akademik personelin duygusal tükenme düzeyine etki eden değişkenlerin; toplam ders yükü olduğu ifade edilirken duyarsızlaşma boyutuna etkileyen sosyo-demografik değişkene rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal bağlılık alt boyutunun tükenmişliği negatif etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Akademisyen, demografik değişkenler, tükenmişlik, tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık.

## ABSTRACT

PALICE, M.V, (2020). Investigation of Burnout Levels of Academicians in Terms of Organizational Commitment and Demographic Variables: The Case of Biruni University Master Thesis, Biruni University, Graduate Education Institute, İstanbul.

The purpose of this study is to delineate the demographic features and the organizational commitments of academicians of Biruni University. 142 academicians that worked between 2019-2020 had participated this study. In this research, Personal Information Form, Maslach Burnout Inventory and Organizational Commitment Scale are used, and for the analysis of the data; T-Test, one-sided variance analysis, correlation and regression analysis had been used. As a result of analyzing the data obtained from the academicians' answers to 'Personal Form', 'Maslach Burnout Inventory', 'Organizational Commitment Scale', the emotional exhaustion perceptions of the academicians in the burnout sub-dimensions It was determined that emotional commitment was high in organizational commitment dimensions, and continuation and normative commitments were common. The variables that affect the personal success level of academic staff are; gender, age, number of children, title, has been determined; While it was stated that the variables that affect the emotional exhaustion level of the academic staff are the total course load, no socio-demographic variable affecting the depersonalization dimension was found. In the effect of organizational commitment on burnout, it was determined that the sub-dimension of emotional commitment negatively affected burnout.ere at a low level, and their perceptions of depersonalization were at a high level, it was determined that their personal success was at a high level. It was determined that emotional commitment was high in organizational commitment dimensions, and continuation and normative commitments were common. The variables that affect the personal success level of academic staff are; gender, age, number of children, title, has been determined; While it was stated that the variables that affect the emotional exhaustion level of the academic staff are the total course load, no socio-demographic variable affecting the depersonalization dimension was found. In the effect of organizational commitment on burnout, it was determined that the sub-dimension of emotional commitment negatively affected burnout.

**Keywords:** Academician, burn-out syndrome, demographic variables, organizational commitment, fatigue,



## 1. GİRİŞ ve AMAÇ

İnsan eğitimin asli konularından biridir. Kültürel, toplumsal ve psikolojik varlık olarak tanımlanan insan, doğuştan ve sonradan kazanılan özelliklerini eğitim yoluyla şekillendirmeye başlar.(Sönmez,1999:18) Devinimsel şekilde toplumla iletişimde olan insan aynı zamanda bir meslek tercihi ile bir ömür boyu hizmet, mal, düşünce üretmek topluma etkilemeye yeni kültürel değerlerin yaratılmasında rol alır. (Başaran, 1994:5). Toplum oluşturmanın insanın toplumsal yaşamını sürdürebilmesi için üye sıfatına kavuşması gerekir. Bunu mümkün kılınması topluma ait ilke ve değerlere riayet etmesi aynı şekilde yeni ilke ve değerlerin doğrudan veya dolaylı oluşumuna ve gelişimine katkı sağlanmasıyla mümkündür. Akademi bu mesleklerden biridir. Plato'nun "Akademia" zeytinliğinde öğrencilerine ders vermesi ile şekillenen akademisyen veya akademisyenlik ismi zaman içinde kariyer olmaktan ziyade bir düşünüş biçimi ve yaşam şekli olarak ifade edilmiştir. Boyer'e (1990) göre akademisyenler bilginin keşfi, bütünleştirilmesi, uygulanması ve üretimi olarak toplam dört eylemde bulunurlar. Bütüncül şekilde toplumu etkileyen değer ve ilkelerin sıcak temasta olduğu akademisyenlik aynı zamanda toplumda saygın bir hayat biçimi olarak da görülür, buna bağlı olarak Akademi'nin birçok farklı problemlerle başbaşa kalabildiği söylenebilir. Melendez ve Guzman'ın (1983) "Tükenmişlik: Yeni Akademik Hastalık" adlı kitaplarında akademisyenlerin yoğun iletişim, yayın yapma ve araştırma sorunlarının aynı zamanda baskı ve engellemelere maruz kalmalarından dolayı tükenmişlik ile başbaşa kalan bir meslek grubu olduğu ifade edilmektedir. Akademisyenlerin mesleki olarak ilgi kaybetmesinin ücret veya kadro yetersizliğinin saygınlığını kaybedilmesi gibi birçok faktör de sorun olarak mesleği etkileyebilmektedir. (Tümkeya,1999:50; Gillespie vd., 2001:55).

Tükenmişlik sendromuyla alakalı ilk çalışmanın Green'in (1961) ruhsal işkence görüp bir başına Afrika ormanı'na giden adamın hikayesinin konu alındığı "Bir Tükenmişlik Vakası (A Burn-Out Case)" adlı romanın olduğu ifade edilmektedir. (Göktepe, 2016) İş yaşamını negatif şekilde etkisi altına alan tükenmişlik sendromu ilk olarak 1974 senesinde Herbert Freudenberger isimli bir klinik psikiyatrist tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger (1974: 159) çalışmasında tükenmişlik kavramını başarısızlığa uğrama,

kişinin enerjisinin ve gücünün bitmesi (veya böyle hissetmesi), doyuma ulaştırılmayan isteklere karşılık kişilerin içlerinde oluşan tükenmişlik hissi olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik kısaca günümüzün sosyal yaşamının doğal bir mamülüdür ve insanların yaşamına anlam katma çabalarının sonucunda ortaya çıkan bir durumdur (Freudenberger ve Richelson, 1981: 6). Tükenmişlik sonucunda meydana gelen rahatsızlık ve hastalıklara karşı insanlar duygusal bazı savunma mekanizmaları geliştirir ve kendini koruma altına almaya çalışır. Kişinin tükenme olgusunu yaşadığı dönem içinde karşılaştığı fizyolojik problemler, onun psikolojik durumu üzerinde de olumsuz etkiler oluşturabilecektir. Bu gibi durumlarda depresyon, kaygı, çaresizlik ve özgüvende kayıplar gibi (Kahill, 1988) tükenmişliğe ilişkin belirtilerin kişi üzerinde meydana getirdiği tahribat psikolojik sağlığın bozulmasının da nedeni olabilmektedir. Günümüz toplumlarında insanlar hayatlarının büyük bir kısmını çeşitli örgütler içinde ve o örgüte üye olarak geçirirler. Her toplumsal etkinlik bir örgüt içerisinde veya bir örgüte bağlı şekilde gerçekleştirilir (Bakan vd., 2004: 5).

Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen ilk çalışmalar 1950'li yıllara dayanır. Bağlılık kavramı, sözlük anlamı olarak adanmışlık (commitment) ve sadakat şeklinde tanımlanabilir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken konu bu adanmışlık olgusunun körü körüne adanmışlık olmadığıdır (Ergül, 2004: 6). Bağlılık, sosyal içgüdülerin duygusal anlatım biçimlerinden biridir ve topluluk yaşamının var olduğu her yerde vardır. Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının "organizational commitment" kavramına karşılık olarak başlıca iki anlamda kullanıldığı görülür. Buna göre Varoğlu (1903), Tuncer (1995) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Celep (1996) ve Balcı (2000) ise, örgütsel adanmışlık şeklinde tanımlamıştır (İnce ve Gül, 2005:2). Bu çalışma kapsamında kavrama karşılık olarak örgütsel bağlılık kavramı kullanılacaktır. Örgütsel bağlılık örgüt ve üyeler için önemli faydaları olan bir kavramdır. Günümüzde örgütlerin en çok üzerinde durduğu konulardan biri üyelerinin kendilerine bağlı olmaları için çalışmalar yapmaktır (Tan ve Akhtar, 1998: 310). Örgütsel bağlılığın örgütler açısından en önemli özelliği, örgütün devamlılığının sağlanması noktasında ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının en üst düzeyde kullanılabilmesine olanak sağlamasıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

Örgütsel bağlılıkta çalışanların örgüt ile özdeş amaçlara sahip olması her iki taraf için de büyük önem taşımaktadır (Sargut, 1994: 101). Çalışan kişilerin kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve süreçlere katılımlarını artırma konusunda da örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397). Bu bağlı hissetme durumu çalışanların yaptıkları işlerle kendilerini bütünleştirmelerine ve örgütün kültürüne samimi bir şekilde uyum sağlamasında, kişilerin örgüt ile aralarında gerçekleşen psikolojik bağı açıklar ve çalışanların örgüte duygusal olarak yönelmelerinin anlaşılabilmesinde ve örgütsel amaçlara ulaşılabilmesinde etkili olmaktadır (Akıncı, 1998: 57). Üyeler ve örgütler arasında yazılı olmayan bir tür bağlılık sözleşmesi bulunmaktadır. Bu sözleşmeye uyulabilmesi yönetsel olarak örgütün üyelerine bakış açıları ile doğrudan ilişkilidir.

### **1.1. Problem**

Tükenmişlik olgusu, hem bireysel hem de örgütsel yaşamda büyük sorunlar yaratması nedeniyle araştırmacıların önemle üzerinde durduğu konulardan birisidir. Tükenmişlik sebebiyle ortaya çıkan sorunları belirlemek ve bunlara çözüm önerileri getirmek günümüzde oldukça önemli hale gelmiştir. Ayrıca akademisyenler üzerinde tükenmişlik sendromu ile ilgili fazla çalışmanın olmaması literatürde bu konuda bir boşluk olduğunu göstermektedir. Bir meslekte stres ve karşı karşıya kalmayı belirleyen en önemli şey niteliğidir, bazı meslekler işlevselliği, yapıları, çalışma şartları nedeniyle yüksek düzeyde stres yaratırken bazı meslekler daha az stres gerektirebilmektedir. (Çokluk, 1999) Akademisyenlerin diğer birçok meslek olduğundan farklı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamalarının nedeni daha fazla iletişimde olmaları Beril'e (1990) göre disiplin kurallarına uymak zorunda olmaları riskli koşullarda yetersiz durumda olmaları bürokratik iş yerinin fazla olması, toplum ve eğitim kurumu üzerindeki baskılar örnek verilebilir. (Ulkinuora, Asp, Juntunen, 1999) Akademisyenin içinde bulunduğu koşullara karşı verdiği reaksiyon stresi oluşturmaktadır. Aynı zamanda tükenmişliğin bazı demografik özellikler; evlilik, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi özelliklerden etkilendiği de ifade edilmektedir.

Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkileri çok boyutlu bir yapıdır. Örgütsel bağlılığın öncülleri, süreci, türleri ve sonuçları birçok çalışmanın konusu olmuştur (Carver vd., 2011:138). Morris and Sherman'ın bağlılığı açıklamaya dönük geliştirdikleri değişim yaklaşımına göre kişi, organizasyona ne kadar katkı sağlar ne kadar yatırım yaparsa o kadar bağlanır. Psikolojik yaklaşıma göre ise bağlılık, yüksek oranda katılım ve yüksek oranda uyum olarak tanımlanabilir (Shaw vd., 2003:1022). İş çevresi, yönetim pratikleri, örgüt içi sosyalleşme, kişinin karakteri, organizasyonun karakteri, bireyin örgütle yaptığı psikolojik anlaşmayı etkiler (Carver vd., 2011:138). Kişi örgütle oluşan psikolojik bağın gücüne göre örgütün çıkarları ile uyumlu şekilde hareket eder veya etmez (Yang ve Chang, 2008:881). Psikolojik bağ ne kadar güçlüyse çalışan o derecede örgütün problemlerini kendi problemleri gibi görür ve elinden geleni yapar (Brooks ve Zeits, 1999:71). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt üyeliğini korumak için güçlü istek duyması ile karakterize edilebilir (Wu ve Norman, 2006: 305).

Çalışanlar ve örgüt arasında olumlu ilişkilerin sağlanması, karşılıklı beklentilerin uyumlaştırılması sayesinde gerçekleşir. Örgütün verimliliği ve kârlılığı için çaba gösteren çalışanlar, bunun karşılığında maddi-manevi birçok beklenti içindedirler. Günümüzde, çalışan açısından bu beklentilerin gerçekleştirilemiyor olması bir sonraki aşamada örgütün de çalışanlardan beklediklerini alamaması anlamına gelir. Çünkü psikolojik, fiziksel ve ekonomik olarak kendisini iyi hissetmeyen çalışanlar, bu bedeli tek başlarına ödemezler (Sürgevil, 2006:1). Tek başlarına ödemek istememeleri, işyerinde bazı gerilimlerin yaşanmasına neden olur. İşyeri gerilimleri, doğrudan ya da dolaylı biçimde iş görme maliyetini yükseltmekte, çalışanların ve çalışma yaşamının niteliğini bozmakta (Silah, 2005:170) mesleki etkinliği azaltmakta, çalışanların işlerinden ayrılmalarına neden olmaktadır. (Salmela-Aro vd., 2009:163). Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt o derece güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirebilmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmalı ve bağlılıklarını artırmalıdır (Çetin, 2004:90). Bu araştırmada Üniversitede çalışan akademisyenlerin sahip oldukları özelliklerinin ve örgütsel bağlılıklarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi var mı? sorusuna cevap aranacaktır.



## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı üniversitede çalışan akademisyenlerin sahip oldukları özelliklerinin ve örgütsel bağılılıklarının tükenmişlik düzeylerine etkisinin betimlenmesidir

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur.

### Hipotezler

1. Üniversitede çalışan akademisyenlerin cinsiyetleri tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.
2. Üniversitede çalışan akademisyenlerin yaşlarını tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.
3. Üniversitede çalışan akademisyenlerin medeni durumları tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.
4. Üniversitede çalışan akademisyenlerin çocuk sayıları tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.
5. Üniversitede çalışan akademisyenlerin ünvanları tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.
6. Üniversitede çalışan akademisyenlerin meslekteki kıdemleri tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.
7. Üniversitede çalışan akademisyenlerin idari görev yapıp yapmamaları tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.
8. Üniversitede çalışan akademisyenlerin toplam ders yükleri tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.
- 9a. Üniversitede çalışan akademisyenlerin duygusal bağılılık düzeyleri tükenmişlik düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır.
- 9b. Üniversitede çalışan akademisyenlerin devam bağılılık düzeyleri tükenmişlik düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır.
- 9c. Üniversitede çalışan akademisyenlerin normatif bağılılıkları tükenmişlik düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

*Bağımsız Değişkenler:* Cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olduğu çocuk sayısı, unvan, kıdem, idari görev, toplam ders yükü, örgütsel bağlılık

*Bağımlı değişkenler:* Tükenmişlik

### **1.3. Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi**

Akademisyenlerin tükenmişlik durumlarına etki eden değişkenlerin belirlenmesi ve gereken önlemlerin alınabilmesi için birçok araştırma yapılmaktadır. Tükenmişlik sadece akademisyenin kendisini değil aynı zamanda iletişimde olduğu öğrencileri, okulu, personeli, ve tüm çevresini ilgilendirmektedir. Akademisyenin yaşadığı bu tükenmişlik durumu öğrenciye sunulan hizmetin dağıtımını da etkilemektedir, eğitim öğretim hizmetinin niteliği ve niceliği nde bozulmalar meydana gelirken bu doğrudan veya dolaylı şekilde öğrencinin ruh halini etkileyebilmektedir. (Tümekaya, 1996).

Yapılan literatür taramasında tükenmişliğin bireysel nedenleri arasında yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık, kişisel beklentiler, güdülenme, profesyonel olmayan bir yönetimin varlığına inanma, sorumluluk ve yetki arasındaki dengesizlik, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, yetersiz ücret düşüncesi, iş doyumsuzluğu, fiziki çalışma koşullarının olumsuzluğu, üstlerinden destek görmeme, inisiyatif kullanamama, güvensizlik ve grup içi çatışmalar yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan tükenmişliğin örgütsel nedenleri arasında ise örgütün yapısı, yapılan işin niteliği ve yapılan meslek tipi, çalışma saatleri, nöbet, fazla mesai, işyerinin fiziksel özellikleri, işyerindeki aşırı yasaklar, iş yükünün yoğunluğu, alınan kararlarda etki derecesi, çalışma arkadaşlarının ve amirlerin desteği, iş gerilimi, düşük ücret, rol belirsizliği, eğitim durumu, karara katılamama, yeterli takdir görememe düşüncesi, örgüt içi ilişkiler gibi etmenlerin ortaya çıktığı görülmektedir (Basım vd., 2006: 17, Özçınar, 2005: 7, Avşaroğlu vd., 2005: 117, Yıldırım vd., 2007: 457).. Bir diğer literatür araştırmalarında Doğramacı (200) ve Gürüz vd. (1994) Üniversitelerin eğitim- öğretim, bilimsel araştırmalar ve toplum hizmetleri olarak üç grupta bulunduğunu ve toplumu etkileyen önemli kurum olduğunu ifade etmektedir. Toplumun yetişmesinde öncü rolleri olan akademisyenlerin maruz kaldığı

olumsuzlukların, tükenmişlikleri ve içinde buldukları kurum ile ilgili örgütsel bağlılıklarının ve değişkenlerin etkisini saptamak amacını taşıyan bu araştırma, akademisyenlerle ilgili araştırmanın genellikle tükenmişlik düzeyleriyle sınırlı olmasına bağlı olarak örgütsel bağlılık ve değişkenler açısından tükenmişliğin gözetilmesi gerektiği gözlenmiştir. Bu iki denklemde yapılacak bir araştırmanın akademisyenlerin yaşadığı sıkıntıların daha geniş bir pencerede ortaya koyması ve gereken önerilerin bu bağlamda oluşturulması açısından önemlidir.

#### **1.4. Sayıtlar**

Araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilecektir.

1. Akademisyenler verilerin toplanması için uygulanan ölçekleri samimi ve içten şekilde cevaplamışlardır

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Araştırma Biruni Üniversitesi evreni ve ulaşılan 142 akademisyen ile sınırlıdır.

2. Araştırma verileri “Kişisel Bilgi Formu”, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve Meyer, Allen ve Smith Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden alınan verilerle sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

*Tükenmişlik:* Tükenmişlik “Yaptığı iş gereğinde yoğun şekilde duygusal duyanlar isteklerle karşı karşıya kalan, devamlı şekilde farklı kişilerle karşılıklı olarak çalışmak zorunda olan bireylerde ortaya çıkan fiziki yorgunluk, uzun süre devam eden bitkin olma hali, çaresiz ve umutsuz hislerinin yaptığı işlere, yaşamına ve diğer insanlara karşı negatif davranışlara dönüşmesi ile ortaya çıkan bir tür sendrom” şeklindedir (Maslach ve Jackson, 1981).

*Duygusal Tükenme* (Emotional Exhaustion): İnsanlarla karşılıklı ilişkilerin yoğun şekilde bulunduğu işlerde çalışan kişiler fiziksel ve duygusal olarak kendisini fazla yorgun ve yıpranmış hissetmesidir (Maslach ve Jackson, 1981).

*Duyarsızlaşma* (Depersonalization): İş gereğince etkileşim içine girdiği diğer insanlar ve işe karşı soğuk, ilgisiz, katı ve yer yer insani olmayan saldırgan tutum içine girilmesi sonucu ortaya çıkan, idealist düşüncelerin de körelmesiyle bireyin etkileşiminin azalmışdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

*Bireysel Başarı* (Personal Accomplishment, Self-Efficacy): Maslach, bir problemi çözebilmek ve bu konuda bireyin kendisini yeterli görmesi olarak tanımlamıştır. (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

*Akademisyen*: Yüksek eğitim kurumunda veya üniversitelerde özgün araştırma yapan ve alanlarına katkıda bulunanlara verilen mesleki unvanlardır.

*Örgütsel Bağlılık*: Örgütsel bağlılık, örgüte üye olan kişilerin örgüte ait amaç ve hedefleri içselleştirmesi ve o örgüt içerisinde kalma isteğidir. (Karatepe ve Halıcı, 1998)

*Duygusal Bağlılık*: Bireyin çalıştığı kuruma karşı güçlü bir bağlılık duygusu içinde olması, kendi isteğiyle çalışma isteğidir.

*Devam Bağlılığı*: Kişilerin örgütten ayrılma isteğine bağlı olarak örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesidir.

*Normatif (Zorunlu) Bağlılık*: Bir tür minnettarlık ve gereklilik hissi içinde kendisini örgüte karşı sorumlu görmek şeklinde tanımlanır

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Tükenmişlik Sendromu

#### 2.1.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı

Günümüz toplumlarının önemli sorunlarından biri durumunda olan tükenmişlik sendromu; kişilerin gündelik işlerine bağlı olarak geliştirdikleri ilişkilerin kötüye gitmesine bağlı olarak meydana gelen zorluklar olarak tanımlanabilir. Kavram olarak tükenmişlik (burn-out), Amerika'da 1970 yılında hizmet sektöründe görev yapan kişilerde ortaya çıkan bunalımlı durumları tanımlamak için kullanılmıştır.

İş yaşamını negatif şekilde etkisi altına alan tükenmişlik sendromu ilk olarak 1974 senesinde Herbert Freudenberger isimli bir klinik psikiyatrist tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger (1974: 159) çalışmasında tükenmişlik kavramını başarısızlığa uğrama, kişinin enerjisinin ve gücünün bitmesi (veya böyle hissetmesi), doyuma ulaştırılmayan isteklere karşılık kişilerin içlerinde oluşan tükenmişlik hissi olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik kısaca günümüzün sosyal yaşamının doğal bir mamülüdür ve insanların yaşamına anlam katma çabalarının sonucunda ortaya çıkan bir durumdur (Freudenberger ve Richelson, 1981: 6).

1974'te yapılan bu ilk tanımlamanın ardından tükenmişlik kavramı ile ilgili farklı disiplinlerde farklı değerlendirmeler yapılmış ve birçok farklı tanım da literatüre dahil edilmiştir. Bu tanımların bazıları şöyle özetlenebilir:

Cherniss (1980: 5)'e göre tükenmişlik, iş ile ilişkili stres oluşturan konulara bir tür tepki olarak ortaya çıkan ve çalışanların alışkanlık ve davranışları üzerinde negatif yönde etkiler bırakan bir süreçtir. O'na göre iş konusunda yaşanan strese bir yanıt olarak güdüsel, duygusal, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri meydana getiren bütün olayların birleşimine eşit bir güce sahip bir baskı unsuru olan tükenmişlik, geçici bir yorgunluk ya da zorlanma değil, kişinin yaptığı işten soğuması sonucunu doğuran kalıcı bir durumdur

(Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005).

Cardinell (1981)'e göre tükenmişlik, bireylerin yaşamında meydana gelen ve ciddi rahatsızlıklar ile ilgili belirtiler veren bir tür orta yaş krizidir.

Shirom (1989) tükenmişlik kavramını kişisel düzeyde negatif yönlü duygusal yaşantıları içine alan sürekliliği olan duygusal bir tür bunalım hali şeklinde tanımlamaktadır.

Edelwich (1980: 14) tükenmişliği; “diğer insanlara yardım etme amacını güden işlerde görev yapan kişilerde, çalışma şartlarından kaynaklanan; idealist ve enerjik olma ve amaçlara ulaşma konusunda görülen ve devamlı şekilde yükseliş gösteren bir tür kayıp” biçiminde tanımlar. Tanımda bulunan çalışma şartlarının içine eğitim yetersizlikleri, yoğun müşteri görüşmeleri, fazla mesai süreleri, ücrette ortaya çıkan yetersizlikler, iş doyumunun bulunmaması, memnuniyetsiz müşterilerle kurulan sürekli etkileşim, kanuni zorluklar, bireysel ideallere ulaşma hırsı ile erişilen nokta arasında ortaya çıkan uçurum gibi etkenler girebilir (Sürgevil, 2005: 2).

Suran ve Sheridan (1985: 742) ise Edelwich'inki gibi bir bakış açısı geliştirmişler ve tükenmişlik ile ilgili “bireysel idealler ve istekler ile çalışma şartlarında ortaya çıkan bozulma etkisinin çarpışması” olarak tanımlamışlardır. Tükenmişlik; kişinin elinde bulunan bir değerde, itibarında veya değer verdiği bir manevi olguda ortaya çıkan bir tür aşınmayı temsil eder. En basit şekliyle tükenmişlik, insan ruhunda ortaya çıkan bir kştr (Maslach ve Leiter, 1997: 17).

Tükenmişlik ile ilgili gerçekleştirilen tanımlama veya çalışmalar, farklı yönler üzerinde odaklanmış olsalar da ve ortak bir tanımlama üstünde görüş birliğine varılmamış olsa da (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 402) ok sayıda araştırmacı tükenmişlik kavramının, beklentileri, tutumları, güdüleri ve duyguları kapsayan, kişisel olarak ortaya çıkan, ielleştirilmiş bir psikolojik tecrübe olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır (Hock, 1988:168; Tümkaya, 1999; Ağaoğlu, vd, 2004; Tařđın, 2004; Pines ve Aranson, 1988; Gökçakan ve zer, 1999). Bununla birlikte günümüz çalışmalarında tükenmişlik

olgusunun topluluk düzeyinde yapılan araştırmalarda da görülebileceğine yönelik bulgular elde etmiş araştırmalar da bulunmaktadır (Garman, Corrigan ve Morris, 2002: 235).

Warnath ve Shelton yaptıkları çalışmada tükenmişlik kavramının ortaya çıkardığı sonuçları ele alarak farklı bir bakış açısından tükenmişliği “işe bağlılıkta ortaya çıkan kayıplar” şeklinde tanımlamışlardır. Berkeley Planning Associate ise tükenmişlik kavramının tanımını “müşteriler, iş arkadaşları, işin kendisi veya işin yapıldığı yerden uzaklaşmış hissetmek ve bunlardan soğumak” şeklinde yapmışlardır (Perlman ve Hartman, 1982: 284).

Yapılmış olan birçok tükenmişlik tanımı arasından en yaygın olarak kullanılan ve üzerinde en çok görüş birliğine varılmış olan tanım, araştırmacının kendi ismiyle de anılan Maslach Tükenmişlik leği (MBI)’ni geliştiren Christina Maslach tarafından gerçekleştirilmiştir. Maslach tarafından yapılan tükenmişlik tanımı “yaptığı iş gereğinde yoğun şekilde duygusal uyarılar ve isteklerle karşı karşıya kalan, devamlı şekilde farklı kişilerle karşılıklı olarak çalışmak zorunda olan bireylerde ortaya çıkan fiziki yorgunluk, uzun süre devam eden bitkin olma hali, çaresiz ve umutsuz hislerinin yaptığı işlere, yaşamına ve diğer insanlara karşı negatif davranışlara dönüşmesi ile ortaya çıkan bir tür sendrom” şeklinde (Maslach ve Jackson, 1981). Basitleştirilmiş bir tanımlama ile Maslach tükenmişlik kavramını “işinden dolayı insanlarla yoğun şekilde iletişim içinde bulunan kişilerde görülen duygusal tükenme, duyarsız hale gelme ve düşük bireysel başarı duygusu” olarak tanımlamıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982:3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399). Maslach ve Jackson (1986) tükenmişlik tanımlamasının yapılması sırasında duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsız hale gelme (depersonalization) ve kişisel başarı (personal accomplishment, self-efficacy) ile ilgili duyguları kategoriler halinde değerlendirdikleri üç farklı boyut ortaya koymuşlardır.

### 2.1.2. *Tükenmişlik Sendromunun Önemi*

Global hale gelen çalışma hayatında ve yoğun rekabet altında git gide sertleşen çalışma şartları kurum ve kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri için kendi alanlarında çok daha uzman hale gelmiş, takım çalışmasına yatkın ve örgütsel yapı içinde üst düzeyde performans gösterebilecek personellerin seçilmesini gerektirmektedir. Ortaya çıkan bu ihtiyaç ise örgütlere üst düzeyde bağlılık geliştiren bireylerin istihdam edilmesi ile çözülebilecek bir sorundur. Çalışanların gözünden bakıldığında ise, örgüte emek veren personel buldukları pozisyonları ve mesleklerini kaybetmemek ve daha üst pozisyonda görevler alabilmek için dışarıdan bir baskı olmadan (yükselme hedefine bağlı içsel güdüler gibi tetikleyicilerle) daha yoğun olarak çalışmaya hatta kendilerini içinde buldukları örgüte adamaktadırlar. İş yaşamı ile ilgili görülebilecek duygulardan biri olan örgütsel adanmışlık, kişilerin iş yaşamında karşılarına çıkan herhangi bir nesneye (işin kendisi, örgütün kendisi, işyeri, çalışma arkadaşları, müşteri gibi) karşı geliştirdiği davranış ve tutumları ile ilgili bir kavramdır. Çalışan kişilerin, iş yaşamında sahibi buldukları nesnelere verdikleri öneme ve kişinin bu nesnelere girdiği etkileşime göre işinde etkinlik göstereceği düşüncesine dayanan örgütsel adanmışlık kavramı, “çalışan kişinin çalıştığı örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi, bu değer ve amaçların gerçekleştirilmesi için olması gerekenden daha fazla çabalaması ve örgütte kalmak istemesi eğilimindeki devamlılık” olarak açıklanabilir (Celep, vd, 2004: 55).

Kişilerin yaşayacakları duygusal, fiziki veya ruhsal tükenme hissi, zaman içinde sahip oldukları heyecanı kaybetmesi sonucunu doğurur. Bu durum onların kişisel başarılarında düşüşe ve ilişkide buldukları kişilere karşı duyarsızlaşmalarına da sebep olur (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenme sendromu, sıklıkla kendini örgüte adayarak örgüt için başarı elde etmeye çalışan ve bu amaçlı aşırı şekilde çalışma isteği gösteren kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 2002: 77). Örgütler için bu durum büyük bir baskı unsuru ve çalışan kaybı anlamına gelmektedir. Kendisini örgüte ve işe adayan, örgüt için değer üreten, başarı sahibi ve gelecek vaat eden kişiler tüm bunlara karşı olan isteklerini tükendikleri için



kaybederler.

Bu sendrom ile ilişkili diğer bir önemli konu da sendromun insanlarla daha fazla karşılıklı iletişim gerektiren türdeki iş kollarında daha yoğun şekilde görülmesidir (Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1995). İnsanlarla çalışan profesyonellerde, insanlara karşı duyulan sorumluluğun, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan daha fazla olması nedeniyle, bu kişilerde tükenme riski daha yüksektir (Truch, 1980; akt. Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995).

Mesleğin ne olduğunun yanında kimi kişisel özellikler de bu sendromun yaşanma riskini artırmaktadır. Kişilerin bu sendromu yaşamalarına neden olabilecek bazı durumlar şöyle sıralanabilir; insanlara karşı fazla sayıda vaatlerde bulunma, sözler verme, hayır diyememe, kendini bir şeye adama, kişilere kendisini tam anlamıyla tanıtamama, kişilik özelliklerinin stres eğiliminde olması, iş yaşamı ile özel yaşamı arasında dengenin oluşturulamaması, yüksek stres bulunan çalışma ortamları, yetki ve sorumluluklardaki eşitsiz dağılımlar, yetersiz kaynaklarla bir işi başarmaya çalışmak, İşi yaptığı sırada çalışma arkadaşlarından veya üstlerinden yeteri kadar destek görememek, aşırı duygusal talepler (Justice, Gold ve Klein, 1981). İş ortamında kişilerin bu etkilere maruz kalma düzeyi ne kadar yüksekse, tükenmişlik yaşaması da o kadar mümkün olabilir.

Tükenmişlik sendromu kimi meslek gruplarında daha yoğun karşılaşılan bir olgu gibi görünse de bu sendroma herkesin yakalanması olasılığı vardır. Pozisyonu ne olursa olsun, ne tür bir iş yapıyor olursa olsun her çalışan tükenmişlik sendromu yaşayabilecek birer aday konumundadır (Potter, 1995).

### ***2.1.3. Tükenmişliğin Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi***

İş yaşamındaki kalitenin düşmesi, çalışanların fiziksel ve ruhsal yönden sağlığını negatif yönde etkilemesinden dolayı örgütsel yapıya ve verimliliğe zararlı olan tükenmişlik sendromu önlem alınmadığında örgütün sürdürülebilirliğine dahi engel olabilmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel etkinlik ve verimlilik ile ilgili çok sayıda kavram elde edilmiştir ve bu kavramların kimileri ile tükenmişlik kavramı arasında

ilişkiler kurulabilir. Bu kavramların üç tanesi tükenmişlikle ilişkili olmasının yanı sıra tükenmişlikle karıştırılan kavramlar olması nedeniyle dikkatle üzerinde durulması gereken kavramlardır. Bu durumun nedeni tükenmişlik ile ilgili tanımların farklı araştırmalarda bu üç kavram üzerinden yapılmış olmasıdır. Tükenmişlik kavramı; kronikleşen stresli olma haline, işten ve yaşamdan zevk alamamaya bağlı olarak geçmişe ve geleceğe karşı geliştirilen karamsar bakış olarak adlandırılabilir. Depresyona, yürütülen göreve veya işlere karşı geliştirilen hoşnut olmama hali şeklinde tanımlanabilecek iş doyumsuzluğuna hem benzetilmekte hem de bu kavramlarla karıştırılmaktadır.

Stres, depresyon ve iş doyumu kavramları tükenmişlik kavramı ile yakından ilişkili kavramlardır. Ancak tüm bu sayılan kavramlar içerikleri itibarıyla birbirlerinden farklı ele alınması gereken kavramlardır. Bu bölümde tükenmişlik kavramına benzeyen ve/veya anlamsal karmaşalara yol açan ancak kuramsal açıdan farklı olan bu üç kavram ele alınacaktır.

#### 2.1.3.1. *Stres*

Günümüz toplumlarında sıklıkla kullanılmaya başlayan kelimelerden biri olan stres kelimesi asıl olarak yabancı kökenli bir kelimedir. Gündelik yaşamdaki kullanımı ile stres kavramı genel olarak insanın hoşuna gitmeyen bir olgu, bir olay veya durumu ifade eder (Orgon, Hamner ve Clay, 1982: 252). Çalışma hayatında çok farklı nedenlerden kaynaklanan ve performansta düşmeler, işe yönelik motivasyonda azalmalar, çalışma düzenini bozan davranışlar gibi çok sayıda soruna neden olan bir kavram olmasının yanında stres kimi araştırmacılara göre bir hastalıktır. Bir hastalık olsun veya olmasın neden olduğu sonuçlara bakılınca çözülmesi gereken bir sorun olduğu da ortadadır. Örgütsel bir yapı içinde varlığını sürdüren stres örgüt içinde bulunan üyelerin tümünü olumsuz etkileyen bir kavramdır (Cam, 2004).

Stres ile ilgili yapılan çalışmalardan ortaya çıkan tanımların ortak özelliği bu kavramın fiziki, ruhsal veya kimyasal etkisinin insan vücudunun dengesini bozabilecek

şekilde gerilim yarattığıdır (Eroğlu, 2006: 401). Kişilerin davranışlarında ortaya çıkan bu dengesizlik durumu işyerinde var olan uyumu bozabilir.

Örgüt içindeki üyeleri etkisi altına alan stres; aşırı iş yükü, zaman kısıtlaması, tecrübe azlığı, yetkilerin ve sorumlulukların dengesiz şekilde dağıtılması, rollerdeki belirsizlikler, örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk, kişi ile iş arasındaki uyumsuzluk, rol çatışması, sorumluluklardan kaynaklanan kaygı, çalışma şartları, işin kaybedilmesine yönelik korkular, işyerindeki tehlikeli durumlar ve kişilerarası ilişkiler gibi etkenlerden kaynaklanabilir (Davis ve Newstrom, 1988: 422). Bu gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan stres, bireysel açıdan fiziksel, psikolojik, davranışsal sonuçlar doğururken; örgütsel açıdan da performans düşüklüğü, iş devamsızlığı, işgücü devir oranının artması ve iş kazaları gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003).

Tükenmişlik ve stres kavramları birbirleri ile benzeyen özelliklere sahiplerdir. Bu iki kavram arasında bir ilişki olduğu da bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Ancak tükenmişlik ile stresi birbirine karıştırmamak gerekmektedir.

Tükenmişlik sendromu üst düzeyde başarı gösterebilmek için yüksek tempoda çalışan, bireysel sınırlarını zorlayan kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 1998). Schaufeli ve Enzman (1998: 8) tükenmişlik ile ilgili, “çalışma ortamında bireyler arası isteklerin sonucunda oluşan ve uzun süren bir tür iş stresidir ifadesini kullanmıştır. Burada görülebildiği üzere tükenmişlik kavramı stres kavramını kapsayıcı bir niteliğe sahiptir.

Tükenmişlik kavramının çalışma ortamlarında kişilerle birebir etkileşimin zorunlu olduğu işlerde görülebilen sosyal ilişkilerden kaynaklanan bir stres türü olması bu kavramın stres kavramından ayrılan önemli bir özelliğidir. Diğer taraftan stres sürekli olumsuz anlamlar yüklenecek ve sürekli olumsuz etkilere oluşturacak bir kavram olarak kullanılmamalıdır. Uygun miktarda stres kişilerin motivasyonlarının üst seviyede olmasını sağlayabilir. Olumsuzluk yaratabilecek olan stres türü aşırı strestir. Fakat tükenmişlik yalnızca olumsuz etkileri olan bir tür kavramdır (Farber, 1984).

### 2.1.3.2. Depresyon

Gündelik konuşma dilinde tükenmişlik kelimesinin eş anlamlısı gibi kullanılan depresyon kavramı en basit haliyle önceden sevilerek gerçekleştirilen bazı eylemlere karşı isteksiz olma ve hayattan alınması gereken doyumun alınamaması halidir. Beck (1970) depresyon ile ilgili bireylerin tam anlamıyla baş edemedikleri sorunlar karşısında geliştirdikleri bir tür savunma mekanizması ve tepki tanımını yapmıştır.

Freudenberger (1974) depresyonu tükenmenin belirtileri arasında sayarken, Weiskopt (1980) depresyonu tükenmenin son hali olarak tanımlamıştır. Ayrıca uykusuzluk, yorgunluk, kendini soyutlama gibi tükenme belirtilerinin depresyon belirtilerine çok benzediğini ifade etmiştir.

Depresyon ve tükenmişlik kavramları arasında yaşanan kavram karmaşasını ele alan araştırmacılar bu iki kavramın ayrılmasını sağlayabilmek adına insan davranışlarını istatistiki açıdan incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlarda tükenmişlik kavramının bir bileşeni konumunda bulunan duygusal tükenme boyutunun depresyon ile yakından ilişkili olduğu diğer bileşenler olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı düşünün depresyon ile ilişkisinin çok zayıf olduğu görülmüştür (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 86). Bu sonuçtan yola çıkarak şu yargıya varılabilir. Depresyon ve tükenmişlik kavramları bazı açılardan anlam bütünlüğü sağlıyor olsalar da bütüne bakıldığında birbirlerinden farklı anlamlara sahip olduğu görülebilir.

Depresyon ve tükenmişlik kavramının birbirinden ayrıldığı en önemli nokta depresyon kavramının sadece iş yaşamı ile ilgili olmaması ve tüm yaşam boyunca karşılaşılabilecek türde bir kavram olmasıdır (Bouma, vd, 1995; akt. Bakker, vd, 1999). Diğer bir önemli fark da tükenmişlik kavramının depresyon kavramındaki gibi klinik değil, toplumsal bir vaka olmasıdır (Meier, 1984). Öte taraftan depresyon kısa zaman dilimleri içinde ortaya çıkabilen ve hem şiddetli hem de abi güç kayıplarına neden olabilen bir kavram olmasına rağmen yine de kişi için olumlu bazı hareketler göstermesi ihtimali vardır. Ancak tükenme yavaş bir şekilde gelişen ve tespit edilmesi çok zor olan bir tür güç

kayıbdır ve bu duruma gelen kişiler nadiren olumlu hareketler gösterebilirler (Meier, 1984).

#### *2.1.3.3. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu*

Bireylerin iş yaşamları sürecinde başarı göstermeleri, mutlu olabilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmelerinin en önemli etkenlerinden biri de iş doyumudur. En kısa tanımı ile iş doyumunu kişinin yaptığı işlere karşı geliştirdiği pozitif yönlü genel tavrı denilebilir (Robbins, 1999: 142). Tüm çalışanlar, çalışma şartlarında iyileştirmeler, ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının, istek ve arzularının karşılanmasını talep eder. Örgüt, üyelerinden gelen bu istekleri karşılayabildiği ölçüde üyelerin doyum düzeyleri de yüksek olacaktır (Yılmaz, 2003).

İş doyum ile tükenmişlik birbirleri ile benzeyen kavramlar olarak kullanılabilirler. Bu durumun en önemli nedeni iş doyumunu yaşayamayan kişilerin üzerlerinde gerçekleştirilen çalışmalarda bireylerin tükenmişlik düzeylerinin de yüksek seviyede olmasıdır. Özellikle iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik kavramlarının birbiri ile ters orantılı olduğu Lee ve Ashford (1993)'un yaptıkları çalışmada görülmektedir. Ancak bu durum iş doyumsuzluğu ve tükenmişliğin kapsam olarak aynı olduğunu göstermez.

#### *2.1.4. Tükenmişlik Sendromu Modelleri*

Tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında zaman farklı araştırmacıların farklı modeller geliştirdiği görülebilir. Bu çalışma kapsamında geliştirilen bu modellerin en önemlileri arasında yer alan; Cherniss, Edelwich ve Brodsk, Pines, Perlman ve Hartman, Meier, Suran ve Sheridan tükenmişlik modelleri ile yaygın olarak kabul edilen Maslach tükenmişlik modeli ayrıntılı olarak incelenecek ve sonrasında Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik modelini temel alan tükenmişlik modelleri olan Golembiewski ve Munzenrider tükenmişlik modeli ile Leiter tükenmişlik modeli kısaca incelenecektir.

#### 2.1.4.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik ile ilgili önemli çalışmalara imza atan Cary Cherniss, 1980 senesinde temel noktasında stres kavramının olduğu bir tür tükenmişlik modeli geliştirmiştir. Cherniss bu model ile tükenmişlik kavramını, işe ilişkin stres oluşturuvcu öğelere karşı bir tepki şeklinde başlayan ve bu strese karşı baş edebilme davranış ve tutumlarını kapsayan ve işe karşı psikolojik olarak ilişkiyi bitirmekle sona eren bir evre olarak tanımlar (Yıldırım, 1996: 4)

Cherniss tarafından ortaya atılan bu modele göre stresin neden olduğu ve başa çıkma yöntemlerinin başarıya ulaşamaması ile devam eden süreç olan tükenme, kişinin işle ilgili tutum ve davranışlarında değişimlere yol açmaktadır. Bunlar; işe ve işyerine karşı geliştirilen güvensizlik, idealist düşüncelerden ve çalışma biçiminden uzaklaşma ve kendisini işten geri çekme şeklinde üçe ayrılır (Stout ve Williams, 1983).

Cherniss'e göre tükenmişliğe neden olan stres kaynakları iş yükü, müşteri ile yüzyüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, destek ve denetim eksikliği gibi örgütsel değişkenler ile işgörenin kişiliği, özel hayattan alınan doyum, gelecekle ilgili planlar gibi kişisel değişkenlerdir (Um ve Harrison, 1998). Ayrıca bu modelde örgüt içi çatışma ve olumsuz çalışma koşullarının tükenmişliği artırdığı (Eisenstat ve Fenler, 1984) ve rol yapısının (rol belirsizliği, rol karmaşıklığı vb.) tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu da vurgulanmıştır. Cherniss'e göre, tükenmişlik hizmet sektöründe çalışanların rolleri gereği karşı karşıya kaldıkları tutarsızlıktan kaynaklanmaktadır (Örmen, 1993: 6).

Model kapsamında tükenmişliğe neden olan etkenler net bir şekilde ortaya konulduktan sonra tükenmişlik duygusu içinde olan kişilerin tepkileri ve bu sorun ile ne şekilde başa çıkabildikleri üzerinde saptamalar yapılmıştır. Bu model örgütsel ya da kişisel değişkenlerin baş etme gücünü aştığı noktada stresin başladığını öne sürer.

İstenilen şeylerin kendi yeterliliklerini aşmasına bağlı olarak stres altına giren kişi bu durumun üstesinden gelebilmek için strese neden olan kaynağı yok etmeye çalışır. Bunda başarılı olmadığı durumlarda alternatif yol olarak stres kaynağı ile nasıl başa

çıkabileceğini araştırmaya başlar. Kişi yine başarısız olursa bu kez üzerindeki duygusal yükü hafifletmek amacıyla işe karşı geliştirdiği psikolojik bağlantıyı kesme eğilimine girecektir (Ok, 2002).

Strese karşı geliştirilen başa çıkma yöntemleri eğer kişinin olumsuz ruh halinden kurtulmasına yarıyorsa kişide olumlu yönde tutum değişiklikleri gözlenebilir (Ok, 2002). Ancak bu yöntemlerle başarıya ulaşılamaz ve kişi iş ile arasındaki psikolojik bağı kesmeye başlarsa motivasyonda düşmeler, iş arkadaşları, ast ve üstlerine karşı negatif yönlü davranışlar geliştirme, çalışma hayatı ile ilgili hedeflerinde küçülme, yaptığı işten zevk alamama (iş doyumsuzluğu) gibi durumlarla karşı karşıya kalınabilir (Sılığ, 2003: 13).

#### *2.1.4.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli*

Edelwich ve Brodsky (1980) tarafından geliştirilen bu model tükenmişliği (1980) çalışma şartları, müşteri ve iş ile ilgili yoğunluk, yetersiz ücretler, fazla mesai, bürokratik ve siyasi zorlamalar ya da yüksek ideallerle, erişilebilen nokta arasında meydana gelen farklardan kaynaklandığını ileri sürer. Model tükenmişliği; diğerlerine yardım edici işlerde çalışan kişilerde, çalışma şartlarının bir sonucu olarak; idealizm, amaç ve enerjide görülen ve devamlı şekilde artış gösteren bir kayıp şeklinde tanımlar (Edelwich ve Brodsky, 1980).

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin aşamalar şeklinde geliştiğini ve her aşamanın birbirini izlediğini savunur. Modele göre bu aşamalar idealize olmuş coşku evresi, durgunluk evresi, engellenme evresi, duyarsızlaşma evresidir. Aynı zamanda bu aşamalar kimi araştırmacılar tarafından tükenmişliğin gelişim süreci olarak da adlandırılmıştır (Sürgevil, 2005: 22).

#### *2.1.4.3. Pines Tükenmişlik Modeli*

Pines ve Aronson (1988: 9) tükenmişlik kavramını kişileri duygusal açıdan sürekli olarak tüketen ortamların; kişiler üstünde meydana getirdiği fiziksel, duygusal ve zihinsel

bitkinlik durumu olarak tanımlarlar. Bu üç boyutlu model kapsamında fiziksel bitkinlik yorgunluğu, enerjinin azalmasını ve güçsüz hissetmeyi; duygusal bitkinlik çaresizliği, umutsuzluğu, adanmış olma duygusunu ve hayal kırıklığını; zihinsel bitkinlik ise kendini işe yaramaz hissetmeyi, değersiz hissetmeyi, suçlu hissetmeyi ve kişinin kendisine karşı olumsuz tutum geliştirmesi süreçlerini kapsar (Ok, 1995). Bu model tükenmişlik olgusunun temel noktasında kişiyi devamı şekilde duygusal baskı altına alan çalışma ortamlarının olduğunu iddia eder (Pines, 1988). Çalışma hayatlarına başarı elde etme, takdir görme, işyerinde iz bırakma gibi idealize edilmiş hedefler eşliğinde başlayan kişiler yüksek stres, ödüllendirme eksikliği gibi olumsuzlukların yaşandığı iş ortamlarında başarı gösterebilmek için fırsat bulamaz. Bu bireyler için başarısız olmak tükenmişliğin en geçerli sebebidir (Pines 1993; akt. Yıldırım, 1996). Tükenmişlik, bireylerin motivasyonlarının düşmesinde, işi bırakmalarında hatta mesleği tamamen terk etmelerinde önemli bir role sahiptir (Sürgevil, 2005: 25).

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

Perlman ve Hartman (1982) kendilerinden önce geliştirilmiş tüm tükenmişlik kavramı çalışmalarını ve modelleri inceleyerek bir içerik analizi yapmışlar ve sonrasında kendilerine özgü bir tükenmişlik tanımı ortaya çıkarmışlardır. Bu tanıma göre tükenmişlik sürekli olarak duygusal stres altında olanların verdikleri üç boyutlu bir tepkidir ve bu boyutlar duygusal ve/veya fiziksel tükenme, iş veriminde düşüş ve diğerlerine karşı geliştirilen duyarsızlaşma davranışını kapsayan tepkilerdir (Perlman ve Hartman, 1982: 293).

Perlman ve Hartman (1982) tarafından geliştirilen bu yaklaşımda bireysel değişkenlerle çevresel değişkenlerin yorumlanması bir odak noktasını ön plana çıkarır. Modelin iddiasına göre, tükenmişlik strese bağlı olarak meydana gelen bir tepkidir ve tükenmenin üç bileşeni üç temel belirtisi ile benzeşmektedir. Stresin temel belirtileri; yorgunluk ve fiziksel semptomlara odaklanan fizyolojik belirtiler; duygusal olarak tükenme gibi tutum ve duygulara odaklanan duyusal/bilişsel belirtiler ve duyarsızlaşma ve düşük iş verimi gibi davranışlara odaklanan davranışsal belirtilerdir (Perlman ve Hartman, 1982).



Kişilerin çevreleri ve kişilikleri ile ilgili değişkenleri ele alan model tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen hemen hemen tüm değişkenleri içinde barındırmaktadır. Bu modele göre kişisel özellikler, çalışma ortamı ve toplumsal çevre kişinin tükenmişlik ile başa çıkabilmesi için büyük öneme sahiptir (Sılığ, 2003: 15).

#### 2.1.4.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli, Bandura tarafından geliştirilen Öz-yeterlilik (self-efficacy)/Kendini yeterli bulma modelinden yola çıkılarak meydana getirilmiştir. Bandura (1993) bireysel amacının farkında olan kişilerin, yaşamlarına etki eden olaylar üstünde kontrol sahibi olabileceklerini anladıklarını ve bunun için hareket ettiklerini savunur. Öz yeterlilik (self - efficacy) ya da kendini yeterli bulma şeklinde tanımlanan bu model, özetle kişinin istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için gerekli olan davranış ve tutumları yerine getirebilmesi noktasında sahip olduğu bireysel yeterliliği şeklinde ifade edilebilir.

Meier'in oluşturduğu model tükenmişlik konusunda farklı boyutları olan yeni bir yaklaşımı önerir (Şanlı, 2006: 16). Meier'e göre tükenmişlik (1983); kişilerin işe yönelik olumlu pekiştiricilerle ilgili beklentilerindeki düşüklük, ceza beklentisindeki yükseklik ve bununla birlikte halihazırda var olan pekiştiricileri kontrol etme noktasındaki beklentilerinin ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapma noktasında kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük düzeyde durumlardaki, tekrar eden çalışma yaşantıları sonucunda gelişen bir yapıdır.

Meier'in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma) süreci olmak üzere dört öge ile açıklanabilir (Sılığ, 2003: 18-19; Sürgevil, 2005: 29-30; Şanlı, 2006:16-17):

Literatürde tükenmişliğin daha çok duyuşsal yönü üzerinde durulduğunu belirten Meier (1983); geliştirdiği bu model ile tükenmişliği bilişsel ve davranışsal yönleri ile ele

almayı amaçlamıştır. Meier tarafından ortaya atılan bu model tükenmişliğin bir tür stres evresi olduğunu, ilerlemiş psikolojik aşamaları içerdiğini ve zaman içinde meydana geldiğini vurgular (Baysal, 1995: 27).

#### 2.1.4.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985) tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli gözlemlere ve deneyimlere dayanır. Çalışmaya göre model dört farklı basamakta ele alınır. Bu basamakların hepsi tükenmişlik olgusu ile başa çıkabilme konusunda yararlı olabilecek farklı yaşam tarzlarını kapsar. Araştırmacılara göre tükenmişlik, her bir basamakta meydana gelen çatışmaların doyum elde edecek biçimde çözülememesine bağlı olarak ortaya çıkar (Sılığ, 2003, 18). Bu modeli oluşturan dört basamak şöyle sıralanabilir;

- Rol Belirginliği - Rol Karmaşası Basamağı (Identity Versus Role Confusion),
- Yeterlilik - Yetersizlik Basamağı (Competence Versus Inadequacy),
- Verimlilik-Durgunluk Basamağı (Productivity Versus Stagnation),
- Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı Basamağı (Rededication Versus Disillusionment).

Suran ve Sheridan (1984) geliştirdikleri dört basamaklı bu modelde insanların 50 yaşına kadar geçirdikleri gelişimsel süreçte yaşadıkları olayları tükenmişlik ile ilişkili olarak ele almaktadırlar. Model 50 yaş üzerinde de tükenmişlik görülebilmesinin muhtemel olduğunu ileri sürer fakat bu durum beşinci bir basamak olarak ele alınmamıştır.

#### 2.1.4.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik Modeli, literatürde çok boyutlu tükenmişlik modeli veya üç boyutlu tükenmişlik modeli şeklinde de adlandırılmaktadır. Tükenmişlik kavramına ilişkin en çok kullanılan ve kabul edilen tanımlamayı yapan Christina Maslach, yine kendi adı ile bilinen Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (Maslach Burnout Inventory - MBI)

oluşturmuştur. Maslach tükenmişliği; işinden dolayı duygusal olarak isteklerle karşı karşıya kalan ve devamlı şekilde diğer insanlarla karşılıklı olarak çalışmak zorunda kalan bireylerde görülebilen fiziki bitkin olma durumu, uzun süren yorgunluk hissi, çaresiz ve umutsuz hissetme ve bu durumun çalışılan işe, yaşama ve diğer insanlara karşı negatif yönlü davranışlarla yansıtılması meydana gelen bir sendrom olarak tanımlar (Maslach ve Jackson, 1981). Yapılan bu açıklamada da görülebileceği üzere Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli birden çok bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler duygusal olarak tükenme (emotional exhaustion), duyarsız hale gelme (depersonalization) ve bireysel başarı (personal accomplishment, self - efficacy)'dir.

Tükenmişlik ile ilgili çok sayıda araştırmacı çeşitli tanımlar yapmıştır. Fakat Maslach tarafından geliştirilen ve tükenmişlik yaşayan kişinin yaşamında ortaya çıkan değişiklikleri anlatan bu üç bileşen konusunda fikir birliği oluşmuştur (Maslach ve Jackson, 1981).

Kısaca Maslach tükenmişlik kavramını duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme bileşenlerinden meydana gelen iç basamaklı bir psikolojik sendrom şeklinde tanımlar. Bahsedilen üç bileşen ile meydana getirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) ile tükenmişlik düzeyini ölçen Maslach tükenmişliği bir süreç olarak görür. Bu sürecin içinde farklı fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu yüzden tek bir puanlama sistemi ile tükenmişlik düzeyini ölçümlemek mümkün değildir. MBI'da her bileşen kendi içinde diğerlerinden ayrılarak değerlendirilir ve bu bileşenlerin hepsinin bir arada değerlendirilmesinin sonucunda durum tespiti yapılabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Bu puanlamaya göre üst seviyede gerçekleşen duygusal tükenme ve duyarsızlaşma bileşenleriyle alt seviyede gerçekleşen bireysel başarı, üst seviyedeki bir tükenmişliğe işaret etmektedir. Maslach bir süreç olarak tanımladığı tükenmişlik sendromunun ilk aşamada yüksek düzeyde kronikleşen işe ilişkin isteklerin kişilerin duygusal kaynaklarını tüketmesine bağlı olarak ortaya çıktığını öne sürer. Aynı zamanda bu durum duygusal olarak tükenme sürecinin başlamasını sağlar. Sonrasında kişiler, geliştirdiği savunma mekanizmalarına bağlı olarak çevresinde bulunan diğer kişilerle olan etkileşimini sınırlandırma yolunu seçmekte ve psikolojik açıdan diğerlerinden uzaklaşmayı

seçmektedir. Bu hali ile duyarsızlaşma, kişiler ile işe ilişkin istekler arasında duygusal açıdan bir güvenli bölge işlevi görür. Son olarak, kişi önceden sahip olduğu pozitif yöndeki tutumları ile şimdi varolan tutumları arasında oluşan farkları ayırt edebilmekte ve buna bağlı olarak mesafeli olan tutumların, işyerine ve sosyal hayata olan katkısını sınırlandırdığını düşünerek, işi ve insanlarla olan ilişkileri noktasında bir yetersiz hissetmekte, özetle iş ile ilgili görevlerini yerine getirme ve müşterileri için hizmet etme konularında kendini yetersiz görmeye başlamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 624). Açıklamaları yapılan modellerin yanında farklı araştırmacılar da Maslach tükenmişlik modelini temel alarak modelde yer alan alt boyutların değerlendirmesi gibi sayılabilecek farklı tükenmişlik modelleri geliştirmiştir. Bu modeller Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli, Leiter Tükenmişlik Modeli'dir

#### **2.1.5. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları**

Tükenmişlik ile ilgili günümüzde yaygın kabul gören tanım ve model Christina Maslach ve arkadaşları tarafından oluşturulan tanım ve modeldir. Tükenmişlik kavramını üç boyutlu bir kavram şeklinde değerlendiren Maslach bu boyutların; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı (personal accomplishment) olduğunu ileri sürmüştür (Maslach ve Zimbardo, 1982). Bu bölümde bahsi geçen bu üç boyut detaylı şekilde ele alınacaktır.

##### **2.1.5.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) Boyutu**

Maslach'ın tükenmişlik modeli duygusal tükenmenin tükenmişlik kavramının kişisel stres boyutunu temsil ettiğini öne sürer. Üzerinde en çok durulması gereken boyut olarak kabul gören duygusal tükenme boyutu, eş zamanlı olarak tükenme duygusunun başlangıcı ve en belirgin göstergesi olarak görülür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

İnsanlarla karşılıklı ilişkilerin yoğun şekilde bulunduğu işlerde çalışan kişiler fiziksel ve duygusal olarak kendisini fazla yorgun ve yıpranmış hissetmektedirler. Duygusal açıdan aşırı yoğun çalışmak zorunda kalan kişiler kendi sınırlarını zorlamakta ve insanlardan gelen yoğun isteklere cevap vermeye çalışırken ezilmektedirler. Tam da bu noktada bir tepki olarak duygusal tükenme durumu ortaya çıkmaya başlar (Maslach ve

Jackson, 1981). Duygusal olarak tükenme hissi içine giren çalışan kişiler bir süre sonra kendini işe verememe ve müşterilere karşı sorumlu hissetmeme gibi sorunlar yaşamaya başlarlar (Cordes ve Dougherty, 1993).

Duygusal tükenmenin asıl sebebi yoğun çalışma temposu ve kişilerin yapabileceklerinden fazla işin üstesinden gelmeye çalışmalarıdır. Duygusal tükenme yaşayan bireyler kendisini aşırı yorgun, bitkin ve diğerleri tarafından kullanılmış hissine kapılırlar (Maslach ve Goldberg, 1998). Gergin ve engellenmiş olma hissi içinde olan çalışanlara ertesi gün işe gitmek zorunda olmak bir kabus gibi gelmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Bu durumu yaşayan çalışanlar, kendilerini yeni bir gün veya hizmet verilecek bir sonraki müşteri için gereken enerjiden yoksun hissederler (Maslach ve Goldberg, 1998).

#### 2.1.5.2. Duyarsızlaşma (*Depersonalization*) Boyutu

Tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, tükenmişlik kavramının bireyler arası iletişim boyutunu ifade eder (Maslach ve Goldberg, 1998). Maslach ve Jackson'a (1981) göre bu boyut, tükenmişlik kavramının üç boyutundan en sorun olanıdır. Kişiler arasında kurulan iletişim ve etkileşimde ortaya çıkan sorunlar tükenmişlik sorununu kişisel bir sorun olmaktan çıkararak kurum içine yayılan bir tür salgın hastalık formuna sokmaktadır. Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli uyarınca duygusal tükenme durumunu yaşayan birey, kendini diğerlerinin sorunlarını çözme konusunda yetersiz görmekte ve buna karşılık duyarsızlaşma yoluna gitmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). İş gereğince etkileşim içine girdiği diğer insanlar ve işe karşı soğuk, ilgisiz, katı ve yer yer insani olmayan saldırgan tutum içine girmeleri olarak tanımlanan duyarsızlaşma, iş ile ilgili geliştirilen idealist düşüncelerin de körelmesine işaret eder (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Bu boyut içerisinde, özellikle çalışma ortamında etkileşim içinde bulunulan çalışma arkadaşları ile ilgili iletişim süreçlerinde bozulmalar ve sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Kimi sebeplerle şiddet seviyesi kişiler arasında farklılaşabilen bu sorunlar özetle

şöyle sıralanabilir (Sürgevil, 2005: 39; Torun, 1995: 7; Maslach ve Jackson, 1981):

- \* Kişilerle kurulan etkileşimin minimum seviyeye indirilmesi,
- \* İletişim süreçlerinde kaba ve kırıcı davranışlar içine girilmesi,
- \* Karşısında bulunan kişilerin isteklerinin görmezden gelinmesi,
- \* Etkileşim içinde bulunan kişilere bir nesne gibi davranılması,
- \* İşyerine karşı uzak, umursamaz ve küçümseyici tutum takınılması,
- \* Çalışma arkadaşları tarafından kötülüğe maruz kalınacakmış hissi oluşması,
- \* Aldırma ve katım tutumları içinde olunması,
- \* İnsanları iyi, kötü şeklinde sınıflandırması.

Duyarsızlaşma durumunu yaşayan kişiler tüm yaşamlarının diğerleri tarafından ele geçirildiğini ve onlar tarafından kontrol edildiğini düşünür ve bu yüzden insanları hayatından çıkararak kontrolü tekrar eline almaya çalışır (Wright ve Douglas, 1997). Duyarsızlaşma bireylerin kendisini, tükenmek, hayal kırıklıklarından korunmak ve yaşanan ruhsal gerilimden bilerek ve isteyerek uzaklaşabilmek için uyguladığı bir tür savunma taktiğidir.

#### 2.1.5.3. Bireysel Başarı (*Personal Accomplishment, Self-Efficacy*) Boyutu

Maslach bireysel başarıyı; bir problemin çözebilmek ve bu konuda bireyin kendisini yeterli görmesi olarak tanımlamıştır. Buradan hareketle başarısızlığı da bir problemin çözülememesi ve kişinin kendisini bu konuda yetersiz görmesi olarak tanımlar (Maslach ve Jackson, 1981). Düşük bireysel başarı duygusu tükenmişlik kavramının bir parçasını oluşturur ve genellikle diğer iki boyutun sonucunda ortaya çıktığı kabul edilir. Bu yaklaşıma göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın sebebi durumunda olan şartlar belirli bir süre içinde çalışan kişilerin performanslarını olumsuz yönde etkilemeye başlamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Maslach tarafından ortaya atılan tükenmişlik yaklaşımının üçüncü boyutu olan düşük bireysel başarı en basit anlatımıyla bireylerin kendilerini negatif yönde

değerlendirme eğilim içinde olması şeklinde açıklanabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Kişilerin diğerleri ile ilgili oluşturdukları negatif düşünceler belirli bir süre geçtikten sonra kendisine dönmeye başlar ve bu düşünceleri kendisi ile özdeşleştirir. Kişi diğerlerinin kendisini sevmediğini, işi ile ilgili konularda yetersiz olduğunu, karşılaştığı problemlerle başa çıkamadığını ve genel olarak başarılı olamadığını düşünmeye başlar ve bunun sonucunda özsaygısında azalmalar görülür (Yıldırım, 1996). Bu yüzden düşük bireysel başarı duygusu yetersiz ve başarısız olma hissi, moral düşüklüğü, performansta düşme, bireyler arası iletişimde görülebilecek sorunlar, karşılaşılan olumsuz olaylarla başa çıkamama, kendine güven ve saygı konularında gerileme gibi belirtileri barındırır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tükenmişlik sendromuna ait bu üç boyutun aralarındaki farkların belirlenmesi büyük önem taşır. Tükenmişlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar da bu üç boyutun birbirinden farklı nedenlere bağlı olarak oluştuğunu ve farklı sonuçlara neden olduğunu ispat etmişlerdir (Lee ve Ashforth, 1996). Buna göre duygusal tükenme, işi ilişkin aşırı yüklenme, manevi talepler ve olumsuz çalışma şartları gibi durumlara bağlı olarak ortaya çıkarken; duyarsızlaşma ve bireysel başarı düzeyindeki gerileme genellikle otorite, toplumsal destek, performansın değerlendirilmesi ve geri bildirim gibi çalışma şartlarından kaynaklanan sorunlara bağlı olarak meydana gelmektedir (Demerouti, vd, 2000). Öte taraftan duygusal tükenme, iş devamsızlığının da artması sonucunu doğururken, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda düşüşleri işi bırakma ve müşteri memnuniyetinin sağlanamamasının ana sebebi olarak ortaya çıkmaktadır (Schaufeli ve Enzmann, 1998).

#### ***2.1.6. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler***

Günümüzde toplumun hemen hemen tamamını ilgilendiren ve iş yaşamının en önemli problemlerinden biri durumuna gelen tükenmişliğin meydana gelmesinde çok sayıda faktör rol oynayabilir. Bu faktörler bireysel veya örgütsel sebeplere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu faktörlerin bilinmesi ve farkında olunması sorunun çözülmesi açısından önemlidir.

Bireysel faktörler, çalışılan ortamın haricindeki özelliklerin haricinde örgütün

içinde bulunan diğer kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye sebep olabilen özelliklere denilir. Öte yandan bu özellikler, örgütsel özelliklerin kişiler üzerinde oluşturduğu etkileri olumlu veya olumsuz yönlerde etkileyebilir.

Freudenberger (1974)'e göre insanların yaşları, medeni durumları, cinsiyetleri, sahip oldukları çocuk sayıları, eğitim düzeyleri, işte çalışma süreleri gibi demografik özelliklerin yanı sıra kişilik yapıları, kontrol odakları, hayatları ve meslekleri ile ilgili beklentileri, kişisel gereksinimleri, öz yeterlilik (self-efficacy) düzeyleri, empati yetenekleri, işkolik veya tembel olma gibi bireysel özellikleri tükenmişlik düzeyleri üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır. Aynı ortamlarda ve aynı görevleri yürüten çalışanların kimilerinde tükenmişlik belirtileri ortaya çıkarken kimilerinde ya hiç çıkmamakta ya da düşük seviyede belirtiler göstermektedir (Lee, vd, 2003: 535) Bu durumun sebebi, tükenmişlik üzerinde etkili olan kişisel faktörlerin kişiler arasında farklılıklara neden olmasıdır. Bunların yanında, kişiler üzerinde strese sebep olan durumların farklı olması ve bu durumlara karşılık kişilerin sorunlarla başa çıkma yetileri bakımından da kişiden kişiye farklılıklar görülebilmektedir.

Sonuç olarak, her bir insan ayrı ayrı tükenmişlik sendromu yaşamaya adaydır. Ancak kimi kişisel özellikleri taşıyan bireylerin tükenmişlik duygusunu yaşama ihtimalleri diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeydedir. Bu özellikler; A tipi kişilik yapısına sahip olunması, dış kontrol odaklı olunması, öz yeterlilik duygusundan yoksun olunması, empati yeteneğine sahip olunmaması, beklentilerin yüksek olması ve demografik özelliklerin tükenmeye sebep olabilecek özellikte olması şeklinde sıralanabilir. Tükenmişliğin bir kavram olarak ilk ortaya atıldığı dönemde bu sorunun daha çok kişisel bir sorun olduğu varsayılmıştır. Gelenekselleşen bu bakış açısına göre sorunun kaynağı bireyin kendisidir ve çözüm de birey ile olacaktır. Ancak zaman ilerledikçe gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen veriler sorunun yalnızca kişisel bir sorun olmadığını ortaya koymuştur. Artık günümüz araştırmacıları tükenmişlik kavramının kişisel değişkenlerden çok, yapılan meslek ve çalışma ortamı ile ilgili değişkenlerle şekillenen ve gelişim gösteren örgütsel faktörler kaynaklı bir sorun olduğu konusunda görüş birliği içindedirler (Maslach ve Leiter, 1997; Çam, 1992).



Günümüzde yapılan çalışmalar tükenmişliği işyeri kaynaklı olarak tanımlar. Bu durumun temel sebebi tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında ve gelişmesinde işletmenin fiziki ve yönetsel özelliklerinin etkili olmasıdır. İşyerleri çalışan kişileri duygusal ve fiziki açılarından bitkin düşürebilirler. İşyerlerinde çalışanların birer makine gibi olduğunu varsayan yönetsel özellikler çalışanlarda oluşması gereken iş doyumunun da önüne geçebilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar coşkularını ve enerjilerini kaybetmekte var başarı elde ettiği zaman elde ettiği doyum azalmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 1).

Tükenmişlik sendromuna etki eden örgütsel faktörler ile ilgili pek çok çalışmalar ve değerlendirmeler yapılmıştır. Fakat bu çalışmanın odak noktası açısından bu bölümde yalnızca Maslach ve Leiter (1997)'in geliştirdiği çalışma hayatı alanları olarak tanımlanan altı alan üstünde yoğunlaşarak, bu alanlar ve tükenmişlik arasında ne tür bir etkileşim olduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Maslach ve Leiter (1997) tarafından ortaya atılan düşüncelere göre bireysel veya etkenlere bağlı tükenmişlik anlayışları bir başlarına bu sendromun ortaya çıkışını açıklayabilmek için yeterli görülmez.

Maslach ve Leiter yaptıkları çalışmalarda bu konuya farklı bir perspektiften bakarak bu iki ana faktörü bir araya getirerek değerlendirmişlerdir. Bu anlayışa göre tükenmişlik olgusunun meydana gelmesine neden olan faktörler, çalışma hayatına dahil olan alanlardır ve sadece bu alanların incelenerek gereken değişikliklerin yapılmasına bağlı olarak tükenmişlik önlenilecektir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Maslach ve Leiter (1997)'in geliştirdiği bu yaklaşım kişilerin ve içinde buldukları çalışma ortamlarında karşılaşabilecekleri altı etkenin uyumluluğu ya da uyumsuzluğunu konu alır. Bu modele göre tükenmişlik iş ile ilgili istekler ve çalışan kişilerin gereksinimleri arasında temel bir uyumsuzluğun sonucunda ortaya çıkan ve yavaş bir şekilde gelişim gösteren bir süreçtir. Model tükenmişlik sendromunun artı ve eksi uçları olduğunu ileri sürer. İş ile ilgili istekler ve çalışan kişilerin gereksinimleri arasında oluşacak fark ne kadar çok ise tükenme ihtimali de o derece yüksek düzeyde olacaktır. Çalışanın ve işin birbiri ile uyumlu olması, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, performansta artış ve işe sadakati çok sayıda yararı da ardından getirmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tükenmişlik üzerinde etkisi olan ve iş yaşamının alanı şeklinde tanımlaması yapılan altı önemli faktör: İş Yükü, Kontrol, Ödül, Aidiyet, Adalet ve Değerler'dir. Kişilerin iş yaşamı ile ilgili bu altı konuda iş ile arasında gerçekleşecek uyum düzeyi, işe bağlanma, bu alanlardan biri, birkaçı veya tamamı ile kişi arasında gerçekleşecek uyumsuzluk düzeyi de iş ilişkilerinin bozulması ve tükenmişlik sonuçlarına sebep olacaktır (Leiter ve Maslach, 2001). Bu alanların birbirleri ile olan yakından ilişki ve etkileşimlerine rağmen, hepsi ayrı ayrı, kişi ve iş arasında gerçekleşecek olan etkileşim üzerinde, farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Bununla birlikte tükenmişlik üzerinde etkisi bulunan örgütsel faktörler bu altı faktör ile sınırlı değildir. Tükenmişlik üzerinde etkili olan ve araştırmalar sonucunda belirlenmiş diğer faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- \* Örgüt içindeki çatışma yoğunluğu,
- \* Kararlara katılım,
- \* Mesai sürelerinde uzamalar,
- \* Örgüt içi iletişim süreçleri,
- \* Sosyal destekler,
- \* Rol çatışmaları
- \* Rol belirsizlikleri,
- \* Çalışılan yerin fiziksel şartları,
- \* Kariyer planlaması sorunları,
- \* Çalışma ortamında duygusal ve cinsel taciz (mobing),
- \* İş güvenliğinde ortaya çıkan sorunlar,
- \* Yönetim kadroları ile ilgili sorunlar ve liderlerin liderlik tarzları,
- \* İş standardizasyonu,
- \* Örgütsel kültür,
- \* Yeniden yapılandırma,
- \* Küçülme
- \* .

### 2.1.7. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik en kısa tanımıyla kişilerin yaptıkları iş ile ilgili olumsuz tutumlar içine girmeleri, hizmet etmesi gereken kişilerle ilgili duyarsız hale gelerek işini olması gerektiği şekilde yapmaması ve / veya bir çalışan olarak kendi ile ilgili negatif düşünceler içine girmesidir (Cherniss, 1980; Maslach ve Jackson 1981). Bu sendrom birden bire ortaya çıkmaz. Süreç içinde belirli aşamalardan geçerek belirti göstermeden ilerleme eğilimindedir.

Günümüz toplumlarında tükenmişlik sendromu bazı küçük belirtiler vererek başlar. Potter (1995:1) bu belirtileri şöyle sıralar;

- \* Engellenmiş olma duygusu,
- \* Duygusal patlama nöbetleri,
- \* Yalnız kalma isteği,
- \* İşe ve kendine yabancılaşma hissi,
- \* Performansta düşüşler,
- \* Alkol, sigara, ilaç veya madde kullanımının artması.

Bu belirtilern fark edilmemesi ve önlem alınmaması sendromun gittikçe daha derinlemesine etkiler bırakmasına neden olur. Bunun sonucunda işten ayrılma, bazı fiziksel hastalıkların ortaya çıkması gibi insanların yaşamlarını derinden etkileyecek sonuçlar görülebilir. Potter (1995: 1) çalıştığı yerde tükenmişlik duygusu içinde olan çalışanların küçük bir kısmının özel yaşamında sorunlar yaşamadığını ileri sürmektedir.

Tükenmişlik, birçok belirtinin bir araya gelerek oluşturduğu bir belirtiler topluluğu şeklinde tanımlanabilir. Tükenmişlik yaşayan kişiler genel olarak iş doyumunda eksilme ve yorgunluk ile bir karmaşa durumu içine girer. Fakat bu durumun açıkça ifade edilmesi veya adına tükenmişlik denilmesi için kişilerin elinde başla belirtilerin de olması gereklidir. Belirtilerin net bir biçimde ortaya çıkamaması durumunda kişiler için tükenmişlik tanısı koymak da zorlaşmaktadır (Çam, 1992). Belirtilerin arka planda

bırakılması ilerlemesine ve daha da başa çıkılmaz bir duruma gelmesine neden olur. Bu yüzden tükenmişlik kavramına ilişkin sinsi belirtilerin sağlıklı bir şekilde öğrenilmesi ve bu konuda bir bilince sahip olunması rahatsızlığın doğru zamanda teşhis edilmesini kolaylaştırabilir.

Tükenmişlik ile ilgili belirtiler kişiler arasında farklılaşabilir. Ancak genel bir sınıflandırma ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak bu belirtiler açıklanabilir.

#### *2.1.7.1. Fiziksel Belirtiler*

Freudenberger ve Richelson (1981: 43) tükenmişlik yaşayan kişilerin genel olarak iş yaşamlarının ilk dönemlerinde üstün başarı gösteren, işe karşı üst düzeyde motive olabilen, özgüveni ve özyeterliği yüksek, uzun mesai saatlerinde çalışmaya istekli kişiler olduklarını söyler. Zamana bağlı olarak meydana gelen bazı sebeplere bağlı olarak bu kişilerin biyolojik yapılarında sorunlar görülmeye başlanmakta ve bu da kişilerin enerjilerini sömürmeye başlamaktadır. Kişilerde görülen bu enerji tükenmesi fiziki olarak ciddi sorunlar yaşamalarının sebebi olarak değerlendirilir.

Tükenmişlik fiziki açıdan öncelikli olarak hafif belirtilerle kendini gösterir. Bunlar yorgun ve bitkin hissetme, baş ağrıları, uyku düzeninde bozukluk gibi belirtilerdir. Bu hafif belirtilerin sonrasında eğer tanı konulamaz ve gereken önlemler alınmazsa uzun süren soğuk algınlığı, enfeksiyon hastalıkları, kilo verme ya da aşırı kilo alma, nefes alıp vermede zorlanma, ağrı ve sızı hissetme, sindirim sistemi rahatsızlıkları, tansiyon ve kolesterolde yükselme, kas spazmları, kalp çarpıntıları ve cilt rahatsızlıkları ortaya çıkabilir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997; Potter, 1995: 10; Çam, 1992). Burada sayılan belirtilen dolayı devamlı bir sorun yaşıyorsa vakit kaybetmeden önlem alınmalıdır. Çünkü bu belirtiler her ne kadar hastalık gibi görünse de tükenmişlik belirtisi olma ihtimali de bulunmaktadır.

### 2.1.7.2. Psikolojik / Duygusal Belirtiler

Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere oranla daha az belirgindir. Bu belirtiler; engellenmişlik hissi ve sinirlilik, psikolojik incinmeye açıklık ve psikolojik sorunlar, nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu, sabırsızlık, özgüven eksilmesi, çevreye karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, enerji kaybı, iş ile ilgili ümitsizlik, diğer insanları eleştirme, ilgisizlik, aile içi sorunlarda artış, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık, asılsız şüpheler ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik olarak sıralanabilir. Ayrıca tükenmişliğin psikolojik belirtileri işten ayrılma düşüncesi ve sık sık iş devamsızlığı isteği şeklinde kendini gösterir (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Tümkaya, 1999; Sabuncuoğlu, 1996; Potter, 1998).

Bu belirtilerin ortaya çıkması ile kişinin başarılı olma güdüsü zarar görür. Bir şeyi başarmak ile ilgili özgüven eksikliği yaşayan kişilerde tükenmişliğin diğer belirtileri de ortaya çıkmaya başlar. Bu noktada tükenmişlik hissinden kurtulmak zor hale gelir. Çünkü artık birey; yaşadığı hayal kırıklıkları, engellenmişlik ve suçluluk hissine bağlı olarak kendisini başarısız ve işe yaramaz biri olarak görecektir.

### 2.1.7.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler diğer belirti kategorilerine kıyasla diğer kişiler tarafından daha kolay şekilde farkedilebilen belirtilerdir. Unutkan olma, başarısızlık hissetme, aile içine artan çatışma, motivasyon düşüklüğü, aniden öfkelenme, ani sinir patlamaları, gittikçe sıklaşan ağlama nöbetleri, yalnız kalma istekleri, alıngan olma ve takdir edilmediğini düşünme, işi yavaşlatma, hırsızlığa yatkın duruma gelme, işten uzaklaşma, işi ile ilgili gitgide artan düzeyde hoşnutsuzluk, hizmetlerin niteliğinde bozulma, hizmet verilen müşterilere karşı hatalı müdahaleler ve hizmet verilen müşterilerdeki şikayet artışları, evrak veya kayıtlarla ilgili usulsüzlükler, düşük performans, çalışma ortamında alaycı veya suçlayıcı tutumlar içine girme, iş doyumsuzluğu, farklı bir meslekte çalışmak

için heves, işe geç kalma veya devamsızlıklarda görülen artışlar, örgütsel bağlılık düzeyinde düşüş, iş gücü devrinde yükseliş, hastalıklara bağlı sebeplerle işe devamsızlıkta artış, işi bırakma ve farklı işler yapma isteği olarak sıralanabilir (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982; Maslach ve Leiter, 1988; Çam, 1992; Potter, 1998). Bu belirtilere benzer nedenlerle huzurlu hissedemeyen ve yaptığı işlerden keyif alamayan kişilerin o işte tutunması da zorlaşacaktır. Bu durumda kişi karşısına çıkan problemleri unutmak amacıyla kendini değişik alanlara yönelme isteği içinde bulur. Bu isteklerin içinde aşırı yemek yemek, aşırı şekilde çay, kahve veya madde tüketmek yer alabilir. Bunlara ek olarak uyku düzeninde bozulmalar kişi üzerinde ciddi bir baskı unsuru haline gelir. Uykusuzluğa bağlı olarak ortaya çıkan gerginlik durumundan kurtulmak için kişi sakinleştirici ya da uyuşturucu haplar almaya başlar. Bunların sonunda kişide sağlık sorunları baş gösterir ve iş verimi düşer.

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

Bireyler ve örgütler açısından meydana getirdiği negatif sonuçlardan dolayı tükenmişlik sendromu önemle üzerinde durulan bir konu olmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993). Ancak tükenmişliğin neden olduğu olumsuzluklara ilişkin kesin yargılar içeren bir çalışmadan bahsetmek mümkün değildir. Bu durumun sebebi tükenmişliğe etki eden faktörlerin yol açtığı hasarın kişiden kişiye ve zamana bağlı şekilde değişiklik göstermesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 307).

Tükenme olgusu kişiler üzerinde hem geçici hem de kalıcı sorunlara neden olabilmektedir. Ancak bu tür sorunların görülmesinden önce tükenmişlik olgusunun fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtileri gözlenerek sorunların geçici mi kalıcı mı olacağı konusunda bilgi sahibi olunabilir. Bu yüzden tükenmişliğin belirtileri ile ilgili açıklanan durumlar, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları olarak da ele alınabilir. Bu bölümde kısaca bahsedilecek olan bu sonuçlar her ne kadar yalnızca tükenmişlik olgusuna özel sonuçlar olmasa da yaşanabilecek sorunların ne kadar büyüyebileceği ve hem bireye hem de örgüte ne kadar büyük zararlar verebileceği görülebilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993).

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişliğin sonuçları; tükenmişliğin kişiler, çalışma yaşamı ve aile yaşamı üzerinde meydana getirebileceği olumsuz etkiler ele alınacaktır.

#### *2.1.8.1. Tükenmişliğin Kişiler Üzerindeki Olumsuz Etkileri*

Örgütsel bağlılıkta çalışanların örgüt ile özdeş amaçlara sahip olması her iki taraf için de büyük önem taşımaktadır (Sargut, 1994: 101). Çalışan kişilerin kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve süreçlere katılımlarını artırma konusunda da örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397). Bu bağlı hisetme durumu çalışanların yaptıkları işlerle kendilerini bütünleştirmelerine ve örgütün kültürüne samimi bir şekilde uyum sağlamasında, kişilerin örgüt ile aralarında gerçekleşen psikolojik bağı açıklar ve çalışanların örgüte duygusal olarak yönelmelerinin anlaşılabilmesinde ve örgütsel amaçlara ulaşılabilmesinde etkili olmaktadır (Akıncı, 1998: 57). Üyeler ve örgütler arasında yazılı olmayan bir tür bağlılık sözleşmesi bulunmaktadır. Bu sözleşmeye uyulabilmesi yönetsel olarak örgütün üyelerine bakış açıları ile doğrudan ilişkilidir. Tükenmişliğin kişiler üzerinde görülen en önemli etkileri genellikle fizyolojik sorunlara olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu sorunlar tükenmişlik olgusuna bağlanmamakta ve bu açıdan ele alınarak üzerinde durulmamaktadır. Kişi yaşadığı rahatsızlığın bir sağlık sorun olduğunu düşünür ve ilaç kullanarak bu hastalıkları iyileştirmeye çalışır. Ancak bu gibi rahatsızlıkların altında yatan gerçek sorun tükenmişlik olduğunda, yaşanan hastalık için ilaç ya da doktor tedavisinin çözüm olmayacağı bir gerçektir. Çağımızda yaygın şekilde gözlemlenen pek çok hastalık mikrop, virüs, bakteri gibi zararlı bazı mikroorganizmaların meydana getirdikleri sorunlardan çok insan vücudunun stresli durumlara uyum sağlayamamasından kaynaklanır (Tutar, 2000: 259). Stresin sonucunda ortaya çıkabilecek fizyolojik sorunlar; dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migren olarak sırlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 310). Sayılan bu hastalıkların tükenmişlik duygusu yaşayan kişilerde görülebilme olasılığı, tükenmişlik ile stres arasındaki bağ nedeniyle yüksektir.

Tükenmişlik sonucunda meydana gelen rahatsızlık ve hastalıklara karşı insanlar duygusal bazı savunma mekanizmaları geliştirir ve kendini koruma altına almaya çalışır. Kişinin tükenme olgusunu yaşadığı dönem içinde karşılaştığı fizyolojik problemler, onun psikolojik durumu üzerinde de olumsuz etkiler oluşturabilecektir. Bu gibi durumlarda depresyon, kaygı, çaresizlik ve özgüvende kayıplar gibi (Kahill, 1988) tükenmişliğe ilişkin belirtilerin kişi üzerinde meydana getirdiği tahribat psikolojik sağlığın bozulmasının da nedeni olabilmektedir. Fiziksel ve psikolojik konularla ilgili ortaya çıkan bu tip problemler kişi üstünde olumsuz etkilere neden olmakta ve kişinin kendine olan saygısını ve güvenini azaltmaktadır. Bu tür duygulara sahip olan kişiler bir süre sonra kendilerini işe yaramaz hissetmeye başlar. İşyerinde yeteri kadar iyi işler yapamadığını düşünen kişilerde performans sorunları ortaya çıkar ve kişi bu noktada kendini suçlama eğilimine girer. Bu eğilim, çalışanların çalışma ortamında kurdukları iletişim süreçlerinde de bozulmalara neden olur.

Bahsedilen bu nedenlere bağlı olarak kendini duygusal açıdan bitkin ve değersiz hisseden kişiler daha kolay sinirlenme ve öfke nöbetlerine girme eğilimi taşırlar. Bu sonuçlar çalışanın, tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme boyutlarını yaşadığını gösterir. Açığa çıkan bu tedirgin olma durumu ve öfke nöbetleri yalnızca diğerlerine karşı değil kendine karşı da gelişebilir. Bu durum şüphe ve paranoyayı da tetikler. Tükenmişlik duygusu içinde bulunan kişi, etrafında bulunan tüm insanların onun hayatını zorlaştırmak amacıyla hareket ettiğini düşünmeye başlayabilir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 75-76; Freudenberger ve Richelson, 1981: 62-65). Tükenmişlik duygusu içinde olan çalışanlar, müşterilerle veya çalışma arkadaşları ile olumsuz davranışlar içinde etkileşim kurmaya başlarlar (Corcoran, 1986). Öte taraftan işi bırakma, iş veriminin düşmesi, iletişim kalitesinde düşme ve düşük seviyeli iş doyumu meydana gelir (Kahill, 1988). Bu sonuçlar da çalışanın, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilgili karşılaştığı sonuçtur.

Birey, karşılaştığı sorunlarla başa çıkabilmek veya arka plana atabilmek için sigara, alkol, ilaç (ağrı kesici, uyku ilacı, antidepresanlar gibi), sakinleştirici veya uyuşturucu özelliği olan hap ve maddelere yönelebilir ve bu alkolik olmak ya da ilaç



bağımlısı olmak gibi çok daha üzücü sonuçlarla bireyi bir çıkmaz içine sokabilir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74).

#### *2.1.8.2. Tükenmişliğin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Olumsuz Etkileri*

Tükenmişlik, ilk olarak kişisel olarak etkili olan ve ilk etkisinin kişinin kendisine olduğu bir sorundur. Fakat bu etki süreç içinde kişisel olmaktan çıkmaktadır. Çalışan kişinin vücut dengesinin bozulmasına ve moral kaybı yaşamasına sebep olan tükenmişlik, çalışma yaşamı üzerinde de negatif etkiler oluşturabilmektedir.

Tükenmişlik olgusu bir tür bulaşıcı hastalık gibi sendromu yaşayan kişinin etrafında bulunan diğer kişileri de etkisi altına alabilir. Bir örgüt içinde tükenmişlik yaşayan kişilerin varlığı diğer örgüt üyeleri ve paydaşları da huzursuz edebilir (Freudenberger, 1974). Tükenmişliğin çalışma yaşamına ilişkin sonuçları özetle; bireysel performans düşüşleri, müşterilere gösterilen ilgide düşüş, işe devamsızlıkta ve iş değiştirme isteklerindeki yükseliş olarak sıralanabilir (Jackson ve Maslach, 1982).

Maslach ve Zimbardo'ya (1982) tükenmişlik çalışma yaşamı üstündeki en önemli etkisinin kişinin verimliliğinde meydana gelen düşme olduğunu öne sürer. Bu düşüş genellikle gerçekleştirilen görevlerin nitelik ve kalitesinde ortaya çıkmaktadır. Performans ve verimlilikte yaşanan düşüşün sonucunda çalışanın motivasyonu da düşer ve kendisini engellenmiş hissetmeye başlar. Bu durumda kişi yerine getirdiği görevlerle ilgili umursamaz bir tavır içine girer ve bu göreve yönelik olarak başarılı olmak gibi bir kaygıdan kendini arındırır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 77). Çalışan kişinin iş ortamına karşı geliştirdiği bu tavır başarıda düşüşlere dolayısıyla örgüt başarısının düşmesine sebep olur. Buradan hareketle tükenmişlik olgusunun hem çalışan kişiler hem de örgüt üzerinde ağır maliyetlere neden olabileceğini söylemek mümkündür (Maslach ve Leiter, 1999).

Tükenmişliğin çalışma yaşamına yönelik bir diğer negatif etkisi de, hizmet verilen kişilere karşı gösterilen ilginin düşmesidir. Tükenmişlik yaşayan çalışanın, kendisi dışındaki bireylere olan bakış açılarında bozulmalar meydana gelmekte ve diğer tüm insanları bir nesne biri görmeye başlamaktadırlar. Böylece çalışan, hizmet verilen diğer

insanların isteklerine ve gereksinimlerini önemsemeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve duyarsız bir şekilde hizmet vermeye başlar (Izgar, 2001: 25). Bunun sonucunda çıkan kalitesiz hizmet ise hem örgütü hem de hizmet verilen diğer insanları olumsuz yönde etkiler. Bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilgilidir.

Tükenmişliğin çalışma yaşamı üzerinde oluşturduğu bir diğer olumsuz etki de çalışanların elde edecekleri iş doyumunu üzerinde yaratacağı olumsuz etkidir. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (1998) gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların iş doyumları ile tükenmişlik arasında güçlü bir korelasyon olduğunu belirlemişlerdir. Yaptığı işlerin sonucunda doyum elde edemeyen ve örgüt içinde arzu ettiği çalışma ortamını elde edemeyen çalışanlarda, üst seviyede görülebilen moral ve motivasyon eksikliği, onların işe devamsızlık yapmalarını ya da işi bırakmalarını sağlayabilmektedir (Rocca ve Kostanski, 2001).

Tükenmişlik ile ilgili sorunların çalışanların iş devri hızlarını arıtması da işveren açısından ekstra maliyet anlamına gelmektedir. Öte taraftan iş devamsızlığı ya da işe geldiği halde süreçlere katkı sağlayamama/ işten kaytarma (presenteeism) gibi durumlar da, işyerlerindeki maliyetlerin artmasına ve verimliliğin düşmesine neden olur (Rocca ve Kostanski, 2001).

Tükenmişliğe bağlı sorunların örgütler üstündeki negatif yönlü sonuçlarından biri de tükenmişlik yaşayan çalışanın işi bırakmak istemesi fakat bunu gerçekleştirmek için gerekli cesareti gösterememesi ve istemeye istemeye işe devam etmesidir (Cooley ve Yovanoff, 1996). Örgüt içinde mecburen kalan kişilerde görülen devamsızlık, hastalık hastalığı, savurganlık ve iş kazası risklerindeki yükseklik de büyük maliyetlere neden olabilmektedir. Bu durumda meydana gelecek olan iş doyumundaki ve örgüte olan bağlılık düzeyindeki azalmalar ve iş ile ilgili konulardaki duyarsızlık tutumu örgütsel başarı ve verimliliği ciddi anlamda azaltacaktır. Tükenmişliğin çalışma yaşamını ilgilendiren negatif etkilerinden biri de iş süreçlerinde kalite düşüşleri ve iş kazalarındaki artışlardır. Yaşadığı sorunlara bağlı olarak kişiler işe yoğunlaşamazsa hata yapma olasılıkları artar. Bu durumda olan kişilerin hatalı üretim yapmaları da kaçınılmaz

olacaktır.

Tükenmişlik duygusu içinde olan kişiler diğerleri ile girdikleri iletişim süreçlerinde çatışmaların kaynağıdır. Ayrıca süreçlerin devamlılığına da engel olarak işin yavaşlamasına neden olabilirler. Tükenmişlik ile ilgili problemlerin bireyler arası iletişim yoluyla çevrede bulunan diğer bireylere yayılması bu olumsuzlukların herkese bulaşmasına neden olmaktadır. Burke ve Greenglass (2001) tükenmişlik ile ilgili salgın bir hastalığa benzer ve bir süre sonra örgütte bulunan diğer insanlara da bulaşır ifadelerini kullanmışlardır. Sonuç olarak, tükenmişlik kavramı boyutları ne olursa olsun, gücü hangi seviyede olursa olsun dolaylı veya dolaysız olarak örgütlere büyük maliyetlere neden olabilmektedir (Reynolds ve Tabacchi, 1993).

### *2.1.8.3. Tükenmişliğin Aile Yaşamına Olan Olumsuz Etkileri*

Tükenmişlik sadece kişinin kendisine veya çalışma yaşamına değil aile yaşamı üzerine de olumsuz yönde etkiler bırakabilmektedir. Tükenmişliğe bağlı olarak gelişen psikolojik sorunlar davranış ve tutumlarda bozukluklara ve kişiler arasında iletişim sorunlarına yol açtığı için kişinin ailesi ile olan iletişiminde de etkili olabilmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73; Burke ve Greenglass, 2001; Potter, 1996: 1).

Mesai saatinin bitmesinin ardından duygusal tükenmişlik yaşayan kişi evine geldiğinde gergin olmaktadır. Çalışan kişilerin eşleri ile gerçekleştirilen bir çalışma duygusal tükenmişlik hissi yaşayan çalışanların işyerinden öfkeli, mutsuz, gergin ve kaygılı bir ruh hali içinde geldiklerini ve bu durumun aileleri ile olan ilişkilerinde onları iletişime kapalı hale getirdiğini ortaya koymuştur (Jackson ve Maslach, 1982).

Çalışan kişiler işyerinde maruz kaldığı sorunlara bağlı olarak duygusal tükenmişlik yaşayabilirler. Bu durum onların özel yaşamları üzerinde de ciddi olumsuz etkilere neden olabilir. Tükenmişlik duygusu yaşayan kişilerin eşi çocukları ya da anne - babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissedecekler, bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşüneceklerdir. Bu nedenle de bireyi

suçlayacaklardır. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan birey, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilecektir. Bu durum aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanmalara ya da ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır.

Öte taraftan çalışan kadınlar mesailerinin ardından evlerinde eş, çocuk, aile büyükleri ya da ev işleri ile ilgili üzerlerine yüklenen görevleri de yerine getirmeleri sebebiyle ev ortamında bile çalışmaktadırlar. Bu durum kadınların çalışma yaşamı içinde gösterecekleri başarı ve performans üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Her iki sorumluluk nedeniyle fazladan efor harcamak zorunda kalan kadın bu iki önemli görevin (iş ve aile) yerine getirilmesi konusunda sorunlar yaşadığı zaman tükenmişlik hissine kapılabilmektedir. Bunun sonucunda kadınlar iki göreve bağlı tükenmişlik yaşamasalar bile sorumluluklarındaki ağırlığa ve yoğunluğa bağlı olarak bireysel ihtiyaçlarını giderememekte ve kendilerine vakit ayıramamaktadır. Bu bağlamda kadınların tükenmişlik yaşama ihtimalleri erkeklere göre daha yüksektir. Aile yaşamı ile tükenmişlik ilişkisi ele alınacak olursa eşlerin her ikisinin de çalıştığı aile yapılarında aile üyeleri arasında gerçekleşecek olan iletişim niteliği ile tükenmişlik arasında bir bağ olduğu görülebilir. İşyerinde üstlendikleri rol ile aile içindeki üstlendikleri rol arasında bir denge kuramayan eşler tükenmişlik yaşamaya daha yatkın hale gelmektedir. Öte taraftan, evlilik ve aile yaşamından elde edilen doyum ile aile kavramının pozitif olarak algılanmasına bağlı olarak tükenmişlik riskinde azalma olduğu da tespit edilmiştir (Tevrüz, 1996).

Aile içinde çatışmaların kaynağı durumunda bulunan bir konu da eşlerin iş ile ilgili fazla mesaileridir. Buradaki fazla mesai kavramı sadece işten geç gelmek değil eve döndüğünde de iş ile ilgili aktivitelerin yürütülüyor olmasıdır. İş ile ilgili aranmalar, akşam veya gece saatlerinde işe çağrılmalar gibi durumlara bağlı olarak özel yaşamın kısıtlanması ve engellenmesi aile içinde büyük çatışmalara neden olabilir. Yaşanan bu tür durumların en rahatsız edici yanı aciliyet ve tekrar işe dönülmesini gerektiren konunun ne zaman çıkacağı ile ilgili belirsizlik kişileri ev ortamında rahatlamış bir durumda

oturmaktan ve dinlenmekten alıkoymaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 83). Yanı sıra kişilerin yegane rahatlama yolu olan aile içi iletişimde kesintilerin yaşanması ve bu durumun sık sık tekrarlanması aile üyelerinin birbirinden uzaklaşması sonucunu doğuracaktır. Ailede görülen tartışmaların ve problemlerin çoğalması ciddi ailevi sorunlara neden olabilir ve sonucunda ayrılıklar veya boşanmalar gibi istenmeyen olaylar yaşanabilir (Sürgevil, 2005: 89).

Günümüz toplumlarında çalışanlar iş yaşamlarında başarı elde edebilmek için özel yaşamlarından ödünler vermek zorunda kalmakta ve bu nedenle evlilik ve çocuk yapma konularında çekimser kalabilmekte ve evli olan kişilerde de boşanmalar görülebilmektedir. Bu noktada göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta şudur; aile yaşamında elde edilecek olan düzen ve huzur iş yaşamındaki başarının anahtarıdır.

#### **2.1.9. *Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları***

Örgütler üzerinde tükenmişlik ve neden olduğu sorunlar üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmaların birçoğunun amacı tükenmişliğin azaltılması veya tükenmişliğin meydana gelmesinin engellenmesi üzerinde durmuştur.

Tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerinin geliştirilebilmesi için öncelikli olarak bu olgunun nasıl meydana geldiğini bilmek gereklidir. Genel olarak kişisel nedenlerle ortaya çıkan tükenmişlik üzerinde örgütün veya topyekün sistemin de etkileri vardır. Bu kavram bir sendrom ve bir tür sistemsel sorun olarak ele alınmalı ve çözüm yolları da buna göre aranmalıdır. Çalışmanın bu kısmında öncelikli olarak çalışma yaşamı içinde tükenmişliğin yeniden tanımlaması yapılmaya çalışılacak ve sonra örgütsel ve kişisel olarak bu sendrom ile nasıl başa çıkılabileceği ile ilgili yöntemler anlatılacaktır.

Tükenmişlik, çalışma yaşamının hemen her noktasında bireylerin karşı karşıya kalabileceği önemli bir problemdir. Çalışan kişi yaptığı işte ne kadar uzman hale gelmiş olursa olsun tükenmişliğin boyutlarından olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ya da kişisel başarıda düşüş duygusunu yaşama ihtimali vardır (Leiter ve Maslach, 2001). Bu durumun üstesinden gelebilmek için hem kişisel hem de örgütsel olarak etkin şekilde çaba

göstermek gereklidir. Bu çaba için ilk aşamada atılması gereken adım tükenmişliğin meydana gelmesini engelleyecek tekniklerin geliştirilmesidir. Bunun mümkün olmadığı durumlarda, tükenmişliğin erken evrede teşhis edilebilmesi ve hızlıca müdahale edilmesi büyük öneme sahiptir (Kaçmaz, 2005). Tükenmeyi önleyebilmek ve başa çıkabilmek için uygulanabilecek örgütsel ve bireysel yöntemler aşağıda özetlenmiştir.

#### *2.1.9.1. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri*

Örgüte ilişkin şartların iyileştirilmesi amacıyla atılacak her türlü adım tükenmişliğin önlenmesi veya ortaya çıkan tükenmişliğin etkisinin azaltılması için büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri, bireysel düzeydeki yöntemlere oranla hem daha kalıcı hem de örgütsel açıdan bu konunun önemini ve engellenmesi gerektiğini pekiştirici bir yapıya sahiptir. Öte taraftan örgütsel düzeyde yürütülen başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin örgütün tamamı için kabul edilebilir bir durum olmasını ve tüm örgüt üyelerinin bilinçli çabalar ile bu konuda çalışmasını sağlar.

#### *2.1.9.2. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri*

Tükenmişlik konusunda mücadele ile ilgili örgütsel olarak gösterilen çabalar üzerinde durulsa da bireysel olarak gerçekleştirilecek bazı değişikliklerde tükenmişlik üstünde önemli giderici etkilere sahip olacaktır. Homer (1985: 59)'e göre tükenmişlik örgütsel değil, bireysel bir sorundur ve çözümü de bireysel olmalıdır.

Örgütsel sistemler üzerinde yıkıcı etkilere sahip olan tükenmişlik sorununu yalnızca örgüt içindeki üyeleri değiştirerek çözebilmek olası değildir. Fakat bireysel olarak üyelerin de bu konuda üzerlerine düşen bazı sorumluluklar bulunmaktadır.

Kimi araştırmalar tükenmişliğin üstesinden gelinebilmesi için bireysel çözümlere odaklanmıştır. Çalışanların çalışma yerlerini değiştirmek veya çalışma ortamına ilişkin değişikliklerle bireysel çabayı artırıcı bazı çözümler öne sürülmüştür. Fakat araştırmalardan elde edilen veriler örgütle ilgili olan etkenlerin bireysel etkenlere oranla

daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun sebebi birey merkezli başa çıkma yöntemlerinin duygusal tükenme üstünde etkisinin olması ancak tükenmenin diğer iki önemli bileşeni üstünde tek başına anlamı bir etkiye sahip olmamasıdır. Bununla birlikte bireysel olarak gösterilen çabalar çalışma ortamlarında genel olarak başarı gösteremez. Çünkü kişiler çalışma ortamında meydana gelen olaylar veya olumsuzluklarla ilgili kendi yaşamlarındaki olay ve olumsuzluklar gibi kontrol ve etki sahibi olamazlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Bu duruma rağmen, bireysel olarak tükenmişlik olgusuyla baş edilebilmesi noktasında ısrarcı olunmasının bazı sebepleri bulunur. Bunların ilki bireylerin az ya da çok örgütsel yapı içinde oluşabilecek tükenmişlik konularında sorumluluğunun bulunmasıdır. İkincisi, bireyi değiştirmenin örgütsel yapıyı değiştirmeye oranla daha az maliyetli olmasıdır (Maslach ve Goldberg, 1998). Sonucusu ise bireysel olarak ortaya konulacak olan çabaların, çalışma ortamını kontrol etme ihtimalinin düşük olduğu yapılarda daha önemli hale gelmesidir (Selçukoğlu, 2001: 186).

#### **2.1.10. Akademisyenlerde Tükenmişlik**

Akademisyenlerin tükenmişlikleri aynı zamanda öğrencileri ve okul örgütünü de etkileyen bir süreçtir. Öğrenciyle sağlıklı bir ilişki kurulabilmesi için akademisyenin süreye ihtiyacı olabilir (Ada, 2002,207). Tükenmişlik süreye bağlı olarak akademisyenin tükenmişliğini etkileyen fiziksel, duygusal ve davranışsal çökkünlüğünün lehine gelişecektir (Baysal, 1995, 54). Akademisyenin isteklerinin tehdit olarak algılanması stres ve tükenmişlik açısından akademisyeni etkileyebilmektedir. (Gündüz, 2004, 26).

Tükenmişlik sendromu akademisyenlerin sinik bir tutum geliştirmelerine, ailesiyle, çevresindekilerle ve özellikle öğrencilerle iletişimlerinde kopukluk yaşamasına, alkol ve ilaç kullanımına kadar gidebilen fiziksel ve ruhsal sıkıntılara, uykusuzluk, alkol, sigara ya da madde bağımlılığı gibi sorunlara yol açabilmektedir (Dorman, 2003).

Fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak üç farklı basamakta belirtilen

akademisyen tükenmişliği, stresten kaynaklanan bir sendromdur. Davranışsal yorgunluk, mevcut işlerinde daha fazla çaba ve zaman harcamalarına bağlı olarak isteksizleşmeye buna bağlı olarak da öğrenciye karşı ilgisizliğe neden olur. Bu nedene bağlı olarak pozitif bir dönüt veya muhatap bulamayan birey duygusal olarak yorgun düşer, Fiziksel yorgunlukta ise akademisyen sürekli okul kendini yoğun hissetmeye başlar (Kyriacou, 2000). Akademisyenler yetiştirdikleri öğrencileri, dolaylı veya dolaysız iletişimde bulunduğu bütün toplumu, anlamlı şekilde etkilemektedir. (Friedman ve Farber, 1992). Beş evre olarak tanımlanan akademisyenlerin tükenmişliğinde ilk döneme ‘balayı’ dönemi denilmektedir. Bu dönemde anlamsız şekilde bir sevinç, aidiyet ve hırçnlık hakimdir ve tükenmişliğin en önemli evrelerinden biridir. Bu dönemde sendromun saptanması sağlıklı şekilde atlatılmasını olanaklı kılar, ilk evrede bertaraf edilmeyen tükenmişlik ikinci evrede ‘enerji kaybı’ olarak ortaya çıkar, kendisine ve çevresine karşı hoşnutsuzluk, alkol ve sigara gibi maddelerin kullanımına başlanması veya daha yoğun kullanılması neticelenir. Acil müdahale ile bu aşamada tükenmişlik sorunu çözülebilir. Öfke, depresyon, kronik tükenme gibi durumlarla karakterize olan üçüncü döneme ‘kronik semptomlar dönemi’ denir. Mesleği kaybetmeye kadar gidebilen bu evrede çevresindeki insanlarla iletişim sorunu yaşamaya başlar, içe dönmekle birlikte hastalığı ya da mesleği kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırlar. Dördüncü evre ’de ‘kriz’ aşamasıyla birlikte obsesyonlar görülür. Son evre ‘‘duvara çarpmak (hitting the wall)’’ olarak adlandırılır. Yetersizlik, işlevsizlik gibi durumlarla karakterize olmaya başlar (BYRNE, 1968).

Her meslekle birlikte iletişimin temel araçlardan olduğu akademide de stres mevcuttur ve Cherniss de, stresin tükenmişliğin nedenlerinden olduğunu ifade etmiş, bertaraf edilmesinin de mevcut şartlara karşı başa çıkma durumuyla ilişkisini ifade etmiştir. (Yıldırım, 1996, 4-5).

### ***2.1.11. Akademisyende Tükenmişliği Önleme Yolları***

Akademisyenler de tükenmişliğin henüz ilk evrelerde oluşmadan tespit edilip yok edilmesi en iyi tedavidir. (Wood ve MacCarty, 2002). Bu tedavi yöntemi üç farklı aşamayla gerçekleştirilebilir. Birincisi tükenmişliğe neden olan koşulların ortadan



kaldırılması buna bağlı olarak da ikinci evredeki erken teŖhiŖin tedavisi m¼mk¼n kılınmalıdır. Akademisyenin son aŖamada t¼kenmiŖlik durumuna bağlı olarak mesleğine devam edip etmeyeceği kararı verilmesi gerektiği belirtilmelidir. (Farber, 2000).

### ***2.1.12. T¼kenmiŖlięi Etkileyen Fakt¼rler Bireysel Fakt¼rler***

Bireysel fakt¼rler; eğitim d¼zeyi, cinsiyet, medeni durum, yaŖ, kiŖilik ¼zellikleri olmak üzere 5 baŖlık altında toplanmıŖtır.

#### ***2.1.12.1. Eğitim D¼zeyi***

Genel olarak araŖtırmalarda eğitim seviyesinin y¼kseldikçe t¼kenmiŖlięin arttığını, eğitim seviyesinin d¼Ŗt¼kçe t¼kenmiŖlik durumunun da d¼Ŗt¼ę¼n¼ ifade edilmektedir. Eğitimle paralel olarak t¼kenmiŖlięin de y¼kselmesi iŖ y¼k¼n¼n, sorumluluğun ve buna bağlı olarak stresin artmasıyla iliŖkili olabileceği d¼Ŗ¼n¼lmektedir (Maslach ve diğ., 2001). Eğitimin y¼kselmesi iŖ hayatında beklentiyi de arttırmaktadır. İdealist bir birey Ŗartlara bağlı olarak bulunduğu ortamın kısıtlılıklarından dolayı engellenmeye maruz kalabilir. Bu durum bireyin kendi i¼inde rol çatıŖmasına neden olabilir. Bireyin ama¼ları, ideali ile karŖılaŖtıęı bu ger¼eklik arasında ki çatıŖma, bireyde mutsuzluğa, strese, gerginliğe en ¼ok da hayal kırıklığına neden olabilir. Bu durumda devamın da t¼kenmiŖlięi getirebilir (Dolu, 1997)

#### ***2.1.12.2. Cinsiyet***

Bireyin cinsiyetlerine bağlı olarak t¼kenmiŖlik durumlarının farklılaŖtıęına dair araŖtırmalar da mevcuttur. Bazı araŖtırmalar t¼kenmiŖlięin erkeklerde daha yaygın olduğunu ifade ederken bazı araŖtırmalar da t¼kenmiŖlięin kadınlarda daha y¼ksek olduğunu saptamıŖtır. Bu ¼eŖitlilięe bakıldığında cinsiyet rol¼n¼n t¼kenmiŖlięi etkileyen ciddi bir bireysel fakt¼r olduğunun iddia edilemeyeceğidir. Biyolojik fakt¼rlerden ziyade duygusal olarak bir farklılaŖmanın olduğu ifade edilebilir. Erkeklerde duyarsızlaŖma ¼n plandayken kadınlarda da duygusal etmen ¼n plandır. (G¼ll¼ce, 2006: 25). Bu iki etmen Ŗu

şekilde ifade edilebilir. Erkekler iş ortamındaki ilişkilerde daha katı olmasına binaen duyarsızlaşmaya bağlı tükenmişlik yaşarken, kadınların duygusal olarak daha hassas olması duygusal olarak tükenmişliklerini etkilemektedir. (Dolu, 1997: 11-12).

#### *2.1.12.3. Medeni Durum*

Araştırmalar medeni durum ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bekar olanların evlilere nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. (Özer, 1998: 42).

Sucuoğlu ve arkadaşlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik ile ilgili yaptığı araştırmalarında bekarların evlilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı ortaya çıkmıştır. (Sucuoğlu ve diğ., 1996). Ergin'in (1992); hemşirelerde duyarsızlaşma, doktorlarda ise hem duyarsızlaşma hem de duygusal tükenme bekârlarda evlilerden daha fazla bulunduğu dair araştırma da mevcuttur. Maslach ve Jackson (1985) evli ile bekar bireylerin arasındaki tükenmişlik durumlarının istatistiklere yansımalarına rağmen ciddi bir fark olmadığını ifade etmişlerdir. Evlilerde tükenmişlik durumlarının düşük olmasını Schwab ve Iwanicki (1982), eşlerin sosyal ve psikolojik olarak alışverişte bulunmasına bağlamıştır (Schwab ve Iwanicki, 1982 akt. Akçamete ve diğ.,2001: 63).

Bazı araştırmalar evli bireylerin adımlarını daha sağlam şekilde attığını, gelecek planlamasını daha dikkatli şekilde yaptığını buna bağlı olarak tükenmişlik durumlarının daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Evlilik ile birlikte gelen olgunluk, eşi veya çocuğuyla karşılıklı ilgi paylaşımının tükenmişliğinin düşük olmasının sebeplerindendir (Güllüce, 2006: 33).

#### *2.1.12.4. Yaş*

Tükenmişliğin yaş faktörüne bağlı olarak değiştiği gözlemlenmektedir. Gençlerin yaşlılara nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadığı ifade edilmektedir. Yaşlıların sıkıntı ve

streslere gençlere göre daha fazla göğüs gerebildiği buna bağlı olarak tükenmişliğinin yaşlılarda daha az olduğu ifade edilmektedir. (Aksoy, 2007: 38). Genel olarak iş hayatıyla birlikte gençlerin tükenmişlik durumlarının nüksettiği ve tecrübesizlikten dolayı mevcut duruma karşı tepki geliştirmemiş olmasının tükenmişliklerini tetiklediği düşünülmektedir. Yaşlıların yaş tecrübeleriyle aynı sorunlara karşı daha fazla hazırlıklı olduğu ifade edilmektedir (Cherniss, 1995: 11).

#### *2.1.12.5. Kişilik Özellikleri*

Bireydeki kişilik özelliği çalışacağı iş konusunda belirleyici rol alır. Kişiliğiyle bağlantılı olarak en fazla rahat edeceği işi seçme eğilimi vardır. Bireyi algısal ve duyuşsal olarak etkileyen kişilik bireyin meslek seçiminde kimisinin az kimisinin ise çok stresli işleri seçmelerine sebep olur. Yetenek, beklenti, iş doyumunu gibi özellikler bireyin kişiliği üzerinde stres faktörünü etkiler (Akçamete ve diğ., 2001:10).

Genel olarak araştırmalarda A ve B olmak üzere iki kişilik şeklinde sınıflandırılır. Birinci tip kişilik ‘’aciliyet hastalığı’’ olarak da ifade edilir, genellikle yaptığı işte sabırsızdır, en yakın zamanda maddi ve manevi olarak dönüt içinde olur ve bu da genellikle olumsuz şekilde sonlanmasına sebep olur. Sabırsızlıktan kaynaklı saldırganlığının da farkında değildir. (Akçamete ve diğ., 2001:11)

Bir diğerk kişilik olarak b tipi kişiliğe sahip olanlar genellikle daha sakin ve temkinlidirler. Zamanın darlığından şikayetçi olmazlar. Çalıştıkları ortamdan etkilenmezler, başarılarını anlatmazlar. Tehditler ve sorunlar karşısında daha az paniğe kapılırlar (Akçamete ve diğ., 2001: 13).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık kavramı son dönemlerde örgütsel davranışların incelenmesi ile ilgili yapılan çalışmalarda öne çıkan bir konu haline gelmiştir. Bu dönem içinde hem akademik olarak hem de profesyonel çalışma ortamlarında yapılan çalışmalar örgütsel

bağlılık üzerine üzerinde görüş birliğine varılan tek bir tanım çıkarma konusunda sorun yaşamaktadırlar. Bu açıdan örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili kavram karmaşalarının yaşanıyor olduğunu söyleyebiliriz. Günümüz toplumlarında insanlar hayatlarının büyük bir kısmını çeşitli örgütler içinde ve o örgüte üye olarak geçirirler. Her toplumsal etkinlik bir örgüt içerisinde veya bir örgüte bağlı şekilde gerçekleştirilir (Bakan vd.,2004: 5).

Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen ilk çalışmalar 1950'li yıllara dayanır. Bağlılık kavramı, sözlük anlamı olarak adanmışlık (commitment) ve sadakat şeklinde tanımlanabilir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken konu bu adanmışlık olgusunun körü körüne adanmışlık olmadığıdır (Ergül, 2004: 6) Bağlılık, sosyal içgüdülerin duygusal anlatım biçimlerinden biridir ve topluluk yaşamının var olduğu her yerde vardır.

### **2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı**

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için üyelerin örgüte ilişkin amaç birlikleri ve kendilerini örgüte ait hissetme duygularının büyük önemi vardır. Bu açıdan son dönemde örgütsel bağlılık kavramı araştırmacılar açısından önem taşıyan bir kavram durumuna gelmiştir. Örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde örgüt içindeki ve çevresindeki etkenler göz ardı edilmemelidir. Özellikle teknoloji gibi çok hızlı gelişen ve değişen dış çevre etkenlerinin örgütlerin birbirleri ile giriştikleri rekabeti üst düzeye çıkarması insanların önemini bir kez daha ortaya koyar hale gelmiştir. Bu açıdan insan faktörü ve insanın fiilen içinde olduğu örgüt içi ve dışı ilişkiler, yeni toplumsal düzenlerin ve ekonomilerin stratejik kaynağı şeklinde tanımlanan bilgi kavramının oluşturulması ve paylaşılması noktasında önemli bir konuma sahip olmaktadır.

Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının "organizational commitment" kavramına karşılık olarak başlıca iki anlamda kullanıldığı görülür. Buna göre Varoğlu (1903), Tuncer (1995) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Celep (1996) ve Balcı (2000) ise, örgütsel adanmışlık şeklinde tanımlamıştır (İnce ve Gül, 2005:2). Bu çalışma kapsamında kavrama karşılık olarak örgütsel bağlılık kavramı kullanılacaktır. Örgütsel bağlılık örgüt ve üyeler için önemli faydaları olan bir kavramdır.

Günümüzde örgütlerin en çok üzerinde durduğu konulardan biri üyelerinin kendilerine bağlı olmaları için çalışmalar yapmaktır (Tan ve Akhtar, 1998: 310).

Örgütsel bağlılık, örgüte üye olan kişilerin örgüte ait amaç ve hedefleri içselleştirmesi ve o örgüt içerisinde kalma isteğidir. Bir örgüte üye olan kişilerin bağlılığından bahsedebilmek için; üyelerin örgütün üyesi olabilmek konusunda ciddi bir istek içinde olmaları ve örgütün yararını ön planda tutarak çaba göstermesi ve örgütün tüm yapısını içselleştirmesi gerekliliği vardır (Karatepe ve Halıcı, 1998). Örgütsel bağlılık, örgütün üye ile paylaştığı değer, örgüt içinde kalmaya karşı istekli olmak ve örgüt için bilinçli bir çaba içinde olmak şeklinde özetlenebilir (Allen ve Meyer, 1990: 348).

Örgütsel bağlılık kavramı, üyenin örgüte karşı bütüncül bir yaklaşım içinde bulunduğu bir tür duygusal tepki ve tutum geliştirme durumudur. Bu tutum ve duyguların üyenin kendisi ve örgütü arasında varolan iletişim ve etkileşim göz önünde bulundurularak örgüt içinde zamana yayılmış bir şekilde gelişim gösterdiği kabul edilir. ([http://www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/9894orgutsel\\_baglililik.pdf](http://www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/9894orgutsel_baglililik.pdf), 10.08.2009). Örgütsel bağlılık davranışının meydana gelmesinde iki temel yaklaşım olduğu ifade edilir. İlki örgüte yeni dahil olan üyelere işlerin öğretilmesi gibi süreçlerde temel olarak diğerlerine yardımcı olmak amacını taşır. Diğer de; örgütün bir bütün şeklinde algılandığı ve örgütün bütününün fonksiyonunu iyileştirecek davranışların geliştirilmesi hedeflenir. Bu iki yaklaşım örgütsel etkinliklerin güçlenmesine ve biçimsel iş tanımlarının yapılmasına yardım eder. Biçimsel olmayan etkileşim ve oluşumlar kimi durumlarda örgütün performans konusunda devamlı şekilde en üst düzeyi yakalayıp yakalayamayacağını belirlemesi bakımından önemlidir (Ceylan ve Demircan, 2002:2).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda öncelikli olarak ele alınan konular bu bağlılığın yapısal özellikleri, bağlılığın nelerden etkilendiği ve bağlılığın sonuçları üzerine olmaktadır (Gökmen, 1996: 1). Örgütsel bağlılık kavramı yapılan ilk tanımlamalar örgüt değerlerine inanç, bu değerleri ve hedefleri benimseme, örgüte ait biri olabilmek için çaba gösterme ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetme şeklinde yapılmıştır (Tak ve Aydemir, 2002: 780). Örgütsel bağlılığa ilişkin ortaya konulan tanımlar farklı

içeriklere sahiptir. Yanı sıra tüm tanımlarda ortak nokta bağlılık kavramının örgüt ve üye arasında bir tür ilişki olduğudur. Tanımlar arasındaki en temel fark da bu ilişkinin hangi şartlarda gelişip şekillendiği tarafında meydana gelmektedir.

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

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalara gün geçtikçe daha çok araştırmacı ilgi göstermektedir. Örgütüne bağlı olan üyelerin; daha üretken, daha sadık, daha verimli ve işe karşı daha sorumlu oldukları ileri sürülür. Örgütsel bağlılık, üyelerin içinde bulunduğu örgüte karşı hissettikleri bağın güçlülüğünü ifade eder. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri olduğu; işe geç kalma, devamsızlık ve işi bırakma gibi olumsuz bazı durumların azalmasına neden olduğu, bununla birlikte işletmeler özelinde ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesi üzerinde pozitif yönlü etkileri olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütler açısından en önemli özelliği, örgütün devamlılığının sağlanması noktasında ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının en üst düzeyde kullanılabilmesine olanak sağlamasıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

Dünya şirketlerinin ve ülkelerinin hızla birbirine bağlandığı günümüzde örgütler de bu durumu etkisi altında kalmakta ve kendilerine bu yeni düzene göre değiştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek kişileri bünyesinde barındıran örgütlerin daha verimli olmaları onları rekabette bir adım öne geçirecektir (Cengiz, 2000: 806). Örgütsel bağlılık kavramının; işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi davranışsal, iş doyumunu gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar ile çalışanların iş ve rolleri ile ilgili özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkta çalışanların örgüt ile özdeş amaçlara sahip olması her iki taraf için de büyük önem taşımaktadır (Sargut, 1994: 101). Çalışan kişilerin kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve süreçlere katılımlarını arttırma konusunda da örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Bu bağlı hissetme durumu çalışanların yaptıkları işlerle kendilerini

bütünleştirmelerine ve örgütün kültürüne samimi bir şekilde uyum sağlamasında, kişilerin örgüt ile aralarında gerçekleşen psikolojik bağı açıklar ve çalışanların örgüte duygusal olarak yönelmelerinin anlaşılabilmesinde ve örgütsel amaçlara ulaşılabilmesinde etkili olmaktadır (Akıncı, 1998: 57). Üyeler ve örgütler arasında yazılı olmayan bir tür bağlılık sözleşmesi bulunmaktadır. Bu sözleşmeye uyulabilmesi yönetsel olarak örgütün üyelerine bakış açıları ile doğrudan ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık kavramı örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşması açısından yaşamın öneme sahip bir etken olarak karşımıza çıkar. Örgüt yapılarının sağlıklı bir biçimde yaşamlarını sürdürmesinde ve başarı elde etmesinde üye bağlılığının sağlanması yaşamsal bir etken durumuna gelmektedir.

### **2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Allen ve Mayer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu yaklaşım genel kabul gören örgütsel bağlılık yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın 3 boyutu bulunur. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu (normatif bağlılık) tür.

#### **2.2.3.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık boyutunda kişiler örgüt ile duygusal bir bağ kurar. Bu bağın bir sonucu olarak örgüte karşı güçlü şekilde bağlılık duygusu geliştirir. Bu tür bir bağlılık duygusuna sahip olan kişiler kendileri ile örgütlerini özdeşleştirme tutumu içine girmektedirler. Bu kişiler örgüte üye olmaktan fazlasıyla memnundur. Duygusal bağlılık (Affective Component - AC), üyelerin örgüt ile olan etkileşimi üzerinde durur. Bu boyut aynı zamanda örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda üstünde en fazla durulan boyuttur. Duygusal bağlılık, örgüt üyesinin bireysel değerlerinin ve amaçlarının örgütünki ile hangi düzeyde özdeş durumda olduğunu anlatır (Ceylan vd., 2005: 38). Duygusal bağlılık, kişinin üyesi olduğu örgüt ile ilgili güçlü bir bağlılık tutumu geliştirmesi, kendisini örgüt ile özdeş hissetmesi, örgüt içinde olmaktan memnuniyet duyması ve tüm

bunların sonucunda örgütün çıkarları için daha fazla çabalaması durumu olarak açıklanabilir (Erdil ve Keskin, 2003: 18).

Çalışan kişilerin çalıştıkları kuruma karşı güçlü bir bağlılık duygusu içinde olması, kişinin kendi isteği ile çalışması anlamına gelmektedir. Bu yüzden duygusal bağlılığı üst düzeyde olan birinin örgütsel bağlılığının da üst düzeyde olduğu varsayılır. Bu tür bağlı kişiler pek çok örgütün istediği türde üyeler olmaktadır. Bu kişiler kendilerini örgüte adanlar ve sadakat içinde çalışmalarını yürütürler. Bu çalışanlar fazladan görev ve sorumluluk üstlenmek için gönüllü olarak ön planda dururlar. Onların bu bağlılık durumu tutum ve davranışlarının da örgüte çıkar sağlayacak şekilde değişmesine neden olur (Çetin, 2004: 95). Örgüte üye olan kişilerdeki duygusal bağlılık üyenin örgüt ile özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Kişilerin örgüt ile özdeşleşmesi her ikisinin de amaçlarının ve hedeflerinin birbiri ile benzeşmesini sağlayacaktır. Duygusal bağlılık, örgüt için geliştirilen edilgen bir duygu olmasının dışında örgütün amaçlarına ve değerlerine isteyerek katkı sunmak için etkin bir şekilde çalışmaya gönüllü olması da kapsar (Oktay ve Gül, 2003: 407).

#### 2.2.3.2. Devam Bağlılığı

İlgili araştırmalar incelendiği zaman devam bağlılığının kişilerin örgütten ayrılmalarının sonucunda kaybedeceği şeylerin büyüklüğüne bağlı olarak örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesi şeklinde bir açıklama getirildiği görülür. Bu bağlılık türünde çalışan kişileri örgüt ile eşgüdümlü olarak aynı hedefe sahip olması söz konusu değildir. Üyelerin bireysel hedefleri örgütün hedeflerinin önünde yer alır.

Devam Bağlılığı boyutunda (Continuance Commitment - CC), üye, örgüt içinde çok fazla zaman harcadığını ve üst düzeyde çaba gösterdiğini düşünerek örgüt içinde kalmanın bir gereklilik olduğunu düşünür. Dolayısıyla üyenin örgüt içinde kalmasını sağlayan etken örgütün dışında kalma durumunda karşılaşılabilecek muhtemel maddi kayıplardır. Örgüte devam bağlılığı içinde olan üye, örgütün dışına çıkması durumunda çok fazla seçeneğinin olmadığını düşünür (Allen ve Meyer, 1990: 3; Akt: Tiryaki, 2005:



109). Gerçekçi (realist - rasyonel) bağıllık şeklinde de tanımlanan devam bağıllığında asıl olan örgüt içinde kalma ihtiyacıdır. Devam bağıllığı, üyenin örgütü terk etmesinin sonucunda ortaya çıkacak maliyetlerin ne olduğu ile ilgilidir. Devam bağıllığında asıl konu maddi çıkarlardır. Kişi örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabileceği ekonomik ve sosyal kayıplarının fazla olacağı kaygısı ile örgütte kalmaya devam eder. Ekonomik ve sosyal açıdan ödenecek olan bedel miktarı artış gösterdikçe örgütsel bağıllık da artar (Kama, 2005: 86). Devam bağıllığına ilişkin gerçekleştirilen araştırmalarda bağıllığa etki eden faktörlerin yaş, örgüt içinde geçirilen süresi, kariyer planlaması, maaş, ayrılma isteği, iş devri ve evlilik gibi kavramlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Devam bağıllığı üzerinde etkili olan diğer bir konu da kişilerin önlerinde bulunan alternatif iş fırsatlarıdır. Çok fazla alternatifi olduğunu düşünen kişiler, daha az sayıda alternatifi olan kişilere oranla daha zayıf bir bağıllık duygusu çinde olmaktadır. Bir başka deyişle iş alternatiflerin artması örgütsel bağıllığın azalması anlamına gelmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 56). Devam bağıllığı, iki farklı kavramın bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu kavramların ilki alternatif yokluğu (ya da azlığı) diğeri de çalışanın örgüte verdiği emeğin miktarıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar örgüt için harcadıkları zamana ve enerjinin bir başka örgüte geçtiği zaman taşınamayacağını düşündüğü ölçüde örgütüne mecburi bir bağıllık duygusu geliştirmektedir.

### 2.2.3.3. *Normatif (Zorunlu) Bağıllık*

Bu tür bağıllık temel olarak bir inanç sonucu ortaya çıkar. Kişilerin içinde buldukları örgüte karşı üstlendikleri sorumluluklarına bağlı olarak geliştirdikleri bağıllık türü olarak tanımlanabilir. Bu noktada çalışanlar örgüt içinde kalmak için kendisini mecbur hissetmekte buna kendini inandırmaktadır.

Normatif bağıllık (Normative Component - NC), örgütsel bağıllığın ahlaki boyutunu temsil eder. Normatif bağıllık sonucunda kişiler, örgüt içinde devam etmesinin bir gereklilik olduğuna inanır ve örgüt yöneticilerine karşı kendini sorumlu hisseder. Bir tür minnettarlık hissi ile örgüte bağlanır. Bu durumun temel nedeni, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçlarının olduğu bir anda işe almış olmasıdır. Bu tür bağlanma güdüsü

geliştiren üye kendini örgüte karşı borçlu hissetmektedir (Çetin, 1991: 98). Bu yüzden normatif bağlılık, genel olarak kişilerin örgüt içinde kalma zorunlulukları ile ilgili sahip oldukları değerleri ifade eder.

Örgüt üyelerinin normatif bağlılıkları ile ilgili yapılan görev tanımlarının büyük bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu bağlılık üyelerin örgüte dahil olmasından önceki ve sonraki yaşantılarından doğrudan etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanlarda bulunan örgütsel bağlılık normları da etkilenmektedir.

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

Örgütsel bağlılık üzerine yürütülen araştırmalar incelendiğinde çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde çok sayıda unsurun etki ettiği görülebilir. Bireylerin demografik yapılarından, kişilik özelliklerinden, örgüt yönetim kadrosundan veya işyerinde arkadaşlarından kaynaklanan nedenler gibi. Bütün bu unsurlar iki ana kategori halinde incelenebilir. Bunlar bireysel ve örgütsel faktörlerdir.

##### **2.2.4.1. Bireysel Faktörler**

Örgüte karşı geliştirilen bağlılık üzerinde en büyük etkisi olan unsur kuşkusuz bireysel faktörlerdir. Yapılan çok sayıda araştırma bu tezi doğrular niteliktedir. Bu araştırma kapsamında kişisel ve demografik faktörler olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, örgüt içinde kalma süresi, örgüt içindeki pozisyonda kalış süresi, algılanan yeterlilik ve ücret kavramları bağlamında açıklamalara yer verilmiştir. Kişisel faktörler kapsamına işe ilişkin beklentiler, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler de girebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 29). Yapılan araştırmalar bireysel faktörlerin, örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık tutumları üstünde güçlü bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bireysel faktörler, örgütün hedeflerinin ve değerlerin benimsenebilmesi ve örgüt faaliyetlerinin devamlılığı açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.

#### 2.2.4.2. Cinsiyet

Günümüz toplumlarında çalışan kadınların sayısı hızla artmıştır. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında ne tür bir etkileşim olduğuna ilişkin çalışmaların da sayısı artış göstermiştir.

Kimi araştırmalarda elde edilen erkekler kadınlara göre daha bağlıdır yargısının dayandığı bağlılık kuramları şu şekilde açıklanabilir. Gutek ve Cohen (1987) tarafından ortaya atılan iş modeli yaklaşımına göre, kadın ve erkek arasında bu anlamda bir fark bulunmamaktadır. Fark gibi algılanan olgunun ise kadın ve erkek personelin farklı konumlarda çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışmaya göre erkekler kadınlara oranla daha iyi konumlarda ve daha yüksek maaşlarla çalışmaktadır. Farkın sebebi de budur (Sökmen, 2000: 52).

Çalışmalar hazırlayan kimi araştırmacılar da burada iddia edilenin tersine kadın ve erkek arasında önemli farklar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu grup araştırmacılar kadınlardaki örgütsel bağlılık kavramının erkeklere göre daha güçlü olduğunu ifade ederler. Angle ve Perry (1981) kadın personelin iş devrinden hoşlanmadıklarını bu yüzden örgüte karşı bağlılık hissettiklerini ileri sürmüştür. Grusky (1966) kadınların belirli bir konuma gelebilmek için erkeklere oranla daha fazla çaba gösterdiğini bu nedenle örgüte daha çok bağlılık davranışı içine girebildiğini iddia etmiştir (İnce ve Gül, 2005: 62-63).

Bu konuda araştırma yapan kişiler arasında kadın ve erkek bağlanmasının hangisinin daha güçlü olduğuna dair ortak bir görüş bulunmamaktadır. Kadınlarda bulunan bağlanma düzeyinin erkeklere kıyasla daha az olabileceğini iddia eden kişiler de buna dayanak olarak kadın çalışanlar ailelerini birinci plana almalarından dolayı örgütlerini her zaman ikinci plana alırlar iddiasıdır.

Kadınlardaki bağlılığın erkeklerden daha çok olduğunu iddia eden araştırmacıların dayandıkları temel noktalara göre kadınlar örgüt içinde daha istikrarlı bir şekilde çalışırlar

ve önlerine konulan engellere karşı güçlü bir motivasyon geliştirirler (İnce ve Gül, 2005: 62).

Aven ve arkadaşları (1993) yaptıkları araştırmada örgüt bağlılığın cinsiyet ile ilişkisini anlamaya çalışmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre kadınlar erkeklere kıyasla daha çok bağlılık davranışı içine girmektedir. Bu meta-analiz çalışmasında, 27 farklı örneklem ile elde edilen veriler değerlendirilmiş sonucunda cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmadığı, kadınların örgüt bağlılığının yalnızca devam bağlılığı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bu veriler cinsiyet ve örgütsel bağlılık ile ilgili bir dayanak noktası olabilecek niteliktedir. Türkiye’de yapılan yönetim bilimine yönelik araştırmalarda elde edilen verilere göre, kadınlar erkeklere kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık tutumu içinde olmaktadır.

#### 2.2.4.3. Yaş

Genel anlamda çalışanların yaşlarının ilerlemesine bağlı olarak iş imkanlarının azalmaya başlamasından ortaya çıkan kaygıya bağlı olarak örne mecburen bağlanma durumunun ortaya çıktığı öne sürülür. Yaşın ilerlemesine bağlı olarak çalışan kişinin deneyimi zirve yapmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yaşı ilerlemiş kişilerin özellikle deneyim gerektiren işlerde alternatiflerinin olduğu ve buna bağlı olarak zorunlu bağlanma duygusu içinde bulunmadıkları da söylenebilir (Sökmen, 2000: 51).

Seneler boyunca farklı bir örgüt içinde görev yapan bir personel bu zaman içerisinde bir tutum geliştirir ve bu tutum alternatif bir işte çalışmaya başlaması sırasında ona engel olur. Yıllardır süregelen iş ortamı, iş arkadaşları, örgüt kültüründen çıkarak daha önce hiç görmediği bir örgüt içine dahil olan deneyimli personel uyum sorunları yaşayabilir. Aynı durum yeni çalışılacak olan yer için de geçerlidir.

Konuya ilişkin çalışmalar ele alındığında yaşı ilerlememiş örgüt üyelerinin mesleki açıdan deneyimli ve başarılı yaşlı çalışanlara kıyasla daha az örgüt bağlılığı hissettikleri görülebilir. Genç üyelerin yaşlılara kıyasla daha yüksek iş devir hızına sahip

oldukları ve bu duruma eğilimli oldukları da iddia edilebilir.

Angle ve Perry (1981) yaptıkları çalışmada yaşın ilerlemesine bağlı olarak örgüte olan bağlılık düzeyinin de arttığını belirlemişlerdir. Onlara göre örgüt üyesinin yaşı arttıkça farklı bir örgüte dahil olabilme ihtimalinin azaldığı bu yüzden örgüte karşı bağlılık düzeyinde artış olduğu yargısı doğrudur (Gökmen, 1996: 9).

Türkiye’de yapılan bir çalışmada genç personelin yaptıkları işi daha keyifli olarak algıladıkları ve buna bağlı olarak daha büyük bir istekle çalıştıkları ve yaşlı personele kıyasla daha çok örgüt bağlılığı geliştirdikleri belirlenmiştir (Kırel, 1999: 115-136).

Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılık boyutlarının her biri ile yaş arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında yaş ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir ilişki olduğunu görmüşlerdir. Çalışmada elde edilen veriler şöyledir; örgüt içinde bulunan kişilerin yaşı küçük olanları deneyim eksikliklerinden ötürü yeni bir örgüte dahil olmayacaklarını düşündükleri için daha yüksek bağlılık tutumu geliştirirler. Ek olarak yaş ilerlemiş olan örgüt üyelerinin kendilerini örgüt içinde özel bir konuma yerleştirdikleri bu nedenle örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık geliştirdikleri savunulabilir (Gökmen, 1996: 10).

Örgüte karşı geliştirilen duygusal bağlılıkta üyenin yaşı ile doğru orantılı bir durum söz konusudur. Devam bağlılığında ise böyle bir orantıdan bahsetmek mümkün değildir.

#### 2.2.4.4. Eğitim Düzeyi

Yapılan kimi çalışmalarda örgüte karşı geliştirilen bağlılık tutumu ile eğitim düzeyi arasında bir negatif yönlü bir orantı olduğu belirlenmiştir.

İşletme içinde görev yapan personelin eğitim seviyelerinin yükselmesine bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir. Bu ters orantının temel sebebi yüksek seviyede eğitime sahip olan kişilerin istedikleri anda istedikleri işletmede iş

bulabileceklerine inanmaları ve çalıştıkları işletmeden daha yüksek düzeyde beklenti içine girmeleri şeklinde açıklanabilir (Kama, 2005: 97).

Eğitim başlığının altında üyelerin bireysel eğitim düzeylerinin yanı sıra hizmet içi eğitimlerin de ele alınması gereklidir. İşletme içinde personelin kişisel gelişimi ve kariyer planlamasına yönelik olarak verilecek olan hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı artırdığı yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır.

Çalışanlar masraflarını işyerinin karşıladığı bir eğitim programına katıldığı zaman kendilerini farklı hissetmektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak işletmeye karşı bağlılığı da artmaktadır. Çalışanın işletmeye güven duyması ve bağlılığının artması da karşılıklı bir yatırım anlamına gelmektedir (www.bilgiyonetimi.org, 13.12.2009). Yapılan bazı çalışmaların sonuçlarına göre de eğitim ile örgütsel bağlılık arasında yeterli düzeyde sonuca yol açacak bir ilişki bulunmamaktadır.

#### 2.2.4.5. Örgütte Çalışma Süresi

Örgüt içerisinde çalışan kişilerin belirli bir ünvanda veya konumda görev yaptıkları süre ve örgüt içerisinde bulunulan toplam sürenin örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici rol oynadığı söylenebilir.

Cohen (1993) gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda çalışma süresinin artmasına bağlı olarak çalışanların örgüt üzerinden sağladığı maddi çıkarın da artış gösterdiğini ve bu nedenle kazanç anlamında örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir (Gökmen, 1996: 11).

Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Allen, Meyer ve arkadaşları 1993'te gerçekleştirdiği araştırmasında devamlılık ve duygusal bağlılık bileşenlerinin kurum içerisinde belirli bir ünvan veya pozisyonda yapılan görevlerin süresi ve toplam sürenin farklı şekilde etkilendiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca örgüt içinde kalınan sürenin devam bağlılığı ile; bir ünvan ya da pozisyonda

çalışılan sürenin de duygusal bağlılık ile daha çok ilişkili olduğu öne sürülmüştür. Çalışma süresinin uzunluğu veya kısalığı kişilerin çalıştıkları yere ilişkin geliştirdikleri bağlılık davranışı ile doğru orantılı bir faktördür.

Örgüt içinde belirli bir konumda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam sürenin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini incelemeye çalışan farklı bir araştırmada da örgüt içindeki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, belirli bir pozisyonda geçirilen süre ile bağlılık arasında negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içerisinde geçirilen sürenin artmasına bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyi de artış göstermektedir. Ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

#### 2.2.4.6. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, işe ilişkin özellikleri kapsar. Örgütsel bağlılık kavramı örgütün yapısal özellikleri ile doğrudan bir ilişki içindedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliksel özellikleri ve ne derece önemli olduğu, yönetsel özellikler, karar süreçlerine katılım, çalışma grupları, örgüt kültürü, rol çatışmaları, astların becerileri, işe odaklanma, görev kimliği ve ödül yöntemleri gibi değişkenlerdir. Bunların yanında rol belirsizlikleri, işin zorluğu, ast ve üst iletişimi, kariyer planlaması, kişilerin gereksinimlerine verilen önem, maaş adaletinin sağlanması da örgütsel faktörler olarak sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005: 70).

Rol ile ilgili değişkenler personelin işletmeye olan bağlılıklarının belirlenmesinde önemlidir. Bu değişkenlerden biri mesleki rol çatışmasıdır. Rol çatışması kavramının örgütsel yapı içinde bağlılığa olan negatif yönlü etkileri kişilerin kendi kabuklarına çekilmesi ve işine karşı ilgisizliği biçiminde gerçekleşmektedir. Bu durumda olan personel duygusal olarak kendilerini boşlukta hissederler ve hem kendilerinden hem de işyerindeki diğer insanlardan kaçma eğiliminde olurlar. Role ilişkin sorunların varlığı, farklı örgütlere olan yönelimleri de artırır. Bunun sonucunda da örgütsel bağlılıkta düşüş gözlenir. Buna ek olarak örgüt kültürü, iş tanımları ile ilgili belirsizlikler, otoritenin çok

güçlü veya zayıf olması gibi faktörler de bağlılık üzerinde negatif etkiler oluşturur (Balay, 2000: 46-47). İş tanımında ve iş yoğunluğunda meydana gelen aşırılığa bağlı olarak ortaya çıkan rol çatışmalarının örgüt içinde stres kaynağı olduğu ifade edilebilir. Aynı anda birden fazla işin yapılmak istenmesi ve buna bağlı olarak birden fazla rol üstlenilmesi durumlarında kaçınılmaz olarak stres ortaya çıkacaktır (Kırel, 1998: 37).

İş ile ilgili niteliksel özellikler de örgüt bağlılığı üzerindeki önemli etkenlerden biridir. İşin önemi, örgüt içerisinde veya dışarıda, bir işin diğerlerinin hayatları üstünde ne tür etkiler yaptığı anlamında kullanılmaktadır (Sökmen, 2000: 60). Örgütsel yapı içinde statü bakımından üst düzeyde bulunan kişilerin örgütten elde edeceği maddi manevi doyum alt kademelerde çalışan kişilere kıyasla daha yüksek olabilmektedir. Bu nedenle örgütün üst kademelerinde görev yapan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Ek olarak örgütte üstlenilen görevin niteliği ve örgüt için taşıdığı önem de işi yapan kişi veya kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltebilir.

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunan bir diğer örgütsel faktör de yönetsel durumdur. Yöneticilerin personelini nasıl yönettiği ve denetlediği onların görev ve sorumluluk algılarını değiştirir. Aşırı otoriter bir tutum içinde olan, karar süreçlerine astlarını sokmayan, astlarına karşı baskıcı bir tutum izleyen yönetim kadroları astların sorumluluk alması konusunda bir ortam oluşmasını sağlar. Personel işe yönelik bir problemle ya da zorluk ile karşı karşıya kaldığında bunları çözmek için uğraşmaz. Buna sebep olarak yöneticileri gösterirler. Lepper ve Grene (1975), baskıcı ve otoriter bir yönetim ve denetleme sürecinin, çalışan kişilerin işe karşı olan ilgisini azalttığını ifade eder (Varoğlu, 1993: 50).

Çalışma ortamında bulunan ve kişinin her gün iletişim içinde olduğu çalışma arkadaşları ile arasında olan bağ kişilerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan farklı bir faktördür. Kişinin çalışma arkadaşlarına karşı geliştirdiği bağlılık her ne kadar örgütsel bağlılık kadar yüksek düzeyde olmasa da bir sosyal katılım olarak teorik olarak örgütsel bağ güçlendirdiği öne sürülebilir. Örgütten ayrılma, bir biçimde değer verdiği çalışma



arkadaşlarından ayrılma anlamına geldiği için kişiler, sosyal bağları kesmeyerek örgüt içinde devam etme tutumu geliştirebilirler (Balay, 2000: 47).

Örgüt içindeki ödül sistemi de bağlılık üzerinde güçlü etkisi olan bir faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanlar açısından gelecek ile ilgili beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, işverenler açısından ise bugün gösterilen çabaya ve bağlılığa karşılık ödenen bedele bağlı olarak meydana gelir. Bu değişime etki eden faktörlerin içinde belki de en önemlisi çalışmanın ne ile ödüllendirildiği konusudur. Bu yüzden ödül ve bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin, ödül sisteminin adaletli bir şekilde kurulması konusunda gösterdiği başarının, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olan çok güçlü bir faktör olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adalet bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer faktördür. Örgütsel adalet yönetici kadrosunun aldığı kararların ve personel ile ilgili uygulamalarının personel tarafından algılanmasının ne şekilde gerçekleştiği ile ilgili bir süreçtir. Personel arasındaki görev dağılımları, mesai saatlerine uyum, yetki devri, ücretlendirme, ödül dağıtımları gibi kriterlerle ilgili olarak alınan kararları çalışanların adil olarak görüp görmediklerini değerlendirme sürecidir. Örneğin, işe yeni başlamış aynı özellikleri olan ve birbiri ile aynı görevi yerine getiren iki çalışana farklı maaş veriliyor olması, düşük maaş alan çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde negatif yönlü bir etki meydana getirecektir (İnce ve Gül, 2005: 76-77).

Çalışanların örgüt ile arasında gelişmesi gereken bu bağlılık tutumuna etki eden faktörlerin iyileştirilmesi yönetim kadrosunun görev ve sorumluluğundadır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmek, çalışanlardan üst düzeyde verim almaya, verimi yükseltmek de örgütsel faktörlerin iyileştirilmesine bağlıdır.

### **2.2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Bu konuda araştırmalar yapan kişilerin bağlılık kavramı ile bu denli yakın olmalarının en önemli nedenlerinden biri örgütsel bağlılığın örgütler için önemli

sonuçlarının olmasıdır (Güçlü, 2006: 30). Örgütsel bağlılık her bir bileşeni ile örgütler için olumlu veya olumsuz sonuçları olan önemli bir kavramdır (Özkan, 2005: 70).

Yapılan çalışmalar ele alındığında örgütsel bağlılığın üç seviyeli olduğu görülebilir. Bu seviyeler; düşük seviye, ılımlı seviye ve yüksek seviye olarak adlandırılabilir. Bu seviyeler ile ilgili açıklamalar aşağıdadır.

#### 2.2.5.1. Düşük Seviyede Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık seviyesinde çalışanlar kendilerini örgüt ile özdeşleştirmezler ve örgüt ile aralarında güçlü bir bağ kurulmamıştır. Düşük seviyede gerçekleşen örgütsel bağlılığın çalışanlar ve örgütlere yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

*-Olumlu Sonuçlar:* Düşük seviyede örgütsel bağlılık durumunda çalışanların kendi yaratıcılıkları ve farklı yönleri açığa çıkabilir. Bununla birlikte çalışan, alternatif işlerle ilgili girişimde bulunacağı için bu durum, insan kaynaklarının daha etkili bir şekilde kullanılmasını. Düşük seviyedeki örgütsel bağlılık uzun dönemde örgütün çıkarına olabilecek itirazlar ve şikâyetlerle sonuçlanır. Eğer örgütler içeriden kaynaklanan ve resmi olmayan bu iletişim sistemini zamanında fark eder ve gerekli önlemleri alabilirse ileride karşılaşılabileceği hukuki sorunların (tazminat davaları gibi) da üstesinden gelebilecektir (Balay, 2001)

*-Olumsuz Sonuçları:* Düşük seviyede bağlılık, beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırır ve artan itiraz ve şikâyetler örgütün saygınlığına zarar verir. Örgütüne ve işine karşı düşük seviyede bağlı olan bu tür personel düşük bağlılık nedeniyle, gelirden ve iş güvenliğinde kayıplar, çalışma ortamından soyutlanma, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yerine getirme ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel yaptırımlarla karşı karşıya kalabilirler (Tiryaki, 2005: 119).

#### 2.2.5.2. *İlmlı Seviyede Örgütsel Bağlılık*

İlmlı seviyede bağlılık personelin içerisinde görev yaptığı örgütün amaçlarını, hedeflerini, politikalarını ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen kendini örgüte tam anlamıyla ait hissedememesi durumudur. Bu seviyede bağlılığı olan çalışanlar genellikle örgütün istek ve beklentilerini karşılama yönünde tutum ve davranış içine girse de, bireysel değerleri ile örgütsel beklentilerin çatıştığı durumlarda sorunlar yaşanmasına neden olabilirler. Bu bağlılık seviyesinde, çalışanın örgüt içerisinde kalmayı kendi için bir görev olarak görmesi ve örgüte karşı bağlılık göstermesinin doğru davranış olduğunu düşünmesi etkilidir (Koç, 2009: 206). İlmlı seviyede örgütsel bağlılıkta da olumlu ve olumsuz sonuçları vardır.

-Olumlu Sonuçları: Bağlılığın ilmlı seviyede olmasının olumlu sonuçları arasında; ait olma, güvenlik, etkililik, sadakat ve sorumluluk duygularının gelişmesi, kişisel yaratıcılık, örgütten bağımsız olarak kimliğini devam ettirme gibi sonuçları bulunabilir (Özkan, 2005: 70). Bu bağlılık seviyesinin en önemli olumlu sonucunun sadakat duygusunun gelişmesi olduğu öne sürülmektedir.

-Olumsuz Sonuçları: Örgüte karşı ilmlı seviyede bağlılık zaman zaman olumsuz sonuçlara da neden olabilir. Bu durumdaki kişiler, topluma karşı sorumluluk ve örgüte olan sadakat duyguları arasında bir bocalama ya da çatışma yaşayabilirler. Bu da kararsızlık ve örgütsel işleyişte verimsizliğe neden olabilir (Bayram, 2005: 136).

#### 2.2.5.3. *Yüksek Seviyede Örgütsel Bağlılık*

Araştırmalar bu seviyedeki bir bağlılığın kişilerin örgüte karşı güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendilerini örgüt ile özdeşleştirmelerine bağlı olarak yüksek seviyede bağlılık, hem kişi hem de örgüt için önemli sonuçlar doğurmaktadır.

-Olumlu Sonuçları: Bu tür bir bir bağlılıkta kişiler örgüte çok güçlü bir eğilimle

bağlanma davranışı içine girerler. Yüksek seviyede örgüt bağlılığı çalışana, mesleğinde başarıyı ve ücretinde artışı sağlayabilir. Ek olarak örgüt bu sadakata bağlı olarak çalışanına fazladan yetki ve statü vererek onu ödüllendirir. Bu durum personelin; işin kendisi ile, örgüt içindeki gelecekleri ile, denetim ve çalışma arkadaşları ile ilgili beklentilerinin yüksek seviyede olmasını sağlar (Bayram, 2005: 136).Yüksek seviyede bağlılığı olan kişilerin örgütü bırakma eğilimleri de düşmektedir.

-Olumsuz Sonuçları: Yüksek bağlılık kimi zaman kişisel gelişimine kariyer yükselmesinin önünde engel olabilir. Bununla birlikte yaratıcılık ve yeniliklerin de bastırılmasına neden olabilir. Gelişime karşı bir direnç meydana getiren yüksek seviyeli bağlılık kimi zaman yaratıcılığın tamamen kaybolmasına da neden olabilir. İş haricindeki ilişki ve etkileşimlerde gereğinden fazla stres ve gerilim, zorlamaya bağlı uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanılması ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Yüksek seviyede bağlılık, kişilerin kendilerini grupla aşırı şekilde bütünleştirmelerine ve kendi kimliklerini grup içinde kaybetmelerine neden olur. Bu kişiler bireysel yetersizliklerini örtbas edebilmek için grup içerisinde daha fazla etkin olmak istediklerinde ailesi ile olan iletişimi bozulabilmektedir. Yüksek seviyede örgütsel bağlılığa bağlı olarak yüksek iş bağlılığı (işkolik) olan çalışanla, zamanlarının büyük bir kısmını iş ve örgüte ayırdığı için aile ve sosyal yaşamındaki ilişkilerinde de sorunlar yaşayabilmekte, iş ve özel yaşamı arasında dengesizlikler yaşamaktadırlar (Balay, 2000).

### **2.2.6. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Temel Yaklaşımlar**

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlarda ortaya çıkan kavram karmaşası kavramın sınıflandırılması noktasında da görülebilmektedir. Farklı araştırmacılar, birbirinden değişik yaklaşımları ele alarak sınıflandırma teknikleri öne sürmüşlerdir. Örneğin; Huang (2000) bağlılık kavramı ile ilgili olarak ortaya atılan kuramları dört sınıfa ayırmıştır. Bunlar; davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlanma şekilleridir. Her ne kadar farklı sınıflandırma yöntemleri görülse de çalışmalarda özellikle üç sınıflandırma şekli ön planda yer almaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır (İnce ve Gül, 2005: 26).

### 2.2.6.1. Tutumsal Bağlılık

Çok sayıda araştırmacı tutumsal bağlılık konusunu farklı şekillerde ele almışlardır. Araştırmacılar tutumsal bağlılığın farklı biçimlerde ortaya çıkabildiğini ve birbirinden farklı unsurlara sahip olduğunu öne sürmüşlerdir.

Tutumsal bağlılık, kişinin kimliğinin örgüt ile özdeş hale gelmesi veya örgütün amaçlarıyla kişisel amaçların süreç içinde aynı yöne doğru yönelip bütünleşmesi şeklinde ortaya çıkar (Varoğlu, 1993: 8). Tutumsal bağlılık kişinin örgütle ve o örgütün sahip olduğu hedefler, değerler ve amaçları ile kendi hedef, değer ve amaçlarını bütünleştirerek, bu amaçlara ulaşabilmek için örgüt üyeliğini dam ettirmek istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile bu bağlılık manevi ödüllendirmeler ve çıkarlar karşılığında kişilerin kendilerini örgüte ait hissettikleri bir tür alışveriştir (İnce ve Gül, 2005: 27-28).

Tutumsal bağlılık ile ilgili ortaya atılan yaklaşımlar, bu bağlılığın ne şekilde ortaya çıktığını ve hangi tür özelliklere sahip olduğunu anlamaya yöneliktir (Sökmen, 2000:34). Tutumsal bağlılığa ilişkin ortaya atılan yaklaşımların en önemlileri vekabul görenleri Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından ortaya atılan yaklaşımlardır.

### 2.2.6.2. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer yaklaşımı olarak bilinen örgütsel bağlılık yaklaşımında üç ana başlık söz konusudur. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990: 5).

-Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık durumunda personel örgütün sahip olduğu hedefleri ve değerleri güçlü bir bağlılık içinde kabul eder ve örgütten ayrılması istemez. Bu durum ideal mutluluk durumu olarak adlandırılır. Personelin örgütüne karşı güçlü bağlarının bulunması kendi isteği ile kurum içinde kalıyor olması anlamına gelir. Çalışanın örgüte bağlılığının en sağlıklı biçimidir. Bu tür personeller yöneticilerin hayalini

kurdukları tam anlamıyla örgüte kendisini adanmış ve sadık personellerdir (Çetin, 2004: 95).

-Devam Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetini ve bu durumu kabul etmeyi göze alan kişinin bağlanma tarzıdır. Devam bağlılığı, personelin örgüte kattığı değerler ve yatırımlarına bağlı olarak artıp azalabilen bir yapıya sahiptir. Kişinin yatırımı arttıkça örgüte bağlılığı da artar. Bu yaklaşıma bağlı olarak örgütsel bağlılık ödül ve maliyet ile bağlantılı bir bakış açısı ile ele alınmaktadır. Burada önemli olan unsur, pazarlık ya da örgüt ile personel arasında gerçekleşen ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlananın daha yüksek seviyede bir değişim ilişkisi onun sisteme daha çok bağlanması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, maliyete oranlar daha fazla ödül elde edilmesi, daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık anlamına gelir. Becker, değişim yaklaşımına yatırımın yanında zaman unsurunu da dahil etmiştir. Ona göre birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme ihtimaline bağlı olarak onu örgüte bağlı hale getirmektedir (Tiryaki, 2005: 114).

-Normatif Bağlılık: İşgörenlerin etik bir bakış açısıyla görevlerini sürdürmeye devam etmeleri ve örgütten ayrılmanın etik olmayacağını düşünmelerine bağlı olarak kendilerini örgüte karşı sorumlu hissetmeleri sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu tarz bağlılık durumlarında kişilerin örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmelerinde, yaptıklarının doğru ve etik olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu bağlılık, çalışanların örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmaları ve bu yüzden kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görmelerini esas alan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir (Karahana, 2009:423). Bu bağlılıkta çalışan, sadakatin önemli olduğuna inanır ve bununla ilgili etik bir zorunluluk hisseder (Yalçın ve İplik, 2005: 15).

Sayılan üç tarzda bağlanarak çalışmalarına devam ederler örgüt içinde kalmaya devam ederler. İlkinde kalma güdüsü kişinin kendi isteğine, ikincide ihtiyaçlarına (çıkarlarına), üçüncüde ise sorumluluk hissine dayanır.

### 2.2.6.3. *Penley ve Gould Yaklaşımı*

Penley ve Gould tarafından geliştirilen bu yaklaşım Etzioni'nin geliştirdiği örgüte katılım modelini temel alır. Etzioni tarafından geliştirilen modelde örgüt içinde bulunan uyum sistemleri ve üyelerin bu sistemlere yönelim biçimleri ele alınmıştır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin etik, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım ya da bağlanma modelinin örgütsel bağlılık kavramını açıklama konusunda yeterli olduğunu fakat bu modelin çeşitli sebeplerle çok ilgi göremediğini ifade etmiştir. Bu sebeplerin başında modelin yeteri kadar sade olmaması gelir. Çünkü model kapsamında etik ve yabancılaştırıcı şeklinde iki duygusal bağlanma türü vardır. Fakat bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt mı oldukları yeteri kadar açıklanabilmiş değildir. Eğer bu kavramlar birbirine zıt anlamlarda kullanıldıysa yabancılaştırıcı bağlılık etik bağlılığın negatifi olacağı için yabancılaştırma kavramının gereği olmamalıdır. Penley ve Gould geliştirdikleri modelde bu iki tür bağlılığı birbirlerinden bağımsız şekilde incelemişlerdir. Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değildir. Kavramın zıttı ahlaki bağlılığın yokluğudur (İnce ve Gül, 2005: 36). Etzioni'ni tarafından geliştirilen bağlılık modelinin fazlaca ilgi görememesinin önemli bir diğer sebebi de modelin sahip olduğu makro özelliğidir (İlsev, 1997: 19). Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sistemi ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerliliğinden bahseder. Ancak örgütsel yapılarda birbirinden farklı uyum sistemlerini ve bağlılık türlerini bir arada görebilmek mümkündür. Penley ve Gould bu bağlamda örgütsel yapılarda birden çok uyum sistemi ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini öne sürer (İnce ve Gül, 2005: 36).

Penley ve Gould getirdikleri bu bakış açılarıyla örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu öne sürmektedirler. Bu boyutlar; etik bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

-Etik Bağlılık: Örgütsel amaçlara karşı bir kabulleniş ve bu amaçlara karşı özdeşleşmeyi ifade eder. Bu bağlılık türünde birey, kendini örgüt için adar ve örgütün tüm başarılarından ya da başarısızlıklarından kendini sorumlu tutar.

-Çıkarıcı Bağlılık: Bir tür alışveriş temeline dayanır. Çalışan kişilerin örgüte sağladıkları katkılara karşılık ödül ve çıkar beklemesini temel alır. Çalışan için örgüt bazı amaçlara ulaşabilmek amacıyla kullanılan bir tür araçtır.

-Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılıkta kişiler örgütün yapısal özellikleri ile ilgili kontrol sahibi olmadığını veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığını düşünmektedir. Dolayısıyla örgüt ile ilgili yabancılaştırıcı bir duygu ile bağlanma güdüsü geliştiren kişiler, örgüt tarafından sunulan ödüllerin ya da cezaların performansı ile orantılı şekilde değil, rastgele verildiğini düşünür. Bu tür duyguların sonunda çalışanda, örgüt içerisinde kapana kısıldığı hissi yerleşir (Penley ve Gould, 1988: 46-47; Akt: Gözen, 2007: 53-54).

Penley ve Gould tarafından getirilen bağlılık yaklaşımı, Etzioni tarafından geliştirilen yaklaşımda bulunan eksiklikleri temel alarak geliştirilmiştir. Bu yüzden Etzioni tarafından yapılan araştırmanın aksine Penley ve Gould, üç bağlılık türünün örgütsel yapıda aynı anda görülebileceğini öne sürerler.

#### 2.2.6.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) için örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgütsel yapıya psikolojik açıdan bağlanması ile gerçekleşir. Bu iki araştırmacı tarafından yapılan çalışmalara göre örgütsel bağlılık üç boyutlu bir yapıdan oluşur (Tiryaki, 2005: 115).

-Uyum: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirlenmiş dış ödülleri elde etmektir. Çalışanların bağlılık içinde olmalarının ve buna bağlı olarak ortaya koydukları davranış ve tutumların temel amacı belli ödüllere ulaşma ve / veya belli cezalardan kaçmaktır. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere ulaşmayı içerir.

-Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, kişinin örgüt bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Diğerleri ile yakın ilişki kuran kişi davranış ve tutumlarını kendini



ifade edebilmek ve doyum sağlamak amacıyla diğerk kişilerle ya da gruplarla özdeş hale getirdiğinde özdeşleşme ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgüte ait amaçları, değerleri ve yapısal özellikleri kabullenir ve bunlarla kendini özdeşleştirirse bağlanma meydana gelir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişilerin örgütün bakış açısını ve yapısal özelliklerini kabullenme kendisine uyarlama düzeyini yansıtır (İlsev, 1997: 12).

-İçselleştirme: Bir bütün olarak örgüt değerleri ile birey değerleri arasında gerçekleşen uyuma dayanır. Örgütsel bağlılığın benimseme ya da içselleştirmeye dayanan bu boyutu, kişilerin davranış ve tutumlarını örgüt ile eşgüdümlü hale getirmesi durumunda ortaya çıkar (Tiryaki, 2005: 115).

Uyum boyutu, ödül ve maliyet değerlendirmesi kavramlarını ön plana çıkarır ve kişileri araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün sahip olduğu beklentilerle ilgili olan sonuçlara yöneltir (Balay, 2000: 18).

İncelenmeye çalışılan bu üç yaklaşım bağlılık kavramının birbirlerinden farklı ve birbirleri ile ilgisi olmayan boyutlarını temsil eder. Bu noktada göz önünde bulundurulması gereken diğerk bir konu psikolojik bağlılığın boyutları ve temellerinin kişiler arasında veya zaman içinde kişinin kendi içinde değişiklik gösterebileceği olasılığıdır.

#### 2.2.6.5. Kanter Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık konusunda en çok kabul gören yaklaşımlardan biri de Kanter tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Kanter (1968) örgütsel bağlılığı çalışanların enerjilerini ve adanmışlıklarını bağlı buldukları örgüte vermeye hazır ve istekli olmaları, gereksinimlerini ve isteklerini karşılayacak (doyuma ulaştırabilecek) sosyal ilişkiler ve kişiliklerini birleştirebilmeleridir şeklinde tanımlamıştır. Sosyal bir sistem olarak tanımlanan örgütlerin bazı istekleri bulunur. Örgüt üyeleri bu örgütsel beklentileri, örgüte karşı pozitif duygular geliştirerek ve / veya kendilerini örgüte adayarak gerçekleştirebilirler.

Kanter örgütsel bağlılığı kişilerin enerjisini ve sadakatini örgüte vermek için istekli olması ve kişisel isteklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla giriştikleri örgütsel ilişkiler ile kendi kişisel özelliklerini birleştirebilmeleridir (İnce ve Gül, 2005: 29).

Birden fazla bağlanma tarzının ortaya çıkması ile ilgili Kanter, örgütlerin üyelerine yükledikleri farklı davranışsal zorunluluklara bağlar. O'na göre üç tür bağlılık vardır. Zorunlu bağlılık (continuance commitment), örgütün hayatta kalabilmesi için örgüt üyesinin kendini adanması şeklinde açıklanabilir. Bu tarz bağlılıkta üyeler örgütü terk edemeyecek kadar çok bireysel özveri ve çabada bulunurlar ve örgüte yatırım yaparlar. Yakın ilişki bağlılığı (cohesion commitment), örgüt içinde gelişen sosyal bağlarla ilgili olarak gelişen bağlılık şeklinde açıklanabilir. Örgütsel yapılar bünyesinde bulunan kişilerin birbirleri ile yakınlaşmaları amacıyla sosyal aktiviteler, geleneksel hale getirilen törenler düzenlerler. Örgüt kültürünün oluşması için de büyük önem taşıyan bu durum bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Son olarak Kanter, denetim bağlılığını (control commitment), üyelerin tutum ve davranışlarını istenilen yönde değişmesini sağlayan örgüt kurallarının benimsenmesi şeklinde tanımlamıştır. Bu tarz bağlılık ortaya çıkabilmesi için örgüte üyesinin sahip olduğu tutum ve davranışların örgütün sahip olduğu kurallara uygun olması gereklidir. Kanter, bu üç tür bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ve birbirleri üzerinde olumlu etkileri olduğunu ileri sürmüştür ([www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc.](http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc.), 13.11.2009). Bütünsel bir yaklaşımla ele alındığında örgütsel bağlılığın artması için burada bahsedilen üç bağlılık tarzının birbirini geliştirmesi gerekliliği vardır. Kanter'in ileri sürdüğü yaklaşımda bulunan bu üç bağlılık türünün sonuçları arasında bazı farkların olduğu söylenebilir. Devam bağlılığın güçlü bir bağlılık türü olduğu yapılarda üyelerin örgütten ayrılma ihtimalleri daha düşüktür. Yakın ilişki bağlılığının yüksek düzeyde olduğu örgütlerde de dışarıdan gelecek tehditler ve tehlikelerde örgütlerin kendilerini daha iyi koruyabildiği varsayılır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kişisel değerleri ve normları ile örgütün değer ve normları arasında uyum sağlarlar. Her ne kadar sonuçları arasında farklar bulunsa da Kanter üç bağlılık türünün birbiri ile yakın ilişkisi olduğunu öne sürmektedir.

#### 2.2.6.6. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranışla ilgili araştırmalar yapanların tutumsal bağlılık kavramı ile bir açıklama getirme çabasına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmayı seçmektedirler. Bu kavram, bağlılık durumunun dışavurumu ya da kurallara bağlı beklentilerin üzerinde kalan davranışlar şeklinde açıklanabilir. Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş dönemde sahip oldukları davranışlarına bağlı olarak örgüt içerisinde kalma süreciyle yakından ilişkilidir. Buradaki örgüte bağlılık ile kastedilen durum örgüt içerisinde kalma niyetinin bulunması, örgütten ayrılmamak veya devamsızlık yapmamak gibi davranış ve tutumlardır (İnce ve Gül, 2005: 48).

Davranışsal bağlılığa ilişkin getirilen yaklaşımlar temel olarak sosyal psikologların araştırmaları etrafında şekillenmektedir. Belirli bir örgüt içine girebilmesi için kişilerin bazı özverili davranışlar içinde bulunması gerekliliği örgütsel bağlılığın başlangıcı şeklinde ele alınır. Buna en güzel örnek olarak üyelik kabul törenleri veya bu amaçla gerçekleştirilen çeşitli ritüeller verilebilir. Sosyal gruplar, askeri bazı kuruluşlar veya yapılanmalar, dinsel gruplar gibi örgütlerde bu tür tören ve ritüellere sıklıkla rastlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Yapılan çalışmalarda davranışsal bağlılık ile ilgili Becker tarafından geliştirilen Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik tarafından geliştirilen yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu bölümde bu iki yaklaşıma ilişkin ayrıntılı bilgiler verilecektir (İnce ve Gül, 2005: 49).

#### 2.2.6.7. Becker Yaklaşımı (Side-Bet Theory)

Becker için örgütsel bağlılık, üyelerin bazı yan bahislere girerek kendi içinde tutarlı davranış dizilerini, o davranışlarla doğrudan ilişkisi bulunmayan çıkarları ile ilişkili hale getirmesidir. Bir başka deyişle davranışsal bağlılık, kişilerin tutarlı davranış dizilerinden vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımlara yönelik düşüncelerle, davranış dizilerini devam ettirmeye olan eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984: 372). Dolayısıyla Becker'in görüşlerine göre kişiler, çalıştıkları örgüte karşı duygusal bir bağlılık

geliştirmekte, bağlanmanın gerçekleşmediği durumda kayıp yaşayacağını düşündüğü için bağlılık duymaya ve örgüt içinde kalmaya devam etmektedir (Gökmen, 1996: 1-2).

Becker, kişilerin sahip oldukları davranışlarına karşı geliştirdikleri bağlılığın nedeninin tutarlı davranışlar olduğunu ileri sürer. Tutarlı davranış uzun zamandan beri devam eden ve farklı gibi görünseler bile aynı amaca yönelik olarak geliştirilen davranışlar olarak tanımlanabilir. Kişi sahip olduğu tutarlı davranışlar ile amaçlarına ulaşmak istemekte ve bunları bir araç olarak kullanmaktadır. Bu nedenle bu davranışların sürekliliğinden bahsedilebilir (Varoğlu, 1993: 18-21).

Becker kişilerde görülen tutarlı davranışların temel sebebini yan bahis kavramıyla açıklar. Yan bahise girmek ile anlatılmak istenen bir davranışa ilişkin kararların o davranış ile çok da ilgili olmayan bazı çıkarları etkiliyor olmasıdır. Bu duruma örgütsel bağlılık, üyelerin örgüt ile karşılıklı bir şekilde giriştikleri bir bahis sürecidir. Bağlılığın bahse girme olgusu uyarınca bir üye kendisi için değerli olan bir şeyleri ortaya koyarak örgütü için yatırım yapar. Diğer bir ifade ile örgütü ile bahse girer. Bu durumda ortaya konulan değer Üyenin örgüte yaptığı yatırım zaman geçtikçe artar ve üye için alternatif örgütlerin çekiciliği azalır (İnce ve Gül, 2005: 50-51). Kişiler davranışları ile tutarlı olması konusunda kendi için değerli olan ve davranışları ile birebir ilişkisi bulunmayan varlıklar (değerler) üzerinde bahis ilişkisine girerken zaman, çaba, statü, ek gelir gibi yatırımlarını ortaya koyar. Eğer kişinin göstereceği davranışlar ile önceki davranışları birbiriyle tutarlı olmaz ise bahsi kaybetme riski yaşayacaktır. Bahsin kaybedilmesi de yatırımların kaybedilmesi demek olacaktır. Bu nedenle kişi girdiği bahsi kazanabilmek için davranışları arasında olması gereken tutarlılık durumunu sağlamak durumunda kalacaktır.

#### 2.2.6.8. *Staw ve Salancik Yaklaşımı*

Salancik tarafından öne sürülen yaklaşımda örgütsel bağlılık, üyelerin kendi davranışlarına bağlanması şeklinde değerlendirilir. Becker tarafından öne sürülen yaklaşımda olduğu gibi bu yaklaşımda da, üyeler önceki davranışlarına karşı bir bağlılık geliştirerek bu davranışlarla tutarlı yeni davranışlar geliştirir.

Salancik'e göre bağıllık; kişilerin davranışlarına, bu davranışlar aracılığı ile faaliyetlerine ve örgüte olan ilgilerini güçlendiren inançlara bağlanmaları durumudur. Salancik tarafından ortaya atılan bu yaklaşım tutumlarla davranışlar arasında bulunan uyumu temel alır. Buna göre kişilerin tutumlarıyla davranışları arasında bir uyum olmazsa kişiler gerilim ve stres duygusu içine girerler. Tutumlarla davranışların birbiri ile uyumlu olması da bağıllığı sağlamaktadır. Salancik her bir davranış için farklı bağlanma tarzlarının olacağını ileri sürer. Kişilerin sahip oldukları davranışların kimi özellikleri o davranışa karşı geliştirilecek olan bağıllık üzerinde etkili olur (İnce ve Gül, 2005: 53). Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez gerçekleştirildikten sonra geri dönülemeyen veya iptal edilemeyen, diğerlerinin önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağıllığı artırmaktadır.

Hem Becker hem de Salancik bağıllık kavramını davranışların devamlılığı için sahip olunan eğilim olarak ele alır. Ancak Becker tarafından ortaya atılan yaklaşımda davranışlara karşı bağıllık olabilmesi için davranışın terk edilmesi durumunda kaybedilecek yatırımlar için bir farkındalık söz konusudur. Öte taraftan Salancik tarafından ortaya atılan yaklaşımda ise bağıllıktan bahsedilebilmesi için kişiler ve örgüt arasında bir tür psikolojik ilişki boyutu olmalı ve davranışın sürdürülebilmesi için üyenin istekli olması gereklidir.

#### 2.2.6.9. Çoklu Bağıllık Yaklaşımı

Örgütsel bağıllık, örgüt üyelerinin örgüt içinde gösterdikleri davranışları anlama konusunda önemli bir değişken olarak kabul edilir. Reichers tarafından gerçekleştirilen bir araştırma örgütsel bağıllığın gelişimindeki bazı ipuçlarının elde edilebilmesini sağlamaktadır. Reichers tutumsal bağıllık kavramı üzerinde geliştirmeler yaparak çoklu bağıllık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağıllığa ilişkin yapılan sınıflama çalışmaları bağıllık duygusunun örgütün tamamına duyulduğu mantığı ile hareket etmektedir (Varoğlu, 1993: 9).

Çoklu bağıllık yaklaşımında ise, örgütsel yapı içerisinde olan farklı unsurların,

farklı seviyelerdeki bağıllık türlerinin ortaya çıkabilmesinin sebebi olabileceğini öne sürdüğü için diğer iki bağıllık türünden ayrı şekilde ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Örgütsel yapıların varlık nedeni birden çok grup yapılanmasının bir araya gelerek belirli amaçları gerçekleştirmek istemeleridir görüşü genel kabul gören bir yargıdır. Örgütlerin sahip oldukları bu ortakçı ve tarafçı yapıları ile ilgili yapılan araştırmalar, örgüt yöneticilerinin üyelerde bulunan çoklu rol yönelişlerinin bilincinde olduklarını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağıllık çalışmalarında kabul edilmektedir.

Çoklu bağıllık yaklaşımına göre örgütsel bağıllık, örgütü meydana getiren iç ve dış öğelerin sahip oldukları çoklu bağıllıkların bir bütünü şeklinde ortaya çıkar. Kişiler, örgüt yöneticileri, çalışma arkadaşları ve referans grupları için farklı farklı bağıllık türleri geliştirebilirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşteri, tedarikçi, meslek odası, sendika ve toplumsal yapılara da farklı türde bağıllık geliştirebilirler (Balay, 2000: 26).

Çoklu bağıllık modeline göre kişilerin içinde buldukları örgüte karşı duyacakları bağıllığın türü farklılaşabilir. Dolayısıyla, bir kişinin bir örgüt ile ilgili geliştirdiği bağıllık kaliteli ürün uygun fiyat kaynaklı iken, bir diğerinin bağlanma kaynağı örgütün üyeleri için gösterdiği yakın ilgi olabilir.

### **2.2.7. Örgütsel Bağıllığı Geliştirme Yolları**

Örgütün sahip olduğu hedeflere ulaşması için personelin örgüte karşı geliştirdiği bağıllığın büyük bir önemi vardır. Örgüt yöneticileri personelinin örgütlerine olan bağıllık düzeylerini artırabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmek için çok farklı çalışmalar içine girmektedirler. Örgütsel bağıllığın artırılması için gerekenlerin yapılmaması durumunda, işi veya çalışma ortamından doyum sağlayamayan ve memnun olamayan kişilerin sayısı artacak ve bu kişiler bir süre sonra işlerini zoraki bir şekilde yapıyor olacaklardır. İşini zorla yapmaya çalışan personel ile örgütlerin hedeflerine ulaşması çok

zordur. Bu durum aynı zamanda örgüt için ciddi bir maliyeti de beraberinde getirebilir. Bu bölümde örgütsel bağlılığın artırılabilmesi ve bu bağlılığın devamlılığının sağlanabilmesi için yapılabilecekler ve bunların bazı yöntemleri açıklanacaktır.

#### 2.2.7.1. Örgüt İçi İletişimi Güçlendirme

Örgütsel yapıda iletişim süreci devamlılığı olan bir tür bilgi alışverişi anlamına gelmektedir. İletişim süreçlerinin örgüt içindeki asıl görevi örgütün hedeflediği durumlara erişilmesinin sağlanmasıdır.

İnsanlar biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özellikleri ile bir bütün olarak varolurlar. Bu yüzden örgütsel yapı içerisinde insanları yalnızca bir fizyolojik makine veya güç olarak görmek ve sosyal özellikleri ile ilgilenmemek insanların örgütsel yapı içinde anlaşılmasını güçleştirir (Izgar, 2001: 13-14).

Örgütlerin hedefledikleri durumlara ulaşılabilmesi için örgüt üyelerinin birbiri ile etkili bir şekilde iletişim kurmaları büyük bir öneme sahiptir (Taşkın, 1992:110). İletişim süreçlerine bağlı olarak üyeler örgüt yapısının belirli bir konu ile ilgili tavrını daha kolay bir şekilde değerlendirerek anlayabilirler. Dolayısıyla örgüt içi uyumu yakalayabilmek açısından iletişim çalışanların bağlanma davranışı geliştirebilmesi noktasında da temel dayanaklardan biridir.

Örgüt yapıları büyüdükçe iletişim süreçlerinin önemi de artmaktadır. Çok sayıda çalışma ve kuramsal veri bu yargıyı desteklemektedir. İletişim süreçlerinin olmadığı bir örgüt yapılanmasından bahsedilemez. Örgütlerin başarıya ulaşması örgüt içinde kurulacak olan iletişim süreçlerinin açık ve sağlıklı bir şekilde işlemesine bağlıdır. Örgütsel yapıda iletişim süreçlerinde meydana gelebilecek olumsuzluklar, tıkanmalar veya kesintiler örgütsel yapının tümünden bozulmasına ve dağılmasına gidebilecek bir yolu açabilir (Aşıkoğlu, 1986: 22).

Örgüt içi iletişim, örgütsel yapıda yönetim kadrolarının aldıkları kararların

uygulanabilmesi için personele bilgi akışı sağlamasının yanında personelin psikolojik olarak örgütsel yapıya uyum sağlamalarına ve örgütün sahip olduğu hedeflere uyumlu hale gelmelerine de yardımcı olur. Personel davranışlarının örgüte uygun şekilde değiştirilmesini sağlamanın temel çıkış noktası iletişim süreçleridir (Güçlü, 2006: 104).

Örgüt içi iletişim süreçlerinin net, kesintisiz, dürüst olması gerekir. Aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya tüm iletişim kanallarının açık olması yöneticiler ve üyelerin sürekli bir iletişim halinde bulunmasını sağlar. Bu durum üyelerin kendi aralarında ve yönetim kadroları ile ilgili geliştirecekleri bağlılığa doğrudan etki eden bir yapıya sahiptir. Geniş anlamda bu da örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkar. Etkili iletişim örgütsel yapı içinde her tür iletişimin kesintisiz ve net bir şekilde işlediği bir süreçtir. Değişimin çok hızlı olarak etkilediği çalışma ortamlarında örgütler için etkili iletişim sistemlerine sahip olmak örgüt ve çalışan arasında güven oluşması için de önemlidir (Şakar, 2010: 29).

Örgüt içi iletişime bağlı olarak örgütsel amaçlar ve çalışanların sahip oldukları bireysel amaçlar eşgüdümlü hale getirilebilir. Burada bahsedilen iletişim, örgütsel yapı içinde bulunan belirsiz durumların ortadan kaldırılmasına, personelin yönetim kadrolarına ve bu kadroların alacağı kararlara güvenmelerine de olanak sağlar. Örgüt içi iletişimin temel işlevi, örgüt yöneticileri ile personel arasında karşılıklı güven ortamının tesis edilebilmesi ve yaşanacak olası sorunların en düşük seviyeye indirilebilmesidir. Bu şekilde, çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul ederler ve daha etkili bir şekilde çalışmak için fazladan çaba gösterirler. Bu durumda işten ayrılmalar da düşme eğilimine girer (Özer ve Çam, 2002: 17).

#### 2.2.7.2. İş Yükünü Dengeleme

Geleneksel örgütlerin aksine çağdaş örgütler yapacakları işlerin etkin bir şekilde yapılması, tamamlanması ve hedeflere ulaşılabilmesi için örgüte adanmış ve kendisini örgüt için adanmış üyelerin varlığına ihtiyaç duyar. Çalışanların işe yönelik olarak geliştirdikleri zorluk algısı, işin içeriğinin ve zorluk seviyesinin gerilimli ve yüksek olması



işin kalitesi üzerinde doğrudan etkili olan bir durumdur (Yüksel, 1997: 139). Yürütülen işin özellik ve gereklerinin işi gerilimli kılması, yalnızca çalışan üzerinde olumsuz etkiler yaratmakla kalmaz aynı zamanda örgüt açısından da istenmeyen sonuçlara yol açabilir. İşyerinde çalışanların karşısına çıkan ve onları zorlama ihtimali olan aşırı iş yükü onların örgüte karşı geliştirdikleri bağlılık üzerinde de etkili olabilmektedir (Yüksel, 1997: 139). Bu durum bir sorun olarak örgüt ve çalışan arasında hedeflere ulaşma konusunda negatif yönlü etkiler yaratabilmektedir. Örgüt yöneticilerinin iş yükünün dengeli bir şekilde dağıtılmasına yönelik olarak önlemler alması gerekliliği vardır.

### 2.2.7.3. Örgüt Kültürü Geliştirme

Örgüt kültürü, örgütün dış çevre ile sağladıkları uyum ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği ve iyi sonuçlar verdiği için geçerli kabul ettiği, bu nedenle de bunları anlamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için yeni üyelere öğretilmesi gerektiğine inanılan temel varsayımlardır (Çakır, 2001: 157). Örgüt kültürü personelin bireysel öncelikleri ile örgütsel hedefler arasında bir tür bağ kurarak örgütsel bağlılık üzerinde etkili olur. Bu durum personel arasında bir tür kimliğin gelişmesini sağlar ve bir bütün olarak örgütün hedeflerine ulaşma konusunda katılımı teşvik edici bir rol üstlenir. Bunun sonucu da örgütsel bağlılığın meydana gelmesi ve güçlenmesi olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76).

Örgütsel yapıda bulunan kültür personel tarafından net bir biçimde hissedilebilir. Her bir örgütün kendi içinde geliştirdiği kurallar ve uygulamalar farklılıklar gösterir. Örgüt içinde birbiri ile benzer tavırlar içinde olan çok sayıda çalışan bulunur. Çalışanların sahip oldukları bu tavırlar örgütün istediği ve beklediği tavırlardır. Aynı örgüt içinde gelişen bu benzer tavırların bütünü o örgütün kültürünü meydana getirir. Örgüte yeni dahil olan ve yeni bir kültür ile karşılaşan bir çalışanın karşılaşacağı gerginlik ve stres durumunun üstesinden gelinmesi yalnızca kültüre uygun davranmakla gerçekleşecektir. Örgütsel bütünlük için gerçekleştirilen bütün aktiviteler üyeler tarafından paylaşılan ortak inanç ve değer sistemini destekleyen bir niteliğe sahiptir. Çalışma kültürü, örgüt üyeleri için farklı bir kimlik oluşturur ve üyelerin örgüte bağlanmasına yardımcı olur. Bu kültür aynı zamanda örgüt üyelerinin paylaştığı bir değerler bütünü de ifade etmektedir

(Balay, 2000: 115).

Örgütün kendi içinde bir bütünlüğe kavuşabilmesi ve bu bütüncül yapısını dış çevresi ile uyumlu hale getirebilmesi için örgütün üzerinde dengede durabileceği temeller gereklidir. Bu temellerin kurulabildiği durumlarda üyelerin de örgüt için geliştirdikleri bağlılık seviyesinde artış meydana gelecektir. Bunun sonucunda örgüt hedeflediği sonuçlara ulaşmak için büyük bir yol katetmiş olacaktır.

#### *2.2.7.4.Ödüllendirme Sistemi Geliştirme*

Ödüllendirmeler ve özendirme amacı taşıyan uygulamalar personelin dışsal bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir. Ancak bu durum içsel bağlılık üzerinde etkili olamayabilir. İçsel bağlılık personelin kendi isteği ile örgütte gerçekleştirilen tüm aktivitelere isteyerek katılması ve örgüt ile özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır ve kişisel motivasyona bağlı olarak gelişir. Dolayısıyla öncelikle personelin hem örgüte hem de yaptığı iş veya göreve karşı kişisel olarak motive edilmesi gerekliliği bulunmaktadır.

Örgüt içerisinde uygulanan ödül sisteminin örgüt üyeleri üzerinde adalet duygularına zarar verici etkilerinin olmaması için keyfi ödüllendirme durumunun ortadan kaldırılması, performans odaklı ödül sisteminin geliştirilmesi ve verilecek olan ödüllerin üyelerin bireysel yetenekleri ve örgüte olan katkılarına göre adil şekilde verilmesi sağlanmalıdır (Atalay, 2010: 41). Kişisel motivasyon personelin içsel motivasyonlarını meydana getirir ve örgüt için beslenecek olan içsel bağlılık seviyesini etkiler. Klasik yaklaşıma göre örgüt içi ödül sistemi; sıkı kontrol, katı ceza sistemi ve koşula bağlı ödül sisteminin bir bileşimi şeklinde uygulanmaktadır.

#### *2.2.7.5.Ekip Çalışması Oluşturma*

Ekip çalışması, örgütün verdiği görevleri yerine getirebilmek için birlikte çalışma sorumluluğu hisseden üyelerin bir araya gelerek gerçekleştirdikleri çalışmadır. Ekip

çalışması, ortak hedeflere ulaşma konusunda üyelerin bireysel becerilerinin artmasını sağlamak ve güçbirliği ile bu yeteneklerin daha büyük bir güce erişmesini sağlamak esasına dayanır (Keçecioğlu, 2000: 14-15). Ekip çalışmasında yer alabilen örgüt üyelerinin öne çıkan özelliği yaptığı işi sevebilen, sevdiği işi yapabilen kişiler olma özelliğidir (Baltaş, 2002: 35). Yaptığı işin sonucunda doyum sağlayan ve mutlu olan üyelerin örgütsel bağlılıklarının da güçlü olacağı varsayılabilir. Çalışanların yaptıkları işi sevmeleri için ekip çalışmasının teşvik edilmesi önemlidir. Ekip çalışması ile elde edilmesi umulan pozitif çıktılar olarak üyelerin toplumsal ihtiyaçlarının da giderilebilmesi, yürütülen görevlerin daha büyük bir zevkle yürütülmesi böylelikle üyelerin morallerinin yükseltilmesidir. Yürütülen görev ile ilgili kontrol duygusunun artması ve işin hem yatay olarak hem de dikey olarak genişleyebilmesi olanağı üyelerin motivasyonunu artıran bir özellik taşır (Ataman, 2002: 89).

Ekip çalışması içinde görev alan çalışanlar örgütün amaçlarına bağlı olarak kendisine yüklenen görev ve sorumlulukları istenilen şekilde yerine getirdiği zaman başarılı olmuş sayılmaktadır. Ekip çalışmasının ortaya çıkardığı ürünlerle örgütün istediği hedeflerin bir bölümünün karşılanması hem iş doyumunu hem de örgütün çıktılardan elde ettiği doyumunu sağlar (Gökçegöz, 2000: 266). Bunun sonucunda çalışanların tükenmişlik duygusu yaşama ihtimalleri azalmakta ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

### **2.2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için örgütle çatışmayan ve bireysel hedefleri örgüt hedefleri ile uyumlu olan çalışanlara ihtiyaç vardır. Örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin eşgüdümlü hale getirilmesi ve aynı doğrultuda sürdürülebilmesi çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır.

Örgütsel bağlılık kavramının örgütte yaratacağı sonuçlar iki açıdan ele alınabilir. Bu sonuçlar çalışanlar üzerindeki (bireysel) sonuçları ve yöneticiler üzerindeki (örgütsel) sonuçlarıdır. Bu bölümde örgütsel bağlılık ile elde edilecek olan sonuçların açıklaması yapılacaktır.

### *2.2.8.1. Bireysel Sonuçlar*

Belirli bir amaca yönelik olarak bir araya gelen üyelerin oluşturduğu örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için örgütsel bağlılığın yaşamsal bir öneme sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Örgütsel bağlılığı olan üyelerin örgüte sunacakları katma değer yanında bazı olumsuzlukların da ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. Aynı şekilde örgütsel bağlılığın üyeler üzerinde de bazı yararlarının ve olumsuzluklarının olabileceğinden bahsetmek mümkündür. Örgütsel bağlılığın bireyler açısından oluşturacağı sonuçlar, olumlu ve olumsuz şeklinde ikiye ayrılarak incelenebilir.

### *2.2.8.2. Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları*

Yüksek seviyede bağlılık, güven ve aidiyet hissetme, etkili olma, yaşamı için bazı hedefler ve amaçlara sahip olma ve kendini olumlu algılama gibi duygularla ilişkilendirilebilir. Bireylerin örgütsel yapı içerisinde bulunmaktan mutlu olduğu ve kalıcılığı olan örgütlere üye olmak sonucunda elde edecekleri iş güvencesine bağlı olarak hayata karşı güvenle bakabileceği düşünülebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanlar üzerinde örgütte kalıcı olma ve örgüte ait olma duygusu verir. Bununla birlikte bireylerin tanınmış bir örgüt içinde üstlendiği rolüne bağlı olarak kendi ile ilgili olumlu algı durumu da gelişebilir. Kişilerin hayatlarında iş haricinde bağlandıkları durumların sayısı ne kadar az olursa; kişinin kendini olumlaması, örgüte ait hissetmesi, ve toplumsal yapıya yarar sağlayabilme duygusunun şekillenmesi için örgütsel bağlılık o kadar önemli hale gelecektir. Özellikle iş haricinde toplumsal ilişkiler kuramayan veya bir ailesi olmayan kişiler için örgütsel bağlılık tartışılmaz olarak büyük yarar sağlayacaktır. Bununla birlikte bireyin örgüt içinde üstlendikleri görevler ve sorumluluklar ne kadar merkezi ve anlamlı ise örgütsel bağlılıktan da o kadar olumlu sonuçlar çıkarmak mümkün olacaktır. Belirli durumlarda yüksek düzeyde bağlanma kişisel olarak kariyere ve gelişime fayda sağlayabilir. Örgütsel yapılarda örgüte sadık olursan örgüt de sana karşı sadık olur düşüncesi bulunmaktadır. Bununla birlikte bağlılık, kişilerin kendilerine heyecan verici hedefler koymalarını da sağlayabilmektedir. Örgütsel bağlılık, kişilerde ortaya çıkması muhtemel örgütten ayrılma eğilimlerini de en aza indirebilir. Günümüzde işletmeler için

ulaşılması önemli olan hedeflerden biri de, işletmeye karşı yüksek derecede bağlılık geliştiren nitelikli ve bilgili personelleri istihdam etmektir.

### *2.2.8.3. Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları*

Bireylerin örgüt için geliştirdikleri bağlılık durumunun faydalı sonuçlarının yanında bazı istenmeyen sonuçlardan da söz edilebilir. Ancak konu ile ilgili araştırmalar yapan bir çok kuramcının üzerinde durduğu asıl konu olumlu sonuçlar üzerine olmaktadır. Örgütsel yapı içinde konulan kurallara aşırı derecede bağlılık geliştiren çalışanlar aynı zamanda değişime en çok direnç gösteren çalışanlar olmaktadır. Durkheim, tek tek bireylerin daha büyük çapta gruplar için aşırı şekilde bağlanmasının ve uyum sağlamanın bazı olumsuzluklar oluşturduğunu öne sürmüştür. Yeteri kadar bireysel olamayan kişilerin meydana getirdiği gruplarda bireyler grup çıkarılarını kendi çıkarılarının önüne koymakta ve bir süre sonra bu durum kendi bütünlüklerine zarar vermektedir. Kişi kendi kişisel çıkarlarından fedakarlık ederek örgüte çok daha yoğun bir şekilde hizmet etmek istemekte bu da kısa süre içinde tükenmişlik duygusunun ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örneğin, farklı bir işletmeden daha fazla maaş ile bir iş teklifi alan çalışan bulunduğu örgütten ayrıldığı zaman örgütün kayıplara uğrayacağını düşünür ve örgütten ayrılmaz. Ancak bu durumda da kendi maddi çıkarlarından feragat etmek zorunda kalmış olur. Bu durum yeteri kadar bireysel olamamak ile ilgili yaşanabilecek bir örnektir.

Üst düzeyde bağlılık duygusunun geliştirilmesi kişilerin toplumsal yaşamları ve aile ilişkileri üzerinde de olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bu durumda kişiler gerilimli bir yaşam sürmeye başlarlar ve bu durum kısa bir süre içinde strese dönüşebilir. İşine, kariyerine veya örgütüne karşı geliştirilen aşırı bağlanma durumunda kişiler tüm enerjilerini ve zamanlarını bağlandığı şeylere aktarır ve ailesiyle veya diğer toplumsal çevresi ile girmesi gerek iletişim süreçlerinden uzaklaşır. Kendilerini işlerine ve örgütlerine adayan bu kimseler, yakın aile ve arkadaşlık ilişkisi geliştiremez. Böyle bir durumu yaşayan kişiler örgütleri ve aileleri arasında kalarak çatışma yaşayabilirler. Bu durum bir süre sonra kişi için çok büyük bir stres kaynağına dönüşme ihtimali olan bir durumdur.

### 2.2.9. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel bağlılığın en dikkat çeken ve üzerinde en çok durulan sonuçlarından biri örgütlerle ilgili ortaya çıkan sonuçlardır. Örgütsel sonuçlar da bireysel sonuçlar gibi olumlu ve olumsuz şeklinde iki kategoride incelenebilir.

#### 2.2.9.3. Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları

Yapılan çok sayıda araştırmaya göre, bağlılık düzeyleri yüksek personelleri çalıştıran örgütlerin daha verimli ve daha rekabetçi olması söz konusudur. Adaletli ödül sistemi, çalışan personelin kişisel gelişimlerine önem verilmesi ve bununla birlikte yürütülen görevlerin birbiri ile eşgüdümlü hale getirilmesi, diğer bir deyişle personeller arasında işbirliklerinin yaygın hale getirilmesi ve yönetim kadroları ile diğer personeller arasında güvene dayalı bir iletişim sürecinin geliştirilmesi gibi olumlu uygulamalar personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasını sağlayabilecektir. Bu uygulamaların sonucunda ise, verimlilik ve performansın artması ve kalitenin yükselmesi örgüt için olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Karatepe vd., 1998: 145). Örgütsel bağlılık, esasında ceza ve ödüle dayanmayan tüm davranışlara karşı sorumludur. Örgütün yararı için gerçekleştirilen ve kişilerde belirli bir doyum ortaya çıkaran, olumlu yönde gelişen bireyler arası davranışlar bağlılıktan etkilenmektedir. Schappe yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü belirleyicisinin örgütsel bağlılık olduğunu tespit etmiştir (Cengiz, 2001: 86). Diğer bir deyişle örgüt bağlılığı yüksek kişilerin, örneğin arkadaşları ile işbirliği yapmak gibi zorunlu rol gereklerinin dışında davranışlar sergileme ihtimali yüksektir. Örgütsel yapılarda bağlılık kavramı yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulacak açık iletişim süreçlerini ve örgüt içerisinde dikey iletişim mekanizmalarının gelişmesini sağlar. Gelişen bu tür bir iletişim süreci tüketicilerde meydana gelen memnuniyet veya sorunların tüketicilerle yüzyüze iletişim kuran personel tarafından bağlı oldukları yönetim kadrolarına iletilebilmesini sağlayacaktır. Yüksek bağlılık, tüketici beklentilerinin doğru şekilde algılanmasını sağlarken örgütlerin sundukları ürün/hizmet kalitesinin artış göstermesinin de sebebi olmaktadır (Karatepe vd., 1998: 452-470). Örgüte karşı üst düzeyde bağlanma duygusu geliştiren kişiler tarafından

oluşturulan örgütler kendi yapısının dışında kalan diğerleri için oldukça çekici bir yapıdadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişiler diğerlerine örgüt hakkında devamlı şekilde olumlu bildirimlerde bulunurlar. Bu durum örgütün kalifiye personelleri kendi içine çekebilmesi için ona kolaylık sağlar. Bununla birlikte kendi sektöründe ve iş çevrelerinde örgütün olumlu imajı da güçlenir. Düşük bağlılık durumunda kişiler de örgüt içerisinde farkına vardıkları hatalı uygulamaların düzeltilmesi için bir aktivite içine girmezler. Bu kişiler öncelikli olarak kendi çıkarlarına önem verdikleri için hatalı uygulamaların ihbar edilmesinin kendileri için risk oluşturacağını düşünürler (Cengiz, 2001: 87). Bu tarz durumları göz ardı ettikleri için asıl olarak ahlaki olmayan bir davranış biçimi içine kendileri de girmiş olurlar. Kırel'in çalışmasında kendini korumacılık yani kabullenme, istememe veya haksızlığa uğrama korkusu, bu tür ahlaki olmayan davranışlara neden olarak gösterilmektedir. Kırel tarafından Eskişehir'de bulunan Anadolu Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren matbaa ve atölyelerde gerçekleştirilen bir çalışmada ise personelin örgütsel bağlılıkları bulunsa dahi örgüt içerisinde gösterilecek olan dürüst davranışların ödüllendirilmesine inanmadıkları tespit edilmiştir (Kırel, 2000: 100).

Örgütün yüksek hızda değişimi ve gelişimi ve yıkıcı rekabet koşulları içinde faaliyet yapmasını gerektiren bir sektör içinde yer alıyor olması, kendisine oranla daha durağan bir sektör içinde yer alan şirketlere oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa ihtiyacı olduğu anlamına gelebilir. Çok yüksek hızda değişime uğramayan bir sektörde bulunan işletmelerde çalışan kişilerin örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık hissetmeleri örgüt için fazladan bir katkı anlamına gelmeyebilir. Ancak hızlı şekilde değişen bir sektörde çalışan kişilerin bağlılıklarından örgütlerin kazanacakları çok şey bulunmaktadır (Cengiz, 2001: 85). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma davranışları arasında bulunan bağı anlamaya çalışan farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, kişilerin içinde buldukları durumları tespit ederek bu durumların gerektirdiği davranış ve tutumları sergilemesi kişinin kendini yansıtmaya özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.2.9.3. Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları

Örgüt yapılarında yüksek bağlılık durumunun ortaya çıkarma ihtimali olan olumsuzlukların üye ve örgüt arasındaki bağa zarar verecek boyuta gelme ihtimali de bulunmaktadır. Yapılan kimi çalışmalarda yüksek bağlılığın yaratıcılık ve örgüte uyum kriterlerinde olumsuz etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılıkları üst düzeyde olan kişilerin örgüt politikaları ve kararlarını sorgulamaları ve geçmiş uygulamalarla arasındaki farkları anlamayı kapsayan stratejik fırsatları görebilme ihtimalleri düşüktür.

Bağlılık, aynı zamanda örgütlerin esnekliklerini de azaltıcı bir etkiye sahip olabilir. İnsanların doğal olarak denenmiş ve sonuç alınmış her türlü klasik uygulamaya ve karar karşı inançları daha yüksek olmaktadır. Yönetim kadrosunda bulunan genç yaştaki kişiler kendilerini gözü kapalı bir biçimde işverene ve örgüte adanmış ise, sevmedikleri bir iş için tüm enerjilerini harcama ve zaman içinde yeteneklerini kaybetme riski ile karşılaşabilmektedir. Bu da, hem şirket hem de toplum için zararlı durumlar oluşturabilir (Cengiz, 2001: 88). Çalışan kişilerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duygusu taşıyor olmalarına bağlı olarak sürekli başarıya ve daha ileriye gitme arzusu işletmeleri yüksek yatırımlara sevk edebilir ve bu da orta vadede olumsuz sonuçlara neden olabilir. Sonuç olarak örgüt içinde görev alan genç yöneticilerin örgütü sonu belli olmayan yatırım maceralarına sürükleyebilme ihtimalleri göz ardı edilmemelidir (Karatepe vd., 1998: 144).

Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının en çok olumsuzluk yaratan sonuçlarından biri kişilerin örgütsel yararı gözeterek ahlaki ve yasal olmayan yollara başvurma eğiliminde bulunmalarınıdır. Bu tarz çalışanlar, bireysel çıkarlarını göz ardı ederek örgüte katkı sağlayabilmek adına yasal olmayan bazı girişimlerde bulunabilirler. Kısa vadede bu bir fayda sağlasa da uzun vadede örgüt imajı sarsılabilir hatta örgütün hayati fonksiyonlarına zarar verebilir. Toplum gözündeki güven kaybı bir örgütün yok olması anlamına gelebilir (Cengiz, 2001: 88-89). Sonuç olarak, hem düşük hem de yüksek düzeyde örgütsel bağlılık durumunun kişiler, örgütler ve toplumlara faydası olabileceği gibi zararları da olabilmesi söz konusudur. Bu yüzden bağlılık düzeyinde de orta dereceli



bir bağıllığın tercih edilmesinin ve buna yönelik olarak modellemeler geliştirilmesinin tüm bu paydaşlar için daha yararlı olabileceği yargısına varabiliriz.

### **2.2.10. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri**

Tükenmişlik sendromu ve örgütsel bağıllığa ilişkin kuramsal bilgiler ele alındığında bu sendromun örgütsel bağıllık üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu söylenebilir. Örgüte karşı olması gereken bağıllık düzeyindeki azalmalar örgüt üyelerinin ve örgütün kendisinin hedeflenen sonuçlara ulaşmaları önünde bir engel oluşturabilmektedir. Bu yüzden üyelerin tükenmişlik duygusunu yaşamamaları için gereken önlemlerin alınması gerekliliği vardır. İş yaşamının insanların yaşamı üzerinde büyük bir yeri ve etkisi vardır. İnsanların bir iş hayatının olması ve bu hayat içinde başarı elde edebilmesi için işten duyduğu doyum kadar işe isteyerek gitmesi gibi sebeplerin büyük bir önemi vardır. Bu bağlamda tükenmişlik sendromu kavramının da iş yaşamında önemli olduğu söylenebilir. Günümüz toplumlarında sektörler ve iş hayatı yoğun rekabete sahne olan ve çalışanları en üst düzeyde zorlayan bir piyasa içinde yaşanmaktadır. Böyle bir yapı içinde yöneticilerin ve çalışanlarının hedeflerikleri sonuçlara ulaşabilmeleri için üzerlerinde hiç dinmeyen bir baskı hissetmektedirler. İş hayatında yer alan diğer tüm rakiplerden daha hızlı, daha çok tercih edilen ve müşteriye daha uygun çözümler sunulabilmesi işletmelerin yegane gayesi durumundadır. Tüm bu sayılan etkenlere bağlı olarak işletmeler üzerindeki baskı da gün geçtikçe artmakta ve bu durum stres kavramını doğurmaktadır. Günümüzün iş hayatını zorlu kılan teknolojik değişimler, hız ve kaliteli çıktılara ulaşmanın oluşturduğu stres durumu, çalışan kişileri mesai bitiminde tükenme noktasına getirmektedir.

Tükenmişliğe ilişkin yapılan çalışmaların birçoğu; bu kavramın belirli bir örgütsel yapı ya da mesleki grup içindeki varlığına odaklanır. Tükenmişlik sendromu belirli bir mesleğe veya örgütsel yapıya ilişkin koşulları ve stres kaynaklarını ele alarak açıklanabilen ve dünya üzerindeki tüm toplumları içine alabilecek yapıda olan evrensel bir olgudur. Bu varsayım, hem kuramsal veya deneysel açıdan çok fazla test edilebilmiş değildir. Bir yaklaşıma göre tükenmişlik, değiştirilmesi imkansız gibi görünen bazı durumların; insan ruhuna çizdiklerinin birikimi ile oluşan bir durum, bir mesleksi

otizmdir (Çam, 1992: 143).

Tükenmişlik sendromu yavaş bir şekilde gelişim göstermekte ve bireylerin yaratıcılıkları ve performansları zaman içerisinde yerini yoğun bir yorgunluğa ve eleştirel bakış açısına bırakmaktadır. Bunun sonucunda bireyler hareket etme güçlerini de kaybedebilmektedir. Uzun süreli stres altında kalmak tükenmişliğin önemli sebeplerinden biri olarak gösterilmektedir. Bu sendrom yavaş gelişim gösteren bir psikolojik hastalık olmasının yanında sendromu yaşayan kişilerin kısa sürelerde iyileşmesi de olasıdır. İş hayatında karşılaşılan tükenmişlik durumunun hem iş hem de özel hayata ilişkin çok sayıda olumsuzluğundan söz edilebilir.

Örgütsel yapı içinde tükenmişlik duygusu içinde bulunan bir personelin performansında gözle görülür düşüşler ortaya çıkabilmektedir. Personel ilişkide bulunduğu veya hizmet sunduğu kişilere karşı daha az zaman ayırmak istemekte ve bu kişilere karşı daha duyarsız hale gelebilmektedir. Kişinin güdü düzeyinde de sorunlar yaşandığı için alacağı kararların sonuçları hakkında yeteri kadar düşünmemektedir. Bu sendromu yaşayan kişiler karşılarındaki kişileri bir birey olarak değil bir nesne olarak görme eğilimi içine girerler. Bu yüzden kişilerin insani gereksinimlerine karşı duyarsız ve kaba davranışlar içine girerler. Çok sayıda insan ile bir arada çalışma zorunda kalmak çalışan kişiler üzerinde fazladan gerginlik sebebi olabilmektedir. Bu noktada çalışanlar etraflarındaki diğer çalışanlar veya müşterilerle daha az iletişim kurmak istemeye başlarlar. Zaman içine iş arasındaki molaların süresi (kahve molası, yemek molası gibi) uzamaya ve iş süresini kısaltabilmek için çareler (işe geç kalma, işi erken bırakma gibi) aranmaya başlar (Örmen, 1993: 32). Tükenmişlik yaşayan çalışanlar duygusal kaynaklarının tükendiği hissine kapılır ve buna bağlı olarak duygusal açıdan büyük bir yorgunluk durumu yaşamaya başlar. Bu durumda olan çalışanların hizmet sunduğu müşterilere veya çalışma arkadaşlarına eskisi gibi sağlıklı ve verimli hizmet veremeyeceği düşünülür. Gergin ve endişeli olan kişi işe gitmek istememektedir. Dolayısıyla iş devamsızlığı, işe geç kalma, e gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikolojik temeli olan fizyolojik sorunlara bağlı olarak düşük verim ve iş doyumsuzluğu ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş hayatı ve toplumsal hayat için önemli bir sorun olarak karşımıza

çıkan tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık üzerinde de olumsuz etkilerinin bulunduğunu söylemek doğru olacaktır.

Tükenmişlik olgusunun iş hayatı üzerindeki en önemli etkisi şüphesiz çalışan kişilerin iş doyumunu elde etmeleri üzerine gerçekleşmektedir. İş doyumsuzluğu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma bileşenleri arasında üst düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Maslach ve Schaufeli (1993) de tükenmişlik sendromu ve iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu söylerler ancak bu ilişkinin doğasının da tartışmaya açık olduğunu ifade ederler. Çünkü yapılan çalışmalardan elde edilen verilere dayanarak, iş doyumsuzluğunun tükenmişliğe veya tükenmişliğin iş doyumsuzluğuna neden olduğunu söylemek mümkün değildir (Yıldırım,1996). Öte taraftan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisi ele alındığında işe devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters yönlü bir orantının varlığı görülebilmektedir. Çalışan kişinin örgütü bırakmak istemesi ile ilgili algı düzeyinin, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmektedir. Yaptığı iş veya üstlendiği görevlerden dolayı üst düzeyde doyum sağlayabilen ve örgütlerine karşı güçlü bir şekilde bağlılık duygusu besleyen kişilerin, geri çekilme davranışlarını tercih etmedikleri ve yaptıkları işi bağlılık içinde sürdürdükleri gözlemlenmiştir. Buna göre iş doyumunu ile iş devamlılığı, işe düzenli gelmek ve işi zamanında yapmak arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balcı, 1985:19). Çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olması, örgütsel bağlılığın artmasının nedeni olarak görülebilir. Her ne kadar tükenmişlik sendromu ile iş doyumunu arasında açık ve net bir ilişki bulunmasada tükenmişlik sendromunun iş doyumunu ve örgüt bağlılığını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bir örgüte yeni dahil olmuş çalışan, yaptığı işte çok başarılı olacağını, üstleneceği görevlerde takdir elde edeceğini, kişisel olarak gelişeceğini ve diğer tüm çalışanların kendisine yardımcı olacağını düşünerek işe başlar. Bu düşüncelerle işe başlayan çalışan iş hayatında umduğu sonuçları elde edemeyince, diğer bir deyişle sahip olduğu beklentilerle gerçekler arasındaki büyük farkı anlayınca tükenmişlik duygusu yaşamaya başlar (Örmen, 1993: 6). Dolayısıyla büyük umutlarla girdiği örgüte karşı bağlanma sorunları yaşamaya başlar. Çalışan bireysel amaçlarıyla örgütün sahip olduğu amaçlar arasındaki farkları görünce bireysel amaçlarını öncelikli olarak gerçekleştirmek isteyecektir. Böylece örgütsel amaca ulaşmak içine üstlenilen

görevler yerine getirilmeyecek veya bu sırada aksaklıklar ortaya çıkacaktır.

Tükenmişlik duygusu içinde olan bireyler iş doyumsuzluğu ve fiziksel yorgunluk gibi belirtilerin farkına varabilmektedir. Fakat bu duyguların ifade edilmesindeki zorluk ve belirtilerin kesin olmaması tükenmişliğin belirlenmesinde genellikle geç kalınması sonucunu doğurmaktadır. Bu durumun en belirgin sonucu da gitgide yükselen bir işten uzaklaşma isteğidir. İşe gitmek istenmemesi, dayanma gücününün azalması, kişisel yeteneklerine karşı kuşkulu yaklaşım ve kendi karakterine uygun olmayan biçimde davranış sergileme gibi durumlar da tükenmişliğin olası sonuçları arasında sayılabilir (Çam, 1992: 143). Tükenme durumunda stres meydana getiren kaynaklar ile olumlu pekiştireçler ve destekler arasındaki denge bozulmaktadır (Dursun, 2000: 13). İşe gitmeyi istemeyen çalışanlar, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda göstermesi gereken faaliyetleri yerine getirmede sıkıntı yaşamaktadır. Doğal olarak örgüt bu durumdan olumsuz şekilde etkilenmektedir. Tükenmişlik sendromu iş hayatında karşılaşılan stresin uzun vadeli bir sonucu olarak değerlendirilir (Çetin, 2004). Tükenmişlik, yaptığı iş veya üstlendiği görev gereğince üst düzeyde mükemmeliyetçi yapıda olan ve devamlı şekilde farklı insanlarla bir araya gelmek zorunda olan kişilerde (öğretmen, doktor, hemşire, avukat, polis gibi) görülebilen ancak psikiyatrik olarak görülmeyen bir tür sendromdur (Burnak, 2007: 57). İş hayatında tükenmişlik ile ilgili üst düzeyde dikkatli olunması gereken işlerde ve genel olarak tüm hizmet sektörlerinde çalışanlar, yerine getirmek zorunda oldukları görevlerin gereklerini yerine getirmeleri sırasında, önemli problemler yaşayabilmektedir. Bu yüzden iş hayatında tükenmişlik belirtileri ve tükenmişliğe neden olan etkenlerin bilinmesi büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerin organizasyonel yapılarında sorunlar, iş bölümü ve iş akışı ile ilgili yaşanabilecek olası düzensizliklere bağlı olarak problemler yaşanabilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar üzerlerine yüklenen görevlerin ağırlığı ve çeşitliliği nedeniyle aşırı iş yüküne maruz kalmaktadır. İşin yapılabilmesi için gerekli olan çabalar çalışanların bireysel kapasitelerinin üzerinde olabilir. Bu durumda iş istenildiği gibi yapılamaz veya zamanında bitirilemez. Bu durum da çalışanlar üzerinde ciddi bir stres oluşmasına neden olur (Eren, 2001: 295).

Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışan, örgüt içerisinde iyice yalnızlaşarak,

kendini artık örgütün bir parçası gibi hissetmeyecektir. Çalışan için yaşamını sürdürebileceği ekonomik getirisinden başka ait olduğu örgütün bir anlamı yoktur. Ekonomik getirisi daha yüksek bir iş bulduğunda örgütten ayrılması muhtemeldir. Çalışan böyle durumda örgüt içerisinde günlerin geçmesini beklemektedir. Bu durum, hem çalışan için hem de örgüt için olumsuz bir durumdur. Çalışan bir müddet sonra hem fiziksel hem de psikolojik düzeyde rahatsızlıklar geçirebilir. Örgütsel açıdan da, tamamen örgütsel amaçtan uzak bir çalışanla çalışmak maliyeti olan bir durumdur.

Çalışanların örgütte tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olan birçok etmen bulunmaktadır. Yapılan birçok araştırmada tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin başında aşırı iş yoğunluğu, rol karmaşası, rol belirsizliği, meslektaşlar ve yöneticilerle ilişkiler, çatışma, yeterlik, karara katılma gibi bir çok örgütsel faktörler yer almaktadır (Sılığ, 2003: 25).

Tükenmişlik sendromu ile baş etmede yetersiz olan çalışanların örgütsel bağlılıkları azalabilmektedir. Bu aşamada örgüt yöneticileri devreye girerek çalışanların tükenmişlik sendromuyla baş edebilmede çalışanlara yardımcı olmalıdır. Çalışanlara yönelik gerçekleştirilecek sosyal ve psikolojik destekler, tükenmişlik sendromunun önlenmesi ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığın artırılmasında büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgütsel amaca ulaşmak daha kolay olacaktır. Bütün örgütler, istenilen amaç ve hedeflere ulaşılabilmede farklı yöntem ve teknikler uygulayabilmektedir. Uygulanacak olan yöntem ve teknikler, örgütlerin faaliyet alanlarına göre; hedeflerine, çalışan personele, örgütün bulunduğu coğrafi konumuna vb. gibi birçok değişkene göre değişiklikler gösterebilmektedir. Ancak çalışanların örgüte olan katkılarının artmasında etken olan en önemli faktörlerden biri, çalışanların içinde buldukları örgütlerine karşı hissetmiş oldukları bağlılıklarıdır. Bu kapsamda düşünüldüğünde, faaliyet alanı ne olursa olsun, herhangi bir örgütte yöneticilik görevini yerine getiren yöneticilerin, çalışanların bağlılıklarını arttıracak bir dizi faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Özellikle, çalışanların sadece örgütte meydana gelebilecek olumsuz olaylardan etkilendiği ve bunların giderilmesine yönelik politikalara değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk kapsamında çalışanların kişisel problemlerinin çözümünü kolaylaştırıcı faaliyetlerde de

bulunulması gerekmektedir. (Boylu vd., 2007: 72).

Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışan zamanla örgütten uzaklaştığını hissederek, örgütsel bağlılık düzeyinde düşüş gözlenebilir. Örgütsel bağlılık düzeyi düşen çalışanın örgüt amacı ile kendi amaçlarının örtüşmediği bilinmektedir. Çalışan kendi çıkarlarını ön planda tutarak örgütsel amaca olan katkısı en az düzeye düşmektedir. Örgütsel amacı önemsemeyen çalışanlardan kurulu bir örgütün, devamlılığını sağlamasının zor olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Bu konuda çağdaş örgütler, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak çözüm yönünde politikalar üretmektedirler. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettikleri görülmekte, ayrıca bu tür çalışanların örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Bayram, 2005: 137). Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyin, örgütsel bağlılığının yüksek olması beklenmemelidir. Çalışan, örgütsel amaçtan uzaklaşarak kendi çıkarlarını ön plana çıkarabilmektedir. Örgüte olan aitlik duygusu azalırken, örgüte karşı yabancılaşma başlamaktadır. Çalışan örgütte, hayatını sürdürebileceği ekonomik gelir için bulunmaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanın örgütten ayrılma düşüncesi ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirdiğimizde ise örgütten ayrılma düşüncesindeki bir çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik sendromu ile örgütten ayrılma arasında oldukça güçlü bir ilişki vardır. Bazı durumlarda, tükenmişlik sendromu yaşayan çalışan tüm iş sahasını terk ederek, tamamen farklı bir alanda yeni bir işte çalışmaya başlamaktadır (Sürgevil, 2006: 92).

Araştırmalara bakıldığında tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların büyük bir bölümünü işe yeni başlamış personelin oluşturduğu görülmektedir. Büyük bir şevk ve coşku ile işe başlayan genç çalışanın örgütten beklentisinin yüksek olması, örgütsel

bağlılığını da artırmaktadır. Ancak zaman içerisinde beklentilerinin gerçekleşmediğini gören ya da engellendiğini düşünen çalışan tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Örgüt içerisinde yürüttüğü faaliyetlerde olumsuzluk yaşamakta, ekonomik kaygılarından dolayı örgütten ayrılmamayı düşünmektedir. Bunun sonucu olarak da örgüte olan bağlılığında düşüş gözlenmektedir. Çalışanın daha iyi bir gelir getirecek başka iş bulması halinde örgütten ayrılmayı düşünmesi kaçınılmazdır. Sonuç olarak tükenmişlik sendromu örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanın örgüte olan katkısı azalmakta ve örgütü zarar uğratabilme riski ortaya çıkmaktadır. Hatta bununda ötesinde çalışan, örgütten ayrılma eğilimine gidebilmektedir. Bunun için çalışana tükenmişlik sendromundan kurtarmak örgütlerde önemli görevlerden biri olarak değerlendirilmelidir.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma akademisyenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarılarının, cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olduğu çocuk sayısı, unvan, kıdem, idari görev, ders yüküne ve örgütsel bağlılıklarına göre değişip değişmediğinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan nicel araştırma modellerinden biri olan betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar bir olguyu saptamaya çalışan, olgular arasında neden sonuç ilişkisini aramayan araştırmalardır. (Kaptan, 1989).

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evreni, Biruni üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi, Biruni Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle ulaşılan 142 akademisyenden anketi geçerli olan 140 tanesinden oluşmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Anket tekniğinden yararlanılmış olup, sırasıyla Kişisel Bilgi Formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Meyer, Allen ve Smith Örgütsel Bağlılık Ölçeği uygulanarak veriler toplanmıştır.

#### 3.3.9. *Kişisel Bilgi Formu*

Kişisel bilgi formunda akademisyenlerin sosyo-demografik özelliklerinin: cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, unvan, kıdem, idari görev ve ders yükünün belirlenmesine yönelik 8 soru sorulmuştur.



### 3.3.10. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişliğin kavram olarak tanımlanmasının sonrasındaki süreçte Maslach ve arkadaşları insanların tükenmişlik duygusu içinde olup olmadıklarını anlayabilmek ve bu duygunun ne derece güçlü yaşandığını anlamak amacıyla bir ölçek geliştirmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory - MBI) adıyla bilinen bu ölçek zaman içinde tükenmişlik kavramının ölçülmesi için kullanılan en sağlıklı ölçek durumuna gelmiştir (Maslach, Jackson, 1981; Maslach ve Jackson, 1986; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996).

Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğinin halihazırda kullanılan üç versiyonu bulunmaktadır. Bunlar:

- Hizmet sektöründe çalışan kişilerin tükenmişlik durumlarını ölçebilmek için geliştirilen Maslach Burnout Inventory - Human Service Survey (MBI - HSS),
- Genel olarak tüm çalışanların durumlarını ölçmeyi hedefleyen Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI - GS),
- Akademik kariyeri olan ve öğretici konumunda bulunan kişiler için hazırlanan Maslach Burnout Inventory - Educators Survey (MBI - ES)'dir.

Ölçeğin orijinal şekli, hizmet sektöründe görev yapan kişilerin tükenmişlik durumlarını ölçebilmek için geliştirilen ve genellikle MBI kısaltmasıyla bilinen Maslach Burnout Inventory - Human Service Survey (MBI - HSS)'dir. MBI - HSS Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization) ve Bireysel Başarı (Personal Accomplishment) olarak üç boyut ve toplamda 22 ifade ile kullanılmaktadır. Bu ifadelerin 9 tanesi duygusal tükenme, 5 tanesi duyarsızlaşma ve 8 tanesi de bireysel başarı düzeyini ölçümlemek için kullanılır.

Öğretmenlerin tükenmişlik durumları ile ilgili bu ilgi artışı Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğinin öğretmenlere uygun hale getirilmesi fikrini doğurmuş ve 1986 yılında Maslach Burnout Inventory - Educators Survey (MBI - ES) meydana getirilmiştir (Maslach ve Jackson, 1986).

Bundan sonraki süreçte çeşitli düzenlemelerle son şekline kavuşan MBI - ES orjinal MBI gibi üç boyut ve 22 madde ile çalışmaktadır (Maslach, Jackson ve Schwab, 1996). MBI -HSS ile arasındaki tek fark recipient (müşteri) olarak geçen hizmetin sunulduğu kişi yerine student (öğrenci) kelimesinin kullanılması olmuştur.

### **3.3.11. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Ülkemizde envanterin ilk uyarılma çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Doktorlar ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmada Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı "Duygusal Tükenme", "Duyarsızlaşma" ve "Kişisel Basan" alt ölçekleri için sırasıyla .83, .65 ve .72 bulunmuştur. Çalışmada hesaplanan test-tekrar testgüvenirlilik katsayılın ise sırasıyla .83, .72 ve .67 olarak bulunmuştur. Öğretmen örnekleminde ölçek ilk kez geçerlik ve güvenilirlik çalışması ilk kez Girgin (1995), Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996) tarafından yapılmıştır. Girgin MTE' nin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, test- tekrar test yöntemi ve iç tutarlılık katsayısının hesaplanması yöntemlerini kullanmıştır. Yapılan test-tekrar test yöntemiyle DT, DY ve KB alt ölçekleri için elde edilen güvenilirlik katsayıları sırasıyla .86, .68 ve .83 bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği için yapılan bir diğer işlem de alt ölçeklerin Cronbach- Alpha katsayılarına bakılmış ve sonuc DT için .87, DY için .63 ve KB için .74 bulunmuştur. Sucuoğlu ve Kuloğlu' nun çalışmalarında MTE' nin güvenilirlik çalışması için Cronbach-Alpha katsayıların hesaplanması ve testin yanlama tekniği kullanılmıştır

Buna göre MTE' nin alt ölçeklerinin Cronbach-Alpha katsayılın DT, DY ve KB için sırasıyla; .82, .73 ve .60; testi yanlama tekniği sonucunda elde edilen güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla; .77, .75 ve .42 bulunmuştur, Sonuç olarak, elde edilen bulgular MTE'nin geçerliliği ve güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu ve akademik personellerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılabilceği söylenebilir.

Maslach Tükenmişlik Eğitimci formunu ilk kez İnce ve Şahin (2015) Türkçeye uyarlamasını yapmıştır. Envanterin güvenilirlik düzeyleri Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ile duygusal tükenme boyutu için 0.83, duyarsızlaşma boyutu için 0.65, kişisel başarı boyutu için 0.72 olarak hesaplanmıştır. Test-tekrar test yöntemi ile hesaplanan katsayıların ise duygusal tükenme boyutunda 0.83, duyarsızlaşma boyutunda 0.72, kişisel başarı boyutunda ise 0.67 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Ergin'in çalışmasından elde edilen bulgular ile MTE-EF'nin güvenilirlik düzeylerine ilişkin bu araştırmadan elde edilen bulgular arasında tutarlılık gözükmemektedir. Ölçeğin araştırmalarda uygulanabileceği saptanmıştır.

### **3.3.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından oluşturulan ölçeğin Türkçe uyarlaması Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılmıştır. 3, 4, 5 ve 13. Maddeler ters maddelerdir

Ölçek, Duygusal, Devam ve Normatif bağlılık boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte ki her madde "1 = Kesinlikle Katılmıyorum, "2 = Katılmıyorum, "3= Kararsızım, "4 = Katılıyorum, "5 = Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde 5'li likert yöntemi ile uygulanmıştır.

*Duygusal Bağlılık:* Boyut 8 ifadeden oluşmaktadır. İlk kez madde duygusal boyutu ölçmeye yarayan ifadelerdir. Puan aralığı 8 ile 40 arasındadır. Puanlar arttıkça akademisyenin daha fazla duygusal bağlılık hissettiği anlamına gelmektedir.

*Devam Bağlılığı:* Boyut 5 ifadeden oluşmaktadır. 9 ile 13. Madde arasındaki ifadeler devam bağlılığını ifade eder. Puan aralığı 5 ile 25 arasındadır. Puanın artmasıyla birlikte çalışanın daha yüksek devam bağlılığı duyduğu anlamına gelmektedir.

*Normatif Bağlılık:* Boyut 6 ifadeden oluşmaktadır. 14 ve 19. Maddeler normatif boyutu ifade etmektedir. Puan aralığı 6 ile 30 arasındadır. Yüksek puanlar akademisyenin örgüte karşı yüksek normatif bağımlılık duyduğu anlamına gelmektedir.

### **3.3.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında ilkin öğretmenler tarafından anlaşılabilirliğini test edilmesi amacıyla bir grup öğretmene uygulanmış ve sonra asıl uygulamaya geçilmiştir. 226 öğretmene uygulanan ölçeğin geçerlik çalışmaları kapsamında Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör analizi uygulanmış, sonuçların orijinal yapının Türkçe formda da aynı yapıda karşılık bulduğunu ve doğrulandığı görülmüştür. Cronbach-Alpha katsayıları Duygusal Bağımlılık, Devam Bağımlılığı ve Normatif Bağımlılık olarak sırasıyla; 80, 73, .80. olarak hesaplanmış, “Anti-image Korelasyon Matrisi değerleri de beklenen değerlerin üstünde değerler olarak her maddenin faktör çözümlemesi içinde kalabileceğini görülmüştür. Güvenirlik çalışmaları kapsamında yapılan Chronbach-Alpha ve madde toplam korelasyon beklenen değerlerinin üzerinde çıkmış ölçeğin Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görevli öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık” la ilgili algılarının incelenmesinde kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir. (Dağlı, Erçiçek ve Han, 2018)

### **3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Veriler analiz edilmeden önce, veri setinde normal dağılımın sağlanmasını güçleştiren uç değerlerin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Kutu grafikleri oluşturularak uç değerler incelenmiştir. Veri setinde iki adet uç değer bulunduğunu gözlenmiştir. Bu değere ait gözlemler veri setinden çıkarılmıştır. Bir sonraki adımda, verilerin dağılımı incelenmiştir. Bunun için çarpıklık ve basıklık değerleri temel alınmıştır. Bu değerlerin  $\pm 1$  aralığında bulunması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu çalışmada hesaplanan değerler tükenmişlik ve örgütsel bağlılık puanlarının normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir (Tablo 3.1).

**Tablo 3.1.** Ölçme Araçlarından Elde Edilen Puanlara Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişkenler       | Çarpıklık |      | Basıklık |      |
|-------------------|-----------|------|----------|------|
|                   | Değer     | SH   | Değer    | SH   |
| Duygusal tükenme  | 0,11      | 0,20 | -0,65    | 0,41 |
| Duyarsızlaşma     | 0,31      | 0,20 | -0,88    | 0,41 |
| Kişisel başarı    | -0,42     | 0,20 | 0,66     | 0,41 |
| Duygusal bağlılık | -0,60     | 0,20 | -0,35    | 0,41 |
| Devam bağlılığı   | -0,63     | 0,20 | 0,58     | 0,41 |
| Normatif bağlılık | -0,78     | 0,20 | 0,24     | 0,41 |

Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık puanlarını cinsiyet, medeni durum ve idari görevin bulunması durumu değişkenlerine göre karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Ölçme araçlarından elde edilen puanları yaş, çocuk sayısı, unvan, kıdem ve toplam ders yükü değişkenlerine göre karşılaştırmak için ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde Post Hoc testlerinden biri olan LSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılığın tükenmişlik algısı üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi için bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının bulunup bulunmadığını belirlemek için VIF değerleri hesaplanmıştır.  $VIF > 10$  değerleri çoklu bağlantı probleminin olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Elde edilen değerler değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını işaret etmiştir ( $1,20 < VIF < 2,26$ ). Bir sonraki adımda, Durbin-Watson katsayı hesaplanarak hataların bağımsızlığı varsayımı kontrol edilmiştir. Bu katsayının ( $>1.5$  ve  $<2.5$ ) aralığında bulunması, hataların bağımsızlığı varsayımının karşılandığını işaret etmektedir (Kalaycı, 2017). Bu katsayı 1,79 olarak hesaplanmış ve hataların bağımsızlığı varsayımının karşılandığı anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar verilerin regresyon analizi için uygun olduğunu göstermiştir. SPSS 25.0 istatistik paket

programını kullanarak analizler gerçekleştirilmiştir



## 4. BULGULAR

**Tablo 4.1.** Örneklem Grubunun Özelliklerinin Dağılımı

|              |                     | Sayı | %    |
|--------------|---------------------|------|------|
| Cinsiyet     | Erkek               | 70   | 50,0 |
|              | Kadın               | 70   | 50,0 |
| Yaş          | 20-24               | 11   | 7,7  |
|              | 25-29               | 20   | 14,1 |
|              | 30-34               | 30   | 21,8 |
|              | 35-39               | 20   | 14,8 |
|              | 40-44               | 19   | 13,4 |
|              | 45-50               | 16   | 11,3 |
|              | 51-üzeri            | 24   | 16,9 |
|              | Medeni durum        | Evli | 99   |
| Bekar        |                     | 41   | 29,3 |
| Çocuk sayısı | 0                   | 49   | 35,0 |
|              | 1                   | 20   | 14,3 |
|              | 2                   | 39   | 27,9 |
|              | 3                   | 20   | 14,3 |
|              | 4-üzeri             | 12   | 8,6  |
|              | Araştırma görevlisi | 31   | 22,1 |
| Unvan        | Doktor              | 59   | 42,1 |
|              | Doçent              | 30   | 21,4 |
|              | Profesör            | 20   | 14,3 |
| Kıdem        | 0-1                 | 16   | 11,4 |
|              | 2-3                 | 40   | 28,6 |
|              | 4-5                 | 40   | 28,6 |
|              | 6-7                 | 18   | 12,9 |
|              | 8+                  | 26   | 18,6 |
| İdari görev  | Var                 | 66   | 47,1 |

**Tablo 4.1.** Örneklem Grubunun Özelliklerinin Dağılımı (devamı)

|           |        |     |       |
|-----------|--------|-----|-------|
|           | Yok    | 74  | 52,9  |
|           | 0-12   | 39  | 27,9  |
| Ders yükü | 13-24  | 64  | 45,7  |
|           | 25+    | 37  | 26,4  |
|           | Toplam | 140 | 100,0 |

Tablo 4.1. incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyet dağılımının %50'ini erkekler, %50'ini kadınlar oluşturmaktadır. Yaş gruplarına bakıldığında 20-24 yaş aralığındaki katılımcı oranı %7,9, 25-29 yaş aralığında ki katılımcı oranı %14,1, 30-34 yaş aralığındaki katılımcı oranı % 21,8, 35-39 yaş aralığındaki katılımcı oranı %14,8, 40-44 yaş aralığındaki katılımcı oranı %13,4, 45-49 yaş aralığındaki katılımcı oranı %11,3 ve 51 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların oranı %16,9 olarak gerçekleşmiştir. Medeni durumlarına göre araştırma katılımcıların %70,7'i evli, %29,3 bekarıdır. Çocuk sayıları incelendiğinde araştırma katılımcıların %35'i "0" çocuk sayısına, %14,3'ü "1" çocuk sayısına, %27,9'u "2" çocuksayısına, %14,3'ü "3" çocuk sayısına ve %8,6'ı "4 ve üzeri" çocuk sayısına sahiptir. Araştırmacıların %22,1'i araştırma görevlisi, %42,1'i doktor, % 21,4'ü doçent ve % 14,3'ü professor ünvanından sahiptir. Kıdemlerine göre katılımcılar %11,4'ü 0-1, % 28,6'ı 2-3, % 28,6'ı 4-5, %12,9'u 6-7 ve yüzde 18,6'ı 8+ seçeneğini işaretlemişlerdir. Araştırma katılımcıların %47,1'i idari göreve sahip olduğunu, %52,9'u ise idari göreve sahip olmadığını belirtmiştir. Ders yüküne bakıldığında katılımcıların %27,9'u 0-12, %45,7'i 13-24 ve %26,4'ü 25+ seçeneğini işaretlemişlerdir.



**Tablo 4.2.** Ölçme Araçlarından Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

| Değişkenler                          | N          | Min.        | Maks.       | $\bar{X}$   | Ss          |
|--------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Duygusal tükenme                     | 140        | 1,00        | 3,89        | 2,29        | 0,64        |
| Duyarsızlaşma                        | 140        | 1,00        | 3,00        | 1,73        | 0,52        |
| Kişisel başarı                       | 140        | 2,63        | 5,00        | 4,07        | 0,42        |
| <b>Tükenmişlik toplam puan</b>       | <b>140</b> | <b>1,18</b> | <b>3,14</b> | <b>2,12</b> | <b>0,40</b> |
| Duygusal bağlılık                    | 140        | 1,50        | 5,00        | 3,67        | 0,83        |
| Devam bağlılığı                      | 140        | 1,67        | 4,00        | 3,07        | 0,44        |
| Normatif bağlılık                    | 140        | 1,00        | 4,67        | 3,30        | 0,79        |
| <b>Örgütsel bağlılık toplam puan</b> | <b>140</b> | <b>1,56</b> | <b>4,33</b> | <b>3,35</b> | <b>0,58</b> |

Tablo 4.2. incelendiğinde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı, tükenmişlik toplam puan, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplam puan değişkenlerine ait puan ortalamalarının sırasıyla  $2,29 \pm 0,64$ ;  $1,73 \pm 0,52$ ;  $4,07 \pm 0,42$ ;  **$2,12 \pm 0,40$** ;  $3,67 \pm 0,83$ ;  $3,07 \pm 0,44$ ,  $3,30 \pm 0,79$  ve  **$3,35 \pm 0,58$**  olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Bu değerlere göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin duygusal tükenme ve **genel tükenmişlik** algılarının düşük düzeyde, duyarsızlaşma algılarının çok düşük düzeyde ve kişisel başarı algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Akademisyenlerin duygusal bağlılıkları yüksek düzeyde, devam, normatif ve **genel örgütsel bağlılıkları** ise orta düzeyde bulunmaktadır.

**Tablo 4.3.** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması t-Testi sonuçları

| Değişkenler      | Cinsiyet | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>Ss</i> | <i>t</i> | <i>P</i> |
|------------------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Duygusal tükenme | Erkek    | 70       | 2,25      | 0,61      | -0,61    | 0,55     |
|                  | Kadın    | 70       | 2,32      | 0,67      |          |          |
| Duyarsızlaşma    | Erkek    | 70       | 1,73      | 0,53      | 0,00     | 1,00     |
|                  | Kadın    | 70       | 1,73      | 0,52      |          |          |
| Kişisel başarı   | Erkek    | 70       | 4,16      | 0,37      | 2,57     | 0,01     |
|                  | Kadın    | 70       | 3,98      | 0,45      |          |          |

Tablo 4.3. incelendiğinde, cinsiyete göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Kişisel başarı puan ortalamalarında ise cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Erkek akademisyenlerin kişisel başarı puan ortalamaları, kadın akademisyenlerin puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.4.** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

| Değişkenler      | Yaş grubu   | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>Ss</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>Post-Hoc</i> |
|------------------|-------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------------|
| Duygusal tükenme | 1. 20-24    | 11       | 1,93      | 0,51      | 1,14     | 0,34     | -               |
|                  | 2. 25-29    | 20       | 2,23      | 0,66      |          |          |                 |
|                  | 3. 30-34    | 30       | 2,37      | 0,74      |          |          |                 |
|                  | 4. 35-39    | 20       | 2,17      | 0,61      |          |          |                 |
|                  | 5. 40-44    | 19       | 2,40      | 0,67      |          |          |                 |
|                  | 6. 45-50    | 16       | 2,47      | 0,64      |          |          |                 |
|                  | 7. 51-üzeri | 24       | 2,27      | 0,51      |          |          |                 |
| Duyarsızlaşma    | 1. 20-24    | 11       | 1,75      | 0,55      | 1,33     | 0,25     | -               |
|                  | 2. 25-29    | 20       | 1,81      | 0,43      |          |          |                 |
|                  | 3. 30-34    | 30       | 1,71      | 0,50      |          |          |                 |

**Tablo 4.4.** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması  
(devamı)

|                |    |          |    |      |      |      |      |                   |  |
|----------------|----|----------|----|------|------|------|------|-------------------|--|
|                | 4. | 35-39    | 20 | 1,64 | 0,61 |      |      |                   |  |
|                | 5. | 40-44    | 19 | 1,74 | 0,48 |      |      |                   |  |
|                | 6. | 45-50    | 16 | 1,99 | 0,63 |      |      |                   |  |
|                | 7. | 51-üzeri | 24 | 1,55 | 0,44 |      |      |                   |  |
|                | 1. | 20-24    | 11 | 3,85 | 0,54 |      |      |                   |  |
|                | 2. | 25-29    | 20 | 3,92 | 0,53 |      |      |                   |  |
|                | 3. | 30-34    | 30 | 3,95 | 0,32 |      |      |                   |  |
| Kişisel başarı | 4. | 35-39    | 20 | 4,08 | 0,35 | 3,06 | 0,01 | 7>1, 7>2,<br>7>3; |  |
|                | 5. | 40-44    | 19 | 4,20 | 0,38 |      |      |                   |  |
|                | 6. | 45-50    | 16 | 4,13 | 0,42 |      |      |                   |  |
|                | 7. | 51-üzeri | 24 | 4,29 | 0,34 |      |      |                   |  |

Tablo 4.4. incelendiğinde, yaş gruplarına göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Kişisel başarı puan ortalamalarında ise yaş gruplarına bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). LSD testi sonuçlarına göre, “51 ve üzeri” yaş grubunda bulunan akademisyenlerin kişisel başarı puan ortalamaları, “20-24” ve “25-29” yaş gruplarında bulunan akademisyenlerin puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.5** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması t-Testi sonuçları

| Değişkenler      | Medeni durum | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>Ss</i> | <i>t</i> | <i>P</i> |
|------------------|--------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Duygusal tükenme | Evli         | 99       | 2,29      | 0,58      | 0,24     | 0,81     |
|                  | Bekar        | 41       | 2,27      | 0,77      |          |          |
| Duyarsızlaşma    | Evli         | 99       | 1,70      | 0,53      | -0,94    | 0,35     |
|                  | Bekar        | 41       | 1,79      | 0,50      |          |          |
| Kişisel başarı   | Evli         | 99       | 4,11      | 0,39      | 1,71     | 0,09     |
|                  | Bekar        | 41       | 3,97      | 0,47      |          |          |

Tablo 4.5. incelendiğinde, medeni duruma göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Medeni durum faktörünün araştırmaya katılan akademisyenlerin tükenmişlik algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, H3 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.6** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Değişkenler      | Çocuk sayısı | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>Ss</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>Post-Hoc</i> |
|------------------|--------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------------|
| Duygusal tükenme | 1. 0         | 49       | 2,20      | 0,74      | 1,03     | 0,40     | -               |
|                  | 2. 1         | 20       | 2,17      | 0,69      |          |          |                 |
|                  | 3. 2         | 39       | 2,45      | 0,55      |          |          |                 |
|                  | 4. 3         | 20       | 2,27      | 0,51      |          |          |                 |
|                  | 5. 4-üzeri   | 12       | 2,33      | 0,59      |          |          |                 |
| Duyarsızlaşma    | 1. 0         | 49       | 1,76      | 0,51      | 0,12     | 0,98     | -               |
|                  | 2. 1         | 20       | 1,71      | 0,54      |          |          |                 |
|                  | 3. 2         | 39       | 1,73      | 0,55      |          |          |                 |

**Tablo 4.6** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (devamı)

|                |    |         |    |      |      |      |       |          |
|----------------|----|---------|----|------|------|------|-------|----------|
|                | 4. | 3       | 20 | 1,67 | 0,52 |      |       |          |
|                | 5. | 4-üzeri | 12 | 1,70 | 0,49 |      |       |          |
|                | 1. | 0       | 49 | 3,91 | 0,47 |      |       |          |
|                | 2. | 1       | 20 | 4,05 | 0,35 |      |       |          |
| Kişisel başarı | 3. | 2       | 39 | 4,13 | 0,35 | 4,87 | <0,01 | 4>1, 4>2 |
|                | 4. | 3       | 20 | 4,35 | 0,36 |      |       |          |
|                | 5. | 4-üzeri | 12 | 4,09 | 0,34 |      |       |          |

Tablo 4.6. incelendiğinde, çocuk sayısına göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Kişisel başarı puan ortalamalarında ise çocuk sayısına bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). LSD testi sonuçlarına göre, 3 çocuğu bulunan akademisyenlerin kişisel başarı puan ortalamaları, çocuğu bulunmayan ve bir çocuğu bulunan akademisyenlerin puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Table 4.7** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Değişkenler      | Unvan                  | N  | $\bar{X}$ | Ss   | F    | p    | Post-Hoc |
|------------------|------------------------|----|-----------|------|------|------|----------|
| Duygusal tükenme | 1. Araştırma görevlisi | 31 | 2,15      | 0,74 |      |      |          |
|                  | 2. Doktor              | 59 | 2,34      | 0,72 | 1,08 | 0,36 | -        |
|                  | 3. Doçent              | 30 | 2,22      | 0,45 |      |      |          |
|                  | 4. Profesör            | 20 | 2,43      | 0,42 |      |      |          |
| Duyarsızlaşma    | 1. Araştırma görevlisi | 31 | 1,79      | 0,49 | 0,39 | 0,76 | -        |
|                  | 2. Doktor              | 59 | 1,71      | 0,56 |      |      |          |

**Table 4.7** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (devamı)

|                |    |                     |    |      |      |      |      |     |
|----------------|----|---------------------|----|------|------|------|------|-----|
|                | 3. | Doçent              | 30 | 1,75 | 0,54 |      |      |     |
|                | 4. | Profesör            | 20 | 1,64 | 0,42 |      |      |     |
|                | 1. | Araştırma görevlisi | 31 | 3,89 | 0,48 |      |      |     |
| Kişisel başarı | 2. | Doktor              | 59 | 4,06 | 0,42 | 3,61 | 0,02 | 4>1 |
|                | 3. | Doçent              | 30 | 4,15 | 0,37 |      |      |     |
|                | 4. | Profesör            | 20 | 4,24 | 0,29 |      |      |     |

Tablo 4.7. incelendiğinde, unvana göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Kişisel başarı puan ortalamalarında ise unvana bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). LSD testi sonuçlarına göre, unvanı “profesör” olan akademisyenlerin kişisel başarı puan ortalamaları, unvanı “araştırma görevlisi” olan akademisyenlerin puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, H5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Table 4.8** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Değişkenler      | Kıdem | N  | $\bar{X}$ | Ss   | F    | P    |
|------------------|-------|----|-----------|------|------|------|
|                  | 0-1   | 16 | 1,94      | 0,63 |      |      |
|                  | 2-3   | 40 | 2,24      | 0,64 |      |      |
| Duygusal tükenme | 4-5   | 40 | 2,38      | 0,64 | 1,99 | 0,10 |
|                  | 6-7   | 18 | 2,50      | 0,64 |      |      |
|                  | 8+    | 26 | 2,27      | 0,60 |      |      |
|                  | 0-1   | 16 | 1,59      | 0,60 |      |      |
| Duyarsızlaşma    | 2-3   | 40 | 1,80      | 0,52 | 0,70 | 0,59 |
|                  | 4-5   | 40 | 1,76      | 0,49 |      |      |

**Table 4.8** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (devamı)

|                |     |    |      |      |      |      |
|----------------|-----|----|------|------|------|------|
|                | 6-7 | 18 | 1,74 | 0,56 |      |      |
|                | 8+  | 26 | 1,64 | 0,52 |      |      |
|                | 0-1 | 16 | 3,88 | 0,64 |      |      |
|                | 2-3 | 40 | 4,01 | 0,38 |      |      |
| Kişisel başarı | 4-5 | 40 | 4,10 | 0,31 | 2,12 | 0,08 |
|                | 6-7 | 18 | 4,06 | 0,35 |      |      |
|                | 8+  | 26 | 4,23 | 0,46 |      |      |

Tablo 4.8 incelendiğinde, mesleki kıdeme duruma göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Kıdem faktörünün araştırmaya katılan akademisyenlerin tükenmişlik algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, H6 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.9** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının İdari Göreve Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması t-Testi sonuçları

| Değişkenler      | İdari görev | N  | $\bar{X}$ | Ss   | t     | P    |
|------------------|-------------|----|-----------|------|-------|------|
| Duygusal tükenme | Var         | 66 | 2,35      | 0,63 | 1,07  | 0,29 |
|                  | Yok         | 74 | 2,23      | 0,65 |       |      |
| Duyarsızlaşma    | Var         | 66 | 1,65      | 0,48 | -1,53 | 0,13 |
|                  | Yok         | 74 | 1,79      | 0,55 |       |      |
| Kişisel başarı   | Var         | 66 | 4,08      | 0,45 | 0,31  | 0,76 |
|                  | Yok         | 74 | 4,06      | 0,39 |       |      |

Tablo 4.9 incelendiğinde, idari göreve sahip olma durumuna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). İdari göreve sahip olma faktörünün araştırmaya

katılan akademisyenlerin tükenmişlik algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, H7 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.10** Mesleki Tükenmişlik Puanlarının Toplam Ders Yüküne Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Değişkenler      |    | Toplam ders yükü | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>Ss</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>Post-Hoc</i> |
|------------------|----|------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------------|
| Duygusal tükenme | 1. | 0-12             | 39       | 2,10      | 0,68      |          |          |                 |
|                  | 2. | 13-24            | 64       | 2,28      | 0,65      | 3,65     | 0,03     | 3>1             |
|                  | 3. | 25+              | 37       | 2,49      | 0,53      |          |          |                 |
| Duyarsızlaşma    | 1. | 0-12             | 39       | 1,64      | 0,52      |          |          |                 |
|                  | 2. | 13-24            | 64       | 1,69      | 0,52      | 2,42     | 0,09     | -               |
|                  | 3. | 25+              | 37       | 1,88      | 0,50      |          |          |                 |
| Kişisel başarı   | 1. | 0-12             | 39       | 4,03      | 0,51      |          |          |                 |
|                  | 2. | 13-24            | 64       | 4,11      | 0,38      | 0,54     | 0,59     | -               |
|                  | 3. | 25+              | 37       | 4,04      | 0,37      |          |          |                 |

Tablo 4.10 incelendiğinde, toplam ders yüküne göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Duygusal tükenme ve puan ortalamalarında ise toplam ders yüküne bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). LSD testi sonuçlarına göre, toplam ders yükü “25+” olan akademisyenlerin duygusal tükenme puan ortalamaları, toplam ders yükü “0-12” olan akademisyenlerin puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, H8 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.



**Tablo 4.11** Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Puanları Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

| Değişkenler             | <i>Duygusal<br/>bağlılık</i> | <i>Devam bağlılığı</i> | <i>Normatif<br/>bağlılık</i> |
|-------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|
| Duygusal tükenme        | -,374**                      | -0,088                 | -,321**                      |
| Duyarsızlaşma           | -,282**                      | 0,079                  | -,240**                      |
| Kişisel başarı          | ,400**                       | 0,045                  | ,321**                       |
| Tükenmişlik toplam puan | -,432**                      | -0,031                 | -,355**                      |

\*\*p<0,01; N=140

Tablo 4.11’de istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, duygusal tükenme puanları ile duygusal bağlılık ( $r=-0,374$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,321$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Duygusal tükenme puanları arttıkça duygusal ve normatif bağlılık puanlarının azaldığı gözlenmiştir. Duyarsızlaşma puanları ile duygusal bağlılık ( $r=-0,282$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,240$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Duyarsızlaşma puanları arttıkça duygusal ve normatif bağlılık puanlarının azaldığı belirlenmiştir.

Kişisel başarı puanları ile duygusal bağlılık ( $r=0,400$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0,321$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Kişisel başarı puanları arttıkça duygusal ve normatif bağlılık puanlarının da arttığı gözlenmiştir. Tükenmişlik toplam puanları ile duygusal bağlılık ( $r=-0,432$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,355$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Tükenmişlik toplam puanları arttıkça duygusal ve normatif bağlılık puanlarının azaldığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.12** Örgütsel Bağlılık Bileşenlerinin Mesleki Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken          | <i>B</i>              | <i>Standart Hata</i> | $\beta$ | <i>t</i> | <i>P</i>       |
|-------------------|-----------------------|----------------------|---------|----------|----------------|
| (Sabit)           | 2,61                  | 0,23                 |         | 11,46    | <0,01          |
| Duygusal bağlılık | -0,19                 | 0,05                 | -0,39   | -3,46    | <0,01          |
| Devam bağlılığı   | 0,14                  | 0,08                 | 0,16    | 1,86     | 0,07           |
| Normatif bağlılık | -0,07                 | 0,06                 | -0,14   | -1,19    | 0,24           |
| R=0,459           | R <sup>2</sup> =0,210 |                      | F=12,07 |          | <i>p</i> <0,01 |

Tablo 4.12 incelendiğinde, örgütsel bağlılık bileşenlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek için geliştirilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R=0,459; F=12,07; p<0,01). Tükenmişlikteki değişimin %21 örgütsel bağlılık bileşenleri tarafından açıklanmıştır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, örgütsel bağlılık bileşenlerinden sadece duygusal bağlılığın tükenmişliğin anlamlı yordayıcısı olduğu gözlenmiştir ( $\beta$ =-0,39; p<0,01). Duygusal bağlılık tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir. Akademisyenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arttıkça mesleki tükenmişlik algılarının azaldığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, H9b ve H9c hipotezleri reddedilmiş, H9a hipotezi ise kabul edilmiştir

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Tükenmişlik kavramının bireylerin işlerine bağlı olarak oluşturdukları iletişim süreçleri ve bu süreçlerdeki kötüleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan olumsuzluklarla ilgili toplumsal bir sorun olması kavramı farklı insanlarla yüz yüze iletişimin yoğun şekilde kurulduğu iş dallarında ortaya çıkan bir tür meslek hastalığı durumuna getirmiştir. En genel hatlarıyla tükenmişlik sendromu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarı olarak sınıflandırılabilir üç temel bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler tükenmişlik duygusu içinde olan kişilerin yaşamlarında gerçekleşen dönemleri de anlatır. (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Maslach ve Leiter, 1997: 17).

Bu çalışmanın amacı, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin tükenmişlik seviyelerini demografik özellikler ve örgütsel bağlılık açısından belirlenmesini ortaya koyabilmektir. Akademisyenlerin tükenmişlik seviyelerini ölçmeye ve anlamlı veriler elde etmeye çalışılmasının sebebi Türkiye'deki eğitim öğretim sistemi ile akademisyenliğin yapısal özellikleri arasında ortaya çıkan sorunlardır. Bu sorunlara bağlı olarak akademisyenler yoğun stres altında çalışmalarını yürütmek zorunda kalmakta ve bu stres sürecinin ardından tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Çalışma sonunda ulaşılabilecek yargılara bağlı olarak akademisyenlerin tükenmişlik sendromuna yakalanmamaları için alınması gereken önleyici tedbirlerin belirlenmesi ve böylelikle üniversitelerdeki eğitim süreçlerinin kalitesinin artırılmasıdır.

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş akademisyenlerin konuya ilişkin verdikleri yanıtlar katılımcıların tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarı boyutlarından aldıkları puanları göstermektedir. Bu veriler analiz edildiğinde örneklemin duygusal tükenmenin düşük, duyarsızlaşma alt boyutunun çok düşük, bireysel başarı alt boyutu bakımından da yüksek düzeyde olduğunu söylenebilir. Tükenmişlik alt boyutları ile ilgili elde edilen bu değerler, katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları bakımından olumsuzluk

içerisinde olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum katılımcı akademisyenleri fizyolojik veya psikolojik olarak kendisini yorgun ve tükenmiş hissetmedikleri, çalışma ortamındaki stres kaynaklarından yoğun şekilde etkilenmedikleri, diğerleri ile kurdukları iletişim süreçlerinin yıkıcı olmadığı sonucunun elde edilmesini sağlamıştır. Bununla birlikte bireysel başarılarının yüksek olması Akademisyenlerin bireysel başarı konusunda kendilerini yeterli hissettiklerini söylenebilir.

Çalışmada elde edilen veriler incelendiğinde cinsiyet açısından duygusal ve duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen kişisel başarıda erkek akademisyenlerin kişisel başarı ortalamalarının ‘‘4,16’’ kadın akademisyenlerin kişisel başarı ortalamalarından ‘‘3,98’’ anlamlı olarak yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Konu ile ilgili yapılan kuramsal çalışmalarda ve modellemelerde cinsiyetin tükenmişliğe etki eden bir faktör olduğu ileri sürülmektedir (Ergin, 1992; DeRobbio, 1995; Sucuoğlu ve Kaner, 1996; Tümkaya, 1996). Yapılan çalışmalar arasında bu araştırmada elde edilen bulguları destekleyecek bazı sonuçlarda yer almaktadır (Maslach ve Jackson, 1985; Sermon, 1994; Ensari ve Tuzcuoğlu, 1996; Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996; Gündüz, 2004). Polatçı (2007)’nin Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personelinin üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyetin tükenmişlik durumu üzerinde bir etkisinin olmadığını saptamıştır. Turan (2019)’ın Trakya üniversitesi akademisyenleri üzerindeki araştırmasında ise, cinsiyetin kuvvetli bir şekilde birçok faktörle ilişkisinin olduğu kişisel başarı boyutunda erkeklerin başarı düzeylerinin kadınların başarı düzeylerinden daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bakan ve Tombak (2014)’ın araştırmasından cinsiyetin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutunda erkeklerin, duygusal boyutta kadınların anlamlı olmayan bir farklılıklarının bulunduğu ifade edilmektedir. Berber (2011)’in ‘‘kule personeli’’ üzerinde yaptığı araştırmasında cinsiyetin tükenmişlik üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar ve mevcut araştırma üzerinde cinsiyetin yüksek şekilde anlamlı bir farklılık göstermediği, kişisel alt boyutunda erkeklerin daha yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Gezer, Yenel, Şahan (2009) ve Bilici (1998)’nin yaptığı araştırmalarda öğretim cinsiyetin anlamlı bir şekilde tükenmişlik üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında cinsiyetin kısmen kabul edildiğinin saptanması

akademisyenlerin çalışma ortamları içindeki etkenlerin cinsiyete bağlı olarak değişebildiğini göstermektedir. Araştırmalarda ki farklı sonuçlardan yola çıkılarak cinsiyetin kurum ve kuruluşlarla bağlamında farklılaştığını, cinsiyetlerin tükenmişlik üzerindeki etkinin farklılaşması üzerine araştırma yapılması gerektiği ifade edilebilir. Araştırmada elde edilen bulgular, kişisel başarının ileri yaşlarda daha fazla olduğunu göstermektedir. Literatürdeki araştırmalara bakıldığında Bakan ve Tombak'ın (2014) araştırmasında 51 yaş üzeri akademik personelin, 21 ile 40 yaş arasındaki personele göre daha az tükenmişlik yaşadığı ifade edilmektedir. Altınok (2018)'un yılında araştırmasında duyarsızlaşma alt boyutunda 26-34 yaş aralığındaki çalışanların 45-54 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir. Çatak (2013) Karahaliloğlu (2013)'nun hemşireler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında 25-29 yaş grubu hemşirelerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutunda 40 yaş ve üzeri hemşirelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuç ve mevcut araştırmalara bakıldığında yaş faktörünün tükenmişlik üzerinde etkili olduğu söylenebilir. (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993; Ergin, 1995; Tümkiye, 1996; Izgar, 2001). Bunun nedeni ileri yaştaki bireylerin geçmişten gelen deneyimlerinin etkisi ile genç çalışanlara göre daha sabırlı, olgun ve dengeli olmaları, bu özellikleri nedeniyle de tükenmişliğe karşı direnç göstermeleridir. Ayrıca ileriki yaşlarda hak edilen kadroya sahip olanının da tükenmişlik üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu düşünülebilir. Yine medeni durumun duygusal bağlılık, duyarsızlaşma ve kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Literature bakıldığında Yıldız (2011) ve Altınok (2018)'un araştırmalarında medeni durumun tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisinin olmadığı ifade edilmektedir. Yetkin (2009) ve Bakan, Tombak (2014)'ın araştırmalarında ise medeni durumun tükenmişlik üzerinde anlamlı düzeyde olmasa da etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Budak (2005) Özdemir (1999)'in yaptığı araştırmalarda üç alt boyutta tükenmişliğin medeni durumla anlamlı ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Gezeri Yenel ve Şahan (2009)'ın öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırmalarında da medeni durumun tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Kuramsal çalışmalarda genellikle medeni durumun bir çok konuda tükenmişlik durumuna etki edeceği ifade edilse de araştırmalar bu çerçeveyi desteklememektedir. (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993; Ergin, 1995). Çocuk sayısı değişkeninin kişisel

başarı düzeyi üzerinde etkili olduğu duygusal ve duyarsızlaşma boyutunda etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Altınok (2018) ve Yetkin (2009)'in araştırmalarında çocuk sayısı yüksek olanların düşük veyahut hiç olmayanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmışlardır. Karahaliloğlu (2013) Berber (2011) Gezer, Yenel ve Şahan (2014) Polatçı (2007)'nin çalışmalarına göre tükenmişliğin herhangi bir alt boyutunda çocuk sayısının anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çocuk sahibi olma samimi, sürekli ve ulaşılabilir bir çevresi içerisinde bulunma bireyin kendisine duyduğu güveni artırıp, hayata olumlu bakmasını ve daha sıkı sarılmasını sağladığından, tükenmişlikle daha etkili başa çıkma konusunda sosyal destek ortamı sağlamaktadır. Aynı zamanda daha fazla sorumluluk demek olan çocuk birey de tükenmişlik durumunu da tetikleyebilmektedir. (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993). Unvana göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Kişisel başarı puan ortalamalarında ise unvana bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Literatürde de benzer şekilde tükenmişlikte kişisel başarının, kariyer yolunun ilk alt basamaklarında daha az yaşandığı tespit edilmiştir (Ergin, 1995) Polatçı (2009)'nin araştırmasında elde edilen bulgulara göre de duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya boyutlarında benzer şekilde kariyer yolunun ilk alt basamaklarında daha fazla tükenme yaşandığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yapılan araştırma sonucunda üniversite bünyesinde görev alan personel arasında tükenmişliği en az yaşayan grubun ise profesörler olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem dağılımının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kıdem ve idari görev faktörünün araştırmaya katılan akademisyenlerin tükenmişlik algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Gezer, Yenel ve Şahan (2009)'in çalışmalarında unvan ve kıdem ile ilgili yaşlara bağlı olarak tükenmişlik üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Yine yetkin (2009)'in yaptığı araştırmada da kıdem ile yükselmesiyle tükenmişlik üzerinde etkisinin kişisel başarı boyutunda arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut araştırma ve yapılan diğer çalışmalara bakıldığında kıdem'in farklı şekilde neticeyle sonuçlandığı ifade edilebilir (Bilici 1998, Budak 2005, Ergin 1995). İdari görev dağılımının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Polatçı (2007) Akademik personel arasında idari göreve sahip olanların

duyarsızlaşma düzeyleri, idari göreve sahip olmayanlarınkinden düşük çıkarken, idari görevin kişisel başarı hissi üzerinde olumlu etki yaptığını tespit etmiştir. Aktaş (2006)'ın yaptığı besyo müdürleri üzerindeki araştırmasında tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bakan ve Tombak (2014)'ın araştırmasında ise yönetici pozisyonu değişkeni açısından, yöneticilik yapan ile yapmayanlar arasında fark bulunmadığı, kişisel başarının yönetici pozisyonunda olanlarda yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmalardan yola çıkılarak farklı sonuçlara ulaşılmasının idari görev'in kurumlar bazında etkisinin değiştiği ifade edilebilir. Toplam ders yüküne göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı, duygusal tükenme ve puan ortalamalarında ise toplam ders yüküne bağlı anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Polatçı (2007) Gezer, Yenel ve Şahan (2009)'ın yaptığı araştırmaya göre ise toplam ders yükü '25 ve üzeri'' olanların ders yükü '0-12' arası olanlardan duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetkin (2009)'ın çalışmasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Geçmiş araştırmalarla farklı bir sonuçlara ulaşılması kurumlar üzerinde farklılık gösterebildiğini, değişkene bağlı farklı çalışmalara ihtiyaç duyulduğu şeklinde ifade edilebilir. Akademik personelin kişisel başarı düzeyini etkileyen değişkenlerin; cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, unvan, olduğu söylenebilir. Akademik personelin duygusal tükenme düzeyine etki eden değişkenlerin; toplam ders yükü olduğunu ifade edilirken duyarsızlaşma boyutuna dair bir özellik saptanamamıştır. Örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerinde ki etkisine bakıldığında sadece duygusal bağlılığın anlamlı şekilde etkilediği, devam ve negatif bağlılık ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Duygusal bağlılık tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir. Akademisyenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arttıkça mesleki tükenmişlik algılarının azaldığı belirlenmiştir. Karadağ (2013)'ın araştırmasında tükenmişliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisinde duygusal bağlılıkla ilişkisinin olduğu, devam ve normatif bağımlılığında bir etkisinin görülmediği sonucuna ulaşmıştır. Altınok (2009) ise yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Arık ve Turunç (2016)'un araştırmalarında tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan duygusal bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bireyin örgüte kendi isteği ile bağlı olduğu durumu anlatan duygusal bağlılık

tükenmişliğin artmasıyla birlikte azalmaktadır. Bireyin tükenmişliği arttıkça örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi ve bütünleşmesi ya da örgüte anlamlı katkılar da bulunma isteği yani duygusal bağlılığı azalmaktadır. Yapılan çalışmalarda Akgül (2014), Yavuz (2009), Meydan ve arkadaşları (2011: 191-192) tarafından da negatif anlamlı ilişki saptanmış ve bu çalışmanın analiz sonucunu desteklemiştir.

## 5.2. Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen sonuç, tükenmişlikle baş edebilmek için bireysel düzeyde başa çıkma yöntemlerine başvurmanın faydalı olacağıdır. Ancak, çalışma içerisinde de bahsedildiği gibi örgütsel başa çıkma yöntemleri tükenmişlikle etkin bir şekilde başa çıkabilmek için daha rasyonel ve daha kalıcıdır. Bu şekilde kurum içerisinde tükenmişlik probleminin varlığı ve zararlılığı onaylanmış olacak, tükenmişlik yaşayan bireyler çalışma arkadaşları, astları ve üstleri ile birlikte bu kötü durumdan kurtulmaya çalışacakları için daha çabuk ve etkili sonuçlar alınacaktır.

Ayrıca araştırma sonuçlarına bakılarak, tükenmişlik yaşamayı önlemek için akademisyenlik mesleğinin üniversite mezunlarına iyi tanıtılmasının gerektiği de söylenebilir. Bireyin sahip olduğu özellikler ve kişilik yapısının akademik hayata uygun olması ve akademik hayatta karşılaşacağı sorunların farkında olması tükenmişlik yaşamamasına veya düşük düzeyde tükenmişlik yaşamasına yardımcı olabilecektir.

- Değişkenlere bakıldığında cinsiyet rollerinin genellikle kadınlarda duygusal erkeklerde duyarsızlaşma boyutunda etkilenmesinin cinsiyet rollerinin önemini vurgulamaktadır. Biyolojik etmenlerden ziyade erkek ve kadınların ilişkilerini etkileyen duygusal etmenler üzerinde durulabilir. Yapılacak araştırmalarda cinsiyet rolüyle ilgili daha derin şekilde incelenmiş betimsel çalışmalar yapılabilir. Farklı araştırmalarda özellikle medeni durum, eğitim gibi konularda da farklılaşmasının sosyo-demografik değişkenlerin daha anlamlı ve açıklayıcı araştırmalara konu olması gerektiğini göstermektedir.
- Araştırmacıların kurumlararası farklılaşma, bireysel şartların örgüte, örgütsel şartların bireye olan etkisi üzerine farklı araştırmalara yönelmelerinin önemi görülmektedir. Eğitimle paralel olarak bireyin eğitimin başında



tecrübesizliğin tükenmişliği etkilediği ikinci basamakta ise sorumluluğun artmasıyla tükenmişliğin arttığı şeklinde kuramsal çerçevesinde daha ayrıntılı şekilde ifade edilmesi ve bu ilişkiye dair iddiaların da araştırmacılar tarafından araştırılması gerektiği belirtilebilir.

- Diğer yandan bireylerin tükenmişlik sendromu ve başa çıkma yolları konusunda bilgilendirilmeleri de tükenmişlik yaşamamaları için bir önlem olabilir.
- Özellikle tükenmişliğin alt boyutlarında olan kişisel başarının bazı değişkenlere göre değişiklik göstermesi (yaş, cinsiyet, çocuk sayısı, unvan), akademisyenlerin sorumluluk ve ailevi açıdan daha fazla tecrübeye ihtiyaç duyduğunun buna bağlı olarak ders saati vb sorumluluk alanlarının buna göre düzenlenmesinin de akademisyenin tükenmişliğinin düşürülmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.
- Akademisyenin günlük ders saatleri ve sorumlulukların belirlenmesinde kendilerine danışılması da göz önüne alınmalıdır.
- Aktivitelerle akademisyen ve öğrenciler arasında daha sıcak bir ilişkinin kurulması sağlanabilir, bu aidiyet ve ilişkisel olarak akademisyenin örgüte olan bağlılığının da sağlanmasında motive edici olacaktır.

Nihai olarak tükenmişlik düzeylerinin olmaması, örgütsel bağlılıklarının ise daha iyi olabileceği şeklinde ifade edilebileceğinin, bunun Biruni Üniversitesinde görev yapan akademisyenler ve eğitim gören öğrenciler açısından önemli olduğudur. Bu olumlu neticenin diğer bütün üniversite kurumlarında sağlanılmasının hedeflenmesi, araştırmada elde edilen bulguların bu hedefte kullanılması açısından önemlidir.

## 6. KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, E., M. Ceylan, E. Kasım ve T. Madden (2004) “Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri” *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.
- Akçamete, G., S. Kaner ve B. Sucuoğlu (2001), *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Avşaroğlu, S., M. E. Deniz ve A. Kahraman (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 115-129.
- Bakker, A. B., E. Demerouti ve W. B. Schaufeli (2002), “Validation of the Maslach Burnout Inventory - General Survey: An Internet Study”, *Anxiety, Stress and Coping*, 15(3): 245-260.
- Bakker, A. B., W. B. Schaufeli, E. Demerouti, P. P. M. Janssen, R. V. D. Hulst ve J. Brouwer (1999), “Using Equity Theory to Examine the Difference Between Burnout and Depression”, *Anxiety, Stress and Coping*, 13: 247-268.
- Bakan, H ve Tombak N (2007) İdari Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Sosyo-demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7 Sayı:35
- Baltaş, A. ve Z. Baltaş (1998), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Z. Baltaş (2002), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, 21. Basım, Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul.
- Bandura, A. (1977), “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, *Psychological Review*, 84 (2): 191-215.
- Bandura, A. (1982), “Self-Efficacy Mechanism in Human Agency”, *American Psychologist*, 37(2): 122-147.
- Baysal, A. (1995), *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Burke, R. J. ve E. Deszca (1986), “Correlates Of Psychological Burnout Phases Among Police Officers”, *Human Relations*, 39: 487-502.

Burke, R. J. ve E. R. Greenglass (2001), "Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing Staff", *Equal Oppurtunities International*, 20(1/2): 61-71.

Burke, R. J. ve E. R. Greenglass (2001), "Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff", *Psychology and Health*, 16: 583-594.

Cam, E., "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 01.05.2004, www.insanbilimleri.com.

Cardinell, C. F. (1981), "Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses", The Annual Meeting of the National Conference of Professors of Educational Administration, Seattle.

Celep, C., Ş. Doyuran, U. Sarıdere ve T. Değirmenci (2004), "Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık", 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Bildiri Özetleri Kitabı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Cherniss, C. (1980), *Professional Burnout in Human Service Organizations*, Praeger, New York.

Cherniss, C. (1992), "Long-Term Consequences of Burnout: An Exploratory Study", *Journal of Organizational Behavior*, 13(1): 1-11.

Cherniss, C. (1995), *Beyond Burnout*, New York/London: Routledge.

Cooley, E. ve P. Yovanoff (1996), "Supporting Professionals-At-Risk: Evaluating Interventions to Reduce Burnout and Improve Retention of Special Educators", *Exceptional Children*, 62: 336-355.

Corcoran, K. (1986), "The Association of Burnout and Social Work Practitioners' Impressions of Their Clients: Empirical Evidence", *Journal of Social Service Research*, 10: 57-66.

Cordes, C. L. ve T. W. Dougherty (1993), "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", *The Academy of Management Review*, 18(4), ABI/INFORM Global, 621-656.

Cordes, C. L., T. W. Dougherty ve M. Blum (1997), "Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models", *Journal of Organizational Behaviour*, 18(6): 685-701

Çam, O. (1989), "Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Çam, O. (1992), "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 155-160.

DAVIS, K. ve J.W. Newstrom (1988), *Organizational Behavior; Human Behavior at Work*, 9. Edition, Mcgraw-Hill, Inc., New Jersey.

Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner ve W. B. Schaufeli (2000), “A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, 32(2): 454-464.

Edelwich, J. ve A. Brodsky (1980), *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*, Human Sciences Press, New York.

Eisenstat, A. R. ve R. D. Felner (1984), “Toward a Differentiated View of Burnout: Personel and Organizational Mediators of Job Satisfaction and Stress”, *American Journal of Community Psychology*, 12: 411-430.

Ensari, H. ve S. Tuzcuoğlu (1995), “Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü”, *Öneri Dergisi*, 2(11): 51-63.

Eren, E. (1984), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3182, İstanbul.  
Eren, E. (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Ergin, C. (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması”, *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 143-154.

Ergin, C. (1995), “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2): 37- 50.

Eroğlu, F. (2006), *Davranış Bilimleri*, 7. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Farber, B. (1984), “Stress and Burnout in Suburban Teachers”, *The Journal of Educational Research*, 77: 325-331.

Farber, B. A. (2000), “Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture”, *Psychotherapy in Practice*, 56(5): 589-594.

Freudenberger, H. J. (1974), “Staff Burnout”, *Journal of Social Issues*, 30: 159-165.

Freudenberger, H. J. ve G. Richelson (1981), *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc., New York.

Garman, A. N., P. W. Corrigan ve S. Morris (2002), “Staff Burnout and Patient Satisfaction: Evidence of Relationships at the Care Unit Level”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3): 235-241.

Golembiewski, R. T. ve R. A. Munzenrider (1984), “Phases of Psychological Burnout and Organizational Covariants: A Replication from a Large Population”, *Journal of*

*Health and Human Resources Administration*, 6: 290-323.

Gökçakan, Z ve R. Özer (1999), “Doğu Karadeniz Bölgesindeki Görevli Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Eskişehir.

Greenglass, E. R., R. J. Burke ve L. Fiksenbaum (2001), “Workload and Burnout in Nurses”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 11: 211-215.

Hock, R. R. (1988), “Professional Burnout among Public School Teachers”, *Public Personnel Management*, 17(2): 167-189.

Homer, J. B. (1985), “Worker Burnout: A Dynamic Model with Implications for Prevention and Control”, *System Dynamics Review*, 1: 42-62.

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

Jackson, E. S., J. A. Turner ve A. P. Brief (1987), “Correlates of Burnout among Public

Jackson, S. E. ve C. Maslach (1982), “After-Effects of Job-Related Stress: Families as Victims”, *Journal of Occupational Behavior*, 3: 63-77.

Kaçmaz, N. (2005), “Tükenmişlik Sendromu”, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1): 29-32.

Kahill, S. (1988), “Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence”, *Canadian Psychology*, 29: 284-297.

Kristensen, T. S., M. Borritz, E. Villadsen ve K. B. Christensen (2005), “The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout”, *Work and Stress*, 19(3): 192-207.

Lee, H., R. Song, Y. S. Cho, G. Z. Lee ve B. Daly (2003), “A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, 44(5): 534-545.

Lee, R. T. ve B. E. Ashford (1993). “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 3-20.

Leiter, M. P. (2003), *Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition)*, Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada.

Leiter, M. P. ve C. Maslach (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behaviour*, 9: 297-308.

Leiter, M. P. ve C. Maslach (1999), “Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout”, *Jhhsa Spring*, 472- 489.

Leiter, M. P. ve C. Maslach (2001), “Burnout and Quality in a Speed-Up World”, *The Journal of Quality and Participation*, 24(2): 48-51.

Leiter, M. P. ve C. Maslach (2004), *Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout*, Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being, Elsevier Ltd, 3.

Leiter, M. P. ve C. Maslach (2005), *Banishing Burnout: 6 Strategies for Improving Your Relationship with Work*, John Wiley & Sons, San Francisco.

Leiter, M. P. ve W. B. Schaufeli (1996), "Consistency of the Burnout Construct Across Occupations", *Anxiety, Stress and Coping*, 9: 229-243.

Maslach, C. ve J. Goldberg (1998), "Prevention of Burnout: New Perspectives", *Applied & Preventive Psychology*, 7: 63-74.

Maslach, C. ve M. P. Leiter (1997), *The Truth about Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.

Maslach, C. ve M. P. Leiter (1999), "Take this Job and Love", *Psychology Today*, 32(5): 50-54.

Maslach, C. ve M. P. Leiter (2005), "Reversing Burnout: How to Rekindle your Passion for your Work", *Stanford Social Innovation Review*, 3(4): 42-49.

Maslach, C. ve P. G. Zimbardo (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

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

Maslach, C. ve S. E. Jackson (1986), *Maslach Burnout Inventory Manual (2nd Ed.)*, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.

Maslach, C. ve S. E. Jackson (1995), "The Role of Sex and Family Variables in Burnout", *Sex Roles*, 12, 7-8, 837-851.

Maslach, C., S. E. Jackson ve R. L. Schwab (1996), *Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (Mbi-Es)*. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *Mbi Manual. (3rd Ed.)*. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., S. E. Jackson ve M. P. Leiter (1996), *Maslach Burnout Inventory (3rd Ed.)*. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., W. B. Schaufeli ve M. P. Leiter (2001), "Job Burnout", *Annual Review Psychology*, 52: 397-422.

Medland, J., J. Howard-Ruben ve E. Whitaker (2004), "Fostering Psychosocial Wellness

in Oncology Nurses: Addressing Burnout and Social Support in the Workplace”, *Oncology Nursing Forum*, 31(1): 47-54.

Meier, S. T. (1983), “Toward a Theory of Burnout”, *Human Relations*, 36(10): 899-910.

Meier, S. T. (1984), “The Construct Validity of Burnout”, *Journal of Occupational Psychology*, 57: 211-219.

Miller, K. I., B. H. Ellis, E. G. Zook ve J. S. Lyles (1990), “An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in the Workplace”, *Communication Research*, 17(3): 300 - 326.

Ok, S. (1995), *Banka İşgörenlerinin İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ok, S. (2004), “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 21(3): 57-67.

Orgon, D., W. Hamner ve W. Clay (1982), *Organizational Behavior, an Applied Psychological Approach*, Business Publications, Inc., Plano, Texas.

Ölçüm Çetin, M. (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Örmen, U. (1993), *Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Perlman, B. ve E. A. Hartman (1982), “Burnout: Summary and Future Research”, *Human Relations*, 35(4): 283-305.

Pines, A. M. (2002); “A Psychoanalytic-Existential Approach to Burnout: Demonstrated in the Cases of a Nurse, a Teacher, and a Manager”, *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 39 (1): 103-113.

Pines, A. M. (2003), “The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling”, *Journal of Employment Counseling*, 40(2): 50-64.

Pines, A. M. (2004), “Adult Attachment Styles and Their Relationship to Burnout: A Preliminary, Cross-Cultural Investigation”, *Work&Stress*, 18(1): 66-80.

Pines, A. ve E. Aronson (1988), *Career Burnout, Causes&Cures*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York.

Potter, B. A. (1995), *Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity*, Thomson Crisp Learning, California.

Potter, B. A. (1998), *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*, Ronin Publishing, California.

Raquepaw, J. M. ve R. S. Miller (1989), "Psychotherapist Burnout: A Componential Analysis", *Professional Psychology: Research&Practice*, 20 (1), 32-36.

Reynolds, D. ve M. Tabacchi (1993), "Burnout in Full-Service Chain Restaurants", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 34(2): 62-68.

Robbins, S. P. (1999), *Organizational Behavior*, 8. Baskı, New Jersey, Prentice Hall.

Rocca, A. D. ve M. Kostanski, "Burnout and Job Satisfaciton amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment", 03.12.2006, (<http://www.atea.schools.net.au/papers/dellaroccaanna.pdf>).

Sabuncuoğlu, Z. (1996), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı. Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.

Schaufeli, W. B. ve D. Enzmann (1998), *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, Taylor ve Francis, London.

Schaufeli, W. B. ve E. R. Greenglass (2001), "Introduction to Special Issue on Burnout and Health", *Psychology and Health*, 16: 501-510.

Schaufeli, W. B. ve T. W. Taris (2005), "The Conceptualization and Measurement of Burnout: Common Ground and Worlds Apart", *Work&Stress*, 19(3): 256-262.

Schaufeli, W. B., D. van Dierendonck ve K. van Gorp (1996), "Burnout and Reciprocity: Towards a Dual-Level Social Exchange Model", *Work and Stress*, 10: 225-237.

Scott, C. R. (2001), "Communication, Social Support, and Burnout: A Brief Literature Review", 10.11.2006 <http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/pubs/micro-communication/2micro.htm>.

Selçukoğlu, Z. (2001), *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Sermon, J. M. (1994), "The Relationship of the Dual Role Assignment to the Level of Perceived Burnout by Secondary Teachers", *Dissertation Abstract International*, 55(9): 2765 A.

Shirom, A. (1989), *Burnout in Work Organizations*, (Eds.) C. L. Cooper ve I.T. Robertson, International Review of Industrial and Organizational Psychology, 25-48, New York,



Wiley.

Sılığ, A. (2003), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Stout, K. J. ve J. M. Williams (1983), "Comparison of Two Measures of Burnout", *Psychological Reports*, 53: 283-289.

Suran, B. G. ve E. P. Sheridan (1985), "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives", *Professional Psychology: Research & Practice*, 16(6): 741-752.

Sürgevil, O. (2005), *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şanlı, S. (2006), *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Taris, T. W., P. J. G. Schreurs ve W. B. Schaufeli (1999), "Construct Validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: A Two-Sample Examination of its Factor Structure and Correlates", *Work & Stress*, 13(3): 223-237.

Taşgın, Ö. (2004), *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tevrüz, S. (1996), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Torun, A. (1996), *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Ed.) Suna Tevruz, Türk Psikologlar Derneği Yayını, İstanbul.

Tutar, H. (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi, İstanbul.

Tümkaya, S. (1996), *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Tümkaya, S. (1999), "Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması". *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.

Wright, T. A. ve G. D. Bonett (1997), *The Contribution of Burnout to Work*

*Performance*”, *Journal of Organizational Behavior*, 18: 491-499.

Yetkin, A (2009), Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: KKTC Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, KKTC Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, KKTC

Yıldırım, F. (1996), *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, A. ve S. Ekici (2003), “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 1-19.



## 7. EKLER

### 7.1. Ölçek İzni

#### 7.1.1. Meyer, Allen ve Smith Örgütsel Bağlılık Ölçek İzni

28.01.2020

Gmail - Araştırma Ölçek İzni



Mehmet Veysel Palıce <vpalice63@gmail.com>

#### Araştırma Ölçek İzni

2 ileti

Mehmet Veysel Palıce <vpalice63@gmail.com>  
Alıcı: dagli@dicle.edu.tr

Sayın Abidin DAĞLI,

Bruni üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı öğrencisi Mehmet veysel PALİCE, yüksek lisans tez araştırmam için, Türkçe uyarlamasını, geçerlilik ve güvü hazırlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni kullanmam için sizden yasal izin almam gerekmektedir. Geçerken izni vereceğimize manyor, Gereğini arz ederim.

abidin dagli <dagli@dicle.edu.tr>  
Alıcı: Mehmet Veysel Palıce <vpalice63@gmail.com>

8 Kasım 2019 15:29

Sevgili Mehmet Veysel Palıce,  
Taraflımızdan Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğini çalışmalanızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. Sevgilerimle...  
Doç. Dr. Abidin DAĞLI.

8 Kas 2019 Cum 14:46 tarihinde Mehmet Veysel Palıce <vpalice63@gmail.com> şunu yazdı:  
[Alınılan metin gizlendi]

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=2b68de83c4&view=pt&search=all&permthid=thre ad-a%3Ar-2179556057837545015&simpl=msg-a%3Ar-2184513511782564695&simpl=msg-f%3A1649636702357742524>

## 7.1.2. Maslach Tükenmişlik Ölçek İzni

23.01.2020

Gmail - Maslach tükenmişlik Ölçeği



Mehmet Veysel Palice <vpalice63@gmail.com>

### Maslach tükenmişlik Ölçeği

3 ileti

**Mehmet Veysel Palice** <vpalice63@gmail.com>  
Alıcı: nbaris.ince@hacettepe.edu.tr

22 Şubat 2019 01:02

Sayın Barış İNCE;

Biruni üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık yüksek lisans öğrencisi Mehmet veysel PALİCE, yüksek lisans tez araştırmam için Türkçe'ye uyarlama çalışmasını yaptığınız Maslach tükenmişlik ölçeğini kullanmam gerekmektedir. Gereğini arz ederim.

**Nuri BarışİNCE** <nbaris.ince@hacettepe.edu.tr>  
Alıcı: Mehmet Veysel Palice <vpalice63@gmail.com>

26 Şubat 2019 11:36

Sayın Palice, uyarlamasını yapmış olduğumuz envanteri ilgili makaleye referans göstererek kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

On 02/22/19 01:02 AM, **Mehmet Veysel Palice** <vpalice63@gmail.com> wrote:

Sayın Barış İNCE;

Biruni üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık yüksek lisans öğrencisi Mehmet veysel PALİCE, yüksek lisans tez araştırmam için Türkçe'ye uyarlama çalışmasını yaptığınız Maslach tükenmişlik ölçeğini kullanmam gerekmektedir. Gereğini arz ederim.

--

Nuri Barış İNCE  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Temel Eğitim Bölümü  
Sınıf Eğitimi ABD  
06800 Beytepe/Çankaya  
Ankara/TÜRKİYE

Telefon: 0312 297 8626 / 156

\*\*\*\*\*

Hacettepe University  
Faculty of Education  
Primary Education  
06800 Beytepe/Çankaya  
Ankara/TÜRKİYE

Phone: +90 312 297 8626 / 156

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=2b68de83c4&view=pt&search=all&permthid=thre-ad-a%3Ar-8918344160981875888&simpl=msg-a%3Ar3368342200604323738&simpl=msg-f%3A1626519864682150906&simpl=msg-a%3Ar1174140611242812130>



Dr.

6. Kıdeminiz? ( ) a. 0-1 yıl ( ) b. 2-3 yıl ( ) c. 4-5 yıl ( ) d. 6-7  
( ) .7 ve üzeri

7. İdari göreviniz var mı? ( ) a. Evet ( ) b. Hayır

8. Toplam ders yükünüz? ( ) a. 0-12 saat ( ) b. 13-24 saat ( ) c. 25 saat ve  
üzeri



## 7.2.2 Maslach Tükenmişlik Ölçeği

|  | <b>Hiçbir zaman</b>      | <b>Çok nadir</b>         | <b>Bazen</b>             | <b>Çoğu zaman</b>        | <b>Her zaman</b>         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Öğrencilerimin ne hissettiğini hemen anlarım.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Bazı öğrencilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Bütün öğrencilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Öğrencilerin sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Yaptığım iş sayesinde öğrencilerin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>10.</b> Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>11.</b> Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>12.</b> Çok şeyler yapabilecek güçteyim.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>13.</b> İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>14.</b> İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>15.</b> Öğrencilere ne olduğu umurumda değil.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>16.</b> Doğrudan doğruya öğrencilerle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>17.</b> Öğrencilerle aramda rahat bir hava yaratıyorum.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>18.</b> Öğrencilerle yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>19.</b> Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>20.</b> Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>21.</b> İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>22.</b> Öğrencilerin bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



### 7.2.3. Meyer, Allen ve Smith Ögütsel Bağlılık Ölçeği

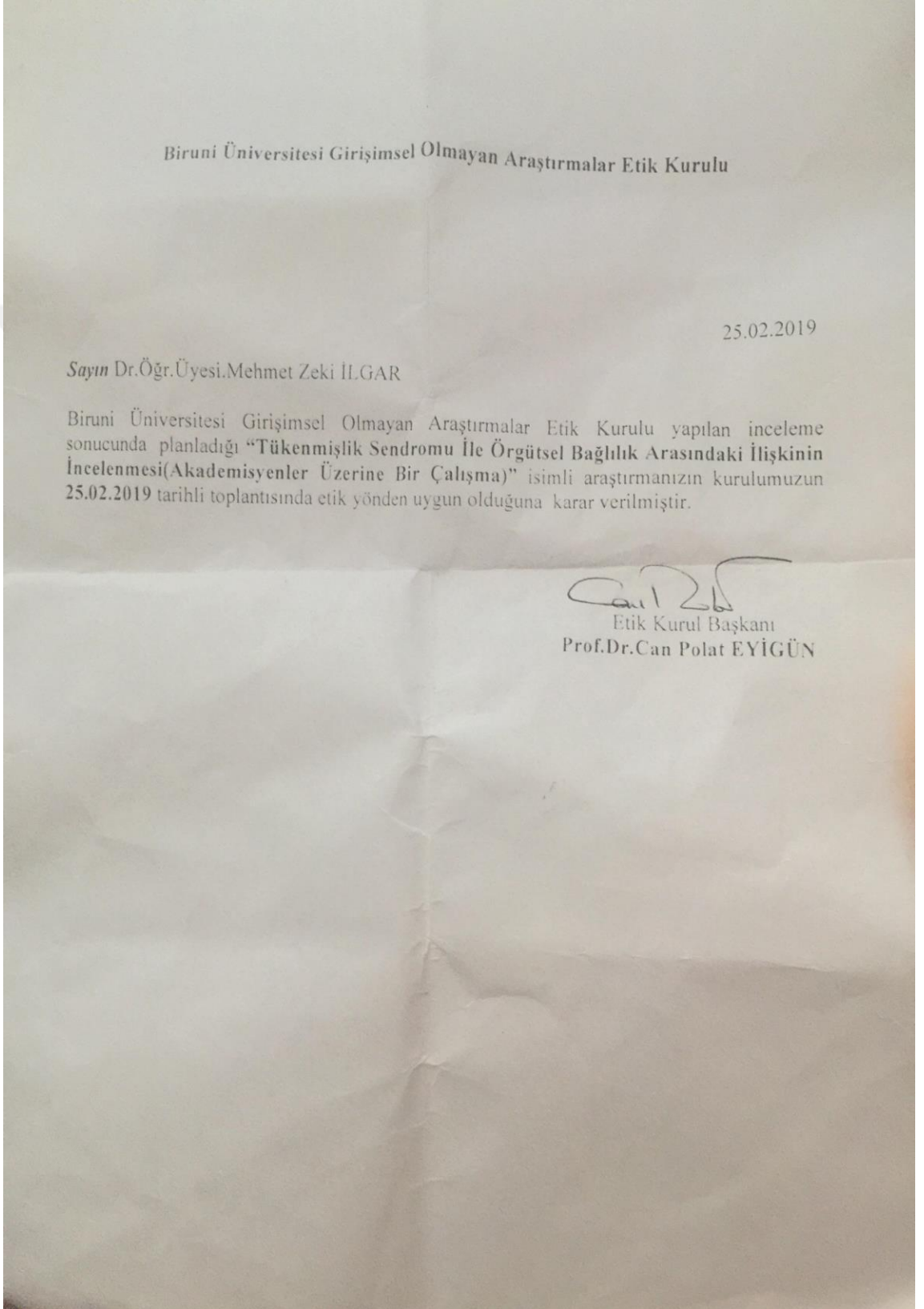
| Maddele<br>r   | Kesinlikle<br>Katılmıyor<br>um (1) | Katılmıyor<br>um (2) | Kararsız<br>ım (3) | Katılıyor<br>um (4) | Tamame<br>n<br>Katılıyor<br>um (5) |
|--|------------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|------------------------------------|
| 1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder. |                                    |                      |                    |                     |                                    |
| 2. Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.        |                                    |                      |                    |                     |                                    |
| 3. Okulum karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>                        |                                    |                      |                    |                     |                                    |
| 4. Bu okula karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>                      |                                    |                      |                    |                     |                                    |
| 5. Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi                                |                                    |                      |                    |                     |                                    |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <u>görmüyorum.</u>   |  |  |  |  |  |
| 6. Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır.  |  |  |  |  |  |
| 7. Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir. |  |  |  |  |  |
| 8. Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.                              |  |  |  |  |  |
| 9. Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.                             |  |  |  |  |  |
| 10. Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.                                      |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 11. Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.                     |  |  |  |  |  |
| 12. Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.   |  |  |  |  |  |
| 13. Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/ sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u> |  |  |  |  |  |
| 14. Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.   |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 15. Okulumdan<br>şu anda<br>ayrılacak olsam<br>kendimi suçlu<br>hissederim.   |  |  |  |  |  |
| 16. Bu okul<br>benim<br>sadağatimi<br>(bağılığımı)<br>hak ediyor.   |  |  |  |  |  |
| 17. Bu okuldaki<br>insanlara karşı<br>bir minnet<br>borcu/sorumluluk<br>hissettiğim<br>için şu<br>anda bu<br>okuldan<br>ayrılmam. |  |  |  |  |  |
| 18. Bu okula<br>çok şey<br>borçluyum.   |  |  |  |  |  |

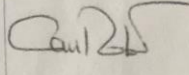
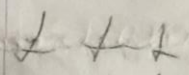
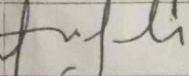
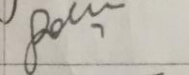
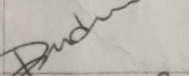
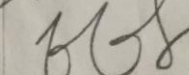
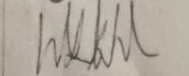
### 7.3. Etik Kurul Onayı



T.C.  
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

|   |  |
|---|--|
| Tarih: 25.02.2019<br>Toplantı Sayısı:26 | Karar No: 2019/26-30   |
|   | Dr.Öğr.Üyesi.Mehmet Zeki İLGAR'ın planladığı "Tükenmişlik Sendromu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi(Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma)" konulu araştırma incelendi, yapılan inceleme sonucunda araştırmanın etik yönden uygun olduğuna karar verildi. |

ÜYELER

| Adı soyadı                     | Alanı                      | Bölümü  | Katılım                      | İmza  |
|--------------------------------|----------------------------|---|------------------------------|---|
| Prof.Dr.Can Polat EYİGÜN       | Tıp Fakültesi              | Enfeksiyon Hastalıkları ve Klinik Mikrobiyoloji A.D | Etik Kurul Başkanı           |  |
| Prof.Dr.Leman ŞENTURAN         | Sağlık Bilimleri Fakültesi | Hemşirelik Bölümü                                   | Etik Kurul Başkan Yardımcısı |  |
| Prof.Dr.Fatma ÇELİK            | Sağlık Bilimleri Fakültesi | Beslenme ve Diyetetik Bölümü                        | Üye                          |  |
| Doç.Dr.Şölen HİMMETOĞLU        | Tıp Fakültesi              | Tıbbi Biyokimya A.D.                                | Raportör                     |  |
| Doç.Dr.Burcu KARADUMAN         | Diş Hekimliği Fakültesi    | Periodontoloji A.D.                                 | Üye                          |  |
| Dr.Öğr.Üyesi Zeynep HOŞBAY     | Sağlık Bilimleri Fakültesi | Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü                | Üye                          |  |
| Dr.Öğr.Üyesi.Ayşe Dilşad YAKUT | Eğitim Fakültesi           | Özel Eğitim   | Üye                          |  |

## 8. ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Mehmet Veysel Palice

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 01.04.1995 / Siverek

**Öğrenim Durumu:**

| <b>Derece</b> | <b>Okul Adı ve Bölümü</b>      | <b>Mezuniyet Yılı</b> |
|---------------|--------------------------------|-----------------------|
| Lise          | Eyyüp Göncü Anadolu Lisesi     | 2013                  |
| Lisans        | KKTC Lefke Avrupa Üniversitesi | 2017                  |
| Yüksek lisans | Biruni Üniversitesi            | 2020                  |



## 9. İNTİHAL RAPORU

### AKADEMİSYENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLER AÇIŞINDAN İNCELENMESİ

ORIJINALLIK RAPORU

|                                 |                                      |                       |                                |
|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| <b>%22</b><br>BENZERLİK ENDEKSİ | <b>%15</b><br>İNTERNET<br>KAYNAKLARI | <b>%8</b><br>YAYINLAR | <b>%19</b><br>ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ |
|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|

BİRİNCİL KAYNAKLAR

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | iibf.gop.edu.tr<br>İnternet Kaynağı                     | <b>%2</b> |
| <b>2</b> | Submitted to Beykent Üniversitesi<br>Öğrenci Ödevi      | <b>%1</b> |
| <b>3</b> | Submitted to Toros Üniversitesi<br>Öğrenci Ödevi        | <b>%1</b> |
| <b>4</b> | sablon.sdu.edu.tr<br>İnternet Kaynağı                   | <b>%1</b> |
| <b>5</b> | adumilas.adu.edu.tr<br>İnternet Kaynağı                 | <b>%1</b> |
| <b>6</b> | Submitted to Trakya University<br>Öğrenci Ödevi         | <b>%1</b> |
| <b>7</b> | Submitted to Istanbul Aydın University<br>Öğrenci Ödevi | <b>%1</b> |
| <b>8</b> | acikerisim.selcuk.edu.tr:8080<br>İnternet Kaynağı       | <b>%1</b> |