

T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI

OKUL PSİKOLOJİK DANIŞMANLARININ MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK  
STİLLERİNİ ALGILARI İLE KENDİ İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin ÇULHA

İstanbul, Haziran 2017

T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI

OKUL PSİKOLOJİK DANIŞMANLARININ MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK  
STİLLERİNİ ALGILARI İLE KENDİ İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin ÇULHA

151107116

Danışman Öğretim Üyesi: Prof. Dr. Nursel TELMAN

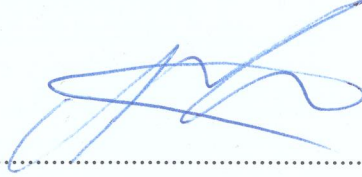
İstanbul, Haziran 2017

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

23.06.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Yasemin ÇULHA'ya ait "Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stilleri Algıları ile Kendi İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Psikoloji (Endüstri ve Örgüt Psikolojisi) Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğuyla Kabul Edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Levent Önen  
(Başkan)



Prof. Dr. Nursel TELMAN  
(Üye )-danışman



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDI  
(Üye)

## ÖNSÖZ

Bilgi ve tecrübesiyle her zaman ufkumu açan, beni akademik anlamda yüreklendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Nursel TELMAN'a

Bilgileriyle ve güzel yaklaşımlarıyla alanımı bana sevdiren, beni yetiştiren, üzerimde çok emeği olan hocalarım Yrd. Doç. Dr. Şerife Gonca ZEREN ve Prof. Dr. Fulya YÜKSEL-ŞAHİN'e

Her zaman yanımda olan, beni destekleyen, yüreklendiren canım annem Nilgün ÇULHA, canım babam Hayri ÇULHA, canım ablam Pınar ÇULHA ANGÜN ve beni büyüten canım anneannem Şefika YAVUZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, “okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” dir. Ayrıca araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuğu olup-olmama, eğitim düzeyi, mezun olduğu bölüm, mesleki kıdem yılı, şimdiki yöneticisiyle çalışma süresi ve çalıştığı sektör değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ya da özel okullarda okul psikolojik danışmanı olarak görev yapan 104 kişiden oluşmaktadır. Araştırma verilerini toplamak için “Kişisel Bilgi Formu”, “Minnesota İş Doyumu Ölçeği”, “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” ve “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğretmen Formu” ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde, “Pearson korelasyon analizi” yapılmıştır. Okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuğu olup-olmama, eğitim düzeyi, mezun olduğu bölüm, mesleki kıdem yılı, şimdiki yöneticisiyle çalışma süresi ve çalıştığı sektör değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için “Mann-Whitney U testi”, “Kruskal Wallis testi” ve “Bağımsız T testi” yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; okul psikolojik danışmanlarının genel iş doyumları yüksek, genel tükenmişlik düzeyleri düşük çıkmıştır. Okul psikolojik danışmanlarının algıladıkları, müdürlerinin Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbest Bırakıcı liderlik stilleri ile iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul psikolojik danışmanların cinsiyet, şimdiki yöneticisiyle çalışma süresi, çalıştığı sektör ile iş doyumunu alt boyutları arasında ve mezun olduğu bölüm ve şimdiki yöneticisiyle çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Psikolojik Danışmanı, Liderlik, İş Doyumu, Tükenmişlik

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is "to examine the relationship between the perceptions of the leadership styles of the principals of school psychological counselors and their levels of job satisfaction and burnout". In addition, job satisfaction and burnout levels of school counselors participating in the research were compared according to gender, age, marital status, whether they have children, education level, graduated department, years of vocational seniority, current working hours and current sector variables. The sample of the study consisted of 104 people who worked as school psychological counselors in the state or private schools of the Ministry of National Education in İstanbul province. "Personal Information Form", "Minnesota Job Satisfaction Scale", "Multi-Factor Leadership Questionnaire" and "Maslach Burnout Inventory-Teacher Form" scales were used to collect the research data. In the analysis of the data, "Pearson correlation analysis" was performed. "Mann-Whitney U test", "Kruskal Wallis test" and "Independent T test" were used to determine whether the school psychological counselors' job satisfaction and burnout levels differed according to gender, age, marital status, level of education, graduation. According to findings; School psychological counselors' general job satisfaction was high and overall burnout levels were low. It was found that school psychological counselors' perceptions were positively correlated with job satisfaction and burnout levels of their managers' Transformer, Sustainer and Freelance leadership styles. In addition, there was a significant relationship between gender of the school counselors, the duration of the study with the current manager, the subscale of the study sector and the subscale of the job satisfaction, and the subscale of the department and current manager with graduation and burnout subscales.

**Key Words:** School Psychological Counselor, Leadership, Job Satisfaction, Burnout

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
1.BÖLÜM.....	1
GİRİŞ .....	1
1.1.OKUL PSİKOLOJİK DANIŞMANI .....	3
1.2. OKUL MÜDÜRÜ .....	5
1.3. LİDERLİK .....	7
1.3.1. Liderlik Kuramları.....	11
1.3.1.1. Özellikler Kuramı.....	11
1.3.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı .....	13
• Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	14
• Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	15
• Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matris Modeli .....	15
• Mc Gregor'un X ve Y Kuramları .....	16
1.2.1.3. Durumsallık Kuramı .....	17
• Fiedler 'in Durumsallık Kuramı .....	18
• Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı .....	19
• Yol-Amaç Kuramı.....	20
• Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	22
1.3.2. Çağdaş Liderlik Stilleri.....	23
1.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik .....	23
1.3.2.2. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik.....	27
1.3.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik .....	30

<b>1.4. İŞ DOYUMU .....</b>	<b>32</b>
1.4.1. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ.....	34
1.4.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	35
1.4.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler .....	35
İş Doymu ve Kıdem .....	35
İş Doymu ve Yaş .....	36
İş Doymu ve Cinsiyet.....	36
İş Doymu ve Medeni Durum .....	37
İş Doymu ve Eğitim Düzeyi.....	38
1.4.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	39
a. İş ve İşin Niteliği .....	39
b. Ücret .....	40
c. Çalışma Koşulları .....	41
d. Terfi.....	42
e. Ödüllendirme .....	42
f. Çalışma Arkadaşları.....	43
f. Yönetim .....	44
1.4.3. İŞ DOYUM KURAMLARI.....	45
1.4.3.1. Kapsam Kuramları.....	45
a. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı .....	45
b. Herzberg'in çift faktör kuramı.....	46
c. Alderfer'in ERG kuramı.....	48
d. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	49
1.4.3.2. Süreç Kuramları.....	50
a. Vroom'un beklenti kuramı .....	51
b. Adams'ın eşitlik kuramı.....	52
c. Locke'un Amaç Teorisi.....	54
<b>1.4. TÜKENMİŞLİK .....</b>	<b>55</b>
1.4.1. Tükenmişliğin Belirtileri .....	58
1.4.1.1. Fiziksel Belirtiler .....	59
1.4.1.2. Davranışsal Belirtiler .....	59
1.4.1.3. Psikolojik Belirtiler .....	61
1.4.2. Tükenmişliğin Nedenleri.....	62
1.4.2.1. Bireysel Faktörler .....	62
Yaş.....	63
Cinsiyet .....	63
Medeni durum .....	64
İş deneyimi ve eğitim düzeyi.....	65
İşe aşırı bağlılık.....	67
Kişilik .....	68
1.4.2.2. Örgütsel Faktörler .....	69
Ödüller .....	69
Adaletsiz Davranış .....	70
Değerler .....	71
İş yükü.....	71
Meslektaşlarla ve yöneticilerle ilişkiler .....	72
Rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları .....	73
Öz yeterlilikten yoksunluk.....	74
Özerklik ve kararlara katılım yetersizliği .....	75
Hizmet verilen insanlarla ilişkiler .....	75



1.4.3. Tükenmişliğin Sonuçları .....	76
1.4.3.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	77
1.4.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları .....	79
1.4.3.3. Tükenmişliğin Ailevi Sonuçları .....	81
1.4.4. Tükenmişlik ile İlgili Modeller .....	82
1.4.4.1. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli .....	82
1.4.4.2. Edelwich'in Tükenmişlik Modeli .....	85
1.4.4.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli .....	86
1.4.4.4. Meier'in Tükenmişlik Modeli .....	87
1.4.4.5. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli .....	90
1.4.4.6. Cherniss'in Tükenmişlik Modeli .....	92
1.4.4.7. Pines'in Tükenmişlik Modeli .....	93
<b>1.5. Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>94</b>
1.5.1. Hipotezler .....	95
1.5.2. Araştırma Soruları.....	95
<b>1.6. Araştırmanın Önemi .....</b>	<b>95</b>
<b>1.7. Sınırlılıklar .....</b>	<b>97</b>
<b>1.8. Varsayımlar .....</b>	<b>97</b>
<b>2. BÖLÜM.....</b>	<b>98</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>98</b>
<b>2.1. Araştırma Modeli .....</b>	<b>98</b>
<b>2.2. Evren ve Örneklem .....</b>	<b>98</b>
2.2.1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri .....	99
<b>2.3. Veri Toplama Araçları .....</b>	<b>102</b>
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	103
2.3.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	103
2.3.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğretmen Formu .....	104
2.3.4. Çok Faktörlü Liderlik Anketi.....	105
<b>3. BÖLÜM.....</b>	<b>107</b>
<b>BULGULAR.....</b>	<b>107</b>
<b>3.1. Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeyleri Puan Ortalamaları .....</b>	<b>107</b>
<b>3.2. Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması .....</b>	<b>108</b>

3.3. Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	115
3.4. Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması .....	116
3.5. Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	123
4. BÖLÜM.....	125
TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	125
4.1. Okul Psikolojik Danışmanlarının İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	125
4.2. Okul Psikolojik Danışmanlarının Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	132
4.3. Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	140
4.4. Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	144
4.5. Öneriler .....	148
KAYNAKLAR .....	151
EKLER .....	160
ÖZGEÇMİŞ.....	161

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

<b>N</b>	: Denek Sayısı
<b>Ort.</b>	: Aritmetik Ortalama
<b>Top.</b>	: Toplam
<b>S.S.</b>	: Standart Sapma
<b>Min.</b>	: Minimum
<b>Max.</b>	: Maksimum
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>p</b>	: Anlamlılık Değeri
<b>vb.</b>	: Ve benzeri
<b>Akt</b>	: Aktaran
<b>ty</b>	: Tarih yok
<b>PDR</b>	: Psikolojik Danışma ve Rehberlik

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1 Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı .....	99
Tablo 2. 2 Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	99
Tablo 2. 3 Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	100
Tablo 2. 4 Örneklemin Çocuk Sahibi Olma-Olmama Durumuna Göre Dağılımı ...	100
Tablo 2. 5 Örneklemin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı .....	100
Tablo 2. 6 Örneklemin Mezun Olunan Bölüme Göre Dağılımı.....	101
Tablo 2. 7 Örneklemin Mesleki Kıdem Yılına Göre Dağılımı .....	101
Tablo 2. 8 Örneklemin Şimdiki Yönetici (Okul Müdürü) ile Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	102
Tablo 2. 9 Örneklemin Çalışılan Sektöre Göre Dağılımı.....	102
Tablo 2. 10 Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğretmen Formu Puanlama Anahtarı .....	105
Tablo 3. 1 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının İş Doyumu Puan Ortalamaları.....	107
Tablo 3. 2 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının Tükenmişlik Düzeyleri Puan Ortalamaları.....	108
Tablo 3. 3 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri Puan Ortalamaları .....	108
Tablo 3. 4 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması .....	109
Tablo 3. 5 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşması .....	109
Tablo 3. 6 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması .....	110
Tablo 3. 7 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Çocuk Sahibi Olma-Olmama Durumuna Göre Farklılaşması....	111
Tablo 3. 8 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması .....	111
Tablo 3. 9 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Mezun Olunan Bölüme Göre Farklılaşması.....	112
Tablo 3. 10 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Kıdem Yılına Göre Farklılaşması.....	113
Tablo 3. 11 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Şimdiki Yöneticileriyle Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşması	114
Tablo 3. 12 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Çalıştıkları Sektöre Göre Farklılaşması .....	114
Tablo 3. 13 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stillерinin İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	115
Tablo 3. 14 Örneklemini Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması .....	116

Tablo 3. 15 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşması .....	117
Tablo 3. 16 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması .....	117
Tablo 3. 17 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Çocuğu Olma-Olmama Durumuna Göre Farklılaşması.....	118
Tablo 3. 18 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Durumuna Göre Farklılaşması .....	119
Tablo 3. 19 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Mezun Olunan Bölüme Göre Farklılaşması.....	120
Tablo 3. 20 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Yılına Göre Farklılaşması.....	121
Tablo 3. 21 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Yöneticileriyle (Okul Müdürleriyle) Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşması .....	122
Tablo 3. 22 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşması.....	122
Tablo 3. 23 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki....	124

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1 Lider ve Yönetici Arasındaki Fraklar .....	10
Şekil 1. 2 Cherniss'in Kuramına Göre Bireyde Tükenmişliğin Gelişim Süreci .....	93



# 1.BÖLÜM

## GİRİŞ

Günümüzde rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri, eğitim sürecinin ayrılmaz ve tamamlayıcı bir yanını oluşturmaktadır. Eğitim sürecinin her kademesindeki öğrencinin, psikolojik danışma ve rehberlik yardımına ihtiyacı vardır. Okul rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri; öğrencinin kendini tanıması, çevreye uyum sağlaması, doğru kararlar alması, sorunlarıyla baş edebilmesi, potansiyelini kullanabilmesi ve kendini gerçekleştirme için öğrenciye yardım eder.

Okul psikolojik danışma ve rehberlik faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülebilmesi için okul yöneticisi ile okul psikolojik danışmanının ortak anlayış ve iş birliği içinde çalışmaları gerekmektedir. Yeşilyaprak (2012), okul müdürünün rehberlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlamadaki rollerini, rehberlik programına liderlik yapma ve destekleme, programın organizasyonunu sağlama ve müşavirlik yapma, programa kaynak sağlama olarak sıralamıştır. Ayrıca yönetim tarafından “sahiplenilen” ve “benimsenen” rehberlik hizmetlerinin hedeflere ulaşma olasılığının büyük ölçüde artacağını ifade etmiştir. Kepçeoğlu (2004: 239)’na göre, okullarda psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin başarısı doğrudan doğruya okul müdürünün liderliğine ve ilgisine bağlıdır; Akboy ve İkiz (2007)’e göre de okul müdürünün, danışmanlık programı oluşturulmasında ve uygulanmasında net, açık ve kabul edilebilir destek sağlama sorumluluğu vardır. Danışmanlık programının özelliklerinin, hedeflerinin ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulmasında ve iş birliği içinde uygulanmasında okul müdürü, lider rolü oynar (Akt; Sürücü ve Yavuz, 2013).

Buna bağlı olarak okul yöneticisinin liderlik stili büyük önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda liderlerin tutumları ile çalışanlarının yaşadığı tükenmişlik arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul psikolojik danışmanının tükenmişlik yaşaması, okuldaki psikolojik danışma ve rehberlik hizmetini aksatabilir. Tükenmişlik yaşayan bireyin iletişim, empati ve sorumluluk alma gibi özelliklerinde azalma görülebilir. Bu tarz özellikler okul psikolojik danışmanının işinin

gerektirdikleri özelliklerdir ve oldukça önemlidir. Dolayısıyla okul yöneticisinin liderlik stili, okul psikolojik danışmanının tükenmişlik düzeyini etkilemekle birlikte okul psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin verimli şekilde yürütülmesinde de büyük önem taşımaktadır. Ayrıca; rehberlik hizmetlerine olumsuz bakış açısı, okul psikolojik danışmanlarını alanları dışındaki işlerde görevlendirme, rehberlik hizmetlerine özgü gerekli malzeme ve imkânı sağlamama gibi okul müdürünün olumsuz liderlik davranışları da okul psikolojik danışmanının tükenmişlik düzeyini arttıran etkenlerdendir (Aydemir, 2014: 18).

Okul yöneticisinin liderlik stili, okul psikolojik danışmanının iş doyum düzeyini de etkileyebilmektedir. Okul psikolojik danışmanlarının öğrenci-öğretmen-veli-okul müdürü arasındaki iletişimde bir köprü görevinde olan, sürekli olarak insanlarla etkileşim içinde olan ve sorunlarla karşı karşıya gelen, alanları dışında idari işler, ders doldurma, nöbet vb. iş yükleri de olan kişiler oldukları düşünüldüğünde okul müdürlerinin bu anlamda uygun liderlik davranışı göstermeleri son derece önemli olmaktadır.

Bireyler işlerinden memnun olduklarında daha verimli çalışmakta ve aynı ölçüde iş doyumunu sağlamaktadırlar. Çalışan bireyin doyuma ulaşmasını sağlamak liderin öncelikli görevidir. Bu nedenle eğitimde verimin ve kalitenin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin; okulun çalışma şartlarını iyileştirmeye, aynı zamanda öğretmenlerin bireysel ve meslekî beklentilerini karşılamaya özen göstermeleri gerekmektedir (Karaköse & Kocabaş, 2006: 5).

Tüm bu bilgiler ışığında değerlendirme yapıldığında, okul müdürünün liderlik stilinin, okul psikolojik danışmanının iş doyum ve tükenmişlik düzeyi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Müdürlerin algılanan liderlik stillerinin okul psikolojik danışmanlarının iş doyum ve tükenmişlik düzeyiyle ne şekilde bir ilişki olduğu bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul psikolojik danışmanlarının iş doyum ve tükenmişlik düzeyi ile ilgili literatür incelendiğinde;

- a) Okul müdürünün liderlik stillerinin okul psikolojik danışmanlarının yalnızca iş doyumuyla ya da yalnızca tükenmişlik düzeyi ile ilişkisinin,



- b) Bazı liderlik stilleriyle okul psikolojik danışmanının iş doyumu ya da tükenmişlik düzeyi ilişkisinin,
- c) Okul psikolojik danışmanların iş doyumu ile tükenmişlik düzeyi ilişkisinin araştırıldığı görülmüştür.

Bu nedenle, tüm liderlik stilleri ile iş doyumu ve tükenmişlik düzeyini de kapsayan, okul psikolojik danışmanların müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumu ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

### **1.1.OKUL PSİKOLOJİK DANIŞMANI**

Okul psikolojik danışmanı, üniversitelerin 4 yıllık Psikolojik Danışma ve Rehberlik lisans programından mezunu olduktan sonra, KPSS puanı ve ardından sözlü mülakattan aldığı puan ile atanarak bir devlet okulunda ya da özel bir okulda psikolojik danışman/rehber öğretmen kadrosunda görev yapan uzman kişidir.

Millî Eğitim Bakanlığı (2001) yönetmeliğine göre psikolojik danışman/rehber öğretmen, eğitim-öğretim kurumlarındaki rehberlik ve psikolojik danışma servisleri ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde öğrencilere rehberlik ve psikolojik danışma hizmeti veren, üniversitelerin psikolojik danışma ve rehberlik ile eğitimde psikolojik hizmetler alanında lisans eğitimi almış personel olarak tanımlanmaktadır.

Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin başlangıcı 1953–1954 yılında ilk defa Gazi Eğitim Enstitüsü, Pedagoji ve Özel Eğitim bölümleri ders programlarına Rehberlik dersinin konulması ve 1955'te Ankara Demirlibahçe İlkokulunda ilk rehberlik merkezinin açılmasıyla olmuştur (Kuzgun, 2002: 21). 1960'lı yıllardan sonra kalkınma planları ve şura çalışmalarında rehberlik hizmetlerine yer verildiği görülmüştür. Sonuçta Millî Eğitim Bakanlığı 1970-1971 öğretim yılında 24 okulda rehberlik uygulamalarını resmen başlatmış ve her yıl bu sayıyı arttırmıştır (Kepçeoğlu, 2004: 48). Ancak bu ihtiyacı karşılayacak sayıda, üniversitelerin Psikolojik Danışma ve Rehberlik (veya Eğitimde Psikolojik Hizmetler) bölümlerinde mezun uzmanlar yetişmemektedir. Bu sebeple o dönemlerden günümüze kadar Felsefe, Sosyoloji, Psikoloji bölümleri gibi alan dışı bölümlerden mezun olanlar

devlet okullarına okul psikolojik danışmanı/rehber öğretmen olarak atanmakta ve özel okullarda görev yapmaktadırlar. Eğitim-öğretim sürecinde, topluma yararlı bireyler yetiştirmede hayati önem taşıyan rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin alan dışı mezun olan kişilere verilmesi mesleğin halen önemli bir sorunu olarak geçmişten günümüze süregelmiştir.

Eğitim-öğretim kurumlarında rehberlik hizmetlerinin sürdürmekle görevli rehber öğretmenlerin; rehberlik programını hazırlamak, eğitsel, mesleki ve bireysel rehberlik çalışmalarını yürütmek, sınıf rehber öğretmenlerine rehberlik etmek, psikolojik danışma yapmak, araç-gereç ve dokümanları hazırlama ve geliştirme çalışmalarını yapmak vb. görevleri bulunmaktadır (Sürücü & Yavuz, 2013).

Okul psikolojik danışmanlarının esas görevleri; bireysel ve grupla psikolojik danışma, rehberlik, konsültasyon, koordinasyon, program yönetimi ve değerlendirme etkinliklerini yerine getirmektir (ASCA, 2007; Fitch ve Marshall, 2004; Morrisette, 2000; Akt; Yüksel-Şahin, 2012).

Kişisel ve sosyal açıdan psikolojik danışma ve rehberlik hizmeti, öğrencinin kendini tanıması ve anlaması, üstün ve sınırlı yönleri ile kendisini kabul etmesi ve geliştirmesi; kendisine güvenmesi, etkili kişilerarası ilişkiler kurabilmesi; kişisel ve sosyal yönden dengeli ve uyumlu bir birey olarak yetişmesine yardımcı olur (Yeşilyaprak, 2012: 71). Öte yandan, okul psikolojik danışmanlarının değişen yeni vizyon içindeki rolleri: öğrencinin akademik başarısı ile ilgilenen; öğrencinin güçlü yanları üzerinden akademik/eğitsel odaklı olan; bütün okul ve sistemle ilgilenen; okulda takım çalışmasını yapan; öğrencilerle, anne-babalarla, öğretmenlerle, yöneticilerle, toplumla ve toplum kuruluşları ile işbirliği yapan (Erford, 2011) ve sosyal değişim ajanı rolünü (social change agents) alarak okullardaki değişimi destekleyen ve öncülük eden danışmanlar olacaktır (Amatea ve Clark, 2005; Erford, 2011; Akt; Yüksel-Şahin, 2012).

Okul psikolojik danışmanları tarafından, kişisel ve sosyal açıdan psikolojik danışma ve rehberlik hizmeti yanında eğitsel ve mesleki rehberlik hizmeti de sunulmaktadır. Bireyin; yetenek, ilgi, ihtiyaç, değer, kişilik yapısı, imkân ve şartlarıyla uyumlu eğitsel kararlar alması, eğitime ilişkin olumlu tutum geliştirmesi, etkin öğrenmesi ve

karşılaştığı eğitsel sorunların çözümüne destek olunması amacıyla bireyle ve ailesiyle eğitsel rehberlik hizmetleri yürütülür. Bireyin; yetenek, ilgi, ihtiyaç, değer, kişilik yapısı, imkân ve şartlarıyla uyumlu mesleki kararlar alması amacıyla kendini ve meslekleri tanınması, seçimleri yapması, mesleğe hazırlanması ve başlaması, meslek hayatında gelişerek verimli bir şekilde ilerlemesi için mesleki rehberlik hizmetleri yürütülür (MEB, 2014).

## **1.2. OKUL MÜDÜRÜ**

Okul müdürü, Türk Millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle iş birliği içinde yönetir (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2013).

Çelikten (2004)'in ifadesiyle, okul müdürü, okul denilen açık sistemin etkililiğinden, çevreye uyumunu sağlamaktan, etkin bir biçimde sürekliliğinden, örgüt içinden ve dışından gelen istekleri yanıtlamaktan sorumlu kişidir.

Okul müdürü olarak görevlendirilecek kişi; yükseköğretim mezunu, Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapmış, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevinden alınmamış, zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuata göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş ve i.) müdür olarak görev yapmış olmak, ii.) kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak, iii.) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak şartlarından en birini taşıyan nitelikte ve İl Milli Eğitim tarafından belirlenen komisyonun olumlu değerlendirmesi ve ardından sözlü sınav sonucunda başarılı olması halinde atanmaktadır (MEB, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2017).

Okul müdürlerinin görevlerine genel olarak bakıldığında, görevlerinin, iŖ görenleri okulun amaçlarını gerekleŖtirmek biçimde yönetme ve motive etme, eēitimde politika geliŖtirme, liderlik etme, eēitimi geliŖtirme, performansı deēerlendirme alıŖmaları rapor etme, ērenmeyi kolaylaŖtıracak alıŖmaların yapılmasını saēlama, baŖarıyı arttırıcı alıŖmalarda bulunma, ēretmen eēitimi ve profesyonel geliŖimini saēlama, okulun çevresi ve velilerle iliŖkileri saēlıklı olarak sürdürme gibi birçok alanı kapsadığı görülmektedir (NSW DET 2005c; Akt; Balyer & Gündüz, 2011).

Aydın (2000: 178) tarafından, okul müdürlerinden beklenen görev ve sorumlulukları beŖ baŖlıkta toplanmıŖtır; insanlarla etkili biçimde alıŖma, etkili iŖletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eēitim programının geliŖtirilmesi ve mesleēe hizmet.

Okul müdürü ilgili yasaların, eēitim politikalarının ve aēdaŖ eēitim anlayıŖının beklentileri doērultusunda okulu amaçlarına ulaŖtırmak için kendisine verilmiŖ olan yetkilerini kullanır. Bu yetkiler “okulun politikasını belirlemek, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karŖılamak, okulda kiŖiler ve gruplar arası etkili iliŖkiler kurmak, ēretim ve eēitim etkinliklerini planlamak, okul içi ve dıŖı ēelerle iletiŖim saēlamak, yapılan alıŖmaları sürekli izlemek ve deēerlendirmek” tir (Kaya, 1993:134; Akt; elikten, 2004).

Personel iŖleriyle ilgilenmek, okul bütçesini izlemek, stajyerlik iŖlemlerini gerekleŖtirmek, okul servislerini kontrol etmek, kantinleri denetlemek, okul içi ve okul çevresinin gvenliēini saēlamak, ērenci disiplinini saēlamak, okulun eēitim lideri olmak, okul ve toplum arasında iliŖki kurmak gibi iŖler okul müdürünün görevlerinden bazılarıdır (Groff, 2001: 19). Okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarının neler olduēu ile ilgili araŖtırmalar incelendiēinde genel olarak; eēitim ēretim iŖleri, ērenci ve personel hizmetleri, müfredat geliŖtirilmesi, toplumsal iliŖkilerinin geliŖtirilmesi, okul bütçesi ile ilgili iŖler olarak sınıflandırıldıēı görülmektedir (Vikki, 2003; Edward, 2000; Lashway, 2003: 3; Akt; Keser & Gedikoēlu, 2008).

Gün geçtikçe nüfusun hızla artmasıyla eğitime karşı talep yoğunlaşmış ve sınırlı olan kıt kaynakların sunumu aşamasında çok karmaşık sorunlar yaşanmıştır. Eğitim sistemine karşı olan yoğun isteklere yanıt vermek ve karşılaşılan sorunları çözebilmek için okul yöneticilerinden beklentiler artmış; çok çeşitli olan görevlerine bazen formal, bazen de formal olmayan yenileri eklenmiştir. Günümüzde “okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, iş görenleri güdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması” beklenmektedir (Çelikten, 2001:298; Akt; Çelikten, 2004). Bu bağlamda okul müdürlerinin liderlik davranışları önem kazanmaktadır. Okul müdürünün öğretmenlerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlayıp karşılayabilmesi, onları belirlenmiş ortak amaçları gerçekleştirebilmek için güdüleyebilmesi, doğru yönetim politikası benimsemesi vb. öğretmenlerin iş doyumunu, dolayısıyla eğitimin verimliliği ve okuldaki işleyişin etkin şekilde devamı için son derece önemlidir.

### **1.3. LİDERLİK**

Liderlik kavramı, literatüre 14. yüzyılda girmiştir. 1950’lerden sonra liderlikle ilgili araştırmalar yoğunluk kazanmıştır (Gürsel & Negiş, 2003: 58). Yönetimde liderlik kavramı ise 1960’lı yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır (Buluç, 2009: 10). O dönemlerden günümüze kadar birçok araştırmacı, liderlik kavramını farklı açılardan ele alarak çeşitli şekillerde yorumlamış ve tanımlamıştır.

En yaygın şekilde liderlik, belli amaçları gerçekleştirmek için insanları etkileyip ikna ederek bu doğrultuda yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Hempfill & Cons (1957)’a göre liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yaptığı davranışların tümüdür (Gürsel & Negiş, 2003: 58). Davis (1988)’e göre; insanları belirli hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme yeteneğidir (Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014). Benzer şekilde Eren (2001: 427); liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı şeklinde ifade etmektedir. Liderlik; örgütü oluşturan kişilerin davranışlarını etkileyerek örgütün ulaşılması hedeflenen amaçlarını gerçekleştirmeyi içeren devamlı bir süreç ve eylemdir (Bartol ve Martin, 1991: 480; Akt; Akgün, 2001).

Bazı araştırmacılar liderlik kavramını değişim yaratma ve diğer insanlara ilham kaynağı olma açısından değerlendirmişlerdir. Erdoğan (2010: 52) liderliği; bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlamıştır (Aslan Ü. , 2013). Koçak (2006: 23)'a göre ise liderlik, başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmek ve bu anlamda örgütle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Aslan Ü. , 2013).

Bazı araştırmacılar da liderlik kavramını, liderin sahip olması gereken özellikler açısından tanımlamışlardır. Sungur (1997: 96)'a göre liderlik; sorunları algılamak, çözümlerini grup üyelerine göstermek ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmak için gerekli olan; durumlara uyabilme, sosyal çevreye duyarlılık, zekâ, ısrarlı, işbirlikçi, kararlı, düzenli, bilgili, ikna edici, güvenilir, etkileyici, enerjik, sebatkâr, özgüvenli olma gibi özellik ve becerileri içermektedir (Akçadağ, 2008).

Bazı araştırmacılar liderliği tanımlarken liderin insanları statü ve yetkileriyle değil sadece kendi etkileme gücüyle harekete geçirmesi yönüne dikkat çekmişlerdir. Koray (1997)'a göre liderlik, kitleleri zor kullanmadan belirli yönlelere doğru harekete geçirmektir (Aydemir, 2014). Goleman (1999) ise liderliği; hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmek şeklinde ifade etmiştir (Akt; Aydemir, 2014).

Yapılan liderlik tanımlarından yola çıkarak liderin özellikleri hakkında değerlendirme yapılabilir. Celep (2004)' göre lider; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyellerini bu amaç etrafında harekete geçirendir (Tok & Bacak, 2013). Lider, astların kendisi ile çalışmaktan gurur duyduğu, saygı duyulan, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutan, kendine güvenen, güçlü olduğunun farkında olan kişidir (Karip, 1998). Grup üyelerini kendi görüş, hedef ve başarılarının etrafında, onlara hiçbir zorlamada bulunmadan yüreklendirir (Akıncı, 1998: 77). Özden (2002: 92) lideri; büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirip örgüte yeni açılımlar getirebilen kişi olarak ifade etmiştir

(Mutlu, 2009). Liderler, insanlar arasındaki kültürel, etnik ve cinsiyet farklılıklarına karşı saygılı ve duyarlıdırlar (Özden, 1998; Akt; Tok & Bacak, 2013), dengeli ve tutarlı bir kişilik yapısına, duygu ve coşkularını kontrol edebilme yeteneğine sahiptirler (Aydın, 2006, Akt; Tok & Bacak, 2013). Lider; birleştirir, ikna eder, ilham verir, heyecanlandırır, harekete geçirir, değişim yaratır ve iz bırakır; kararlı, çalışkan ve kendisine güvenlidir (Tok & Bacak, 2013).

Lider kişiliğini oluşturan ve sonradan kazanılamayan olan dört temel özellik vardır. Bu özellikler, doğuştan gelen niteliklerdir ve hayatın ilk yirmi yılında geliştirilmiş olan kişiliğin sonucunda edinilmiştir. Bunlar; vizyon sahibi olmak, dürüstlük, mesleki yeterlilik ve kararlılıktır (Baltaş, 2002; Akt; Tok & Bacak, 2013).

Lider, ait olduğu grup ya da örgütün amacını belirleyen ve bu amacın gerçekleşmesi konusunda gruba en etkin şekilde yön veren kimsedir. Liderin asıl amacı, belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla bir yöneticinin, örgütünü en verimli ve rasyonel biçimde işler duruma getirebilmek için aynı zamanda lider özelliği taşıması gerekmektedir (Erülken, 2001: 37). Her yönetici bir lider değildir, fakat olması gerekir; çünkü yönetici ancak liderlik yetenekleri sayesinde örgütte etkin olabilir ve iş birliği sağlayabilir (Şimşek, 2002; Akt; Tahaoglu & Gedikoglu, 2009). Günümüzde her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği kabul görmektedir (Ateş, 2005: 2).

Bir yönetici, yönettiği bireylerin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabildiğinde aynı zamanda lider olur. Bursalıoğlu (1994)'na göre liderlik; makam ve statünün değil, kişiliğin ürünüdür. Liderlik sadece görevi yerine getirmek değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm seçenekleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmaktır (Tahaoglu & Gedikoglu, 2009). Lider olabilen yönetici, çalışanların ihtiyaçlarının, beklentilerinin, sorunlarının farkında olur, empati yeteneği yüksektir; bir yandan kurumun amaçlarını gözetirken diğer yandan çalışanlarının iş doyumunu sağlar (Yılmaz & Ceylan, 2011: 286).

Lider ve yönetici kavramlarının daha iyi anlaşılması için bu iki kavram arasındaki farkları ortaya koymak yararlı olacaktır.

**Şekil 1. 1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

Lider	Yönetici
Değişimle ilgilenir.	Var olan yapıyı koruma ile ilgilenir.
Vizyon sahibidir, bugüne gelecekte bakar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışır.
Yönlendiricidir, kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücünü kullanır, ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Yönetici olmayabilir.	Lider olmayabilir.
İzleyicileri motive eder ve onlara mücadele ruhu aşılayarak moral değerler yaratır.	İzleyicileri denetler, düzenler, eşgüdümder.
İzleyicileri etkileyerek ve bağlılıklarını sağlayarak başa geçmiştir.	Sermaye sahibi ya da yönetici güç tarafından atanır.
İzleyicilere ve amaçlara yönelmiştir.	Astlarla dolaylı olarak ilişki kurar.
Paylaşılmış amaçlara dayalı gücü vardır.	Belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için biçimsel görevleri yapmaya çalışır.
Bütünsel yöneticiliğin sadece bir unsurudur.	Yöneticilik, lider olmaktan çok daha kapsamlıdır.
Görevi yaratıcılık ve başlatıcılıktır.	Görevi yürütücülüktür.
Doğru olan şeylere yoğunlaşır.	Doğruyu yapmaya yoğunlaşır.
Merdivenin doğru duvara dayalı olmasıyla ilgilenir.	Merdivenin basamaklarından mümkün olan en verimli şekilde çıkmakla ilgilenir.
Vizyon misyon, strateji ve hayallere sahip olmak zorundadır.	Yöntemle ilgili kısa vadeli piramidin dibindeki sorunlarla ilgilenir.

(Gürsel & Negiş, 2003: 63).

Gelişmiş ülkelerde 1950'lerden başlayarak ayrı bir alan olarak gelişmeye başlayan eğitim yönetimi alanında, liderlik ve eğitim yöneticilerinin liderliği konusunda pek çok çalışma yapılmıştır (Erçetin, 2000; Şişman, 2004; Akt; Tok & Bacak, 2013). Her yöneticinin, örgütün verimli şekilde çalışması, gelişmesi ve ilerlemesi için liderlik özelliklerine sahip olmasının çok önemli olduğu gibi okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları da eğitim-öğretimin verimli şekilde sürmesi ve gelişmesi için son derece önemlidir. Balcı'ya göre, eğitim yöneticilerinin eğitim politikasının uygulanması, okulda öğretimin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi konularında



önemli rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca, okulun eğitim-öğretim açısından nerede olduğuna ve nereye gideceğine karar vermek gibi liderlik davranışlarını gösterme hak ve yükümlülüğü de vardır (Balay, 2000: 6).

Sonuç olarak liderlik kavramı, özellikleri ve örgüte etkileri iyi anlaşılıp özellikle eğitim yöneticilerinin bu bağlamda kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirilmeleri, öğretmen iş doyumunu ve eğitim-öğretim sisteminin amaçlarına ulaşması bakımından büyük önem arz etmektedir.

### **1.3.1. Liderlik Kuramları**

1950’li yıllardan sonra liderlikle ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan ilk araştırmalar liderin özellikleri üzerinde durmuş ancak her örgütte farklı liderlik özelliklerine sahip liderlerin bulunması gerektiğinden dolayı bu araştırmalar liderlik süreci ile ilgili net bilgiler sağlayamamıştır. Bu durum araştırmacıları liderlerin davranışlarını incelemeye yöneltmiştir. Daha sonra ise lider davranışlarını etkileyen birçok değişkenin olduğu ve her ortama uygun bir lider davranışının bulunmadığı fark edilmiştir (Gürsel & Negiş, 2003: 64). Bu araştırmalar çerçevesinde liderlik kuramları dört başlıkta incelenecektir: Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramı, Durumsallık Kuramı, Çağdaş Yaklaşımlar.

#### **1.3.1.1. Özellikler Kuramı**

Liderlik ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşım olan özellikler kuramında, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir (Koçel, 2005: 587). Bu yaklaşıma göre lider özellikler doğuştan gelir, sonradan geliştirilemez ve kişinin lider olabilmesi için onu grup üyelerinden ayıran fiziksel ve kişisel bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikleri ortaya koymak için birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda liderlerde ortak olan özellikler; fiziksel görünüm, zekâ, düşüncelerini en iyi şekilde aktarabilme becerisi, güvenilirlik, girişimcilik ve özgüven olarak saptanmıştır (Eren, 2001: 433).

Özellik kuramında başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmış ve yapılan bu karşılaştırmalarda liderlerin en belirgin özellikleri ortaya konulmuştur. Etkili liderlerin; ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri açısından etkisiz liderlerden daha farklı olduğu düşünülmüştür.

Ralph Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz ederek liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliği olduğunu belirtmiştir (Çelik V. , 2003: 8):

- 1- Kapasite (zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama)
- 2- Başarı (eğitim, bilgi ve atletik başarı)
- 3- Sorumluluk (bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven, üstün olma yeteneği)
- 4- Katılma (etkinlik, sosyallik, iş birliği, uyum sağlama ve nüktedanlık).
- 5- Konum (sosyo- ekonomik konum ve popülerite).

Özellik kuramı, liderlik sürecini açıklama açısından yeterli olmamıştır. Bu yetersizliğe yola açan dört temel sebep bulunmaktadır. İlk olarak liderlerin sahip olması gereken özellikler listesinde yer alan özellik sayısı çok fazladır ve toplumdaki her gelişme pek çok yeni özelliği de beraberinde getirmektedir. İkinci olarak liderin özelliklerinin anlam kazanması izleyicileriyle iyi bir iletişimde bağlıdır aksi takdirde lider başarısız olabilir. Üçüncü olarak bir durum için gereken liderlik özellikleri diğer bir durum için gerekli olmayabilir; örneğin bir itfaiye ekibinde gereken liderlik özellikleriyle bir araştırma geliştirme merkezinde gereken liderlik özellikleri aynı değildir. Son olarak özellik kuramları kişinin işbaşındaki davranışlarını incelememektedir. Bunların yanı sıra bir kültür için gerekli olan liderlik özellikleri diğer bir kültürde etkili olmayabilir (Gezici, 2007). Ayrıca, liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütler olduğundan liderlik özelliklerini saptamaya yönelik olarak geliştirilen anketlerin geçerliği ve güvenilirliği de tartışılmaktadır (Çelik V. , 2003: 8-9).

Yapılan araştırmalarda bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların olduğu ve bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerektiği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005: 589).

### 1.3.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Bu kuram, liderin “ne olduğundan” çok, etkili liderlerin “ne yaptığı ve nasıl davrandıkları” na odaklanmıştır (Sayın, 2008: 22; Akt; Aslan Ü. , 2013).

Davranışsal kuram araştırmacıları “lider doğulur” inancı karşısında “lider davranışı öğrenilmiştir, öğrenilebilir” şeklinde bir varsayım benimsemişlerdir (Sertoğlu, 2010: 61; Akt; Aslan Ü., 2013).

Davranışsal liderlik yaklaşımında, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar olduğu savunulmuştur (Çetin, 2008: 77). Etkin ve etkin olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları, astlarına nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişim kurdukları, rollerini nasıl gerçekleştirdikleri gibi konular üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda yaklaşımın özünü, ast ile lider rolü üstlenen kişi arasındaki etkileşim oluşturmaktadır (Armağan Ören, 2006; Akt; Aydemir, 2014).

Davranışsal yaklaşımda liderlik kavramı, grup kavramı ile birlikte ele alınmakta (Aydemir, 2014: 21) ve lider davranış analiz edilirken grubun yapı ve işlevi de incelenmektedir (Aslan Ü., 2013: 14). Davranışsal yaklaşıma göre liderin etkililiğini, onun davranışlarıyla yönetimi altındaki birey ya da grubun olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılık belirlemektedir (Çelik, 1999: 31; Akt; Yılmaz & Ceylan, 2011).

Davranışsal yaklaşıma göre lider, grup üyelerinin çabalarını destekleyerek onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Zel, 2001:101; Akt; Alkın, 2006).

Davranışsal yaklaşımda liderlik sürecini belli bir oranda açıklanmış, ancak liderlikte başarı ya da başarısızlığı belirleyen durumsal faktörler göz ardı edilmiştir (Gezici, 2007).

Davranışsal Liderlik kuramının gelişmesine çeşitli araştırma ve çalışmalar katkı sağlamıştır. Bu çalışmalardan bazıları; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton yönetim tarzı matris modeli ve Mc Gregor’un X ve Y kuramlarıdır.

- **Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine katkıda sağlayan çalışmalardan birisi 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır (Çelik V. , 2003: 12). Bu çalışmalar, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmış; istatistiki analizler sonucunda bu sayı 150'ye inmiştir. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar tarafından bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))" oluşturulmuştur (Alkın, 2006). Bu anket; hava kuvvetleri komutanları, bombalama timleri, askeri memurlar, deniz kuvvetlerinde çalışan sivil memurlar, fabrika müdürleri, bölgesel kooperatif müdürleri, fakülte yöneticileri, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenci liderleri ve sivil gruplar üzerinde uygulanmıştır (Luthans, 2011). İzleyici durumundaki kişilere liderlerinin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki boyutta toplandığı görülmüştür (Yukl, 2008). Bunlar; “inisiyatif-işe ağırlık verme” ve “kişiyi dikkate alma”dır (Ataman, 2002; Akt; Aydemir, 2014).

Kişiyi dikkate alma boyutu, kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven duygusu, dayanışma, yardımlaşma, izleyenlerin fikirlerine ve duygularına saygı ve anlayış gibi lider davranışlarını ifade etmektedir. İnisiyatif-işe ağırlık verme boyutu ise, kurumsal amaçları ortaya koyma, lider ve izleyenlerin karşılıklı görev ve sorumluluklarını yerine getirme ve kurumu tümüyle harekete geçirme gibi lider davranışlarını içermektedir. Liderin bu iki boyutu yerli yerinde kullanabilmesi hem liderin başarısında hem de izleyenlerin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Bazı durumlarda inisiyatif-işe ağırlık verme yüksek olan lider davranışı daha başarılı iken bazı durumlarda kişiyi dikkate alan lider davranışı daha başarılı olabilmektedir (Eren, 2006: 440; Akt; Yılmaz & Ceylan, 2011).

Ohio State araştırmaları sonucunda ortaya çıkan bulgular şöyledir:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızının ve devamsızlığın azaldığı gözlenmektedir.

- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performanslarında artış olduğu gözlenmektedir (Bartol ve Martin, 1991; Akt; Aydemir, 2014).

- **Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1947’de başlayan Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarında, grubu üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amaçlanmıştır (Gürsel & Negiş, 2003: 65). Grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili olan liderlik davranışı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin sonucu, “bireye yönelik” ve “işe yönelik” olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Aslan Ü., 2013: 16).

İşe yönelik liderlerin dikkati daha çok grup üyelerinin yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaşmaktadır (Erçetin, 2000: 34; Akt; Aslan Ü. , 2013). İşe yönelik liderler, grup üyelerinin belirlenen görevleri yerine getirip getirmediğini kontrol etmekte, gerektiğinde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritelerini kullanan davranışlar göstermektedirler (Hodgetts, 1990: 321; Akt; Yılmaz & Ceylan, 2011).

Bireye yönelik liderler ise, izleyenler ya da astlarıyla “insan” olarak ilgilenmektedirler (Erçetin, 2000: 34; Akt; Aslan Ü. , 2013) Bu tarz liderler, yetki devrini esas alan, izleyenlerin kişisel gelişme ve ilerlemelerini önemseyen, onların mutluluğunu önceleyen davranışlar göstermektedirler. Bireye yönelik liderlerin yönettiği kurumlarda çalışanların moral düzeyi, başarı ve verimlilik seviyesi yüksek; işe yönelik liderlerin yönettiği kurumlarda ise, tersi durumun yaşandığı sonucuna varılmıştır (Hodgetts, 1990: 321; Akt; Yılmaz & Ceylan, 2011).

- **Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matris Modeli**

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan araştırmalarının sonuçlarından yararlanarak, liderlik davranışının “üretime ilgi” ve “insana ilgi” olmak üzere iki boyutlu olduğunu belirtmiş ve bu iki boyutun yatay-dikey ekseninde olduğu bir matris üzerinde beş farklı liderlik tipinin yer aldığı bir model oluşturmuşlardır (Yılmaz & Ceylan, 2011).

Bu liderlik tipleri şöyledir:

1. Zayıf Liderlik: Lider, çalışanları kendi haline bırakmıştır. Çalışanlara ve işe yönelik ilgi en düşük düzeydedir.
2. Şehir Kulübü Liderliği: Lider, çalışanlara en üst düzeyde önem verirken üretime en alt düzeyde önem vermektedir.
3. Görev Liderliği: Lider, görev yönelimlidir. Bu liderlik biçiminin hâkim olduğu durumlarda, ast üst ilişkisi “otorite ve itaate” dayanır.
4. Denge Sağlayıcı Liderlik: Hem üretime hem de insana ilginin orta düzeyde olduğu bir tarzıdır. Lider, iş ve insan ilişkileri arasında denge kurma eğilimindedir.
5. Grup Liderliği: Bu liderlik biçiminde hem üretime hem de çalışana en üst düzeyde ilgi gösterilir. Lider, grup üyeleriyle güçlü bir iş birliği yapmaktadır (Çelik V. , 2003: 16).

Modelde yer alan beş liderlik tipinden “grup liderliği”nin en etkili liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Araştırmacılara göre bu liderlik tipinin hâkim olduğu örgütlerde iş başarısında artış, devamsızlıklarda düşüş görülmektedir. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında grup liderinin etkisi daha da artacaktır (Zel, 2001:102; Akt; Alkın, 2006).

Bu modelin en önemli yararı; yöneticilere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi liderlik stiline ne olduğunu kavrayan yönetici çeşitli eğitim ve gelişim programları ile stilini değiştirebilir ki model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Koçel, 2005: 594).

- **Mc Gregor’un X ve Y Kuramları**

Mc Gregor’a göre, liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu teorideki lider varsayımlarını içeren X ve Y kuramları birbirine zıt görüşler içermektedir (Koçel, 2005: 594). X kuramının varsayımlarını benimseyen yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken Y kuramının varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedirler (Koçel, 2005: 595).

X kuramı şu varsayımları içermektedir (Gürsel & Negiş, 2003: 66):

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onların zorlanması, yakından denetlenmesi ve ödül-ceza sisteminin kullanılması gerektiğini savunur.

Y kuramı ise şu varsayımları içermektedir (Gürsel & Negiş, 2003: 66):

- Kişi için iş, oyun ve eğlence kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir; onu bu hale getiren deneyimleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Kişi, uygun şartlar altında bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

McGregor bu modelle, örgütlerde beşerî ilişkilerin önemini açıkça ortaya koymuştur. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımlarının gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş Y kuramının ilkelerinden yararlanılarak geliştirilmiştir (Eren, 2001: 27).

### **1.2.1.3. Durumsallık Kuramı**

1960'lı yıllardan itibaren lider davranışlarıyla birlikte bu davranışların gerçekleştiği ortam özelliklerinin de üzerinde durulmuştur. Sonuçta, farklı durum ve şartların farklı liderlik tiplerini zorunlu kıldığı varsayımına dayanarak liderlikte “durumsallık kuramı” ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda, her durumda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçiminin mümkün olmadığı ve farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının olumlu sonuçlar doğurabileceği, ancak bunun önceden kestirilemeyeceği fikri savunulmuştur (Çelik, 1999: 16-29; Akt; Yılmaz & Ceylan, 2011).

Durumsallık kuramının temel tezi; en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Yani, lider ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar (Aslan Ü. , 2013: 17).

Durumsallık kuramını açıklamak için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan Fiedler 'in Durumsallık Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı, Yol-Amaç Kuramı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı incelenecektir.

- **Fiedler 'in Durumsallık Kuramı**

Fiedler'in durumsallık kuramında, lider ile uygun durum eşleştirilmeye çalışılmaktadır. Liderin performansı değerlendirilirken içinde bulunulan durumun da incelenmesi gerektiği belirtilmektedir. Fiedler'e göre liderin etkililiği, içinde bulunulan durumla liderlik davranışlarının uyumlu olmasına bağlıdır (Northouse, 2013).

Fiedler'e göre bir durumun lidere uygunluğu üç faktöre bağlıdır (Çelik, 2003: 21-22): lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin niteliği (izleyicilerin lidere duyduğu güven ve saygı), görevin yapılandırılma derecesi (görev yapısının ve gereklerinin açıkça tanımlanması), liderin pozisyon gücü (liderin güç değişkenleri, işe alma, işten çıkarma, terfi vb. üzerindeki etki derecesi). Buna göre etkili liderlik; nitelikli lider-izleyen ilişkisi, iyi tanımlanmış görev yapısı ve güçlü liderlik pozisyonu sonucunda oluşmaktadır (Sarier, 2013: 18).

Bu kurama göre; görev ve ilişki yönelimli olmak üzere iki tür liderlik davranışının bulunmaktadır. Liderin bazı durumlarda görev, bazı durumlarda ise ilişki yönelimli davranışlar sergilediğinde başarılı olabileceği ifade edilmektedir. Fiedler, kişinin lider davranışının görev yönelimli mi ilişki yönelimli mi olduğunu belirlemek için LPC (Least Preferred Co-Worker) olarak bilinen bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekle, liderlerin birlikte çalışmayı en az tercih ettikleri izleyenleri nasıl algıladıkları araştırılmıştır. Fiedler'in bu araştırmalarında şu sonuçlar ortaya konulmuştur (Çelik V. , 2003: 21-25):



1. İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa dahi yüksek verim sağlamaktadır.
3. Görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan lider, etkililiği en düşük olan liderdir.
4. Bir grubun etkililiği, liderin kritik durumlarda sergileyeceği liderlik özelliğine bağlıdır.
5. Her ortamda geçerli olan, evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

Model; LPC ölçeğinin uygun olmadığı, durumsallık kuramını açıklamak açısından bazı yönlerde zayıf noktalarının olduğu konusunda olumsuz olarak eleştirilirken (Aydemir, 2014: 27), günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştiriler almıştır (Bedelan,1989:435: Akt: Alkın, 2006).

- **Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı**

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen kuram, bir lideri lider yapan temel değişkenin, izleyicilerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluk düzeyini belirleyen alt değişkenler; uzmanlık, kişilik özellikleri, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, yeterlilik, lideri algılama biçimleri, iş bilgisi, özelliklerinin düzeyi, makam ve liderden beklentilerdir (Vecchio, 1991:317; Akt; Alkın, 2006).

Kuramda izleyicilerin olgunluk düzeyi dörde ayrılmaktadır:

- Emir Verme: Astların olgunluk seviyesi oldukça düşüktür. Astlar sorumluluk almada isteksiz ve yeteneksizdirler. Bu durumda lider, astlara neyi, ne zaman yapacağını söyleyerek astların yetişmesini sağlamalı, göreve ağırlık vermelidir.

- İkna Etme: Astların olgunluk seviyesi bir önceki aşamaya göre biraz daha yüksektir ancak henüz olması gereken seviyeye ulaşmamıştır. Astlar bir işi yerine getirmek için gerekli olan motivasyona sahip olsalar da henüz yetenekleri istenen seviyede değildir. Burada lider hem göreve yönelmeli hem de astlarla yakın ilişkiler kurmalıdır.

- Karara Katma: Astların olgunluk seviyesi yüksektir. Çalışanlar her ne kadar işin nasıl yapılacağını öğrenseler de verilen görevi yapabilir miyim endişesiyle isteksiz davranırlar. Bu sebeple lider göreve az, astlarına ise daha çok ilgi göstererek ve onları alınan kararlara katarak güvenlerinin yerine gelmesini sağlamalıdır.
- Yetki Verme: Astların olgunluk seviyesi çok yüksektir. Çalışanlar hem yeteneklerini geliştirmiş hem de özgüven kazanarak liderin verdiği görevleri yapmada istekli hale gelmişlerdir. Bu durumda lider hem ilişkiye hem de göreve az önem vermelidir. Çünkü çalışanlar amaçları gerçekleştirmede kendi kendilerine yeter hale gelmişlerdir (Güney, 2011: 400; Özalp vd., 1992: 177; Aşan ve Aydın, 2006: 317-318; Akt; Yiğitel, 2014).

Kurama göre etkili lider, izleyicilerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve çalışana yönelimi ayarlayıp birleştirebilir. Lider, bu durumu ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır (Zel, 2001:124; Akt; Alkın, 2006).

Lider izleyicileri olgunlaştırarak ortamdaki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir (Zel, 2001:124; Akt; Alkın, 2006):

- Amaçlar üzerinde izleyiciler ile birlikte çalışarak onlara erişilebilir.
- Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için izleyicilerin gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını sağlayabilir.
- İzleyicilere kendilerini yetiştirme, geliştirme olanağı verebilir ve amaçları benimsemelerini sağlayıp gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.

- **Yol-Amaç Kuramı**

1970'lerde Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen yol-amaç kuramı, daha önceki çalışmalarda ortaya atılan kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme boyutlarına ek olarak izleyenleri amaca güdüleme boyutu ile üç ana temelde yapılandırılmıştır. Bu kuramda, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Bresctick, 1999; Başaran, 1992; Eren, 1991; Akt; Aydemir, 2014).

Yol-amaç kuramına göre astlar, liderin davranışları onlar için ihtiyaçlarını giderip belli bir doyum sağlıyorsa liderin davranışlarını kabullenmektedirler. Kuramın temel varsayımı, motivasyon kuramlarından beklenti kuramına dayanmaktadır. Kişinin bir konuya motive olması, o görevi yerine getirme yeteneği olup olmadığına ve görevi yerine getirmek üzere istek duyup duymadığına bağlıdır. Lider, durumu gözden geçirerek astların ulaşmak istedikleri amaç için izleyecekleri yolda onlara yardımcı olmalıdır. Bu kuramda yönlendirici lider (astlarına işleri nasıl yapacaklarını anlatır), destekleyici lider (arkadaşcadır ve çalışanların ihtiyaçlarına dikkat eder), katılımcı lider (karar vermeden önce çalışanlarına danışır), başarıya yönelik lider (astları için zorlayıcı amaçlar belirler ve onların en üst seviyede performans göstermelerini bekler) olmak üzere dört lider türü bulunmaktadır (Gezici, 2007: 11-12).

Yol-amaç kuramının liderlik konusuna getirmiş olduğu katkılar şu şekilde özetlenebilir:

- Lider çalışanlara farklı ödüller vererek motivasyonlarını artırıp verimliliği yükseltebilir. Böylelikle amaca daha kolay ulaşılabilecektir.
- Lider; çalışanların görevlerinin belirsiz olduğu zamanlarda amaçları açık bir şekilde ortaya koyup çalışanlarını eğiterek ve onlara destek sağlayarak belirsizliği ortadan kaldırır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonu artar.
- Çalışanların işlerinin yapılandırılmış olması durumunda ise örgütsel belirsizlikler olmayacak, bu durum da çalışanlar tarafından direktif olarak görülecektir. Bu da çalışmada monotonluğa ve psikolojik yorgunluğa neden olacak, çalışanlarda tatminsizlik oluşacaktır. Böyle durumlarda lider, çalışanlarına sosyal ve psikolojik olarak destek vermeli, onları takdir etmeli ve monotonluğu ortadan kaldıracı çözümler sunmalıdır (Eren, 2001: 452-453).

Fiedler'in kuramından farklı olarak bu kuram kişinin durumlara göre liderlik biçimini değiştirebileceğini savunmaktadır. Kuramın metodolojik olarak bazı sorunları olmakla beraber, diğer durumsallık kuramlarına göre daha çok araştırma bulgularıyla desteklenmektedir (Gezici, 2007: 12).

- **Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı**

Reddin, daha önceki çalışmalarda ortaya atılan liderliğin “ilişki” ve “görev” boyutlarına üçüncü bir “etkililik” boyutunu ekleyerek üç boyutlu liderlik kuramını geliştirmiştir. Reddin'in etkililik boyutu, liderin bulunduğu konum gereği gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2003: 35-36).

Kurama göre lider; göreve yönelik ya da ilişkiye yönelik davranmakta veya her iki davranışı beraber göstermektedir. Kuramda, liderin davranış biçimlerinin çevre koşullarına bağlı olarak etkili veya etkisiz olacağı vurgulanmıştır. Buna göre, duruma uyabilen lider etkili, duruma uyamayan lider ise etkisiz olmaktadır (Reddin, 1971; Akt; Durmuş, 2001: 28).

Reddin'e göre; bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa yaklaşım esnekliği becerisine sahip olmalıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda etkililiğin sağlanabilmesi için gereken yönetim tarzının uygulanmasıdır. Bir diğer etkili yönetim yaklaşımı ise durum duyarlılığıdır. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrayabilme yeteneğidir. Etkili yönetim için içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme becerisi, yani durum yönetimi becerisi de önemli bir etkidir. Reddin'e göre, bu özelliklerin bir arada bulunması, tecrübe şeklinde nitelendirilmektedir (Zel, 2001: 129; Akt; Ömürgönülşen & Sevim, 2005).

Etkin veya etkin olmayan liderler arasındaki ayırım, liderlerin davranışlarının duruma uygunluğu ile yapılabilmektedir. Yani liderin etkililik derecesi davranıştan değil, durumdan kaynaklanmaktadır (Durmuş, 2001: 28). Reddin, durumun üzerinde o kadar durmuştur ki yöneticilerin durumu analiz etmelerinin önemine inerek durumu; organizasyon (kültür, iklim, değerler, yapılan işler vb.), teknoloji (işin yapılabileceği şekil), üst, meslektaş ve ast olmak üzere beş ögeye ayırmıştır. Durumun bu beş parçası, yöneticinin pozisyonundan beklenen taleplerin toplamını oluşturmaktadır. Yönetici, bu beş ögeyi nasıl değiştirmesi gerektiğini öğrenirse durumun bütünü de yönetmeyi öğrenecektir (Reddin, 1970; Akt; Ömürgönülşen & Sevim, 2005).

### 1.3.2. Çağdaş Liderlik Stilleri

Bu başlık altında, araştırmada kullanılan “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”nin ölçtüğü; Dönüşümcü, Sürdürümcü (Transaksiyonel) ve Serbest Bırakıcı olmak üzere üç liderlik stili incelenecektir.

#### 1.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Değişimin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, geleneksel liderlik yaklaşımları yetersiz kalmaktadır ve bu değişimlere ayak uydurabilecek en iyi yönetim anlayışının dönüşümcü liderlik olabileceği düşünülmektedir (Çelik, 2003).

Dönüşümcü liderlik, ilk defa 1973 yılında Downtown tarafından gündeme getirilmiş, fakat teori olarak James McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 226; Akt; Yiğitel, 2014).

Dönüşümcü liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirme üzerine çaba sarf ederler. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde onlardan beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde, çalışanlar görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere önem verilmesi, örgütün başarısını artırmakta ve dönüşümcü liderlerin karizmasını desteklemektedir (Alkın, 2006: 98).

Dönüşümcü liderler, çalışanlara yetki ve sorumluluk devrederek onların görevlerine daha çok önem vermelerini sağlarlar. Böylece izleyicilerin çalışma istekleri kamçılanarak yeni fikir ve çalışmaların oluşması için uygun ortam hazırlanır (Tichy ve Devanna, 1992: 31; Akt; Durmuş, 2001).

Burns (1978) dönüşümcü liderliği, liderlerin ve izleyicilerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi yüksek idealler ve ahlaki değerler konusunda bilinçlenmelerini sağlamaya çalışırken korku, kin, ihtiras ve kıskançlık gibi duyguları ise yok etmeye çalışırlar (Buluç, 2009: 12).

Dönüşümcü liderler, karar verme aşamasında kendilerini yönlendiren güçlü değerlere sahiptirler; geçmişte yaptıkları hatalardan dersler çıkartırlar ve kendilerine yeni şeyler katma konusunda oldukça isteklidirler (Baloğlu, Karadağ, & Gavuz, 2009: 459).

Dönüşümcü liderin sahip olması gereken özellikler; vizyon, motivasyon becerisi, örgütsel kültür yaratma, değişimi destekleme, astların ihtiyacını önemseme ve onlara saygı duyma, iletişim kurma becerisi, personel gelişimini destekleme, ortak ve gerçekçi hedefler belirleme, sinerji yaratma gücüdür (Mutlu, 2009: 31).

Bu özellikler kısaca şöyle açıklanmaktadır (Aydemir, 2014: 34):

Ortak vizyon yaratma: Dönüşümcü liderler, vizyon sahibidirler. Örgütün geleceğini kendi hayallerine göre ama gerçeklikten uzaklaşmadan şekillendirme ve bunu da etrafındakilere anlatabilme becerisine sahiptir.

Motivasyon ve ilham verme becerisi: Dönüşümcü liderler, izleyicilerini yapılması gerekenleri yapmaları için güdüler ve onlara ilham verir.

Destekleyici örgüt kültürü geliştirme: Dönüşümcü liderler, şirket değerleri açısından bir rol model oluşturur, örgüt içinde paylaşılan değerleri tanımlar ve geliştirirler.

Değişimin temsilcileri olma ve yaratıcılık: Dönüşümcü liderler, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamazlar. Problemleri çözmek için yaratıcı ve orijinal yeni kaynaklar ortaya çıkarırlar.

Etkili iletişim becerisi: Dönüşümcü liderler, izleyicileri ile iletişim kurarken olaylara iyimser gözle bakarlar; eleştiri yapılması gereken durumlarda yapıcı eleştiri yaparak izleyicilerinin gelişimlerine katkıda bulunurlar.

Güçlendirme: Dönüşümcü liderler, çalışanlarını güçlendirmek için onlara yetki verirler ve onlara bunun nedenini açıklarlar.

Olumlu kişilik özellikleri sergileme: Dönüşümcü liderler karizmalarını, izleyicilerinin yüksek düzeyde performans göstermeleri ve hedeflere daha iyi bağlanmaları amacıyla kullanırlar.

Bass (1998) dönüşümcü liderliği; idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak dört boyutta ele almıştır (Aydemir, 2014).

1.İdealleştirilmiş Etki: Lider, izleyicileri için mükemmel bir rol modelidir (Buluç, 2009). İzleyiciler, liderlerine saygı-hayranlık duymakta ve ona özenmektedirler (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994; Akt; Tok & Bacak, 2013). Lider de izleyicilere saygı gösterir, onların güvenini alarak ve örgütsel misyona inanmalarını sağlayarak onların üzerinde güçlü bir etki oluşturur (Buluç, 2009). Lider, izleyicilerin kendisine duyduğu güven ve saygıyla örgüt için iyi kararlar alınmasını sağlar (Hall ve diğerleri, 2002; Akt; Buluç, 2009). İdealleştirilmiş etki sayesinde lider, performansın en üst düzeye ulaşması konusunda izleyicilerin ekstra çaba göstermelerini sağlamaktadır (Bass ve Avolio, 1990; Akt; Buluç, 2009).

2.İlham Verici Güdüleme: Lider, çalışanlar arasında bir takım ruhu oluşturur (Celep, 2004), izleyiciler için moral kaynağıdır, gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler, astlar için daima teşvik edici tutum gösterir ve astlarına güvenir (Karip,1998). İzleyiciler için iyimser bir hava yaratır, heyecan uyandırır, yüksek beklentiler ve çekici bir gelecek sunar (Altun, 2003).

3.Entelektüel Uyarım: Lider, çalışanlarını yeni bakış açıları ve gerçekçi çözümler geliştirmeleri konusunda özendirir (Serinkan,2008) ve cesaretlendirir. Böylece onlara özgür olduklarını hissettirir (Tok & Bacak, 2013). Lider, izleyicileri problemlere yeni bakış açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek yaratıcılığı destekler (Bass ve Avolio, 1990; Akt; Buluç, 2009). Lider, izleyicilere öğrenme fırsatları oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar (Gronn, 1997; Akt; Aydemir, 2014).

4.Bireysel Destek: Lider, çalışanlarla yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Her bireye farklı, fakat adil davranır (Darling, 1999; Akt; Aydemir, 2014). Bu şekilde onların özgüvenlerinin artmasına yardım eder. Lider burada bir çeşit danışmanlık rolü oynamaktadır. Danışman olarak lider, izleyicilerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini fark etmelerine olanak sağlar. Onların amaçlarına ulaşmaları için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmalarına yardım eder (Avolio ve diğerleri, 1991; Akt; Buluç, 2009). Liderin bu tutumu sonucunda, çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını arttırıcı yönde bir etki yaratır (Darling, 1999; Akt; Aydemir).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı kısa vadede örtülü şoka sokup başarıyı düşürür; ancak uzun vadede olağanüstü başarı sıçraması sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226; Akt; Mutlu, 2009).

Liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve izleyici performansı arasında bulunan anlamlı ilişkilerin, özellikle dönüşümcü liderlikte, diğer yaklaşımlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir (Bass, 1990; Yukl, 2002; Akt; Sarier, 2013). İzleyicilerin problem çözme becerilerinin geliştirilmesinde, moral ve motivasyonlarının yükseltilmesinde, performanslarının artırılmasında, yaratıcı fikirler ortaya çıkarılmasında ve paydaşlar arasında olumlu ilişkilerin oluşmasında dönüşümcü liderler oldukça etkilidir (Seltzer ve Bass, 1990; Akt; Sarier, 2013). Yapılan bir araştırma sonucuna göre; başarılı yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergiledikleri saptanmıştır (Uyguç, 2000; Akt; Tahaoglu & Gedikoglu, 2009).

Dönüşümcü liderliğin, problemlere farklı bakış açısı geliştiren, çalışanların mantık ve sezgilerini birlikte kullanmayı öğreten, insanları farklı bir birey olarak gören ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya çalışan bir liderlik stili olması sebebiyle eğitim kurumları için gerekli ve başarılı olabileceği düşünülmektedir. Okulların bürokratik yapısı da göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinin bürokratik yapının etkin işleyişinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir (Buluç, 2009a).

Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir yaklaşımdır. Dönüşümcü lider, öğretmenlerin entelektüel açıdan gelişimlerini destekleyen, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşıl原因an liderdir. Bu yönüyle eğitimde dönüşümler gerçekleştirecek liderlerin, ilham kaynağı olması ve karizmatik davranışlar göstermesi gerekir. Eğitimde hedeflenen değişim ve dönüşüm, ancak okul müdürlerinin etkili dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri ile gerçekleşebilecektir (Çelik, 2003: 239).

Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişime yol açmıştır (Çelik V. , 2003: 156). Yapılan araştırmalara göre dönüşümcü liderliğin öğretimsel değişikliğin



kolaylaştırıcısı olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik sayesinde, öğretmenler yeni öğretim ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişimlerine hem de öğrencilerin güdülenme ve öğrenmelerine katkıda bulunmaktadır (Tahaoglu & Gedikoglu, 2009). Araştırma bulguları öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen bir müdür ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur (Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014).

### **1.3.2.2. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik**

Sürdürümcü liderlik stili birçok araştırmada etkileşimci liderlik, transaksiyonel liderlik, yönetsel liderlik, işlemci liderlik, işe yönelik liderlik şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmada “sürdürümcü liderlik” ifadesi kullanılacaktır.

Burns (1978), sürdürümcü lideri, izleyicilerinin örgütsel amaçlara ulaşmasında onları motive eden ve yönlendiren kişiler olarak tanımlamıştır. Sürdürümcü liderler, çalışanların rol ve göreve ilişkin davranışlarını belirleyerek onları örgütsel amaçlara yönlendirir. İzleyicilerin uygun hareketlerini ödüllendirirken uygun olmayan davranışlarını cezalandırırlar (Aydemir, 2014).

Sürdürümcü liderlikte asıl amaç, örgütsel başarıyı yakalamaktır (Burns, 2003; Akt; Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014). Sürdürümcü lider, öncelikle izleyicilerin görevlerini belirlemekte, yapıyı kurmakta, planlı ve programlı çalışmaya önem vermektedir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için izleyiciler ödüllendirilmekte veya cezalandırılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012; Akt; Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014). Sürdürümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticiler yetkilerini, izleyicileri ödüllendirme, para ve statü verme biçiminde kullanır ve izleyicilerin yaratıcı-yenilikçi yanları ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001: 456-457).

Sürdürümcü lider, örgütün gündelik eylemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Çelik V. , 2003: 161). Dönüşümcü liderlerin geleceği şekillendiren yapılarına karşın sürdürümcü liderler bugünü yöneten, var olan sistemi sürdüren bir yönetim anlayışını sergilemektedirler. Sürdürümcü lidere sahip örgütlerde, lider ile çalışanlar arasında karşılıklı alışveriş söz konusudur. Sürdürümcü lider, izleyicilerin temel gereksinimlerini, güvenlik ve saygınlık gereksinimlerini karşılar. Bunun karşılığında da izleyicilerin lidere karşı duyarlılığı artar. Yani lider, işlerin yapılmasını, astların

beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Astların performansı iyi olanlarına daha yüksek ödeme yapar, saygınlık ve terfi gibi gereksinimlerini karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır (Karip, 1998).

Bass'a göre sürdürümcü liderlerin özellikleri şunlardır (Luthans, 1995: 357-358):

- Lider izleyicilerin başarılı performans göstermelerine önem verir. İzleyicilerin örgütsel amaçlara ulaşmaları için ödül-ceza sistemi uygular. Ödül-ceza sisteminde lider, istenilen sonuçlara ulaşanların bu davranışlarını sürdürmeleri için ödül sistemini çalıştırırken aksi durumda ceza sistemini devreye sokar. Lider sadece izleyicilere beklenmedik durumlarda veya önemli bir konuda yardım istediklerinde yanıt verir. Yani lider, kural ve standartlardan sapmaları düzeltmek üzere devreye girer.
- Lider görev tanımlarını yaparak izleyicilerin görevlerini en etkili şekilde nasıl yapacaklarını açıklar. Grubun devamlılığını sağlamak için görevlerin yapılmasında güven şarttır.
- Lider, izleyicilerin geçmişten süregelen faaliyetlerinin etkin-verimli olması veya geliştirilmesi için iş yapma ve yaptırma yolunu seçer.
- Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenir. İzleyiciler kendilerinden ne istenirse onu yaparlar.

Sürdürümcü liderlik koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif-pasif) şeklinde iki boyutta açıklanmaktadır:

- Koşullu Ödül: Buradaki lider-izleyici ilişkisi, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme şeklinde bir değiş-tokuş ilişkisidir. Liderler, çalışanlarını sürekli olarak gözlemler, onlara geribildirimler verir ve başarıları takdir ederek onlarla yapıcı ilişkiler kurarlar. Çalışanlarını kendilerinden beklenen görevleri yapmaları ve başarılı olmaları durumunda ödüllendirecekleri konusunda önceden bilgilendirirler (Çakınberk & Demirel, 2010). Çalışanların gösterdiği çaba karşılığında onlara istedikleri desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapılması gerektiğini ifade etmek ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarını oluşturmaktadır (Karip, 1998).

- İstisnalarla Yönetim: Liderler tarafından aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde uygulanır (Buluç, 2009a).

İstisnalarla yönetimde aktif liderler, çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak için iş yaptırmak yolunu seçerler. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir sorun oluşana kadar lider tarafından herhangi bir müdahalede bulunulmaz. Burada hatalara odaklanması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilmektedir (Cemaloğlu, 2007).

Liderin öncelikli amacı istisnai şekilde performansın altına düşülen, hata yapılan, problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Lider kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standart sapmalar üzerinde yoğunlaşır, düzensizlik meydana gelmemesi için düzeltici müdahalelerde bulunur (Karip, 1998).

İstisnalarla yönetimde pasif liderler, çalışanlar ile ilgilenmezler. Liderler, hedeflenen standartlara ulaşamadığı zamanlarda müdahalede bulunurlar (Bass ve Avolio, 1994; Aydemir, 2014). Lider, “bozulmamışsa tamir etme-dokunma” anlayışıyla hata olmadan eyleme geçmez (Karip, 1998). Yani lider, sadece işler yolunda gitmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Lider, genelde hatalara odaklanır ve bunları dile getirir. Bu durum, astlar üzerinde stres yaratabilmektedir (Çakınberk & Demirel, 2010). İstisnalarla yönetimde pasif lider, izleyicilerin standartlara ulaşamadığı durumlarda müdahale ettiği gibi karar vermekten de kaçınma eğilimi gösterir (Aslan Ü., 2013). Lider, karşılaşılan sorunlarla ilgili izleyicilerden çözüm önerileri bekler ve sunulan çözüm önerileri üzerinde çok fazla durmadan, çözümü olduğu gibi kabul eder (Yiğitel, 2014).

Bu liderlik stili, kendi kendilerini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkili bir yönetim tarzıdır (Aslan Ü., 2013: 38).

Sürdürümcü liderler, geçmişten gelen faaliyetleri (pazar payını artırma, kârı artırma, maliyetleri düşürme gibi) iyileştirmek şeklinde iş yaptırmak yolunu tercih etmektedirler. Bu liderlik stili geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır, ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır.

Bu liderlik stiline bulunduğu örgütlerde başarı grafiği normal artış gösterir ve atılım yoktur. Dolayısıyla bu liderlik stili, durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur (Eren, 2001: 457-458).

Sürdürümcü liderlik stiline uygulandığı örgütlerde, başarının yakalanacağı göz ardı edilmemelidir. Çünkü sürdürümcü liderlerin kullandığı güçlü motivasyon araçlarının adil bir şekilde dağıtılması sonucunda başarı yakalanacaktır. Bu başarı da çalışanların örgüt amaçlarını kolaylıkla benimsemesini sağlayacaktır (Yavuz, 2008: 64).

Sürdürümcü liderler, okullarda öğretmen yeterliliği, programların işleyişi, görevlerin uygulanabilirliği ve kontrolü üzerine odaklanırken dönüşümcü liderler paylaşılan vizyon, değerler, inançlar ve amaçlara bağlılık üzerinde durmaktadır. Okulun değişimi ve dönüşümü, öğretmenlerin motivasyonunun artırılması, sağlıklı ilişkilerin kurulmasında dönüşümcü liderler, sürdürümcü liderlere göre daha etkilidir (Bass ve Riggio, 2006; Akt; Sarier, 2013). Dönüşümcü liderler, çalışanlarından yüksek performans göstermelerini arzuladıklarından dolayı, izleyiciler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler, ancak sürdürümcü liderler izleyici rollerini ve bunlara karşılık verilecek ödülleri önceden belirledikleri için izleyicilerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini sağlayamamaktadırlar (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, ve Fetter, 1990; Akt; Sarier, 2013).

### **1.3.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik**

Bass (1990), serbest bırakıcı liderliği (Laissez-faire), liderliğin olmadığı veya liderin izleyicileriyle etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Bu tür liderler odalarının dışına çıkmamakta, izleyicilerin ihtiyaçları ve gelişimleriyle ilgilenmemekte ve her şeyin olduğu gibi devam etmesini istemektedirler. Serbest bırakıcı lider, sorumluluk almamakta, kararları geciktirmekte, dönüt vermemekte ve izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için bir çabada bulunmamaktadır (Northouse, 2007, s. 179; Bass ve Riggio, 2006, s. 9; Hoy ve Miskel, 2012, s. 396; Akt; Sarier, 2013).

Serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynakları kullanarak amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranışlar göstermektedirler.

Başka bir ifadeyle, bu tür liderler yetkilerine sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına vermektedirler (Eren, 2001: 453). Bir grup üyesi gerekli gördüğü zaman istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemekte, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin, esas görevi astlarına kaynak sağlamaktır. Lider görüşlerini açıklamaktan sakınmakta, sadece fikri sorulduğunda görüş bildirmekte, bildirdiği bu görüşün de astlarını herhangi bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır (Arun, 2008: 11).

Bu liderlik stili davranışlarını gösteren bir liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider, astları kendi haline bırakır; astlarla arasında bir takas ya da anlaşma yoktur. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülmektedir (Karip, 1998). Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 213), bu tarz liderliğin, genelde işin gerektirdiği özelliklere ve yetkinliklere sahip olmadan yönetici pozisyonuna getirilen kişilerde görüldüğünü ifade etmektedirler (Yiğitel, 2014).

Bazı örgütlerde başarılı olabilecek bu yönetim stili için çalışanların kontrol gerektirmeyecek kadar eğitilmiş ve örgüte bağlı olmaları beklenmektedir, bu durumda başarılı olunabileceği düşünülmektedir (Önder, 2007. 116).

Serbest bırakıcı liderlik stilinde başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir (Aysel, 2006: 46):

- İzleyiciler amaç ve planlarını kendileri saptayıp icra ile ilgili kararları kendileri alıp uyguladıklarından dolayı, izleyicilerin bireysel yaratıcılıkları ön plana çıkmaktadır.
- Mesleki uzmanlığı olan, sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmayan astların oluşturduğu gruplar için bu liderlik stili uygundur.

Bu liderlik stilinin başlıca sakıncaları ise şöyledir;

- İzleyicileri genel amaçlar etrafında toplamak ve onları yönlendirmekten uzak kalarak grup içinde anarşinin doğmasına ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine neden olabilmektedir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına yol açabilmektedir.
- Bireysel başarıların dışında grup başarılarını önemli ölçüde azaltmaktadır.
- İş yapmaktan kaçma yollarını arayan kişiler, grup içinde anarşiyi artırabilmekte, örgütsel kaynakları kendileri için kullanabilmekte ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışabilmektedirler.

Yapılan çalışmalar bu liderlik stilinin performansı artırmada başarılı olmadığını ortaya koymuştur (İnce N. , 2006). Ayrıca yapılan birçok araştırma sonucunda serbest bırakıcı liderlik ile izleyici performansı, memnuniyeti ve motivasyonu arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur (Judge ve Piccolo, 2004; Rowold ve Scholtz, 2009, s. 45; Akt; Sarier, 2013).

Bu liderlik stilinin; mesleki uzmanlık durumlarında, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme bölümlerinde çalışan tecrübeli kişilerin yenilikçi-yaratıcı fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluktan kaçma eğiliminde olmayan çalışanlarda uygulanması olumlu sonuçlar doğuracaktır. Aksi durumda; kültür düzeyi düşük, yeterli uzmanlığı olmayan, iş bölümüne sahip olmayan, sorumluluk duygusu olmayan çalışan ve gruplarda bu liderlik tarzı başarısız sonuçlar getirecektir (Yiğitel, 2014: 21).

#### **1.4. İŞ DOYUMU**

İş doyumunu kavramı, 1920'li yıllarda ortaya çıkmıştır. 1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarıyla literatüre konu olmaya başlamıştır. Çalışanların birer makine olmadığı ve çalışanlardan makinelerden verim alındığı şekilde verim alınamayacağını anlaşılmasıyla iş doyumunun önemi 1940'lı yıllarda tam olarak fark edilmiştir (Eğimli, 2009; Taş & Önder, 2010).

İş, insan hayatında oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsan, gününün önemli bir kısmını işinde geçirmekte ve bunu en az 20-25 yıl devam ettirmektedir. Bireyin mutlu olabilmesi için işinden doyum sağlaması hem organik hem psikolojik varlığı açısından büyük önem arz etmektedir (Telman & Ünsal, 2004).

İş doyumunu kavramı birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Johns & Saks (2004)'a göre iş doyumunu, iş görenlerin işleri hakkındaki tutumlarının bir toplamıdır. Davis (1982)'e göre iş doyumunu, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. Oshagbemi (2013)'e göre iş doyumunu, bireyin işin mevcut çıktıları ile istenilen, beklenen, hak edilen çıktıları kıyaslaması sonucunda verdiği duygusal tepkidir. Telman (1987)'a göre ise iş

doyumunu, insanın işindeki kazancı, terfisi, işin tabiatı, süpervizyon gibi bütün hislerini kapsar (Yıldız, 2013).

Speroff (1955) iş doyumunu; bireyin işine, çalışma arkadaşlarına, yönetimin tutum ve davranışlarına, yönetime duyduğu güvene karşı gösterdiği tepki olarak tanımlanmıştır. Schneider ve Synder (1975)'a göre iş doyumunu, iş şartlarının (işin kendini, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel değerlendirmesidir. Bir başka tanımda ise iş doyumunu, bir bireyin beklentileri ve beklentilerinin karşılanması arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda kişinin işine karşı beslediği duygusal tepki olarak ifade edilmiştir (Cranny, Smith ve Stone, 1992). Scandura ve Melenie (1997)'a göre iş doyumunu, iş görenin işi ve iş çevresi ile ilgili yaptığı genel değerlendirmelerin bir sonucu olarak belirtilmiştir. Testa (1999)'a göre iş doyumunu, bir iş görenin işini, işle ilgili deneyimlerini, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir edilmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Locke (1983)' e göre iş doyumunu kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda onu memnun eden duygusal durum olarak ifade edilmiştir. (Akt; Kıvılcım, 2014).

Barutçugil (2004, s. 384) iş doyumunu bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak açıklamaktadır (Öztürk N. , 2012). İş doyumunu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Muchinsky, 2000; Akt; Öztürk, 2012). Keser (2006)'e göre iş doyumunu, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır.

İş doyumunu ya da iş doyumsuzluğu, çalışanların işlerine, iş ortamlarına ya da iş arkadaşlarına yönelik duygu düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak içsel değerlendirmeleri, işlerine yönelik genel bir tutumu olarak ifade edilmektedir (Solmuş, 2004: 186; Akt; Yıldırım,2007)

### 1.4.1. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

Hayatımızın merkezine koyduğumuz ve günde ortalama sekiz saatimizi harcadığımız iş yaşamındaki mutluluk tüm hayatımız üzerinde etkili olmaktadır. Bir toplumu oluşturan iş görenlerin sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının o toplum üyelerinin tüm yaşamlarında yüksek düzeyde doyum sağlamaları ile ilgili olduğu dikkate alınır, insan yaşamının dörtte birinden fazlasını dolduran işten, almaları gereken doyumun önemi ortaya çıkmaktadır (Gözen, 2007).

İş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte; iş doyumsuzluğunun yarattığı stres ve uyum sorunları gibi dolaylı etkenler iş doyumunu kavramının işverenler açısından önem taşıdığını göstermektedir (Yıldırım, 2007).

Son yıllarda, iş doyumunun önemini kavrayan işletmeler tarafından bireylerin iş doyumlarını ölçmek üzere çok çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Yapılan bu araştırmalarda yüksek iş doyumunun; bireyi örgüte sadakatle bağladığı, çalışanın işine dört elle sarılmasına imkân sağladığı, fiziksel ve ruhsal sağlığının korunmasına yol açtığı, ayrıca iş hayatının kalitesini de artırdığı varsayılır. Diğer taraftan iş doyumsuzluğu ise; çalışanın işten ayrılmasına, işgücü devrine, işçi problemlerine, hırsızlığa, işçi şikayetlerine ve olumsuz bir örgütsel iklime yol açtığı varsayılmaktadır (Tikici, 2005; Akt; Yıldız, 2013).

Kısaca, iş doyumunun sonuçları, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Diğer taraftan ise iş tatmini örgütler açısından her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 2004; Akt; Yıldız, 2013).

Sonuç olarak iş doyumunu konusu hem çalışanların hayatına ettiği etki açısından hem de iş verenlerin örgütsel hedeflerine ulaşmalarında izledikleri yolda taşıdığı önem açısından özel bir konuma sahiptir. Dolayısıyla sürekli olarak üzerinde durulması gereken aktif bir süreç izlenmelidir. Örgüt her açıdan titizlikle incelenmeli, iş doyumunu konusuna hassasiyet gösterilmeli, kontrol edilmeli ve iyileştirilmelidir (Özkan, 2011).



## **1.4.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş görenlerin çalışma yaşamında iş doyumunu sağlayan etmenler arasında, örgütsel etmenler (ücret, kariyer, vb.), grup etmenleri (gruplar arasındaki sosyal ilişkiler, hiyerarşi, vb.) ve bireysel etmenler (kişilik, tutum, yetenek, yaş, cinsiyet, eğitim ve beklentiler, vb.) yer almaktadır (Eren, 2001). Bu görüşten farklı olarak birçok araştırmacı, iş doyumunun hem içsel (işin kendisi, kişisel gelişim ve başarı için sağladığı olanaklar) hem de dışsal ödüller (ücretten duyulan memnuniyet, şirket politikaları / uygulamaları ve desteği, amir ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, terfi ve ilerleme olanakları gibi) tarafından ortaya çıkan bir durum olduğu konusunda birleşirler (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1976; Akt; Uysal, 2007).

Bu çalışmada iş doyumunu etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki başlıkta sunulmuştur.

### **1.4.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler**

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler; kıdem, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi olarak sayılabilir.

#### **İş Doyumu ve Kıdem**

Çalışanın, mesleğinde yıllar ilerledikçe kazandığı bilgi ve deneyimin ifadesi olan kıdem, iş doyumunu etkilemektedir. Bu etki hem olumlu hem de olumsuz yönde açıklanabilmektedir. Birey kıdemi arttıkça, işini daha iyi kavramakta, yılların getirdiği deneyimler, öz güvenini pekiştirirken işinden duyacağı memnuniyeti de arttırmaktadır. Diğer yandan, bireyin kıdemi arttıkça çalıştığı işletme kişiye daha geniş olanaklar sunabilmektedir (Keser, 2006; Akt; Yıldız, 2013).

Artan hizmet süresine karşılık, çalışanlarına gereken olanakları sunamayan işletmelerde kıdem, iş doyumunu azaltan bir faktör olmaktadır. Çalışanlar, artan kıdemlerine karşılık ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığını düşünebilir. Bununla beraber çalışanların sürekli aynı işi yapmaları, zaman içerisinde bir monotonluk duygusu da oluşturabilir. Bunlar ve benzeri durumlarda iş doyumunu azalacaktır (Blegen, 1993; Akt; Yıldız, 2013).

## **İş Doyumu ve Yaş**

Yaş değişkeninin; bireylerin hayata bakış açıları, ihtiyaçları, değerleri, beklentileri, tutumları üzerinde etkisi bulunmaktadır. İnsanların içinde buldukları yaş dönemi insanların işlerine ilişkin algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Izgar, 2003).

Yaş ile iş doyumu arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar farklı sonuçlara ulaşmıştır. Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir incelemede yaş ile iş doyumu arasında “U” harfi şeklinde bir ilişki bulunmuştur (Öztürk, 2012). Çalışmaya erken başlayan iş görenlerde iş doyumu yüksek iken 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı dönem için geçerli olduğu da belirtilmiştir. Bu araştırmada aynı işte kalma süresinin de etkisinin olabileceği düşünülmüş ve daha sonra yapılan araştırmalarda bu faktör kontrol edilmiştir. Çıkan sonuç ise yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı, yani yaş ve iş doyumu arasında doğrusal bir ilişki olduğu yolunda olmuştur (Kantar, 2010: 61).

İş görenlerin yaşı arttıkça, deneyime bağlı olarak uyumlarının arttığı, böylece işlerinden doyum aldıkları belirtilmektedir. Genç iş görenlerin yükselme ve iş güvencesine ilişkin aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedeniyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır (Aksayan, 1990:15).

Gibson ve Klein’in araştırmaları, bu durumun yaşla ilgili değil aynı işte kalma süresi ile ilgili olduğunu ileri sürmüştür (Kantar, 2010). İlerleyen yaşla birlikte bireyin aynı işte kalması durumunda iş doyumu artmaktadır. (Kaya, 1991, s.1; Akt; Sezer, 2015).

## **İş Doyumu ve Cinsiyet**

İş faktörlerini sabit tutmak üzere, kadının mı yoksa erkeğin mi daha fazla iş doyumunun olduğu konusunda tutarlı delil olmaması sebebiyle, cinsiyet farklılığını iş doyumu ile ilişkilendirmek yanlış olabilir (Kantar, 2010: 60).

İş doyumunu, kadın ve erkek ayrımı yerine iki cinsin beklenti düzeylerine göre değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olabilir.

Erkek ve kadın çalışanlar işlerinden farklı beklentilere sahiptirler. (Gazioğlu & Tansel, 2002). Örneğin; erkekler ücret, kariyer gelişimi, ilerleme fırsatları gibi konuları kadınlardan daha fazla önemsemektedir. Kadınlar ise sosyal ilişkilere, çalışma koşullarının yeterli olmasına önem vermektedir (Kırel, 1999).

2005 yılında Garcia ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada, işteki kişisel gelişim, kişilerarası ilişkiler, ekonomik kazanç, iş koşulları olmak üzere dört farklı faktöre ait sorulara kadınların ve erkeklerin verdikleri yanıtlar incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, iş doyumunda erkekler için kişiler arası ilişkiler faktörünün; kadınlar içinse iş koşulları faktörünün çok önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aşık, 2010).

Araştırma bulguları, cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir (Balcı,1985: 28; Akt; Aslan, 2013).

### **İş Doyumu ve Medeni Durum**

Evli ya da bekâr olma ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu yönündeki bulgular dikkat çekmektedir. Evlilerin daha fazla iş doyumuna sahip olmalarının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabilir (Telman & Ünsal, 2004: 59).

Bazı araştırmalarda medeni durumun iş doyumuna etkisi olduğu belirtilmişse de etkisinin olmadığı sonucuna daha sıklıkla varıldığı görülmektedir (Yıldız, 2013).

Rogers ve May, on iki yıl boyunca süren, evli çiftler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, evlilikteki doyum ile iş doyumunun ve evlilikteki uyumsuzluk ile iş doyumunda düşüşün birlikte gerçekleştiğini gözlemlemişlerdir (Aslan H. , 2006).

## **İş Doymu ve Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi ile iş doymu arasındaki ilişki oldukça belirsizdir. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş doyumlarının düştüğü görülmektedir. Bazen de eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan iş doymu düzeyleri yükselmektedir (Ulusoy, 1993; Akt; Yıldız, 2013).

Eğitim düzeyi yüksek olanlar, işlerini daha iyi kavramakta ve işlerinde daha başarılı olmaktadır; fakat eğitim düzeyinin artışı ile bireyler, daha yüksek beklentilere sahip olduğundan işlerine ilişkin doymsuzluk algılamaktadırlar. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha fazla sorumluluk ve başarı olanağı beklentisi içindedir (Önder, 2007). Kişiler eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlardaki işlerde çalışmadıklarında mutsuz olmakta ve iş doymu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu pozisyondaki işlerde çalışan kişiler, yüksek düzeyde endişe ve stres yaşamakta ve bu iş doymununun azalmasına neden olabilmektedir (Aşık, 2010).

Genel iş doymuna bakıldığında bazı araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek bireylerin genel iş doyumlarının eğitim düzeyi daha düşük olan bireylere göre daha iyi olduğu tespit edilmiştir. (Baysal, 1985, s.33; Akt; Sezer, 2013). Yılmaz'ın (2010) lise öğretmenlerinin iş doyumlarını belirlemek üzere yapmış olduğu çalışma sonucunda, lisansüstü ve doktora derecesinde olan öğretmenlerin iş doyumlarının, eğitim düzeyleri lisans seviyesinde olan öğretmenlerin iş doyumlarından daha yüksek olduğu görülmüştür (Sezer, 2015).

Yapılan araştırmalara bakıldığında eğitim düzeyi ile iş doymu arasında doğrusal bir ilişki görülmemektedir. Bunun birinci nedeni, alt düzeyde eğitim almış olan bireylerin beklentilerinin görece olarak düşük olması sebebiyle iş doymu düzeyleri yüksek olabilir. İkincisi ise; eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin örgütten beklentileri artmakta ve bu beklentilerinin yeterli düzeyde karşılanmaması sebebiyle iş doymu düzeyleri düşük çıkmaktadır (Cherrington 1994, s.288; Reitz 1981, s.216; Akt; Sezer, 2015).

Saal, Ellay ve Everert, Rabinowitz ve Hail, iş doyumunu ile eğitim düzeyi arasında güçlü bir ilişki bulmazken; Lodahl ve Kejner ile Lounsbury ve Hopes yükseköğrenim eğitimi almış kişilerin yüksek eğitim almayan kişilere oranla daha çok iş doyumunu yaşadığını bulmuşlardır (Öztürk D., 2014).

#### **1.4.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği, ücret, çalışma koşulları, terfi, ödüllendirme, çalışma arkadaşları, yönetim tutumu olarak sayılabilir.

##### **a. İş ve İşin Niteliği**

İşin ne olduğu ve nasıl yapıldığı iş doyumunu etkileyen önemli bir etkidir (Aslan, 2013).

İş, rutin ya da değişken, yaratıcılık gerektiren veya eğlenceli, basit ya da çok zor olabilir. Tüm bu faktörler, işin niteliğine katkıda bulunur ve iş doyumuna etki eder (Gülner, 2007; Akt; Yıldız, 2013).

İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, birtakım beceri ve yetenekler getirmesi, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması, başarı duygusu vermesi bireyin işten duyduğu doyum düzeyini attıran veya azaltan faktörlerdir. İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkânının az olması gibi nedenler iş doyumuna neden olabilmektedir. Ayrıca sürekli olarak aynı işi yapan bireyler de aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyum sağlanamamaktadır (Özcan, 1991, s. 15; Akt; Öztürk, 2012).

Yapılacak işin özellikleri, işi yapacak kişideki özelliklerle aynı yönde ise, gerek işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, gerekse işi yapan bireyin iş esnasında alacağı doyum düzeyi olumlu yönde değişecektir. İnsanların işe bakışları, işe verdikleri önem ve işten beklentileri, işin nitelikleriyle uyum sağlamadığında, bireylerin işini zevkle yapması ve yaptığından doyum sağlanması beklenemez (Sinangil, 1998; Akt; Yıldız, 2013).

İşten doyumun en önemli etkenlerinden biri çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesidir. Bunun koşulları:

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanak tanınması,
- Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanmasıdır (Başaran, 2004, 386; Akt; Öztürk, 2012).

## **b. Ücret**

Ücret, iş görenlerin emeğine karşı aldıkları değer olarak bilinmektedir (Orhan, 2013). Çalışanın aldığı ücretin yeterliliğine, alması gerekene oranla normalliliğine ve ihtiyaçlarını karşılama derecesine ilişkin algısı işe karşı tutumunu belirlemektedir. Çalışan, çalıştığı işyerinin ücret sisteminin adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret, işin kişiden istedikleri, bireyin yeteneği ve toplumun ekonomik yapısı çerçevesinde adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. İş doyumunu açısından alınan ücretin diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir (Sevimi & İşcan, 2005). Eğer çalışan, ücret ile alakalı beklentilerinin tam olarak karşılanmadığını hissederse ve kendisiyle eşit statüdeki kişilerle kendisini karşılaştığında daha düşük ücret aldığı algısı oluşursa; bu durum kişinin iş doyumunu negatif yönde etkiler (Altan, 2015).

Bazı iş yerlerinde sosyal yardım ve ikramiye adı altında ek maaş uygulamaları yapılır. Bu uygulamalar, iş görenlerin kendilerini çalıştıkları yerin bir parçası olarak görmelerini ve işlerine karşı güdülenmelerini sağlar. Dolayısıyla bu durum iş doyumunda artışa yardımcı olur (Altan, 2015).

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki; iş görenin aldığı ücretin yeterliliği, yeteneği karşılığında alması gereken orana normalliliği, ihtiyaçlarını karşılama derecesi iş doyumunu etkilese de bir noktadan sonra ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Bunun için de iş yerinde adil bir ücret sisteminin benimsenmesi önem arz etmektedir. Ücret dağıtımını ile ilgili uygulamaların adilane algılanması, çalışanların iş doyumlarını artırmaktadır (Öztürk, 2012).

Sonuç olarak kişinin aldığı ücret ile iş doyumunu arasındaki ilişki iki aşamada gerçekleşir. Kişinin aldığı ücret onun yeteneğine ve iş yerinde aldığı sorumluluğa karşılık geldiğinde kişi doyuma ulaşabilir. İkinci olarak, kişi, aynı statüde ve görevde olan diğer kişilere verilen ücretle kendisinin aldığı ücreti karşılaştırdığında adil bir dağılım olduğuna inandığında kişi iş yerine karşı olumlu bir tutum sergiler. Ancak kişi, dağılımın adil olmadığını düşündüğünde iş yerine karşı olumsuz bir tutum geliştirecek ve iş doyumsuzluğu ortaya çıkacaktır. Bireyin işinden maddi açıdan doyumsuzluk yaşamaması, işteki performansının düşmesine sebep olmakta; işi bırakma ve devamsızlık oranını arttırmaktadır (Altan, 2015).

### **c. Çalışma Koşulları**

İnsanlar, evinden sonra en çok zamanı işinde geçirmektedirler. Dolayısıyla çalışılan ortamın fiziksel koşulları oldukça önemlidir ve iş doyumuyla doğrudan ilişkilidir. Aşırı gürültü, iyi ya da kötü iş koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma koşulları gibi faktörler fiziksel çalışma koşulları kapsamında değerlendirilir (Yıldız, 2013). Çalışma ortamı ve çalışma ortamını etkileyen fiziksel koşullar çalışan bireylerin verimliliğini etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması, çalışan bireyin moralini etkileyebileceği gibi işletmeye bağlılığını ve iş doyumunu da olumlu yönde geliştirecektir (Sezer, 2015). Bireyin çalışma esnasında yaşadığı risk algısı, sürekli stres altında kalmasına yol açabilmektedir. Bu tür ortamlarda çalışan bireylerin iş doyum düzeyinin düşük olduğu bilinmektedir (Keser, 2009: 109). Dolayısıyla çalışma ortamı koşullarının fiziksel ve psikolojik açıdan çalışanların yaşam fonksiyonlarını tehdit etmeyen, rahatsızlık ve sıkıntıya yol açmayan, ısı, nem, havalandırma, aydınlatma, gürültü, titreşim ve benzeri konularla ilgili sorunlardan arındırılmış olması gerekmektedir (Hayta, 2007).

Öğretmenlerin çalışma koşullarının iyileştirilerek iş doyumlarının yükseltilmesi ve böylelikle görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri, eğitim ve öğrenci kalitesinin yükseltilmesi açısından son derece önemlidir (Arslan, 2006).

#### **d. Terfi**

Terfi olanağı, çalışanı daha istekli çalışmaya yönltecek bir faktördür. Daha üst bir görev, getireceği ek sorumluluklarıyla kişileri endişelendirse de kişilerin daha iyi bir gelire ve daha saygın bir göreve yükselme beklentileri gerçekleştiğinde daha yüksek bir iş doyumunu hissedecekleri söylenebilir. Fakat unutmamak gerekir ki, diğer iş doyumunu faktörleri gibi terfi de kişiden kişiye değişen etkiye sahiptir (Tunç, 2000; Akt; Yıldız, 2013).

İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma iklimi oluşturacaktır (Bozkurt & Bozkurt, 2008).

Çalışan, işyerinde yükselme şansının olmadığını düşünürse, işi için gayret göstermenin gereksiz olduğuna inanacak ve işine karşı olumsuz bir tutum geliştirecektir. Dolayısıyla kişinin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Altan, 2015).

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bir okulda çalışan öğretmen ne kadar fazla çaba gösterirse göstereceği ücret değişmediği ve terfi imkânı bulunmadığı için bir süre sonra işi belli bir rölantide yapmaya başlayacaktır (Okumuş, 2011:51; Akt; Umay, 2015).

Araştırmalar sonucunda, çalışanların hedefledikleri yükselme imkânına zamanında ulaşamamalarının iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir (Başaran, 2000, s. 219; Akt; Sezer, 2015).

İş yerinde personele tanınan yükselme şansının sıklığı ve adaletli olması, iş doyumunu arttırmaya yardımcı olmaktadır (Orhan, 2013). İş görende terfi işleminin adaletsiz yapıldığı, hak etmeyen yükseldiği algısı oluşursa iş doyumunu olumsuz yönde etkilenir (Aslan, 2013).

#### **e. Ödüllendirme**

İşyerindeki adil ödüllendirme sistemi, çalışanların iş doyumunu olumlu etkileyen faktörlerden birisidir. Gerçekçi bir değerlendirme sonucu başarılı görülenlerin



ödüllendirilmesi ödülü hak edenlerin iş doyumunu arttırmakta iken performans değerlendirme sisteminin olmaması ya da hatalı olması, başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Öztürk, 2012).

Ödülün boyutu ve değeri kişinin performansını etkileyen önemli bir etkidir. Yüksek performans için büyük, düşük performans için küçük ödül verilmesi; kişinin performansının yükselmesi halinde kendisine verilecek ödülün artacağını bilmesi, kişiyi gelecekte yüksek performans göstermeye güdüleyerek kişide doyum yaratabilir (Schermerhorn, James, Hunt, Richard & Osborn, 1994; Akt; Yıldız, 2013).

Araştırma sonuçları, yüksek ödül alan kişilerin iş doyumunun arttığını göstermektedir (Yıldız, 2013).

#### **f. Çalışma Arkadaşları**

İşyerinde çalışan kişilerin uyumlu bir grup olmaları, yüksek dayanışma içerisinde olmaları, iş doyumunu olumlu yönde etkileyen faktörlerdir (Küçük, 2014).

Çeşitli araştırmalar çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkilere sahip olan bireylerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu saptamıştır. Söz konusu uyumun sağlanamadığı işyerlerinde stres faktörü nedeniyle iş doyumunu olumsuz yönde etkilenmektedir. Özellikle dostane ve destekleyici iş arkadaşlarının varlığı çalışanda yüksek iş doyumunu sağlar (Robins, 2003; Akt; Yıldız, 2013). Güven duygusunu sağlayan, adil, dürüst ilişkilerin olduğu çalışma ortamı çalışan bireylerin iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Başaran, 2008; Akt; Sezer, 2015).

Çalışanın başarılı bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun kişilerle birlikte çalışması, iş doyumunu arttıracaktır (Başaran, 2006). Özellikle iş görenler arasında iş birliğinin önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, iş görenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde bireyde iş doyumunu da yükselmektedir (Kazanç, 1999: 34; Akt; Aslan, 2013).

Feldman ve Arnold'a (1986, s.197) göre çalışanların birbiriyle etkin iletişim sağlayamaması iş doyumunu azaltmaktadır. Bu durum kişileri sosyal yalnızlığa itmekte, sonuç olarak da işi terk etmesine neden olmaktadır (Akt; Sezer, 2015).

Çalışanların kendi aralarında ve üstleriyle, destekleyici sosyal ilişkilere ve güçlü bir iletişime sahip olması; paylaşım duygusunun güçlü olmasını, iş ortamındaki olumsuz yaşantıların azalmasını ve iş konusunda daha az hata yapılmasını sağlayacak (Şengül, 2008); üstlerin çalışanlarla güçlü, açık, içten bir iletişimde bulunması, onlara adaletli ve dostça davranması, değişimlerden haberdar etmesi, çalışanların sunduğu fikirlere açık olması, eleştirilerinde yapıcı bir üslup kullanması çalışanların iş doyumunun artmasına yardımcı olacaktır (Şengül, 2008).

#### **f. Yönetim**

Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yeteneği, görevleri koordine etme özelliği, yönetim biçimi ve iş görenlerle olan ilişkisi, iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticinin iş görene karşı olumlu bir tutum içerisinde olması, değer vermesi ve aralarındaki ilişkinin olumlu-sıcak olması iş görenin yaptığı işten doyum almasını sağlayacaktır (Gezici, 2007). Dolayısıyla iş görenlerin yöneticilerine karşı bağlılık duygusu artacak ve yöneticinin kendilerine verdiği işi istekle yapmaları sağlanabilecektir (Aslan, 2013).

Yönetici tarafından iş görene yapılan uyarılar, önemli bir motivasyon kaynağıdır. Yönetici uyarıları zamanında yapmalı ve olayla ilgili delilleri dikkatle tespit edip değerlendirmeden harekete geçmemelidir. Uyarıyı yapan yönetici kızgınlık göstermemeli ve iş görene kendini savunma fırsatı vermelidir. Disiplin önlemleri iş görenler arasında adil şekilde uygulanmalıdır. İş görenlerin olumlu ve olumsuz davranışları karşılığında ne görecekları önceden tespit edilip, iş görenlere duyurulmalıdır (Ateş, 2005).

Ast-üst ilişkilerinde yönetmeliklerle tehdit edilen, kurum hedeflerinin yerine yönetici kişiliklerin devrede olduğu bir örgüt ikliminde bir öğretmenin iş doyumunu düşüktür (Okumuş, 2011:42; Akt; Umay, 2015).

### 1.4.3. İŞ DOYUM KURAMLARI

#### 1.4.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam Kuramları, bireyi işine güdüleyen faktörleri belirlemekte, bireyi iş doyumuna yönelten ihtiyaçları göstermektedir. Kapsam kuramları adı altında; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, Alderfer'in ERG kuramı ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı kuramı olmak üzere dört motivasyon kuramı incelenecektir.

##### a. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı" iş yaşamında insan davranışlarını açıklaması ve kendisinden sonraki kuramlara temel oluşturması bakımından oldukça önemlidir.

Kuram, sistematik bir araştırmadan değil, Maslow'un klinik psikolog olarak edindiği tecrübelerden ortaya çıkmıştır (Campbell ve Pritchard, 1976; Steers ve Portej 1983; Akt; Öztürk, 2012).

Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir düzen içinde beş basamakta incelemiştir. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Burger, 2006).

- Hiyerarşinin ilk düzeyinde fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bunlar; açlık, susuzluk, uyku gibi temel ihtiyaçlardır.
- İkinci düzeyde güvenlik ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar; emniyette olma, istikrar, korunma, yapı ve düzen içinde olma, korku ve karmaşadan kurtulma gereksinimidir (Burger, 2006).
- Üçüncü düzeyde aidiyet ve sevgi ihtiyacı yer almaktadır. Bunlar; başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, benimsenme, sevilme ve ait olma gereksinimidir.
- Dördüncü düzeyde saygı ihtiyacı bulunmaktadır. Kendini yeterli ve başarılı algılama gereksinimi, saygı duyulma gereksinimi, takdir edilme ve özsaygı gereksinimlerini ifade eder.
- Beşinci düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu, bireyin gizil güç ve potansiyelini en üst düzeyde geliştirme ihtiyacıdır.

Maslow'un kuramına göre ihtiyaçlar, hiyerarşik bir dzenedir. Alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadan, st basamakta yer alan bir ihtiyaç bireyi harekete geçirmez. Dolayısıyla tatmin edilen bir ihtiyaç, güdüleyici olmaktan çıkar ve st basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olur (Karapınar, 2008).

Kuramdaki ihtiyaçlar insanların nelerden doyum sağlamak istedikleri konusunda yol göstericidir. İnsanlar çalışıp para kazanarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bunun yanında, çalıştığı yerde iş arkadaşları edinip bir gruba girerek sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmaktadır. İşinde bilgi ve gayretiyle başkalarının saygısını kazanmak ve tüm potansiyelini kullanmak istemektedir (Telman & nsal, 2004). Örgütler alışanlarının ihtiyaçlarını fark edip onların doyum olarak ve motive bir şekilde çalışmalarını sağlamak için bu ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

Eğitim ortamlarında Frances M. Trusty ve Thomas J. Sergiovanni (1966) tarafından yapılan eski bir çalışma, profesyonel eğitimcilerin tatmin edilmesinde en fazla eksik kaldıkları ihtiyaçlarının saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olduğunu ortaya koymuştur ve öğretmenlerin zgven ihtiyacı eksikliğinin bütün ihtiyaç eksikliklerinin kaynağı olduğu sonucuna varılmıştır (Hoy & Miskel, 2010; Akt; ztrk, 2012).

#### **b. Herzberg'in çift faktör kuramı**

Herzberg, iş doyumuna yol açan etmenleri bulmak amacı ile yaptėı bir araştırma sonucu 1959 yılında bu kuramı ileri sürmüştür (Ott, 1989; Akt; Yıldız, 2013). Herzberg, araştırmasında iki yüz çalışana işleriyle ilgili akıllarında kalan önemli olayları anlattırmaya yönelik sorular yöneltmiştir. Olumlu duyguların hissedildiği durumlar için çalışanlar, başarı kazanma, takdir edilme, insanlara yararlı olma gibi faktörlerden söz ederken; olumsuz duyguların hissedildiği durumlar için kötü çalışma koşulları, ücretin yetersizliği gibi unsurlardan söz etmişlerdir (Telman & nsal, 2004).

Araştırma sonucunda Herzberg, iş doyumuna neden olan faktörlerin, doyumsuzluğa neden olanlardan farklı olduğunu bulmuş ve bu farklılığı açıklamak için

“motivasyon-hijyen” kuramını geliştirmiştir. Herzberg doyum oluşturan faktörleri motivatörler, doyumsuzluk oluşturan faktörleri hijyen faktörleri olarak adlandırmıştır (Ott, 1989; Akt; Yıldız, 2013). Hijyen faktörleri; yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret, arkadaşlık ilişkileri gibi işyerindeki psikolojik ve fiziksel durumla ilgili faktörlerdir. Motive edici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme gibi bireyin tanınması ve başarılı olmasıyla ilgili faktörlerdir (Sezer, 2015).

Bu kurama göre, çalışanın işyerinde kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve memnuniyetsizliğine neden olan hijyen faktörleri ile çalışanın işyerinde mutlu eden, işyerine bağlayan, tatmin sağlayan ve teşvik eden motive edici faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2001). Başarı, takdir, yararlı olma gibi unsurlardan oluşan motivasyon faktörlerinin varlığı iş doyumunu artırırken yokluğu doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Kötü çalışma koşulları, yetersiz ücret gibi unsurlardan oluşan hijyen faktörlerinin varlığıysa bireyde doyumsuzluk yaratırken, yokluğu doyum sağlamaktadır (Telman & Ünsal, 2004).

Maslow’un kuramındaki ihtiyaçlar Herzberg’in kuramında da yer almaktadır. Maslow’dan farklı olarak Herzberg ihtiyaçları motive edici ve hijyen faktörler olarak sınıflandırmıştır. Maslow’un kuramındaki kendini gerçekleştirme, saygınlık, statü ihtiyacı, Herzberg’in motive edici faktörleriyle benzeşmekte; ait olma, sosyal ilişkiler, güvenlik, fizyolojik ihtiyaçlar Herzberg’in kuramında hijyen faktörleri olarak tanımlanmaktadır (Okumuş, 2011: 46; Akt; Aslan).

Herzberg’in çift faktör kuramında diğer kuramlardan farklı olarak iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu kavramlarının farklı iki boyut olduğu ve birbirinin zıddı olmadığı ileri sürülmüştür. Bu kuramda, iş doyumunun karşıtı iş doyumunu olmaması; iş doyumsuzluğunun karşıtı ise iş doyumsuzluğu olmaması şeklindedir (Robbins, 2005:174; Akt; Özkan, 2011).

Herzberg’e göre hijyen faktörler, bir örgütte asgari düzeyde olması gereken faktörlerdir. Bu faktörlerin olmadığı şartlarda çalışanları motive ederek iş tatminini sağlamak çok zor olacaktır. Dolayısıyla örgütlerde hijyen faktörlerin olması, çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu açısından gereklidir. Ancak, örgütlerde hijyen faktörlerin sağlanması çalışanları motive etmeye yetmeyecek, doyumlu hale getirmeyecektir (Koçel, 2005. 642). Yani; bir örgüt hijyen faktörlerini karşılıyor

ancak motive edici faktörleri yerine getiremiyorsa, çalışan işinden doyum elde etmeden de işini sürdürebilir (Çetinkanat, 2000; Akt; Ekşi, 2013).

Herzberg kuramının okul yöneticisi için anlamı şudur:

- Okul yöneticisi birlikte çalıştığı öğretmenlerin görev yaptığı ortamlardaki hijyen faktörlerini karşılamalıdır. Çalışma koşullarını uygun şekilde olması için çalışmalar yapmalıdır. Eğitim-öğretimde gerekli olacak araç-gereci temin etmelidir.
- Hijyen faktörlerini en iyi biçimde düzenledikten sonra motive edici faktörleri sağlamalıdır. Öğretmenlerin yaptığı başarılı işleri fark edip takdir ederek ödüllendirmelidir. Birlikte çalıştığı öğretmenlerin statüsüne ve yaptığı işe saygı göstermelidir (Erdem, 1997).

### **c. Alderfer'in ERG kuramı**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıyla benzerlik gösteren bu kuram, 1972 yılında Alderfer tarafından geliştirilmiştir (Aslan H. , 2006).

Alderfer'in kuramı var olma, ilişki kurma ve gelişim ihtiyacı üzerine temellenmiştir.

Var Olma İhtiyacı: Yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır

İlişki İhtiyacı: İşte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir.

Gelişim İhtiyacı: İşte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir (Önen ve Tüzün, 2005; Akt; Yıldız, 2013).

Alderfer'in ERG kuramında yer alan ihtiyaçlar arasında, Maslow'un kuramındaki gibi bir hiyerarşi yoktur. Birey bir basamaktaki ihtiyacını doydurduktan sonra bir üst basamaktaki ihtiyacı karşılamaya yönelmektedir. Ancak, üst basamaktaki ihtiyacını gerçekleştiremezse alttaki başka bir ihtiyaca yönelebilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005; Akt; Yıldız, 2013). Ayrıca, birey birden fazla ihtiyacını aynı anda da karşılamak isteyebilmektedir (Telman & Ünsal, 2004).

Alderfer'in ERG Kuramı yöneticilere çalışan davranışları konusunda yol göstericidir.

Eğer bir çalışanın üst basamaktaki ihtiyaçları, örgüt politikası veya kaynakların yetersizliği gibi nedenlerle engellenirse yöneticinin yapacağı en iyi şey çalışanın çabalarını alt basamaktaki ihtiyaçlarına yönlendirmek olacaktır. Örneğin bu kuramı bilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerden biri ilişki ihtiyaçlarını karşılayamadığında var olma ihtiyaçlarını; gelişim ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda da ilişki ihtiyaçlarını karşılaması için ona uygun ortam yaratarak yardım edebilmektedir (Erdem, 1997).

#### **d. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı**

David Mc Clelland insan ihtiyaçlarını başarı, güç ve ilişki ihtiyacı olarak üç başlıkta toplamıştır.

Bu kurama göre, çalışan bireyin en büyük ihtiyacı başarıdır. Dolayısıyla çalışan birey, en çok başarı ihtiyacı için güdülenmektedir (Başaran, 1982, s.183; Akt; Sezer, 2015). Bireylerin meslek alanlarında en iyi olma ve en iyiyi arama istek ve duygularının temelinde başarı ihtiyacı bulunmaktadır. Başarı güdüsü; güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme isteğini ifade etmektedir (Davis, 1982: 33).

Güç ihtiyacıysa bireyin bulunduğu çevreye hâkim olma isteğidir. Bireyin güç ihtiyacı yüksek ise yönetici olmaktan haz duymaktadır. Çevresindeki bireyler üzerinde statü sağlayıcı bir durumda ve etkili olmak isterler (Robbins, 1994; Akt; Sezer, 2015).

İlişki ihtiyacı ise; bireyin başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacını ifade etmektedir. İlişki ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişiler arası ilişkiler kurmaya önem verir (Umay, 2015).

McClelland (1961,1985) başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür:

- Bir iş yaparken veya bir problemi çözerken kişisel sorumluluk alma konusunda oldukça istekli olmaktadır. Dolayısıyla, yalnız çalışmayı tercih ederler.
- Kendilerine makul ölçüde zor hedefler koymaktadırlar ve orta derece riskler alırlar.

- Gösterdikleri performans sonrasında geribildirim alma konusunda oldukça isteklidirler (Öztürk, 2012).

McClelland (1965) başarıma ihtiyacını ortaya çıkarmaya yönelik eğitim programlarının yetişkinlerde daha önce var olmayan girişimci davranışlara yol açabileceğine dair bulgular elde etmiştir. Bundan dolayı, güdülerini değiştirmenin genel stratejisi eğitim ve öğretimi kullanmaktır (Hoy & Miskel, 2010; Akt; Öztürk, 2012).

McClelland, yakın ilişki, güç ve başarı gereksiniminin öğrenilebilir olması nedeniyle, statik bir hiyerarşik düzen içine uygun düşmeyeceğini (örneğin, Maslow'daki gibi) ifade etmiştir. Bunun nedeni, bireylerin farklı düzeylerde farklı ihtiyaçlar hissedebilmelerinden kaynaklanmaktadır (Northcraft ve Neale 1990: 142; Akt; Topaloğlu, ty).

McClelland'ın kuramından yola çıkarak okul yöneticilerinin iş görenlerine karşı yaklaşımlarıyla ilgili şunlar söylenebilir:

- Okul yöneticileri, birlikte çalıştığı öğretmenlerden başarı güdüsü yüksek olanlara-üstün performans gösterenlere- uygun görevler vererek onlara bilgi ve yeteneklerini üst düzeyde kullanmaları için ortam oluşturabilir.
- Öğretmenlerin küçük başarılarını dahi takdir ederek başarı güdülerini harekete geçirmesi iş motivasyonları için oldukça önemlidir.
- Okul yöneticisi ilişki ihtiyacını karşılayamayan öğretmenler için gezi gibi sosyal faaliyetler düzenleyerek onları işlerine karşı isteklendirebilir (Erdem, 1997).

#### **1.4.3.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramları, iş doyumunun hangi değişkenlerin sonucu sağlandığını ve bu değişkenlerin nasıl etkileşip iş doyumunu meydana getirdiğini ortaya koymaktadır. Gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerle beraber iş doyumunu incelenmiştir (Orhan, 2013: 24). Süreç kuramları adı altında; Vroom'un beklenti



teorisi, Adams'ın eşitlik kuramı, Locke'un amaç kuramı olmak üzere üç motivasyon kuramı incelenecektir.

#### **a. Vroom'un beklenti kuramı**

Vroom'un kuramına göre bireyin motivasyonunu etkileyen ana iki faktör vardır.

Değerlik (Valence): Kişinin bir ödül elde etme arzusunun derecesini (Öztürk N., 2012), sonuç için değer mi değmez mi şeklinde biçtiği pahayı (Altan, 2015) ifade eder. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Aynı ödül bazıları son derece arzu ederken bazıları da ödüle hiç değer vermeyecektir. Valensi -1 ile +1 arasında bir değer olarak göstermek mümkündür (Öztürk N., 2012). Bu değer pozitif olması sonucun kişi tarafından tercih edildiğini, negatif olması tercih edilmediğini; 0 olması ise kişinin sonuç konusunda nötr olduğunu gösterir (Altan, 2015). Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını karşılama düzeyini de gösterir. Sonuç olarak değerlik (valence) kişinin daha fazla çabalamasını sağlayacaktır (Öztürk N. , 2012).

Beklenti (Expectancy): Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancını ifade eder. Eğer kişi çabası sonucunda belirli bir ödül elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Beklentiyi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de beklentisi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu durumu formüle etmek gerekirse, “motivasyon = arzulama derecesi x beklenti” olarak ifade edilebilir (Koçel, 2005: 649).

Vroom'un kuramında değerlik ve beklenti kavramları dışında üçüncü bir kavram olarak araçsallık (instrumentality) kavramı bulunmaktadır (Kantar, 2010). Araçsallık, kişinin arzulanan sonuçlara ulaşması halinde bunun kendisi açısından sağlayacağı faydaya dair algısıdır (Aslan Ü., 2013).

Beklenti ve arzulama derecesi motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa bireyi motive etmek güç olur. Eğer bir insan, belirli bir çabanın belirli bir performans

sağlayacağına ve bu performansın da ödüllendirileceğine inanıyorsa bu insanı motive etmek kolay olur (Güney, 2011: 326; Akt; Aslan Ü., 2013).

Bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi bireyi o sonucu elde etmeye itecektir ve dolayısıyla birey doyum sağlayacaktır. Yüksek düzeydeki doyumsa, yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır (Ergenç, 1981, s. 309; Akt; Öztürk, 2012). Kazanılan ödüller, beklenenden daha az olursa bireyde doyumsuzluk ortaya çıkacaktır (Aksayan, 1990).

Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre, bireyler kendilerine sunulan seçenekler arasında amaçlarına ulaşma olasılığını artıracaklarını düşündüğü davranış tarzını benimsemektedir. Vroom çalışmasında bu yaklaşımından yola çıkarak, örgüt yönetiminin amaçlarına ulaşıldığında, iş görenin de bazı ihtiyaçları tatmin edilebilecekse, iş görenin örgüt amaçlarını sahipleneceği ve böylece örgüt yönetimi tarafından belirlenen amaçlara daha çabuk ulaşabileceğini vurgulamıştır (Sönmezer, 2007).

#### **b. Adams'ın eşitlik kuramı**

Eşitlik kuramı, 1963'te Adams tarafından ileri sürülmüştür (Özkan, 2011).

Kuram; bireyin eğitim düzeyi, deneyimi, işteki becerisi, gösterdiği çaba, sorumluluk duygusu gibi özellikleri o bireyin katkıları; ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü gibi unsurları ise örgütün çalışanlara verdiği ödüller olarak nitelendirmektedir (Başaran, 2006).

Kurama göre, çalışan kendi katkı ve ödülleri diğer çalışanların katkı ve ödülleriyle karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda, eğer katkı-ödül oranının diğer çalışanlarla eşit olduğunu düşünürse birey doyum sağlayacaktır. Ancak, bir eşitsizlik algılsa bireyin iş motivasyonu düşecek ve dolayısıyla iş doyumunu da bu durumdan olumsuz etkilenecektir (Altan, 2015).

Eşitsizliğin oluşması iki durumda gerçekleşmektedir. Birinci durumda birey, kendi konumuna benzer konumdaki kişi ya da kişilerden daha az ödüllendirildiğini algılar; ikinci durumda ise kendisinin karşılaştığı kişilerden daha fazla ödüllendirildiğini düşünür. Kurama göre, her iki durumda da eşitsizlik algılanacağından birey daha az doyum hissedecektir (Telman & Ünsal, 2004).

Birey, eşitsizlik durumunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak veya azaltmak için değişik yollara başvurur (Kantar, 2010):

- Birey kendi girdilerini değiştirir, çabalarını azaltılabilir. Bunun yerine Adams, bireyin işinin nitelik ve nicelik olarak yükseltilmesini önermektedir. Böylece birey hem kendini ispatlayacak hem de fazla ödeme yapılan kişi düzeyinde ödemeyi hak ettiğini ortaya çıkaracaktır.
- Birey kendi ödülleri değiştirilmeye çalışır, ücret artışı isteyebilir. Adams, bu yolu geçerli görmemektedir. Ödüllerin yükseltilmesi için etkin bir sendikanın olması ve ücret adaletsizliğinin düzeltilmesi gerektiğini savunur.
- Birey, girdi ve sonuçlarını bilinçli olarak çarpıtır. Bir girdiyi küçümseme yönünde davranabilir. Örneğin, öğrenim gördüğü okulu küçümseyerek girdilerinin önemini ve çıktıya uygunluğunu değiştirerek sonuçları etkiler.
- Birey kendisiyle kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir.
- Bireyi eşitsizlik durumdan uzaklaştır, işe geç gelir, devamsızlık yapar ya da işi bırakır.

İşyerinde çalışanlara karşı uygulanan adil olmayan davranış ve uygulamalar, işe ve işyerine bağlılığın azalmasına, devamsızlıkların artmasına, iş devir hızının düşmesine ve buna paralel olarak verimin düşmesine sebep olurken, çalışan motivasyonunu da olumsuz etkilemektedir (Küçük, 2014). Yöneticiler, çalışanların kendi katkı ve ödülleri diğerleriyle kıyasladıklarının bilincinde olmalı ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmalı, dikkat etmelidirler (Barutçugil, 2002; Akt; Ateş, 2005).

Adams'ın eşitlik teorisinin çalışanları motive etme konusundaki en önemli yararı, eşitsizliğin, olumlu tarafa çekilmesini sağlamasıdır. Çalışanların diğerleriyle katkı-ödüle kıyaslamasında kendilerini aşağıda ya da yukarıda görmelerinden kaynaklı

eşitsizlik algısı uyumsuzluk ve gerilim kaynağıdır. Dolayısıyla çalışanların uyumsuzluklarının ve gerilimlerinin giderilmesinde seçtikleri yöntemlere etki edilerek, motivasyonları yükseltilebilir (Başaran, 2006).

### **c. Locke'un Amaç Teorisi**

Amaç teorisi, 1966'larda Edwin Locke tarafından ileri sürülmüştür (Saylan, 2008). Kurama göre, bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde performans göstermesi, bireyde doyum yaratırken, amaçlarına ulaşamaması tatminsizlik hissine neden olmaktadır. Bireyin elde ettiği çıktılar, amaçladığı çıktılarla karşılaştırılması sonucu eşitlik varsa iş doyumunu bulunmaktadır (Öztürk N. , 2012).

Kuramda başlıca iki önerme vardır. Birinci önerme, bireyin kendisi için belirlediği amaçlar büyük ölçüde onun davranışlarını yönlendirir. Birey, işe başlarken mevcut olan fizik enerjisini tespit edip belirlediği amaca yöneltir. Dolayısıyla kişinin amaçları iş başarısında önemli güdüsel faktörlerdir. İkinci önerme ise; örgüt tarafından, dışarıdan sunulan özendiriciler, çalışan bireyin amaçlarını etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olurlar (Toker, 2006).

Kuram, bireyin iş başarısını ve güdülenmesini tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamakta ve amaçların nitelikleri üzerinde durmaktadır. Amaçların, bireyleri güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2001: 521):

- Birey tarafından belirlenen amaçların açık-belirgin nitelikte olması daha güdüleyici olmakta ve iş başarısını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların ulaşılabilir düzeyde zor olması, onun işyerinde daha arzulu ve motivevi çalışmasını gerektirecek, başarılarını arttıracak ve daha fazla üretim sağlayacaktır.
- Bireysel amaçların; örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile uyuşması amaçların gerçekleşmesinde önem taşımaktadır.
- Eğer amaçlar sadece üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katılımıyla belirlenirse, çalışanlar daha fazla güdülenmekte ve üretimde artış olmaktadır.

- Amacı gerçekleştirmedeki performansıyla ilgili olarak, zamanında ve objektif geribildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar (Başaran: 2006: 105; Akt; Aslan Ü. , 2013)

Amaç kuramı, işyerinde bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak açısından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2001). Yöneticilerin, örgütün amaçları ile iş görenin amaçlarının birbiriyle örtüşmesini önemsemesi ve amaç belirlemede astlarının katkısını alması çalışan motivasyonu ve iş verimi açısından önem arz etmektedir (Koçel, 2005: 655). Amaç kuramını göz önüne alarak; kesin, özel, somut ve üstün amaçlar için başarılabılır hedefler konulduğunda örgütler oldukça başarılı sonuçlar elde edeceklerdir (Ateş, 2005).

#### **1.4. TÜKENMİŞLİK**

İnsan sağlığı; fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali olarak tanımlanmaktadır. Yani sağlık, sadece fiziksel ve biyolojik iyilik hali değil; psikolojik ve sosyal yöndeki iyilik halini de içine alan bir kavramdır. İnsanın yerine getirmesi gereken rollerin artması, yaşamdan beklentilerin artması, ekonomik yetersizliklerin insan üzerinde yarattığı stres insan sağlığını olumsuz etkilemekte; çalışma koşulları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, statü ve rol belirsizleri, hizmet verilen insanlarla yaşanan problemler, yönetimle ilgili olumsuzluklar birey sağlığını bozabilmektedir. Bu olumsuz koşulların uzun süre devam etmesi bireylerde tükenmişlik olgusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gökçakan & Murat, 2007).

Modern zamanların önemli kavramlarından biri olan tükenmişlik, ilk olarak 1970'lerde Amerika'da, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (Sürgevil, 2006: 3; Akt; Mutlu, 2009). 1970'lerden itibaren Freudenberger'in, Maslach ve Pines'in çalışmalarıyla tükenmişlik kavramı önem kazanmaya başlamıştır (Watkins, 1983; Akt; İkiz, 2010). Kavramın popülerliği, tükenmişliğin özellikle hizmet sektöründe çalışan kişilerin tutumlarında önemli değişikliklere neden olması ve mesleki performanslarını ciddi

anlamda olumsuz etkilemesine dair endişelerin artmasından kaynaklanmıştır (Savicki & Cooley, 1982).

Konuyla ilgili olarak günümüze kadar birçok tanım oluşturulmuş ve farklı iş alanlarında birçok araştırma yapılmıştır. İlk olarak 1974 yılında Freudenberger, tükenmişlik kavramını tanımlamıştır. Freudenberger (1974: 159)'e göre tükenmişlik; başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumudur (Yıldız E., 2011).

Benzer şekilde Jones tükenmişliği; enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı talepler nedeniyle başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak ve yorulmak olarak tanımlamıştır (Baysal, 1995; Akt; Seçer, 2011: 16). Tükenmişlik; fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı, işe-yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur (Maslach, 1981; Akt; Kaya, 2009).

Cherniss'e göre, tükenmişlik stresle başlayıp, bu strese tepki olarak oluşan işe ilişkin tutum ve davranışlardaki olumsuz değişikliklerle devam eden geçici bir yorgunluk veya zorlanma değil, bireyin işinden soğuması ile sonuçlanan kalıcı bir durumdur (Avşaroğlu, Deniz, & Kahraman, 2005: 116).

Veninga ve Spradley (1981: 86) tükenmişlik kavramını; enerjinin tükenmesi, duygusal tükenme, hastalıklara karşı direncin düşmesi, kişiler arası ilişkilerde oluşan duyarsızlaşma, artan tatminsizlik ve karamsarlık, artan devamsızlık, iş verimsizliği ile iş stresinin getirdiği, giderilemeyen ve psikolojinin giderek zayıflaması ile sonuçlanan durum olarak tanımlamaktadır (Dincerol, 2013: 15). Jackson'a göre, tükenmişliğe yakalanan bireyler kendilerini yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Bu bireylerde işyeri, ev, sosyal yaşama ilişkin hoşnutsuzluk gözlenir. (Seçer, 2011: 17). Yapılan çalışmalar, tükenmişliğin iş kaybından aile içi ilişki sorunlarına, psikosomatik hastalıklardan alkol-madde-sigara kullanımına ve uykusuzluk, depresyon gibi ruhsal hastalıklara kadar uzanan çok çeşitli ciddi sonuçları olduğunu göstermektedir (Kaçmaz, 2005: 29).

Maslach (1982), tükenmişliğin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmektedir (Schwab & Jackson, 1986: 14). Maslach'a göre tükenmişlik, çalıştığı ortamda çok fazla duygusal beklentiye uğrayan ve diğer insanlara sürekli yardım etmek durumunda olan kişilerin yaşadığı bitkinlik, yorgunluk ve umutsuzluk duygularının, hayatın her alanına yansımalarıyla oluşan sendromdur (Maslach & Jackson, 1981).

İnsanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip bireylerde tükenmişliğe rastlanabilmektedir (Baysal, 1995; Akt; Aydemir, 2014). Maslach ve arkadaşlarına göre; yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerdeki bireylerin; duygusal olarak kendilerini tükenmiş hissetmeleri, iş gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı ya da yeterlilik duygularında azalma görülebilmektedir (Şahin, 2004; Akt; Aydemir, 2014).

İnsanlarla çalışan bireylerde, sorumluluğun fazla olması nedeniyle, tükenme riskinin daha yüksek olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Ensarioğlu ve Tuzcuoğlu, 1995; Akt; Ardıç & Polatçı, 2009: 22). Edelwich (1980; 14)'e göre, başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak tükenmişliğe rastlanmaktadır (Polatçı, 2007). Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) tükenmişliğin insanlarla ilgili işlerde çalışanlarda yoğun stres sonucu oluştuğunu ve duygusal açıdan tükenme, hizmet sunduğu insanlara karşı duyarsızlaşma ve artan kişisel başarısızlık ile sonuçlanan bir sendrom olduğunu ifade etmiştir.

Tükenmişlik, ihtiyaçlarının karşılanmasını bekleyen, ilgiye, bakıma ve yardıma muhtaç olan ya da ciddi sorunları olan insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren öğretmen, hemşire, doktor, avukat, çocuk bakıcısı, polis, psikolog veya sosyal hizmet uzmanı gibi mesleklerde çalışan bireyler arasında yaygındır (Sayıl, Haran, Ölmez, & Özgüven, 1997). Bu tür meslek gruplarından olan okul psikolojik danışmanlarının tükenmişliği, işin duygusal yükünün ağır olması, stresli eğitim koşulları, yönetim desteğinin eksikliği, iş sorumluluğunun fazlalığı nedenlerinden dolayı oluşabilmektedir.

Tükenmişlik, motivasyon vb. kavramlar ile ilişkili yapılan çok sayıda çalışmada iş ortamında bu olgulardan kaynaklı verim düşüklüğünün yaşanabildiği görülmüş ve bu durumu azaltmaya yönelik eylemler gerçekleştirilmiştir. Olumsuz bir yönetim anlayışı, çalışanlar üzerinde yıkıcı sorunların oluşmasına neden olabilmektedir (Alkan, 2014: 5). Farber (2000)'a göre tükenmişlik; yöneticilerin ve müşterilerin isteklerini karşılama konusunda hissedilen baskı, iş ortamındaki yoğun rekabet, para kazanma hırsı ve hak edilen bir şeyden mahrum olma hissi sebebiyle oluşmaktadır (Scott, 2001).

Pines; tükenmişlik kavramının temel nedeninin, bireyi devamlı olarak duygusal anlamda baskı altında tutan iş ortamı olduğunu ifade etmiştir. Fakat bu iş ortamı yalnızca, işe bağlılık seviyesi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilmektedir (Baysal, 1995; Akt; Çabuk, 2015). Tükenmişlik genellikle “çok başarılı” olmak için yoğun bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülmektedir (Baltas ve Baltas, 2008: 77; Akt; Yıldız E. , 2011).

Gerekli önlemler alınmadığı takdirde tükenmişlik, bulaşıcı bir hastalık gibi yayılır. Özellikle sürekli iletişim gerektiren mesleklerde oldukça verimsiz bir ortamın oluşmasına neden olabilmektedir (Alkan, 2014).

#### **1.4.1. Tükenmişliğin Belirtileri**

Her birey işyerinde çeşitli sorunlarla karşılaşabilmekte ve bazen bu sorunlar sebebiyle enerji düşüklüğü yaşayabilmektedir. Fakat bu durum bir süre sonra uzun, kalıcı hale geliyor ve zamanla artıyorsa bireyde tükenmişliğin başladığı anlaşılmaktadır (Gezer, 2008: 27).

Tükenmişlik; verilen hizmetin kalitesini ve verimini düşürdüğü gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir (Izgar, 2003). Tükenmişliğin belirtileri araştırıldığında, tükenmişliğin çok çeşitli şekillerde ortaya çıktığı görülmüştür. Belirtilerin çeşitliliği, tükenmişliğin sinsi bir süreç olduğu, yansımalarının bireylerdeki çeşitlilik kadar farklı varyasyona yayılabileceği ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Çam, 1995: 17). Tükenmişliğin belirtileri fiziksel, psikolojik ve



davranışsal olarak ortaya çıkabilmektedir fakat kişiden kişiye farklılık göstermekte, her bireyde farklı etkiler bırakmaktadır (Maslach,1985; Akt; Koçak, 2014).

#### **1.4.1.1. Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlikle ilgili literatüre dayanarak, tükenmişliğin fiziksel belirtileri şu şekilde sıralanabilir:

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi
- Sık sık baş ağrısı
- Uyku bozukluğu
- Solunum güçlüğü
- Uyuşukluk hali
- Kilo kaybı
- Genel ağrı ve sızılar
- Yüksek kolesterol
- Koroner kalp rahatsızlığı
- Hızlı kalp atması
- Enfeksiyonlara karşı direncin azalması
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler
- Sindirim sistemi hastalıkları
- Hafıza problemleri

#### **1.4.1.2. Davranışsal Belirtiler**

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri; fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilmektedir (Ardıç & Polatçı, 2008). Tükenmişlikle ilgili literatüre dayanarak, tükenmişliğin davranışsal belirtileri şu şekilde sıralanabilir:

- Çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları
- İşe gitmek istememe hatta işten nefret etme
- Aşırı alınganlık
- Takdir edilmediğini düşünme
- İşten doyum alamama, işe geç gelmeler

- Alkol ve ilaç almaya eğilim gösterme veya bunların kullanımının artması
- Özsaygı ve özgüvende azalma
- Kişilerarası ilişkilerde sorunlar yaşama, aile çatışmaları
- Kendini çevreden izole etme, yalnız kalma isteği, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntılı olma
- Teslimiyet, suçluluk, içlenme duyguları
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama
- Unutkanlık
- Hareketsizlik
- Yansıtma
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma
- Örgütlenme güçlüğü
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık yaşama
- Başkalarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma
- İşe ve kuruma yönelik ilginin kaybı
- Hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve onlarla alay etme
- Değişime direnç gösterme ve katılık
- İşleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
- Başarısızlık hissi
- Çalışmaya karşı isteksizlik ve direniş
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma
- İşini yavaşlatma, mola sürelerini uzatma
- Aşırı şüphencilik
- Verimlilikte azalma
- Konsantrasyon yetersizliği
- Çok/az yemek yeme

### 1.4.1.3. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlikte psikolojik belirtiler, fiziksel ve davranışsal belirtilere göre daha erken ortaya çıkar. Birey ilk, duygusal olarak tükenmeye başlar (Koçak, 2014). Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; fiziksel ve davranışsal belirtilere nazaran daha az gözle görülür olsa da dikkat edildiğinde hem birey hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilebilmektedir (Akten, 2007). Tükenmişlikle ilgili literatüre dayanarak, tükenmişliğin psikolojik belirtileri şu şekilde sıralanabilir:

- Depresif olma hali, güvensiz hissetme, çaresizlik, ümitsizlik hissi
- Kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygularda artış
- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygularda azalma
- Birçok konuda şüphecilik ve endişe hissi
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme
- Sosyal izolasyon, uzaklaşma, içe kapanma
- Teslimiyet, suçluluk duygusu
- Çaresizlik, kolay ağlama
- Başarısızlık hissi
- Aile sorunları
- Uyku düzensizliği
- Çeşitli psikolojik hastalıklar
- Hayal kırıklığı
- Yabancılaşma
- İlgisizlik
- Engellenmiş hissi

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri, diğer belirtilerle beraber ciddi boyutlara ulaştığında, ruhsal hastalığa veya intihar düşüncelerine kadar uzanan depresyon ve

bastırılmış duygulara yol açabilmektedir (Girgin, 1995). Böyle durumlarda psikolojik yardım alınması gerekmektedir.

Tükenmişlik belirtileri zamanında fark edilip önlem alınmadığında, belirtilerin şiddeti artmaktadır. İşletmelerde iyi performans gösteren, iyimser ve verimli çalışanlar normal davranışlarından önemli ölçüde farklılık gösterirler. İşletmeler, çalışanlarının tükenmişlik belirtilerinin farkına varıp hemen harekete geçmeli, gerekli önlemleri almalı ve çalışanları tükenmişlikten koruyabilmelidirler (Okutan, 2010: 86; Akt; Yıldız E. , 2011).

#### **1.4.2. Tükenmişliğin Nedenleri**

Günümüz işletmeleri sık sık tükenmişlik ile karşı karşıya kalmaktadır. Tükenmişliğin önlenmesi işletme açısından kritik önem taşımaktadır. Tükenmişliğin önlenmesi ve kontrol altına alınması için tükenmişliğin nedenleri, belirtileri ve sonuçlarının işletme yöneticileri tarafından bilinmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin tükenmişliğe neden olan faktörleri dikkate alıp işin yeniden tasarlanması, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi yöntemleri kullanarak tükenmişliği ortadan kaldırayabileceği düşünülmektedir (Budak & Sürgevil, 2005: 102-103; Akt; Dincerol, 2013: 38).

Tükenmişliğin nedenlerinin araştırıldığı çalışmalara bakıldığında birçok faktörün tükenmişliğe neden olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden bir kısmı bireylerin kendilerinden, bir kısmı da bireyin yaşadığı çevreden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada tükenmişliğin nedenlerinden önemli görülen faktörler bireysel nedenler ve örgütsel (çevresel) nedenler olarak açıklanacaktır.

##### **1.4.2.1. Bireysel Faktörler**

Tükenmişliğe yol açan bireysel faktörler, bireyin örgütsel nedenlerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici özelliğe sahiptir.

Yapılan araştırmalar; yaş, cinsiyet, medeni durum, iş deneyimi, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler ve işe karşı aşırı ilgi, kişilik yapısı gibi birçok kişisel faktörün tükenmişliğe neden olduğunu ortaya koymaktadır (Yıldız E. , 2011).

## **Yaş**

Çok sayıda araştırma sonucuna göre yaş ve tükenmişlik arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmaların birçoğunda tükenmişlik genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında ise düşük olarak görünmektedir. Bu durum; ilerleyen yaşlardaki insanların daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe karşı daha dirençli olmaları ve genç çalışanların duygusal tükenmeye karşı daha dayanıksız olmalarından kaynaklandığı söylenebilir (Aksoy, 2007: 21).

Chernis'in (1992), tükenmişliğin uzun vadeli sonuçları üzerine yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, erken yaşlarda görülen tükenmişlik uzun vadeli olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarında, bu bireylerin işlerini değiştirme olasılığının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İlerleyen yaşlarda görülen tükenmişliğin de çok ciddi olumsuz etkileri olabileceği saptanmıştır. Maslach'ın araştırmaları da Chernis'in bulgularına paralel sonuçlar içermektedir. Maslach yapmış olduğu araştırmalarda, genç yaşta iş hayatına atılan bireylerin tükenmişlikle mücadelede yetersiz kalıp işlerinden kolaylıkla ayrılabildiklerini; ileri yaşlardaki bireylerin ise geçmişte tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmalarından dolayı genç çalışanlara kıyasla daha dirençli olduklarını ortaya koymuştur (Seçer, 2011: 22).

Yaş ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan araştırma bulguları da bulunmaktadır. Friedman ve Lotan (1985), tükenmişlik düzeyinin yaş ile birlikte arttığını ve 41-45 yaşlarına ulaşıldıktan sonra tekrar gerilediğini belirtmişlerdir (Yıldız E. , 2011: 32).

## **Cinsiyet**

Tükenmişlik ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemek için birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmacıların bir kısmı tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın

olduğunu (Schwab&Iwanicki, 1982), bir kısmı kadınlar arasında daha yaygın olduğunu (Calabrese&Anderson, 1986; Etzion&Pines, 1986; Farber&Heifetz, 1981; Thompson, 1980) bir diğer kısmı ise tükenmişlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını (Kahill, 1986; Kalekin&Fishman, 1986; Lemkau, Rafferty, Purdy ve Rudisill, 1987) ortaya koymuştur (Özel, 2009: 52).

Sonuçlardaki bu çeşitlilik, biyolojik farklılıklardan ziyade maskülen ve feminen karakterlerin oluşumundan meydana gelen duygusal davranışların tükenmişlik üzerinde rol oynadığıyla ilgilidir. Maskülen tarafı ağır basan kişiliğe sahip bireylerin tükenmişliğe yakalanma ihtimalinin, kişiliğinde feminen tarafı ağır basanlara nazaran daha az olduğu görüşü yaygın olarak kabul görmektedir (Özel, 2009: 52).

Tükenmişlik düzeyinde cinsiyet faktörüyle görülen farklılık, özellikle duygusal tükenmişlik alt boyutunda belirginleşmektedir. Girgin'in (1995) ilkökul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma puanları kadın öğretmenlerinkinden daha yüksek bulunmuştur. Ergin (1992) doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, erkeklerde kişisel başarı duygusunun kadınlardan daha fazla olduğunu saptamıştır. Bütün bunlara karşın Tümkaya (1996) öğretmenler üzerinde yaptığı bir araştırmada, erkeklerde tükenmişlik düzeyinin kadınlardan daha fazla olduğunu tespit etmiştir (Yıldız E. , 2011: 34).

Kadınlar ve erkekler tükenmişlikte birbirine benzer deneyimler yaşarlar ancak birtakım farklılıklar vardır. Kadınlar duygusal tükenmeye daha yatkındırlar ve bunu erkeklere göre daha yoğun yaşarlar. Erkekler ise duyarsızlaşmaya yatkındırlar ve kadınlara göre birlikte çalıştıkları insanlara karşı daha katıdırlar. Kadınlar erkeklere göre duygusal etkilenmeye daha yatkındırlar ve bu durum, duygusal tükenme riskini arttırır. Erkeklerde ise böyle bir eğilim daha azdır ve bu durum da duyarsızlaşma için bir risktir (Dolu, 1997: 11-12; Akt; Yıldız E., 2011: 34).

### **Medeni durum**

Tükenmişlik üzerine yapılan araştırma sonuçları; bekarların, evlilere göre daha çok tükenmişlik problemleriyle karşı karşıya kaldıklarını göstermiştir (Maslach, 1982:

52; Akt; Güllüce, 2006). Boşanmış bireyler ise bu iki grup arasında yer almaktadır (Yıldız E. , 2011). Ayrıca konuyla ilgili araştırmalar; çocuksuz bireylerin, çocuğu olan bireylerden daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Maslach'ın araştırma sonuçlarında, çocuksuz ailelerin tükenmişlikle ilgili olarak daha büyük risk yaşadığı ortaya çıkmıştır. Boahene, evli olan çalışanların kişiliklerinin daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun olduğunu; bir eş ve çocukla ilgilenmenin kişiyi daha sorumlu davranmaya yönelttiğini ve bu durumun kişiyi tükenmişliğe karşı daha dirençli hale getirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, aile üyelerinin sevgi ve desteği, bireye işiyle ilgili zorluklarla başa çıkma hususunda yardımcı olmaktadır (Seçer, 2011). Ailenin takdir ve beğenisi, bireyin müşteri ve iş arkadaşlarından destek beklentisini azaltmaktadır (Güllüce, 2006). Juhasz'a (2011) göre; evlilik, bireyin iş güvenliği, ücret ve kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atmasını sağlamaktadır (Seçer, 2011).

Maslach ve Jackson (1985), evli bireylerin bekarlara göre anlamlı bir şekilde daha az tükenmişlik düzeyine sahip olduklarını, ancak bu iki grup arasındaki farkın az olduğunu ve nadiren istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya koyduğunu belirtmişlerdir (Yıldız E. , 2011). Sucuoğlu ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte bekarların evlilerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur (Sucuoğlu ve diğerleri, 1996). Ergin'in (1992) doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada; hemşirelerde duyarsızlaşma, doktorlarda ise duyarsızlaşma ve duygusal tükenme bekarlarda daha fazla çıkmıştır (Yıldız E. , 2011). Gold ve arkadaşları (1991), öğretmenlerde medeni durumun tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu ve evli olan kadın öğretmenlerin kendilerini daha başarılı hissederek daha az duygusal tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Akçamete ve diğerleri, 2001: 63; Akt; Yıldız E. , 2011).

### **İş deneyimi ve eğitim düzeyi**

Yapılan araştırmaların birçoğunda -eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlik ile başa çıkma ve mücadele yetisinin artacağı tahmin edilirken- sonuçlara bakıldığında eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin de arttığı görülmektedir. Bu duruma, eğitim düzeyleri

yüksek olanların iş ortamında aldıkları sorumluluğun daha fazla olması ve iş ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olması gibi faktörleri etki edebilmektedir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Ayrıca, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin hayatta yapmak istedikleri, beklentileri daha fazladır ve bu kişiler fazla idealist ve büyük amaçlara sahip olabilirler. Ancak, bu kişiler işteki rolleri için hazır değildirler. Dolayısıyla, gerçeklik ve idealleri arasındaki bu çatışma hayal kırıklığı ve tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Dolu, 1997: 12-13; Akt; Yıldız E., 2011).

Maslach, yapmış olduğu araştırmalarda üniversite mezunu çalışanların üniversite mezunu olmayan çalışanlara oranla daha az tükenmişlik yaşadıklarını, üniversite mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma, daha az düşük kişisel başarı hissi ve daha çok duygusal tükenme sorunlarıyla muhatap olduğunu saptamıştır. Araştırmalar sonucundaki farklılık sadece eğitim düzeyleri ile değil, kişilerin çalıştıkları işlerdeki duygusal zorlamayla da yakından ilgilidir. Yüksek öğretim mezunları, duygusal tükenmişlik sorunlarıyla daha çok karşılaşmakta; tükenmişliğin diğer alt boyutlarıyla mücadelede daha başarılı olmaktadır (Seçer, 2011).

Tümkiye (1996)'nın, öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, eğitim düzeyi arttıkça olumsuz stres tepkilerinin azalmakta olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Yıldız E., 2011). Cannolly ve Sanders (1986), öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada duyarsızlaşma ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır (Baykoçak, 2002: 30). Bütün bunlara karşın, eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (Yıldız E., 2011: 36).

İş deneyimi ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde yapılan araştırmalarda iş deneyimi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Lee & Ashforth (1993)'un yaptıkları araştırmada, iş deneyimi birkaç yıl olanların, beş yıl ve daha fazla olanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur (Özer, 1998; Akt; Yıldız E., 2011).



Girgin (1995), ilkökul öğretmenleri üzerinde yaptığı bir araştırmada, çalışma yılı arttıkça duyarsızlaşmanın azaldığını ve mesleki başarının yükseldiğini ifade etmiştir. Ayrıca aynı kurumda hizmet verme yılı ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Izgar (2001), okul yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, iş deneyimi ile tükenmişlik arasında ters orantılı bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Yani mesleki kıdem arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı sonucu ortaya çıkmıştır (Yıldız E. , 2011).

Bütün bu bulgulara karşın, iş deneyiminin artmasıyla tükenmişlik düzeyinin arttığını gösteren araştırma bulguları da vardır (Yıldız E. , 2011: 36). Cannolly ve Sanders'in (1986) yaptıkları araştırmada deneyimli öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya konmuştur (Baykoçak, 2002: 30).

Ayrıca iş deneyimi ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan araştırmalara da rastlanmaktadır. Üstün (1995), hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada deneyimin tükenmişlik düzeyini etkilemediği sonucuna varmıştır (Yıldız E. , 2011). Brisse ve arkadaşları (1988), iş deneyiminin tükenmişlik düzeyinde zayıf bir etken olduğunu belirtmişlerdir (Seğmenli, 2001: 21; Akt; Yıldız E. , 2011).

### **İşe aşırı bağlılık**

İşine aşırı bağlı bireyler, çalışma dışındaki faaliyetlere çok az zaman ayırmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, işe aşırı bağlılık ile stres, psikolojik ve fiziksel sağlık problemleri arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Okutan, 2010).

Pines (1986), kendini işine aşırı derecede adayanların daha şiddetli bir biçimde tükenmişliğe eğilimli olduğuna dikkat çekmekte ve tükenmişliğin varoluşsal olduğunu ifade etmektedir (A. Iacovides, 2003).

Hırslı ve çok çalışmanın yükselmeye aynı anlama geldiğini düşünen bireyler bir süre sonra işten başka bir şey düşünmez hale gelirler. Bireylerin harcadıkları bu yoğun

efor onlarda duygusal tükenmeye, aşırı hırsları ise insanlara karşı duyarsızlaşmaya yol açmaktadır (Güllüce, 2006: 26).

## **Kişilik**

Bireylerin kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevresine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşanlar, hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan, öz yeterliliğe sahip olmayan ve empati kuramayan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar (Ardıç & Polatçı, 2009: 23-24). Bu özelliklere sahip bireyleri kişiliği, araştırmacılarca A tipi kişilik yapısı olarak tanımlanmaktadır. Tam tersi kişilik özellikleri ise B tipi kişilik yapısını ifade etmektedir. Yani; A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin, B tipi kişilik yapısına sahip kişilere göre tükenmişlik yaşama olasılıkları daha yüksektir denilebilir.

Yapılan araştırmalarda nevroz ve içedönüklük tükenmişliğin üç boyutu ile de ilişkilendirilmiştir. Buna göre, içedönük bireylerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirtilmiştir. Kişiliğin diğer boyutları açısından bakıldığında, duygusal tükenmişlik sorumluluk ve uyumluluk ile, duyarsızlaşma uyumluluk ile, kişisel başarıda düşme hissi ise sorumluluk ile ilişkili bulunmuştur. Uyumluluk düzeyi düşük bireyler güvensiz ve içedönük bir tutum içinde olduklarından dolayı duyarsızlaşmayı daha kolay yaşamaktadırlar (Cano-Garcia ve diğerleri, 2005; Akt; Dincerol, 2013).

Maslach'ın öğrencileri Maxine Gann ve Steve Heckman, kişiliğin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisi üzerine yaptıkları çalışmalar sonucunda şu sonuçlara ulaşmışlardır:

1. Güçsüz kişiliğe sahip bireyler, tükenmişliğe yakalanma riskine daha çok sahiptir. Böyle bireyler pasif, gergin, yakın farka girmekten korkan ve iş ilişkilerinde belirli sınırlar koymakta güçlük çeken insanlardır. Olayları kontrol edemezler; olaylar

karşısında sürüklenirler. Bulunduğu ortamın taleplerine boyun eğdikleri için duygusal tükenmişlik riskleri yüksektir.

2. Sabırsız ve hoşgörüsüz kişilikler tükenmişlikle mücadelede başarısız olmaktadır. Böyle bir birey kolaylıkla kızıp, öfkelenebilir. Bu duygularını hizmet verdiği kişilerden gizleyemez ve hizmet verdiği kişilere karşı kolayca duyarsızlaşır.

3. Özgüveni düşük, amaçsız ve kararsız bireyler için tükenmişlik daha büyük bir sorun kaynağıdır. Böyle bir birey zorluklar karşısında kolaylıkla cesaretini yitirip tükenmişlik yaşayabilir (Iwanicki, 2001; Akt; Seçer, 2011).

Sadece yukarıda özellikleri verilen bireylerin tükenmişliğe yakalanacağını söylemek yanlış olur. Her birey belirli ölçülerde tükenmişlik tehdidi altındadır. Fakat zayıf ve pasif kişilikler tükenmişlik açısından daha büyük risk taşımaktadırlar (Seçer, 2011).

#### **1.4.2.2. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğin daha çok bireysel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan bir sorun olduğu kabul görmüştür. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı, örgütsel faktörlerin de etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24). Örgütsel (çevresel) faktörler, bireysel faktörlere göre bireyleri tükenmeye daha fazla sürükleyen etkenler olarak görülmektedir (Yıldız E. , 2011).

Maslach ve Leitter (1997) tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin yaptıkları çalışmalarda, çalışan ile işletme arasındaki uyum ve uyumsuzluğu incelemişlerdir. Çalışmaları sonuçlarında, çalışan ile işletme arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise tükenmişlik düzeyinin de o kadar arttığı ortaya çıkmıştır (Dincerol, 2013).

#### **Ödüller**

Ödül, bireyin çalıştığı kuruma yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini göstermektedir (Yıldız E. , 2011: 44).

Bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin olmaması ya da eksik olması tükenmişliğin daha çok kişisel başarıda düşme/yetersizlik duygusu boyutuyla ilgilidir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001: 414). Edindiği ödülün daha fazla çaba gösterdiğini düşünen çalışan daha büyük boyutlarda tükenmeyle karşılaşmaktadır ve düşük düzeyde bireysel başarı sergilemektedir (Patton ve Goddard, 2003: 10; Akt; Okutan, 2010).

Çalışma hayatındaki, finansal, kurumsal ya da sosyal ödüllendirmenin yetersizliği bireylerin sosyal güvenlik açısından olumsuz duygulara kapılmasına neden olmaktadır (Maslach & Leiter, 2008: 81; Akt; Dincerol, 2013). Bireyin kuruma katkıları ile ödüllendirme arasındaki uyumun sonucunda yani, birey örgüte yapmış olduğu hizmetlerin karşılığında ödüllendirildiğinde takdir edildiğini anlayarak, kendisinin işletme açısından anlamlı ve önemli olduğu hissiyle tatmin olur (Leiter, 2003: 5; Akt; Dincerol, 2013).

### **Adaletsiz Davranış**

Belirli bir işletmede çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade eden adalet kavramı, aynı zamanda işletmenin herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelir (Bilgin, 2003: 273; Leiter, 2003: 2; Sürgevil, 2006: 77; Akt; Yıldız E., 2011).

İş yükünün dağıtılmasındaki eşitsizlikler, yöneticilerin terfi ve kariyer planlamalarını doğru ve eşit yapmamaları, anlaşmazlıklarda tarafların kendilerini savunmalarında eşitsizlik veya taraf olma örgüt içi adaletsizliği ortaya çıkarmaktadır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

İş yerindeki adaletsizlik, çalışanla iş ortamı arasında ciddi bir uyumsuzluğa yol açmaktadır. Çalışanların, örgüte duyduğu güven kaybolur. Çünkü bu durum, yetki sahibi olan insanların dürüst olmadıklarını ve çalışanlara saygı duymadıklarını göstermektedir (Yıldız E. , 2011: 45).

İş yerindeki adaletsizlik, çalışanda duygusal tükenmeye neden olurken iş yeri ile ilgili duyarsızlaşma hissi de oluşturmaktadır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001: 415).

## **Değerler**

Değer, bireyin neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olduğu inançtır (Bilgin, 2003: 80).

Bireyin değerleriyle işletmenin misyonu ve amaçlarının örtüşmesi, bireyin iş yaşamını olumlu etkilemektedir. Bireyin ve işletmenin değerleri arasındaki uyumsuzluk, başka bir deyişle değer çatışması, tükenmişliğin her üç boyutuyla ilişkili bulunmuştur (Yıldız E. , 2011).

Değerler, iş ile ilgili hedef ve beklentilerin bilişsel ve duyuşsal gücünü ifade eder. Değerler, çalışanlar açısından çalıştığı kuruma faydalı olmak amaçlı motivasyonu güçlendirirken, işletme idealleri için çalışmayı da beraberinde getirmektedir. Çalışan işletmenin misyon ve vizyonunu benimseyerek üst düzey performans gösterebilmektedir (Maslach & Leiter, 2005:82; Akt: Dincerol, 2013).

## **İş yükü**

Aşırı iş yükü, yönetsel tükenmişlik kaynaklarının başında gelen bir faktördür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder (Rolf, 2001; Akt; Seçer, 2011). Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin hepsinde, aşırı iş yükünün ortak değişken olduğu görülmektedir (Maslach, 1982; Izgar, 2001: 19; Akt; Yıldız E. , 2011: 39).

Bir iş için uygun yeterlikte olmayan kişinin o iyi yapmaya çalışması strese neden olmaktadır. Çok zor ya da çok kolay veya monoton işler kişiyi olumsuz biçimde etkilemekte ve tükenmişlik kaynağı olabilmektedir. Eğer bir kişiye yapabileceğinden daha fazla iş yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse,

bireyde aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik ortaya çıkabilir (Pedrabissi ve diğerleri, 1991; Seçer, 2011). Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve özellikler yaptığı iş için uygun olsa bile, bireye yapabileceğinden daha fazla iş yükü verilmesi bireyi yine tükenmişliğe sürükleyebilir (Doğan, 1981: 17; Akt; Yıldız E., 2011). Bu durum bireyin işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olabilir (Pedrabissi ve diğerleri, 1991; Seçer, 2011).

### **Meslektaşlarla ve yöneticilerle ilişkiler**

Bireylerin iş yerinde iyi ilişkiler içerisinde mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamına sahip olması, psikolojik sağlık açısından gereklidir aksi takdirde; yaşamının çoğunu çalışma arkadaşları ile geçiren birey, huzursuz bir çalışma ortamında daha fazla stres yaşamakta ve tükenmişlik sendromuna maruz kalabilmektedir (Okutan, 2010: 98).

İş arkadaşlarından yardım alan bireylerin tükenmişlikle mücadelede daha başarılı olacaklardır. Bu açıdan bakıldığında, aynı düzeydeki çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları bir zorunluluk olmaktadır. Diğer yandan bir üst basamağa yükselme amacıyla bu kişiler birbirleri ile rekabet halindedirler ve bu durum çalışanlar arası çatışma çıkmasına ve bunun da sosyal desteği zayıflatarak duygusal tükenme yaşanmasına neden olmaktadır (Yıldız E. , 2011).

Meslektaşlar arasındaki çatışma bir noktaya kadar kişisel kaynaklıdır, özellikle terfi imkanlarının sınırlı olduğu ve çalışanlar arasında rekabetin yoğun olduğu işyerlerinde bireyler öncelikle kendilerini düşünmek durumundadırlar. Ancak örgütlerde çatışmayı kışkırtan büyük ölçüde örgütsel yapı ve yönetim olmaktadır. Bunun nedeni performans değerlendirme sistemlerinin grup veya kısımdan ziyade kişi üzerine yoğunlaşmasıdır (Örmen, 1993; Akt; Seçer, 2011). Bireyi iş arkadaşlarıyla güvensiz, mesafeli bir ilişkide olmaya zorlayan bu durum çalışanların tükenmişlik riskini arttıracaktır (Güllüce, 2006: 21-22).

İşyerinde yaşanan çatışmalara karşı gerekli dayanıklılığı gösteren bireyler, bu çatışmaları yaratıcı bir güç kaynağı ve davranışlarına canlılık katan bir öge olarak kullanılmaktadırlar (Örmen, 1993; Seçer, 2011).

Çalışanlarda yaşanan tükenmişlikte en az meslektaşlarla ilişkiler kadar yöneticilerle olan ilişkiler de önem taşımaktadır. Bir işyerinde yöneticiler konumları gereği sahip oldukları statü ve gücü kullanırken davranışları ve sözleri ile çalışanlarda tükenmişliği başlatabilir, artırabilir veya önleyebilirler (Izgar, 2001; Seçer, 2011).

Yöneticilerin işletme içinde yarattıkları hava, iş ortamında güven duygusunun yaratılması için en önemli unsurdur. Astlar üstlerinin samimiyetine inanıp onlara güvendikleri ölçüde çalışma ortamında rahat olurlar. (Chris ve diğerleri, 2003; Akt; Seçer, 2011). Bu nedenle, yöneticiler hangi hareket karşısında nasıl davranacağını, hangi prensiplere bağlı olduğunu çalışanlara göstermeli; astlarına kendisini tanıma fırsatı vermelidir. Üstlerini samimi hava içerisinde tanıma olanağına sahip olmayan astlar, kendilerini psikolojik olarak tehdit altında hissederler ve iş ortamında güvensizlik yaşarlar. Bu durum, çalışmada pasif direnişler veya bazı hallerde açık isyanlar haline dönüşebilir (Izgar, 2001; Akt; Seçer, 2011).

Yönetici kaynaklı geribildirimler çalışanların işe yaklaşımı konusunda oldukça önemlidir. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları ne kadar geliştirmeleri gerektiği ile ilgili övgü ve tavsiyelerini iletmeleri gerekmektedir. Maalesef, birçok işyerinde çalışanlara yol gösterici görevi gören geribildirimlerin verilmesi ihmal edilmektedir. Yapılan geribildirimler ise genelde olumsuzluklara odaklı şeklide olmaktadır. Bu çalışanlar açısından motive edici olmamakla birlikte aksine; onların özgüvenlerini kaybetmelerine, olumsuz düşünmelerine ve işlerinden soğumalarına neden olmaktadır (Örmen, 1993; Akt; Seçer, 2011).

### **Rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları**

Bireyin iş ortamında yerine getirmek durumunda olduğu rollerin açık olmayışı, yani rol belirsizliği ve rol çatışması çalışanların tükenmişlik düzeyini etkilemektedir. Rol çatışması, iki ya da daha fazla birbiriyle tutarsız, ancak bireyden yapması beklenen rol davranışının aynı anda ortaya çıkmasıdır. Rol belirsizliği ise görevler, hak ve sorumluluklar ile bunların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin açık ve tutarlı bilgilerin olmamasıdır (Yıldız E. , 2011: 42).

Yapılan araştırmaların sonuçları; rol belirsizliği ve rol çatışması ile stres ve tükennişlik arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Schwab ve Iwanicki'nin eğitim kurumlarında rol stresi ile ilgili yaptıkları çalışmalarda, rol çatışması ve rol belirsizliğinin olduğu yerde, öğretmenlerin öğrencilerine karşı olumsuz tavır sergiledikleri; bunun birlikte duygusal tükenni-me ve yorgunluk yaşadıkları ortaya konmuştur. Rol belirsizliğinin özellikle kişisel başarı hissi üzerinde önemli etkileri olduğundan söz edilmektedir (Jackson, Schwab & Schuler, 1986; Akt; Yıldız E. , 2011).

### **Öz yeterlilikten yoksunluk**

Izgar (2001)'a göre genel olarak yeterlilik, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Yeterlilik duygusu olan bireyler, yetenekleri ve iş performansları konusunda kendilerine güven duyarlar ve kendilerinden emindirler. Öz yeterlilikten yoksun bireylerde ise düşük kişisel başarı görölme olasılığı daha fazladır (Yıldız E. , 2011).

Yapılan araştırmalar kişinin eğitim yoluyla öğrendiği bilgi ve beceriyi kullanabilmesinin tükennişliğin üç boyutuyla da ters orantılı olduğunu ortaya koymuştur. Zaman zaman kişinin aldığı eğitim iş hayatında karşılaştığı sorunları çözmeye yetersiz kalmaktadır. Bu durum, bireyin kişisel başarısızlık hissi yaşamasına yol açmaktadır (Izgar, 2001; Akt; Seçer, 2011).

İşletmede karşılaşılan sorunları çözmeye; sorunlardan kaçarak, sorunları erteleyerek, görmezden gelerek ya da çözümleri geliştirerek mücadele etmek şeklinde yöntemler kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında; sorunlardan kaçan, sorunları görmezden gelen çalışanlar daha çok tükennişlik yaşamakta; buna karşın, sorunları kontrol altına alarak sorunlarla mücadele edenler daha az tükennişlik yaşamaktadırlar. Bu etken daha çok bireysel bir kaynak olarak görünse de çalışanların sorunlarına karşı duyarsız kalan bir üst yönetimin, çalışanlara tek mücadele yöntemi olarak kaçış yolunu bırakacağı göz ardı edilmemelidir (Örmen, 1993: 17; Akt; Tekin, 2016).



## **Özerklik ve kararlara katılım yetersizliği**

Katılma, işletmede her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır. Kararlara katılmanın temelinde, katılan bireylerin alınan kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesi yatmaktadır (Yıldız E. , 2011).

Karar süreçlerine katılmak, çalışan bireylere üstün moral sağlar ve bunun sonucunda işten ayrılma oranını azaltmaktadır. Kararlara katılmanın etkili olarak sağlanması için, yönetimin; alt basamakların yönetim gücüne güvenmesi, karar sürecinde bunların gerekli olacağını kabul etmesi ve kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınması durumlarının öneminin bilincinde olmalıdır. Katılanların kişiliğini güçlendirmesi, örgütsel süreçlerde birleşme için bir güdüleme yaratması karar süreçlerine katılımın yararını göstermektedir. (Izgar, 2001; Akt; Seçer, 2011).

Karar süreçlerine katılmak çalışanların özgüvenini, yaptığı işe yönelik saygısını ve kişisel başarı hissini arttırmaktadır. Aksi durumda çalışanların özgüveni azaltmakta ve kişisel başarı algısı düşmektedir (Leiter & Maslach, 1988: 306; Akt; Tekin, 2016). İşletmedeki kararlara ve işleyişe aktif olarak katılmamak, bireyin işinden uzaklaşmasına ve performansının düşmesine neden olmaktadır (Leiter, 2003: 4; Akt; Dincerol, 2013).

## **Hizmet verilen insanlarla ilişkiler**

İş ortamında hizmet verilen insanlarla geçirilen sürenin uzaması, hizmet verilen kişi sayısının artması, kişilerle yüz yüze ilişki kurulması ve hizmet verilen kişilerin ağır sorunlarının olması tükenmişlik düzeyini arttıran faktörler arasındadır (Torun, 1995). Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde, hizmet verdikleri kişilerle ilgili algılar negatif ve insancıl olmayan bir tutuma dönüşebilmektedir. Bu bireyler, hizmet verdikleri kişilere daha alaycı, küçük görerek yaklaşır ve bireyde, hizmet verdiği kişilerin insan olarak değer ve kapasitelerinin düşük olduğu kanısı gelişmeye başlar (Tekin, 2016).

Çalışanın işi gereği karşılaştığı insanlar zaman zaman çözümsüz problemlere sahip olmaktadır. Problemlere çözüm bulma rolünü tek başına üstlenmek zorunda kalan

çalışan, bir süre sonra stres yaşamakta, bu durum ise duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüşe neden olmaktadır (Leiter, 1991: 551; Akt; Tekin, 2016).

Ayrıca, hizmet verilen kişi sayısının artması çalışan açısından aşırı bilişsel ve duygusal yükü beraberinde getirir. Birey, zamanının büyük bir kısmını hizmet alan kişilerle doğrudan temas halinde geçirdiğinden, işinde bazen ufak molalar vermeye ve kontrol edilmediği bir yerde bulunmaya çok az fırsat bulacaktır. Dolayısıyla, bu durum çalışan bireyi tükenmişliğe sürükleyecektir (Tekin, 2016).

### **1.4.3. Tükenmişliğin Sonuçları**

“Tükenmişliğin sonuçlarının neler olduğu araştırıldığında karşımıza çeşitli bilgiler çıkmaktadır. Bu kapsamda, işi savsaklama, aksatma, çalışılan ortamdaki işin fazlalığını ve ağırlığını bilerek ve ortamdan uzaklaştığında işin yükünü diğer arkadaşlarının yüklenmek durumunda kalacağını bile bile ortamdan uzaklaşma eğiliminin görülmesi, çalma ve hırsızlık (bir çalışmada her yıl milyarlarca dolar olduğu tahmin edilen hırsızlık ve çalma oranlarının doğrudan “burnout” ile ilişkisi saptanmıştır) eğilimleri, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerindeki artış, işe geç gelmelerdeki artış, işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe zaman zaman izinsiz gelmeme ya da iznin sonunda izin uzatma eğilimi, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, işte ve iş dışında genel olarak insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluklar, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma ve aile kutlamalarına katılmama eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, yeni bir meslek için eğitim alma, azalmış verim ve düşük performanstan kaynaklanan hasta kalış süresindeki artış (maddi ve manevi yük oluşturarak), işteki kaza ve yaralanmalarda artış şeklindeki sonuçlardan söz edildiği görülmüştür (Çam, 1995: 48-49).

Tükenmişliğin bireyler üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı yapılan araştırmalar sonucu bilinmektedir. Ancak bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak tükenmişliğin bireyler üzerindeki sonuçları konusunda fikir sahibi olmak mümkündür. Dolayısıyla tükenmişliğin belirtileri başlığı altında incelenen faktörler, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir (Ardıç & Polatçı, 2009: 32).

Tükenmişlik, sadece bireyler üzerinde değil örgütler üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Tükenmişlik, düşük performanslı çalışanlar ve yüksek işgücü devri oranı gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kalan örgütleri etkilerken düşük nitelikte hizmet ve insancıl olmayan tavırlara maruz kalan müşterileri de etkilemektedir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireyin sürekli çatışmalara maruz kalan ve duygusal açıdan birbirinden uzaklaşan ailelerini de etkilemektedir (Gezer, 2008: 41).

Bireysel bir rahatsızlık gibi görünen tükenmişlik, zamanla bireyin kendisi ile birlikte ailesini, çevresini ve iş yaşantısını da etkilediğinden toplumsal bir sorun haline dönüşmektedir. Diğer birçok hastalıkta olduğu gibi tanısı fizyolojik tetkikler ile belirlenen bir rahatsızlık olmadığından, sebep – sonuç ilişkisinin ortaya konulması da zaman almaktadır. Bu süreçte en önemli faktör, tükenmişlik sendromunun belirtilerinin birey ya da çevresi tarafından fark edilerek yıkıcı ve kalıcı etkileri ortaya çıkmadan bertaraf edilmesini sağlamaktır (Dincerol, 2013).

Tükenmişliğin sonuçları; tükenmişliğin bireysel sonuçları, örgütsel sonuçları ve ailevi sonuçları başlıkları altında ele alınmıştır.

#### **1.4.3.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları**

Tükenmişlik yaşayan bireylerdeki duygusal yorgunluk fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmektedir. Bu durumdaki çalışanlar için sabah kalkıp yeni bir güne başlamak çok zor olmaktadır. Bireylerin yaşadığı duygusal gerginlik uyumayı, özellikle de derin uyumayı engellemekte ve uykusuzluk önemli bir problem haline gelebilmektedir. Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, bas ağrılarını ve psikosomatik şikâyetleri artırmaktadır. Bireyler, yaşadıkları bu tarz problemlerle baş edebilmek için ağrı kesici ilaçlar, uyku ilaçları, sakinleştirici, uyuşturucu ve alkole yönelebilmektedirler (Maslach, 2003; Akt; Gezer, 2008: 42). Tükenmişliğin en önemli ve en gözle görülür sonuçlarından birisi, tüm bunlar nedeniyle yaşanan bireydeki enerji düşüklüğüdür (Freudenberger ve Richelson, 1981: 443; Akt. Ardiç ve Polatçı, 2009: 32).

Tükenmişliğin yol açtığı fizyolojik kökenli rahatsızlıklara bakıldığında; dolasım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları, migren vb. tükenmişlikle stresin ilişkisi nedeniyle tükenme yaşayan bireylerde görülme olasılığı oldukça yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 310; Akt; Ardıç ve Polatçı, 2009: 32).

Tükenmişliğin bireyin beden sağlığı olduğu gibi psikolojik sağlığı ile ilgili sonuçları da bulunmaktadır. Başarı hissi ve özsaygıda azalma, bireyin işi hakkında kendini kötü hissetmesi ve bu durumun işini kötü yapmasına sebep olması, kendini suçlama eğilimi, bireyin çevresinden uzaklaşması ve izole bir hayat sürmesi, kolay öfkelenme, diğerlerine karşı negatif hisler ve şüphecilik bunlardan bazılarıdır (Maslach, 1982: 75-76; Akt; Okutan, 2010: 111).

Ayrıca, tükenmişlik yaşayan bireyde; normalden daha fazla riskli işlere girme, cesaret kırılması, kayıtsızlık, unutkanlık, konsantrasyon yetersizliği, çalışanlardan kaçınma ya da çalışanlara fazla güvenme, değişime direnç gösterme, iş ile ilgili insanlardan çıkarlar beklemek, iş üzerindeki inisiyatifi ve ilgiyi kaybetme, giderek artan iş stresi hissetme, hayattan zevk alamama, umutsuz olma, kendine ve çevresine karşı daha eleştirici olma, daha çok çalışmasına rağmen daha az iş yapıyor duygusuna kapılma, gülme isteğini kaybetme gibi kişisel sonuçlara da rastlanmaktadır (Gezer, 2008: 42-43).

Genellikle, bireyin yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşamaması, amacına ulaşmasını engellemektedir. Bireyin ulaşmak istediği amacın gerçekleşmemesi sonucu bireyde ortaya çıkan ruhsal durum, işyerinde kişiler arası anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Dolayısıyla başkalarının arkasından olumsuz yönde konuşmak, başkaları ile alay etmek, başkalarını aşağılamak, saldırganca davranmak tükenmişlik yaşayan bireyde görülebilecek davranış bozukluklarına örnek verilebilir (Torun, 1995; Akt; Seçer, 2011).

Tüm bunlara ek olarak; tükenmişlik yaşayan birey, herkese meydan okuma ve her şeye gücünün yettiğine, her şeyi kendisinin bildiğine inanma şeklinde bir savunma mekanizması geliştirebilir. Bu durum, bireyin normalden daha fazla riskli işlere

girmesine yol açabilir. Birey riskli işleri, “işe yaradığını” kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat gibi görebilir (Freudenberger ve Richelson, 1981: 62-65; Maslach ve Zimbardo, 1982: 75-76; Akt; Ardıç ve Polatçı, 2009: 33).

Tükenmişliğin bireysel sonuçlarına bakıldığında, bireyin hayatının her alanını olumsuz etkilediği ve kişinin hayatını mutsuzlaştırdığı görülmektedir. Bu sonuçların bilincinde olarak tükenmişliğin önceden fark edilmesi büyük önem arz etmektedir.

#### **1.4.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları**

Tükenmişlik bireyde ilk başta kişisel olarak etkisini göstermektedir. Zaman içinde bireysel boyutları aşan tükenmişliğin, iş hayatı üzerinde bazı olumsuz yansımaları olmaktadır.

Maslach’a göre tükenmişliğin en belirgin etkisi, bireylerin iş performansındaki düşüştür ve bu düşüş en çok işin niteliğinde görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireyler hizmet verdikleri kişilere daha az zaman ayırır ve onlarla diyalog kurmaktan kaçınırlar. Ayrıca, motivasyonları azalır, asabiyet durumları artar ve hizmet verdikleri kişilere karşı soğuk davranırlar. Karar verirken dikkatli davranmazlar ve kararlarının sonuçlarını da pek önemsemezler (Seçer, 2011: 29).

Motivasyonları azalmış ve kendilerini engellenmiş hisseden tükenmiş bireyler, yaptıkları işi umursamazlar. Artık daha başarılı ve daha yaratıcı olmak gibi kaygıları yoktur. İşleri için daha az çaba gösterirler; hatta çoğu zaman, herhangi bir çaba da göstermezler. Dolayısıyla, bireyin başarısı düşecek ve bu düşüş, örgüt başarısını da önemli ölçüde etkileyecektir. Tükenmiş çalışanların var olduğu bir işletme, çevredeki değişimlere uyum sağlamak için, kendi yapı ve süreçlerinde kolaylıkla değişiklikler yapamaz. Tükenmişlik, yaratıcılığı engeller ve bireyin müşterileriyle, meslektaşlarıyla verimli bir şekilde çalışma kapasitesini düşürür (Gezer, 2008: 43). Tükenmişlik yaşayan birey, içinde bulunduğu duygusal gerginlikle hizmet verdiği insanlarla en az düzeyde ilişki kurmakta ve onlara yetersiz ilgi göstermektedir. Birey, etkileşim süreci içinde hizmet verdiği kişi orada değilmiş gibi davranır. Çok az göz teması kurar, sorulan sorulara homurdanarak cevap verir, el sıkma vb. fiziksel temaslardan uzak durur. Birey, hizmet verdiği insanları bir nesne gibi görmeye

başlayabilir. Dolayısıyla birey, hizmet verdiği insanların ihtiyaçlarına önem vermemeye başlar ve onlara nezaketsiz bir şekilde hizmet verir (Izgar, 2003: 169).

Tükenmiş bireylerde psikolojik olarak işten uzak durma, bir süre sonra fiziksel olarak da işten uzak durmaya dönüşebilir. Kahve molaları ve öğle yemeklerinin süresi uzamaya başlar, eve gitmek için işten erken ayrılmalar artar. İşe gelmeme ve “hastalık izni” kullanma davranışlarına sıklıkla rastlanır. Bu noktada, işletme tarafından belirli dönemlerde verilebilecek izinler, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmesini sağlayabilir (Gezer, 2008: 44).

Tükenmişlikte, bireyin işten uzak durma durumu, işten ayrılması boyutuna kadar gidebilmektedir. Bazı durumlarda tükenmiş kişi iş sahasını terk edebilir; tamamen farklı bir alanda, yeni bir işte çalışmaya başlayabilir (Sürgevil, 2006: 92; Akt; Yıldız E. , 2011). Bununla birlikte, tükenmiş bireyin isten ayrılma isteğini gerçekleştirebilmek için enerjisinin ve güveninin yeterli olmayışı, gönülsüz bir şekilde iste kalmasına neden olmaktadır. Bunların sonucunda, örgütte zorunlu olarak kalan bireylerde ortaya çıkan devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık ve iş kazaları örgütün büyük ölçüde maddi kaybına sebep olmaktadır (Ardıç & Polatçı, 2009: 34)

Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan (çalışmaya devam eden) insanların verimliliklerinin düşmesine de yol açmaktadır. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda, işe ve örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açar. Tükenmişliğin bir diğer olumsuz yanı da verimli olabilecek insanların erken emekliye ayrılmak istemesidir (Gezer, 2008: 44).

Bireyin iş doyumunun azalması, tükenmişliğin iş hayatı üzerindeki bir diğer etkisini oluşturmaktadır. Yaptığı işten doyum sağlamayan ve işyerinde huzursuz olan birey, yüksek düzeyde moral ve motivasyon kaybı yaşamaktadır.

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği bir diğer sorun, çalışanlardaki dikkat dağınıklığıdır. İşe odaklanamayan bireylerin yaptığı işin kalitesinde önemli bir düşüş meydana gelebilmektedir. Yaşanan bu odaklanamama problemi çalışma hayatında

istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilmektedir (Sürgevil, 2006: 92; Akt; Yıldız E., 2011).

Genel olarak tükenmişliğin örgüt ortamına yansıyan; işi savaçlama, aksatma, çalışılan ortamda işin fazlalığı ve ağırlığından dolayı ortamdaki uzaklaşma eğilimi, çalma-hırsızlık eğilimi, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış gibi olumsuz sonuçları olmaktadır (Akten, 2007: 33).

Tükenmiş bireyin çalışma ortamında yarattığı çatışmalar ve işi aksatması sebebiyle tükenmişlik, örgütün diğer çalışanları arasında bulaşıcı bir hastalık gibi yayılabilmektedir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001: 406). Bu durum, düşük performans ve yüksek iş gücü devir oranına neden olmaktadır; örgütün verimlilik ve etkinliğini düşürmektedir.

#### **1.4.3.3. Tükenmişliğin Ailevi Sonuçları**

Tükenmişlik, bireyin iş hayatının yanında aile yaşantısını da büyük oranda etkilemektedir.

Birey yaşadığı tükenmişlik duygusunu ister istemez ev yaşantısına yansıtmaktadır. Ancak bireyin eşi, çocukları veya anne-babası bireyin bu tükenmiş halinden dolayı kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissetmekte, bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşünmekte, bu nedenle de bireyi suçlamaktadırlar. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan birey, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile karşılaştığında daha ciddi sorunlara sürüklenir ve bu durum, aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmasına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75).

Tükenmiş bireyler evlerinde zamanlarının büyük kısmını iş hakkında konuşarak ve sürekli şikâyetlerde bulunarak geçirirler. Bu durum aile içinde kavgalar ve rahatsızlıklara yol açar; aile sorunlarına ve ciddi evlilik problemlerine sebep olabilir

(Yıldırım, 1996; Akt; Seçer, 2011). Bazı durumlarda da işlerinde tükenmişlik yaşayan bireyler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedirler. Bu durum, bireylerin, ailelerinin işlerindeki olumsuzluklarla yüzleşmelerini istemedikleri için sığındıkları bir çözümdür. Bu davranış her ne kadar avantajlı gibi gözükse de özellikle evli çiftler arasında açık, güvenli ve paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engelleyebilmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 82-83; Sürgevil, 2006: 50-93; Akt; Yıldız E. , 2011: 49). Bireyin hayatında olup bitenlerin aile bireyleri tarafından bilinmemesi ve bu tür sorunların aile içinde paylaşılması bireylerin aileleri tarafından farklı anlaşılmalara neden olabilmektedir (Okutan, 2010: 114).

#### **1.4.4. Tükenmişlik ile İlgili Modeller**

Tükenmişlik kavramını açıklamak üzere birçok farklı model ileri sürülmüştür. Bu araştırmada; Maslach'ın Tükenmişlik Modeli, Edelwich'in Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier'in Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli, Cherniss'in Tükenmişlik Modeli ve Pines'in Tükenmişlik Modeli incelenecektir.

##### **1.4.4.1. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli**

Maslach'a göre tükenmişlik; iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişilerarası stres kaynaklarına yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutu bulunmaktadır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Bu modele göre tükenmişlik, yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerden bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı/öz yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom olarak tanımlanmıştır (Akten, 2007).

##### **1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme; tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşeni şeklinde nitelendirilmektedir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde olan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında



ezilmektedir. Duygusal tükenme, bu duruma tepki olarak ortaya çıkmaktadır. (Sılığ, 2003; Akt; Kaya, 2009).

Duygusal tükenme; çoğunlukla yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu mesleklerde çalışan bireylerde görülmektedir. Fazla iş yükü, rol çatışması, örgütsel ve bireysel beklentilerin çok yüksek olması bireyler duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Aydemir, 2014).

Tükenmişliğin bu boyutunda bireyde yorgunluk, enerji eksikliği, duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler görülmektedir. Duygusal tükenmişlik yaşayan birey, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür; gerginlik ve engellenmişlik duyguları yaşayan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağı olmaktadır (Leiter & Maslach, 1997; Akt; Aydemir, 2014).

## 2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu oluşturmaktadır. Müşterilere yönelik negatif-katı tutumlar sergileme, işe karşı tepkisizleşme olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Wright, Bonett, 1997; Akt; Akten, 2007).

Duyarsızlaşma; genellikle bireyin yaşadığı tükenmişliğin kronikleşmesi ve işle ilgili hedefinin belirginliğini yitirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bireyin işi gereği karşılaştığı ve hizmet verdiği insanlara karşı; duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesi duyarsızlaşmanın belirgin göstergesidir. Duyarsızlaşma yaşamakta olan bireyler etkileşimde buldukları kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınmaktadırlar (Akçamete ve diğerleri, 2001; Akt; Aydemir, 2014). Birey bu süreçte insancıl yaklaşımdan uzak, alaycı, küçümseyen, katı, duygusuz ve kayıtsız bir tutum içerisinde olmaktadır (Leiter & Maslach, 1997; Akt; Aydemir, 2014). Birey, diğer insanların kendisini yalnız bırakmasını istemektedir. Hizmet ettiği kişilerin sorunlarını çözmede kendini güçsüz hissetmekte ve duyarsızlaşmayı kaçış olarak kullanmaktadır. Bu evre, tükenmişliğin en sorunlu evresi olarak görülmektedir. Birey, zaman ilerledikçe insanlardan daha fazla uzaklaşarak onların ihtiyaçlarına ve isteklerine aldırış etmeyen davranışlarda bulunmaktadır (Dinç, 2008).

Duyarsızlaşma yaşayan birey, bu durumu diğer insanlarla arasında bir tür “duygusal tampon” gibi kullanmaktadır. Hizmet verdiği insanlarla arasına -onları birer nesneymiş gibi algılayarak- mesafe koyan birey; kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini daha yönetilebilir kılabilmiştir (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Ancak bu denli bir yaklaşım, insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edici bir etki yaratabilmektedir (Maslach, Leiter; 1997; 18; Akt; Akten, 2007)

### 3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi

Bu kavram “bireyin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını” ifade etmektedir. Kişisel başarıda düşme hisseden birey kendisini yetersiz hisseder, yetkin bir birey olmadığını düşünür ve motivasyonunda düşme yaşar. Bu boyutta birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın istediği sonuçları vermediği ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür (Leiter & Maslach 1997; Akt; Aydemir, 2014).

Düşük başarı hissi yaşayan bireyde yetersizlik hissi, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişilerarası anlaşmazlıklar yaşama, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında azalma gibi durumlar görülmektedir.

Birey, kendisini “yetersiz” hissettiği zaman, büyük bir eksiklik duygusu geliştirir ve hiçbir şeyle baş edemeyeceğini düşünür. Bu bireyler başardıkları her şeyin çok anlamsız ve çok küçük olduğunu düşünürler. Kendi yeteneklerine güven duymazlar. Bireyler kendilerine duydukları güveni kaybettiklerinde çevrelerindeki kişiler de onlara duydukları güveni kaybederler (Akten, 2007).

Kişisel başarısızlık, bireyin diğerlerine karşı geliştirdiği olumsuz tutumun zamanla kendine dönmesi şeklinde görülmektedir. Birey yaptığı olumsuz davranışlar sonucunda diğer insanların onu değersiz gördüğünü düşünür ve suçluluk duygusuyla başarısızlık hissine kapılır (Dinç, 2008). Suçluluk, başarısızlık gibi duygular kişinin benlik saygısını azaltabilmekte ve bu durum depresyonla bile sonuçlanabilmektedir (Maslach & Jackson, 1981; Akt; Şanlı, 2006).

#### 1.4.4.2. Edelwich'in Tükenmişlik Modeli

Edelwich'in modeline göre fazla beklenti-umutlarla işe başlamak ve beklentilerin karşılanmaması mesleki tükenmişliğe sebep olmaktadır. Özellikle yardım mesleklerinde çalışan bireyler; kötü çalışma koşulları, aşırı iş yoğunluğu, yetersiz ücret, mesai saatlerinin fazla olması, hizmet verilen kişilerden takdir görememe, kişisel idealler ve mevcut durum arasındaki büyük farklılıklar, bürokratik birtakım zorlamalar olması sebebiyle tükenmişliğe sürüklenmektedirler (Dinç, 2008).

Edelwich, tükenmişlik sendromunun aşama aşama ilerlediğini ve dört aşamada ortaya çıktığını belirtmiştir (Çam, 1989, s. 20-22; Akt; Gökçakan & Murat, 2007). Bu aşamalar;

**1.İdealistik coşku:** Bireyde enerjinin, umudun ve beklentilerin yüksek olduğu dönemdir. Birey mesleğinin amaçlarına ulaşmak için yüksek bir motivasyona sahiptir. Bu aşamada birey övgü beklerken önyargılı tutumlarla, mesleki ilkeleri ve amaçları zedeleyen sorunlarla karşılaştığında yavaş yavaş “durgunluk” dönemine girmeye başlar. Bu süreç çoğunlukla çalışmaya başlandıktan sonraki bir yıl içinde yaşanmaktadır.

**2.Durgunluk:** Bu dönemde bireyin enerji düzeyi düşmeye başlar ve bireyde işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar. Artık idealizm, ilkeler ve amaçlar ilk aşamadaki gibi önemli görülmez. İş görevleriyle ilgili beklentilerde hayal kırıklığı yaşanmaya başlanır. Bu devam ettiğinde bireyin iş doyumunu azalır. İş dışındaki ilgiler (arkadaşlık, spor, boş zaman etkinlikler, aile, ev vb.) daha önemli hale gelir.

**3.Engellenme:** Birey zaman geçtikçe mesleğinin amaçlarını başarma çabalarının engellendiğini düşünür. Mesleğiyle ilgili amaçlarını gerçekleştiremediğini fark eder. Engellenme, iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki, bireyin diğerlerine yardımcı olmayarak engellenmesi, ikincisi ise diğerlerine yardımcı olmak amacıyla kendi ihtiyaçlarını karşılayamamasından kaynaklanan engellenmesidir. Bu süreç devam ettiğinde modele göre tükenmişliğin son aşaması olan “apati” dönemine girilir.

**4.Apati:** Bu dönemde artık ilgisizlik ve duyarsızlık bireyin işinin her yönüne yansır haldedir. Bireyde işe geç gelme, işten erken çıkma, bazen işe gelmeme durumları görülür. Birey, yaptığı işi mekanik bir şekilde yapar durumdadır. İş doyumsuzluğu, yakınmalar, çekişmeler, tartışmalar ortaya çıkar ve bunlar tükenmişlikle sonuçlanır.

#### **1.4.4.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli**

Perlman ve Hartman (1982)'in geliştirdiği model, kişisel ve örgütsel değişkenler üzerinde duran, bilişsel/algısal bir odağa sahiptir (Baysal, 1995, 29).

Perlman ve Hartman'a göre tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen bir yanıtır ve fiziksel tükenme, duygusal tükenme, iş veriminde düşme şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır. Bu üç bileşen aynı zamanda stresin de bileşenleridir (Aksoy, 2007). Bu modele göre bireyin özellikleri ve çevresindeki değişkenler tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sılığ, 2003; Akt; Aydemir, 2014). Bireyler iş ortamında karşılaştıkları sorunlara karşı çeşitli başa çıkma tepkileri geliştirirler. Bireylerin bu yönde gösterdikleri tepkiler; enerji düşüklüğü gibi duygusal problemlere, iş hayatında yeni şeyler üretmemeye gibi kurumsal sorunlara ve kişilerarası ilişkilerde bozulmalar gibi sosyal sorunlara yol açmaktadır (Çavuşoğlu, 2009: 18).

Perlman ve Hartman'ın modeli dört aşamadan oluşmaktadır (Baysal, 1995: 30):

1.Durumun Strese Götürme Derecesi: Bireyin stres yaşamaya neden olan iki durum bulunmaktadır. Birincisi, bireyin beceri ve yeteneklerinin algılanan ya da gerçek örgütsel beklentileri karşılamaya yeterli olmaması durumudur. İkinci olarak ise bireyin işinin kendi beklenti, ihtiyaç ve değerlerini karşılamaması strese neden olabilmektedir. Bu aşamada stresin derecesini, bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

2. Algılanan Stres Düzeyi: ikinci aşama birey tarafından algılanan stres düzeyini ifade etmektedir. Birey hayatında strese neden olan birçok durumla karşılaşabilir ancak bunların hepsi bireyin kendisini stres altında algılamasına yol açmamaktadır. Bireyin strese yol açacak bir durumla karşılaşmasından bireyin kendisini stres altında

algılaması durumuna geçiş; rol ve örgütsel değişkenlere bağlı olduğu kadar, bireyin kişiliği ve “background” özelliklerine de bağlıdır.

3. Strese Verilen Tepki: Bu asama strese verilen üç ana tepkiden oluşmaktadır. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışsal tepkilerdir. Bu tepkilerden hangisinin veya hangilerinin ortaya çıkacağı kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.

4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Yaşanan stres sonucu, bireyin iş tatmini ya da iş yapma düzeyinde bir değişme olabilmektedir. Bireyin psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bozulmalar meydana gelebilmekte, birey işi bırakma ya da işten çıkarılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir Bireyde çok yönlü kronik duygusal stresin oluşması durumunda ise birey “tükenmişlik” yaşayabilir.

#### **1.4.4.4. Meier’in Tükenmişlik Modeli**

Scott Meier’in tükenmişlik modeli Bandura’nın geliştirdiği “öz yeterlilik” modeli temel alınarak geliştirilmiştir (Meier, 1983: 1; Akt; Akten, 2007). Bandura’nın öz yeterlilik kuramına göre hedeflerinin ve hayattan beklentilerinin farkında olan bireyler kendi yaşantılarına etki eden olayları daha kolay kontrol altına alabilmektedir ve dolayısıyla bu bireyler öz yerliliğe sahiptirler (Koçak, 2014: 32).

Meier’e göre tükenmişlik (1983); “bireyin; işle ilgili olumlu pekiştireç beklentisinin çok düşük, ceza beklentisinin çok yüksek olduğu; aynı zamanda bireyin var olan pekiştireçleri kontrol edebilme yönündeki beklentisinin ve pekiştireçleri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olduğu durumlarda, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir olgu” dur (Polatcı, 2007). Kısaca tükenmişlik; bireylerin işlerinde anlamlı pekiştireç alamamaları, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliklerinin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentilerinden kaynaklanan bir durum şeklinde ifade edilmektedir (Meier, 1983; Akt; Şanlı, 2006).

Meier, literatürde tükenmişliğin duyuşsal yönleri üzerinde daha çok durulduğundan bahsetmiş, kendi modelinde tükenmişliğin bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçlamıştır (Koçak, 2014: 33). Meier, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve bunların zamanla oluştuğunu

belirtmiştir. Öte yandan tükenmişliği, iş deneyimleri ile ilişkilendirmiş ve üç aşamada açıklamıştır. Bu üç aşama şu şekildedir (Şanlı, 2006).

1. Bireyin işle ilgili olumlu pekiştireç beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
2. Bireyin var olan pekiştireçleri kontrol etmeyle ilgili beklentisinin yüksek olması,
3. Bireyin pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede öz yeterlilik beklentisinin düşük olması.

Böyle düşük düzeyde beklentisi olan bireyler sıklıkla korku ve kaygı gibi olumsuz duyguları yaşamaktadırlar (Kaya, 2009: 18)

Meier'in tükenmişlik modelinin; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri, davranışları anlamlandırma süreci olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır.

**Pekiştirme Beklentileri:** Meier (1983) 'e göre, iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamaması ile ilgili olan pekiştirme beklentileri gerçekleşmediği takdirde, birey işinden memnuniyetsizlik duymaya başlamakta ve bu da zaman içinde bireyde tükenmişliğe yol açmaktadır. İş yaşantılarının sonuçları bireylerdeki algı farklılıkları nedeniyle de değişiklik göstermektedir. Şöyle ki, bir öğretmen sınıfında sık sık soru soran öğrencilerle birlikte olmaktan mutluluk duyarken bir diğeri, onu sessizce dinleyen öğrencileri tercih edebilmektedir. Her ikisi de bekledikleri sonuçlarla karşılaştığında memnuniyet duyarken aksi durumda her ikisi de memnuniyetsizlik yaşayacaklardır ve bu memnuniyetsizlik durumu da bireyleri tükenmişliğe sürükleyecektir (Akten, 2007).

**Sonuç Beklentileri:** Meier (1983) 'e göre, sonuç beklentileri istenen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili tanımlamalardır (Akten, 2007). Örneğin bir öğretmen, "öğrenciler bu konuyu öğrenemezler" şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle bezginlik yaşayabilir (Kaya, 2009). Bireyde oluşan bezginlik duygusu ilerideki pekiştirmeleri de önlemektedir, böylece bu durum iyice yerleşmektedir. Dolayısıyla yerleşmiş bezginliğin ardından tükenmişliğin gelme olasılığı çok yüksektir (Baysal, 1995).

**Yeterli Olma Beklentileri:** Bu kavram, istenen sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmadaki öz yeterlilik beklentilerini açıklamaktadır. Bandura (1977), sonuç ve yeterli olma beklentilerinin ayırt edilmesine dikkat çekmektedir; çünkü ikisi arasındaki fark “bilmek” ve “yapmak” arasındaki farka benzemektedir (Baysal, 1995; 26) Sonuç beklentisi bilme eylemini, yeterli olma beklentisi ise yapma eylemini temsil etmektedir. Örneğin bir öğretmen, öğrenciler anlatılan konuyu öğrenmediği için tükenmişlik yaşayabilir (sonuç beklentisi) ya da öğretmek için kişisel yeterlikten yoksun olduğunu hissedebilir (yeterlilik beklentisi) ve sonuç olarak tükenmişlik yaşayabilmektedir (Çavuşoğlu, 2009: 15).

**Bağlamsal Bilgi İşleme Süreci:** Bu süreç, tükenmişliğin en kapsamlı sürecidir; çünkü bireyin beklentilerini nasıl şekillendirdiği ve sürdürdüğü ile ilgilidir. (Çavuşoğlu, 2009). Bu kavram; bireylerin sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bilgi işleme süreçlerini etkileyen olguları anlamlandırma süreçlerini ortaya koymaktadır (Baysal, 1995: 26).

Meier’e göre bu kavram Bandura’nın öz yeterlilik beklentisini bilişsel süreçlere bağlanmasıyla ilgilidir. Bandura’ya göre çevresel olaylardan alınan yeterli olma bilgisi bireyler tarafından bilişsel süreçlerden geçilerek kaydedilir. Böylece iki ayrı kişinin yaşadığı benzer başarı deneyimi kişilerin öz yeterliliklerini farklı etkiler (Kaya, 2009). Meier (1983) ’e göre bireylerin işlerine karşı neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün tükenmişlik sürecine etkisinin ne olduğu bu modelin ilgilendiği en önemli sorulardandır (Sılıg, 2003: 19; Akt; Akten, 2007). Model, bu soruları, “bağlamsal bilgi işleme” kavramına vurgu yaparak incelemiştir.

Meier’e göre (1983), pekiştirme, sonuç ve yeterli olma beklentisi olmak üzere bu üç beklenti karşılıklı etkileşimlerle bir sistem oluşturmaktadır. Örneğin birey, öz yeterliliği için düşük beklentiler oluşturur; bunun sonucu olarak bireyde, işi hakkında olumsuz düşünceler oluşmaya başlar; bireyin isinde nasıl başarılı olabileceğiyle ilgili bilgisi olumsuz etkilenir, böylece iş doyumunu düşer ve bu da bireyin tükenmişliğe doğru sürüklenmesine neden olur. Bu süreç; “Bu hissin kişisel yeterlilikle ilgisi olmadığı” yönünde vurgulamalar ve müdahalelerle çözülebilmektedir (Akten, 2007).

#### 1.4.4.5. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan tarafından 1985 yılında geliştirilen bu modelde, elli yaşa kadar olan tükenmişlik durumu incelenmiş ancak, ileri yaşlarda da tükenmişliğin ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Koçak, 2014: 31). Bu modelde erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren durumlar detaylı olarak incelenmiş ve şu dört basamak oluşturulmuştur:

1. Basamak; kimlik-rol karmaşası
2. Basamak; yeterlilik-yetersizlik
3. Basamak; verimlilik-durgunluk
4. Basamak; yeniden oluşturma-hayal kırıklığı

Her bir basamak, tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olan hayat tarzını içermektedir (Kaya, 2009). Suran ve Sheridan 'a göre tükenmişlik, bu basamakların her birinde yaşanabilecek çatışmaların bireyi tatmin edecek biçimde çözümlenememesi nedeni ile ortaya çıkmaktadır (Akten, 2007).

1.Basamak Kimlik-Rol Karmaşası: Kişisel ve mesleki toplumsal rollerin şekillenmeye başladığı dönemdir. Bu dönemde mesleki tercihlerin anlamlı bir şekilde oluşturulamaması ileride yaşanabilecek tükenmişliğe ilk adımı oluşturmaktadır (Şanlı, 2006).

Mesleki gelişim ile ilgili konuların aktif olarak dikkate alınması, lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Bu dönem, bireysel ve mesleki psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemi oluşturmaktadır. Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmalar, bireyin meslek seçiminde ağırlık kazanmaktadır ve "Ne tür bir meslek insanı olacağım?" sorusu ön plana çıkmaktadır. Bu sorunun yanıtı, bireye meslek seçiminde yol gösterici olmaktadır. Mesleki gelişimin bu psiko-sosyal aşamasının anlamlı bir şekilde çözümlenememesi, gelecekte bireyi işinde bir rol karmaşası ile karşı karşıya bırakacaktır. Kişinin gelişiminde eğitim gereksinimleri dengelenemediği zaman, bireyin benliği kişisel ve mesleki anlamda bir bütün oluşturamamaktadır. Dolayısıyla, bireyin gelecekte tükenmişlik yaşaması olası hale gelmektedir. Kimlik duygusunu kazanarak bu çatışmayı çözme ise "Tüm benliğimle ben kimim?" sorusunu yanıtlama sürecinden oluşmaktadır (Baysal, 1995: 22).



2.Basamak Yeterlik-Yetersizlik: Bireyin meslek hayatının başlangıcında kendine “İşimde ne kadar iyiyim?” sorusunu sormakta ve işine ait becerilerini arttırarak mesleki gelişiminde bağımsızlaşmaktadır. Bireyin bu süreçte meslekle ilgili katı ve idealist düşüncelere sahip olması, bireyde mesleki tükenmişliğe yol açabilmektedir (Yıldız, 2007; Şanlı, 2006; Akt; Koçak, 2014).

Bireyin kimlik süreci, işinde yeterlilik duygusu elde etmesi ile sonlanmaktadır. Bu sürede birey, mesleki becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır. İnsanların gözünde profesyonel bir kimlik geliştirir ve bununla ilgili duyulan kaygının çoğu azalmaktadır. Bireyde şimdiki soru, “Yaptığım iste ne kadar iyiyim?” sorusudur. Bu sorunun istenilen çözümü kendini diğer meslektaşlarıyla karşılaştırmak ya da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Bireyin kendisini başkalarıyla kıyaslaması, “birçok kişinin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim” hissine yol açmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmanın sonucu olumsuzsa, bireyde kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu yaşanabilmektedir. Meslekle ilgili katı beklentileri olan bireyin tükenme riski daha fazla olabilmektedir. Yeterlik ise bireyin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir (Suran & Sheridan, ty; Akt; Kaya, 2009).

3.Basamak Verimlilik Durgunluk: Otuzlu yaşlarda başlayıp, otuzlu yaşların sonuna kadar süren bir dönemdir. Birey artık, mesleki gereklilikleri tamamen yerine getirmeye başlamış, bağımsız olarak bir meslek çalışanı olmaya başlamıştır. Birey artık, parasal ve kişisel olarak bir yer edinmiştir. Evlenme, çocuk sahibi olma konularında kararlar vermektedir. Bireyin meslek hayatında en üretici olduğu zamanlardır. Birey artık yeteneklerinin farkına varmış ve işinde verimli ve yaratıcı olmak için çalışmaktadır. Bu noktada birey, kariyerinin amacını sorgular ve kariyeriyle kişisel mutluluğu arasındaki ilişkiyi incelemeye başlar. Burada birey bazı bağlantılardan vazgeçebilir ve kişisel-mesleki yaşamını dengeleyebilir; bu denge bireyin verimli bir şekilde çalışabilmesini ve yaratıcı bir yaşam biçimi edinmesini sağlar. Eğer birey mesleki stil ve ilgi geliştirmede başarılı olamazsa amaçsızlık duygusu hisseder. Bu durum da bireyi tükenmişliğe sürüklemektedir. Verimlilik ise “Ben kimim?” sorusunun bir uzantısı olarak kişinin kendi yolunu yaratmayı ve o yolda yürümeyi öğrenmesi sürecinden oluşmaktadır (Dinç, 2008; Baysal, 1995).

4. Basamak Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı: Üçüncü aşamadaki süreç devam ederken birey, kendisini bugün bulunduğu noktaya getiren ilk seçimini sorgulamaya başlar. Bu dönemde birey, mesleğinden memnuniyetsiz olabilir (Baysal, 1995). Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra bireyde sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Bireyin hayatında stres, gerginlik ve yorgunluk baskın hale gelmektedir (Kaya, 2009). Birey orta yaş krizi yaşayabilmekte ve bireyde incinme, ölüm korkusu duyguları ortaya çıkabilmektedir. Birey iş ve çabalarının, ona mükemmel bir yaşam sağlayamadığını düşünebilir. Orta yaşta bireylerde ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, bireyin mesleğinin amaçlarını yeniden tanımlayıp başarı gereksinimlerini yeniden değerlendirmede olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma ise bireyin kişisel ve mesleki yaşamında olmak istediği kişi olmak için yeni bir neden keşfetme sürecidir. Birey bunu gerçekleştiremezse bu durum, meslekten kaçma ya da büyük bir hayal kırıklığı içerisinde tükenmişlik yaşama şeklinde sonuçlanacaktır (Suran & Sheridan, 1985; Akt; Baysal, 1995).

#### **1.4.4.6. Cherniss'in Tükenmişlik Modeli**

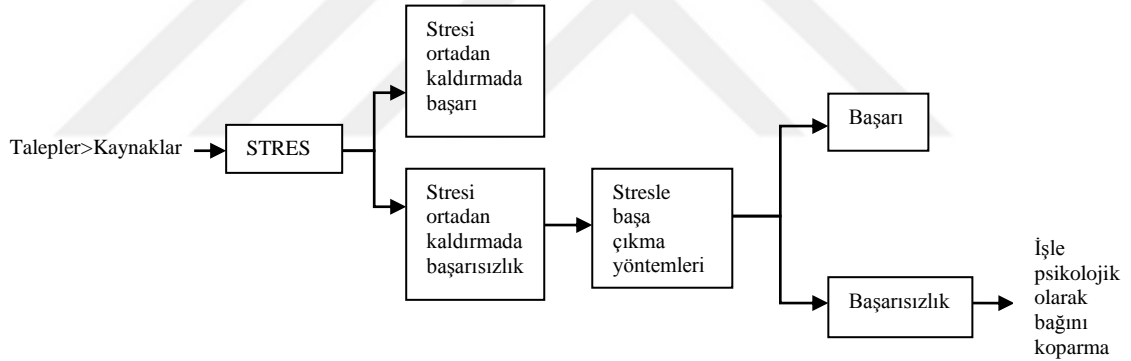
Cary Cherniss, 1980 yılında geliştirdiği tükenmişlik modelinde tükenmişliği, “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 1996). Bu modelde tükenmişlik, işle ilgili stresle başa çıkmada geliştirilen başarısız stratejilerin bir sonucu olarak ele alınmıştır (Teltik, 2009).

Tükenmişliğin, çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki büyük farktan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur (Akbulut, 2010). Bu modele göre tükenmişlik süreci; iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki içinde olma, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışmalar, olumsuz çalışma koşulları, destek-danışmanlık eksikliği gibi örgütsel faktörler ve çalışanın kişiliği, evliliğinden aldığı doyum, kariyer planları gibi bireysel faktörler ile etkileşim içindedir. Dolayısıyla tüm bu stres kaynakları zamanla tükenmişliğe yol açmaktadır (Sılıg, 2003; 12; Akt; Akten, 2007).

Modele göre tükenmişliğin en temel sebeplerinden biri strestir. Birey iş ortamında, kendisinden mesleki özelliklerinin kapsamı dışında çok daha farklı beklentileri olan bireylerle etkileşim içindedir. Bu etkileşimde yaşanan sorunlar bireyde strese neden olmaktadır. Bireyler yaşadıkları stresle farklı şekillerde baş etmektedirler. (Aydemir, 2014). Birey yaşadığı stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı denemektedir. Birey bu yolla rahatlamayı başarabilirse tükenmişlik yaşamaz (Güven, 2013; Akt; Koçak, 2014); başaramazsa stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer birey bunda da başarılı olamazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işiyle psikolojik bağını koparır (Oruç, 2007: 19).

Cherniss'in modeline göre bireyde tükenmişliğin gelişim süreci aşağıdaki gibi şematize edilmiştir (Sürgevil, 2006: 26; Akt; Akten, 2007).

**Şekil 1. 2 Cherniss'in Kuramına Göre Bireyde Tükenmişliğin Gelişim Süreci**



Yaşanan bu sürecin sonucunda; motivasyonun düşmesi, müşteri-yönetici-iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi vb. sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Yıldırım,1996: 4).

#### 1.4.4.7. Pines'in Tükenmişlik Modeli

Pines tarafından geliştirilen bu modele göre tükenmişlik, "Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu" olarak tanımlanmaktadır (Pines, Aronson;1988, 9; Akt; Akten, 2007).

Pines'in modeline göre tükenmişliğin üç boyutu vardır:

- Fiziksel Bitkinlik: Enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük şeklinde ortaya çıkmaktadır.
- Duygusal Bitkinlik: Çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı gibi duygular şeklinde kendini göstermektedir.
- Zihinsel Bitkinlik: Bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde görülmektedir (Demir, 2010: 186).

Pines'e göre tükenmişliğe neden olan asıl faktör, bireyi duygusal anlamda sürekli olarak baskı altında tutan iş ortamıdır. Fakat bu iş ortamı yalnızca işe bağlılık seviyesi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilmektedir (Çabuk, 2015: 13). Bu noktada, bireylerin motivasyon düzeyi büyük bir önem taşımaktadır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireyler, çalışma ortamını destekleyici olarak algırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, bireylerin yaşadığı başarısızlık, bireylerdeki tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bireylerin yaşadıkları tükenmişlik sonucunda güdülenme düzeyleri giderek azalmaktadır. Bu durum, bazen bireylerin işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır (Ok, 2004: 58).

### **1.5. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı; okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri ile müdürlerinin algılanan liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu genel amaç çerçevesinde, İstanbul ilinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel veya devlet okullarında görev yapan okul psikolojik danışmanlarında; müdürlerin algılanan liderlik stilleri ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin ilişkisi gösterilmiştir. Ayrıca, okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma-olmama, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okul yöneticisiyle çalışma süresi, çalışılan sektör türü değişkenleri açısından incelenecektir. Bu araştırmayla; iş doyumunu yüksek olan okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkması ve müdürlerinin liderlik stillerinin de bu durumu etkilediği beklentisiyle; müdürlerin, iş

doyum düzeyini arttırıcı liderlik stillerini benimsemesi adına ne tür çalışmalar yapılması gerektiği üzerinde durarak kurumların konuya ilgilerinin çekilmesi ve literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Araştırmada; okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu arttırmak için kullanılması gerekenler, tükenmişlik düzeyine etki edebilecek faktörler, müdürlerin liderlik stillerinin etkileri belirlenmektedir.

### **1.5.1.Hipotezler**

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu ile müdürlerinin liderlik stilini algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile müdürlerinin liderlik stilini algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

### **1.5.2.Araştırma Soruları**

1. Okul psikolojik danışmanlarının iş doyum; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma-olmama, eğitim düzeyi, mesleki kıdem yılı, okul yöneticisiyle çalışma süresi, çalıştığı sektör türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Okul Psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma-olmama, eğitim düzeyi, mesleki kıdem yılı, okul yöneticisiyle çalışma süresi, çalıştığı sektör türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **1.6. Araştırmanın Önemi**

Çağdaş anlayışa göre eğitim; bireyin fiziksel, duygusal, bilişsel ve sosyal alanda kendisi ve toplum için en uygun şekilde gelişmesi oluşumudur (Yeşilyaprak, 2012).

Yani, eğitimde bireyin bir bütün olarak gelişmesi amaçlanmaktadır. Okullarda, bireyin bir bütün olarak gelişmesini sağlayacak ortamı hazırlayan, kişisel gelişim ihtiyacının karşılanmasına yardım eden, dolayısıyla öğrencinin hem öğretimden üst düzeyde yararlanarak daha başarılı olmasına hem de kendini her yönüyle geliştirebilmesine yardımcı olan, eğitim sürecinin ayrılmaz ve tamamlayıcı parçası “rehberlik hizmetleri” dir. Eğitim sürecinin her kademesindeki öğrencilerin, kendini tanıması, çevreye uyum sağlaması, doğru kararlar alması, sorunlarıyla baş edebilmesi, gizil güçlerini keşfedip kullanabilmesi ve kendini gerçekleştirme için rehberlik yardımına ihtiyaçları vardır.

Okuldaki rehberlik hizmetleri, “okul psikolojik danışmanı” unvanı alan uzman kişilerce yürütülmektedir. Okul psikolojik danışmanları, eğitim sürecindeki sorumlulukları ve görevleri bakımından okul ortamında oldukça önemli bir role sahiptirler. Eğitimin amacına ulaşması, okuldaki işleyişin akması büyük ölçüde okul psikolojik danışmanlarının işlerini gerektiği şekilde, doyum alarak yapmalarıyla ilgilidir. Dolayısıyla okul psikolojik danışmanının iş doyumunun yüksek olması öncelikle okuldaki rehberlik hizmetlerinin doğru işlenmesini sonra da topluma sağlıklı bireyler kazandırmayı sağlayacaktır.

Okul psikolojik danışmanının iş doyumunu sağlamadaki en büyük sorumluluk, okul müdürlerine düşmektedir. Onlara uygun çalışma ortamı ve iklimi oluşturmanın yanında, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik stili, okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Ayrıca, okul müdürünün liderlik stili okul psikolojik danışmanının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyi üzerinde etki sahibiyken rehberlik hizmetlerinin etkililik ve verimliliğini de dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla okul psikolojik danışmanlarının iş doyum düzeylerinin saptanması, tükenmişlik sebeplerinin araştırılması, iş doyumunu artırıcı liderlik stillerine dikkat çekilmesi ve bunlara yönelik çalışmalar yapılması büyük önem taşımaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde; okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlerle ve yönetici liderlik stilleriyle olan ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırmanın olduğu görülmüş ancak müdürlerin okul psikolojik danışmanları tarafından algılanan liderlik stillerinin hem iş doyumunu hem de tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın, okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu artıracak ortam yaratmak ve buna etki eden müdür liderlik stillerini ortaya koymak adına literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından ortaya konacak politikalarda faydalanılabilecek, eğitim yöneticisi yetiştirme politikası geliştirenlere ve eğitim yöneticilerine ışık tutacak nitelikte olması beklenmektedir. Ayrıca bu araştırma, okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitimler ve eğitim yöneticisi yetiştirme eğitimleri için müfredatın hazırlanmasında bir kaynak olarak kullanılabilir.

### **1.7. Sınırlılıklar**

1. Bu araştırmanın sonuçları, araştırma kapsamına alınan 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul ilindeki özel ve devlet okullarında çalışan okul psikolojik danışmanları/rehber öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, veri toplamada kullanılan ölçme araçlarının ve veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerin yeterlilikleri ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın sonuçları, araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul ilindeki okul psikolojik danışmanları/rehber öğretmenler ile sınırlıdır.

### **1.8. Varsayımlar**

1. Okul psikolojik danışmanların, müdürlerinin liderlik stili, kendi iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin belirli bir algı ve farkındalık düzeyine sahip oldukları kabul edilmiştir.
2. Araştırmaya katılan kişilerin anketlerdeki maddeleri içtenlikle cevapladıkları kabul edilmiştir, çünkü anketler gönüllülük esasına göre kişilere verilmiştir.
3. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, araştırmanın amacına uygun olduğu kabul edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler geçerli ve güvenilir ölçme araçlarıdır.

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırma Modeli

Okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, araştırma modeli olarak betimsel nitelik taşıyan ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkiyel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2013). Çalışmada bu model altında, okul müdürlerinin algılanan liderlik tarzları ile okul psikolojik danışmanların iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki açıklayıcı ve yordayıcı ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, okul psikolojik danışmanların iş doyumunu ile tükenmişlik düzeylerinin, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sahibi olma-olmama, mezun olunan bölüm, mesleki kıdem yılı, şimdiki yöneticisiyle çalışma süresi, çalıştığı sektör değişkenlerine göre farklılıkları incelenmiştir. Araştırma anketleri, internet üzerinden, örneklem grubunu oluşturabilecek nitelikteki (İstanbul'da özel ya da devlet okulunda okul psikolojik danışmanı olarak görev yapan) kişilere ulaştırılmıştır.

#### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni İstanbul İlinde görev yapan okul psikolojik danışmanlarından, araştırmanın örneklem grubu ise İstanbul İlinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı özel veya devlet okullarında psikolojik danışma ve rehberlik alanında görev yapan ve araştırma anketleri ulaştırılan yaklaşık 300 kişiden gönüllülük esasına dayalı olarak araştırma anketlerini doldurup geri dönüt sağlayan 104 kişiden oluşmaktadır.

2017 yılında İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünün web sitesinden alınan bilgiye göre, İstanbul ilinde 5736 tane okul olduğu bilinmektedir. Buna bağlı olarak İstanbul ilinde aynı sayı kadar okul psikolojik danışmanının görev yaptığı varsayıldığında yapılan hesaplamalar sonucunda araştırma örnekleminin yeterli sayıda olduğu saptanmıştır.



### 2.2.1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Araştırmanın örneklemini oluşturan 104 okul psikolojik danışmanının; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma-olmama, eğitim düzeyi, mezun olduğu bölüm, mesleki kıdem yılı, şimdiki yöneticisiyle (okul müdürüyle) çalışma süresi, çalıştığı sektör demografik özelliklerinin dağılımları, ayrı ayrı tablolar halinde aşağıda yer almaktadır.

Örneklemin yaşa göre dağılımı Tablo 2.1.'de gösterilmektedir. Buna göre, örneklemini oluşturan okul psikolojik danışmanların 80'i (%76,9) 21-30 yaş arası, 20'si (%19,2) 31-40 yaş arası, 4'ü (%3,8) 41-50 yaş arasındadır. Görülmektedir ki örneklemin büyük bir kısmı (%76,9), 21-30 yaş arası genç kesimden oluşmaktadır.

**Tablo 2. 1 Örneklem Yaşa Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
21-30 yaş	80	76,9
31-40 yaş	20	19,2
41-50 yaş	4	3,8
TOPLAM	104	100,0

Örneklemin cinsiyete göre dağılımı Tablo 2.2.'de gösterilmektedir. Buna göre, örneklemini oluşturan okul psikolojik danışmanların 78'i (%75) kadın, 26'sı (%25) erkektir.

**Tablo 2. 2 Örneklem Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	78	75,0
Erkek	26	25,0
TOPLAM	104	100,0

Örneklemin medeni duruma göre dağılımı Tablo 2.3' te gösterilmektedir. Buna göre, örneklemini oluşturan okul psikolojik danışmanların 35'i (%33,7) evli, 69'u (%66,3) bekar. Örneklemin %76,9'u 21-30 yaş arası bireylerden oluşması sebebiyle bu dağılımın ortaya çıkması normal görülmektedir.

**Tablo 2. 3 Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	35	33,7
Bekar	69	66,3
TOPLAM	104	100,0

Örneklemin çocuk sahibi olma-olmama durumuna göre dağılımı Tablo 2.4.'te gösterilmektedir. Buna göre, örneklemini oluşturan okul psikolojik danışmanların 15'i (%14,4) çocuk sahibi, 89'u (%85,6) çocuk sahibi değildir.

**Tablo 2. 4 Örneklemin Çocuk Sahibi Olma-Olmama Durumuna Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Çocuğum var	15	14,4
Çocuğum yok	89	85,6
TOPLAM	104	100,0

Örneklemin eğitim düzeyine göre dağılımı Tablo 2.5'te gösterilmektedir. Buna göre; örneklemini oluşturan okul psikolojik danışmanların 77'si (%74) lisans, 25'i (%24) yüksek lisans, 1'i (%1) doktora mezundur ve katılımcılardan 1 kişi soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

**Tablo 2. 5 Örneklemin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	77	74,0
Yüksek lisans	25	24,0
Doktora	1	1,0
Yanıtızsız bırakan kişi	1	1,0
TOPLAM	104	100,0

Örneklemin mezun olunan bölüme göre dağılımı Tablo 2.6’da gösterilmektedir. Buna göre; örneklemini oluşturan okul psikolojik danışmanların 70’i (%67,3) psikolojik danışma ve rehberlik, 8’i (%7,7) psikoloji, 9’u (%8,7) sosyoloji, 14’ü (%13,5) felsefe mezunudur ve 2’si (%1,9) diğer bölümlerden mezundur. Katılımcılardan 1 kişi ise soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

**Tablo 2. 6 Örneklemin Mezun Olunan Bölüme Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Psikolojik Danışma ve Rehberlik	70	67,3
Psikoloji	8	7,7
Sosyoloji	9	8,7
Felsefe	14	13,5
Diğer	2	1,9
Yanıtsız Bırakan Kişi	1	1,0
TOPLAM	104	100,0

Örneklemin mesleki kıdem yılına göre dağılımı Tablo 2.7’de gösterilmektedir. Buna göre; örneklemini oluşturan okul psikolojik danışmanların meslekte çalışma süreleri, 71’i (%68,3) 0-5 yıl, 19’u (%18,3) 6-10 yıl, 9’u (%8,7) 11-15 yıl, 4’ü (%3,8) 16-20 yıl, 1’i ise 21-25 yıl arası şeklindedir.

**Tablo 2. 7 Örneklemin Mesleki Kıdem Yılına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
0-5 yıl	71	68,3
6-10 yıl	19	18,3
11-15 yıl	9	8,7
16-20 yıl	4	3,8
21-25 yıl	1	1,0
TOPLAM	104	100,0

Örneklemin şimdiki yöneticisiyle (okul müdürüyle) çalışma süresine göre dağılımı Tablo 2.8.'de gösterilmektedir. Buna göre; örnekleme oluşturan okul psikolojik danışmanların 53'ü (%51) 1 yıldan az, 48'i (%46,2) 1-3 yıl arası, 3'ü (%2,9) 4-6 yıl arası bir sürede şimdiki yöneticisiyle çalışmaktadır.

**Tablo 2. 8 Örneklemin Şimdiki Yönetici (Okul Müdürü) ile Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	53	51,0
1-3 yıl	48	46,2
4-6 yıl	3	2,9
TOPLAM	104	100,0

Örneklemin çalışılan sektöre göre dağılımı Tablo 2.9.'da gösterilmektedir. Buna göre; örnekleme oluşturan okul psikolojik danışmanların 60'ı (%57,7) kamu sektöründe, 44'ü (%42,3) özel sektörde çalışmaktadır.

**Tablo 2. 9 Örneklemin Çalışılan Sektöre Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Kamu sektörü	60	57,7
Özel sektör	44	42,3
TOPLAM	104	100,0

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, örnekleme oluşturan okul psikolojik danışmanlarının demografik özelliklerini belirleyebilmek için 9 maddelik Kişisel Bilgi Formu oluşturulmuş; iş doyum düzeylerini belirleyebilmek için Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin 20 maddelik kısa formu, tükenmişlik düzeylerini belirleyebilmek için 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğretmen Formu ve müdürlerinin liderlik stillerini belirleyebilmek için 36 maddeden oluşan Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanılmıştır.

### 2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Örnekleme oluşturan okul psikolojik danışmanların yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma-olmama, eğitim düzeyi, mezun olduğu bölüm gibi demografik özelliklerle mesleki kıdem yılı, şimdiki yöneticisiyle (müdürüyle) çalışma süresi, çalıştığı sektör olmak üzere iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini etkileyeceği düşünülen faktörleri belirleyebilmek için hazırlanan formdur.

### 2.3.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek Baycan tarafından 1985 yılında Türkçeye çevrilip geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0,77). Ölçek, iş doyumunu 20 farklı boyutta ölçmektedir: iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi imkânı, ücret, yönetim ilişkileri, başarı, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları, teknik yardım ve ayrıca içsel-dışsal-genel iş doyumunu duygusunu ölçmektedir. Uzun formu 100 sorudan, kısa formu 20 sorudan oluşmaktadır (Çelik & Telman, 2013). Bu araştırmada uygulanabilirlik açısından daha pratik olacağından ölçeğin kısa formu kullanılmıştır.

Ölçek maddelerine ilişkin memnuniyet dereceleri “Çok Memnunum (5)”, “Memnunum (4)”, “Kararsızım (3)”, “Memnun Değilim (2)”, “Hiç Memnun Değilim (1)” seçenekleri ile ifade edilmiştir. Ölçek, “genel iş doyumunu, içsel ve dışsal doyum” boyutlarını ayrı ayrı ölçebilmektedir. İçsel doyum; 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Takdir edilme, başarı veya tanınma, işin sorumluluğu, terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel özelliklerine ilişkin doyumla ilgilidir. Ölçeğin bu boyuttaki maddelerinden alınan puanların 12’ye bölünmesi ile içsel doyum puanı elde edilmektedir. Dışsal doyum; 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 24 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Kurumların ileriye dönük planları, yönetim tarzı, denetim mekanizmasının işleyiş tarzı, yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin dışsal özelliklerine ilişkin doyumla ilgilidir. Ölçeğin bu boyuttaki maddelerinden alınan puanların 8’e bölünmesi ile dışsal doyum puanı elde

edilmektedir. Genel iş doyumunu, ölçekteki tüm maddeleri içermektedir. Ölçekteki tüm maddelerden alınan puanların 20'ye bölünmesi şeklinde genel iş doyumunu puanı elde edilmektedir (Çelik & Telman, 2013). Buna göre, ölçekten alınabilecek en düşük puan 20 iken en yüksek puan ise 100'dür.

### **2.3.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğretmen Formu**

Maslach, Jackson ve Schwab, 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanterini küçük değişikliklerle eğitimcilerle uyarlayarak Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğretmen Formunu oluşturmuşlardır. Ölçeğin özgün formundaki soru maddelerinde bulunan ve hizmeti alan kimse anlamına gelen "recipient" kelimesi yerine eğitimcilerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla uyarlanan formda öğrenci anlamına gelen "student" kelimesi kullanılmaktadır (Maslach, Jackson ve Leiter, 2010; Akt; İnce & Şahin, 2015).

Ölçek toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt boyutta ayrı ayrı ölçülmektedir. Ölçekte, duygusal tükenme 9, duyarsızlaşma 5, kişisel başarı 8 madde şeklinde üç alt ölçek bulunmaktadır. Duygusal tükenme 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 numaralı maddelerden; duyarsızlaşma 5, 10, 11, 15, 22 numaralı maddelerden; kişisel başarı 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 numaralı maddelerden oluşmaktadır (Dursun, 2009).

Ölçeğin Türkiye'deki uyarlama çalışmaları Girgin (1995) ve Baysal (1995) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu uyarlamada "Hiçbir zaman (0)", "Çok Nadiren (1)", "Nadiren (2)", "Bazen (3)", "Genellikle (4)", "Çok sık (5)", "Her zaman (6)" şeklinde 7 basamaklı cevap seçeneklerine yer verilmiştir (Dursun, 2009).

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarısızlık boyutu olumlu ifadeler içermektedir. Bu nedenle her alt boyutun puanı ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan puanların yüksek olması ve kişisel başarısızlık alt ölçeğinden alınan puanların düşük olması tükenmişliği göstermektedir (Çelik & Telman, 2013).

Envanterin üç boyutundan alınabilecek puanların puan aralıkları ve bu puan aralıklarının karşılık geldiği düzeyler Tablo 2.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 2. 10 Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğretmen Formu Puanlama Anahtarı**

	Tükenmişlik		
	Düşük düzey	Orta düzey	Yüksek düzey
Duygusal Tükenme	0-16	17-26	27 ve üzeri
Duyarsızlaşma	0-8	9-13	14 ve üzeri
Kişisel Başarı	37 ve üstü	31-36	0-30

(Maslach, Jackson&Leiter; 2010; Akt; İnce & Şahin, 2015).

#### **2.3.4. Çok Faktörlü Liderlik Anketi**

Bernard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre açıklamak üzere hazırlanmıştır. Ölçeğin, İngilizceden Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından konu uzmanı farklı üç İngilizce dili öğretim elemanına çevirisi yaptırılmış ve farklı çıkan yargıların üzerinde tartışma yaratılarak doğru yargıya gidilerek uyarlama çalışmaları yapılmıştır (Başaran, 2006). Sonuç olarak ölçeğin Türkçe formu; “Hiçbir zaman (1)”, “Nadiren (2)”, “Bazen (3)”, “Çoğu zaman (4)” ve “Her zaman (5)” cevap seçenekleri olmak üzere 5’li likert tipi, toplam 36 madde, Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderlik olmak üzere 3 bileşen ve bu bileşenlere ait (i) ilham verici motivasyon, (ii) entelektüel uyarım, (iii) bireysel destek, (iv) koşullu ödül, (v) istisnalarla yönetim (aktif), (vi) istisnalarla yönetim (pasif) ve (vii) serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere 7 alt ölçek olarak düzenlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.70 ile 0.91 arasındadır (Baloğlu, Karadağ, & Gavuz, 2009).

2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36 numaralı maddeler Dönüştürücü Liderlik stilini; 1, 3, 4, 11, 12, 16, 0, 21, 22, 24, 26, 27 numaralı maddeler Sürdürümcü Liderlik stilini; 5, 7, 17, 28, 33 numaralı maddeler ise Serbest Bırakıcı Liderlik stilini belirlemeye yöneliktir. Ölçeğin 3, 4, 5, 7, 12,17, 20, 22, 24, 27, 28 ve 33 numaralı maddeleri olumsuz, diğer maddeleri ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır (Akdoğan, 2002; Akt; Aydemir, 2014).

## 2.4. İşlem

Araştırma yürütürken izlenen aşamalar şöyledir:

1. Araştırmanın yapılabilmesine dair İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin ve onay alınarak çalışmaya başlanmıştır.
2. Alan yazın taraması yapılarak konu ile ilgili yapılmış çalışmalar ve araştırmalar incelenmiştir.
3. Araştırmada kullanılacak ölçekler Google Form' da oluşturulmuştur.
4. Oluşturulan ölçekler internet üzerinden, araştırmanın örneklem grubuna uygun nitelikteki bireylere iletilmiştir.
5. Veriler toplanırken bir yandan araştırmanın ilk bölümünü oluşturan kuramsal çerçeve kısımları yazılmış ve tamamlanmıştır.
6. Yeterli sayıda veri toplandığında araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan yöntem, bulgu ve tartışma kısımlarına geçilmiş, istatistiksel olarak veriler incelenmiş ve yorumlanmıştır.



### 3. BÖLÜM

#### BULGULAR

Bu bölümde araştırma soruları ve hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan istatistiksel analiz ve sonuçlar tablolar halinde gösterilecektir.

#### 3.1. Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeyleri Puan Ortalamaları

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu puan ortalamaları Tablo 3.1.'de gösterilmektedir. Buna göre; araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların içsel doyum puan ortalaması 3,9489, dışsal doyum puan ortalaması 3,3558 ve genel iş doyumunu puan ortalaması ise 3,7116 şeklindedir. Görülmektedir ki, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların içsel doyumları, dışsal doyum ve genel iş doyumlarından daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 3. 1 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının İş Doyumu Puan Ortalamaları**

	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.
İçsel Doyum	104	2,33	5,00	3,9489	,54991
Dışsal Doyum	104	1,25	5,00	3,3558	,74059
Genel İş Doyumu	104	2,20	5,00	3,7116	,56896

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi puan ortalamaları Tablo 3.2.'de gösterilmektedir. Buna göre; araştırma katılan okul psikolojik danışmanların duygusal tükenme puan ortalamaları 18,2981, duyarsızlaşma puan ortalamaları 1,5397, kişisel başarı puan ortalamaları 4,7103 ve genel tükenmişlik düzeyi puan ortalamaları 2,9665 şeklindedir. Görülmektedir ki, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların duygusal tükenme boyutu yüksek düzeyde, duyarsızlaşma boyutu düşük düzeyde, kişisel başarı boyutu yüksek düzeyde ve genel tükenmişliği düşük düzeydedir.

**Tablo 3. 2 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının Tükenmişlik Düzeyleri Puan Ortalamaları**

	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.
Duygusal Tükenme	104	1,00	43,00	18,2981	10,59940
Duyarsızlaşma	104	,00	3,50	1,5397	,79716
Kişisel Başarı	104	3,00	6,00	4,7103	,66493
Genel Tükenmişlik	104	2,00	4,45	2,9665	,57577

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların algıladıkları müdürlerinin liderlik stilleri puan ortalamaları Tablo 3.3.'te gösterilmektedir. Buna göre; araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların algıladıkları müdürlerinin dönüştürücü liderlik puan ortalaması 2,3836, sürdürücü liderlik puan ortalaması 2,2178 ve serbest bırakıcı liderlik puan ortalaması 3,0144 şeklindedir.

**Tablo 3. 3 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri Puan Ortalamaları**

	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.
Dönüştürücü Liderlik	104	,05	4,00	2,3836	,88240
Sürdürücü Liderlik	104	,92	3,33	2,2178	,56265
Serbest Bırakıcı Liderlik	104	,40	4,00	3,0144	,75933

### **3.2. Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması**

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyum düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda kadın ve erkeklerin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=617,000$ ;  $p<0,05$ ). Tablo 3.4.'teki sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından erkeklerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 4 Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumunu Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması**

		N	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
İçsel Doyum	Kadın	78	48,10	3752,00	671,000	,010*
	Erkek	26	65,69	1708,00		
Dışsal Doyum	Kadın	78	47,81	3729,00	648,000	,006*
	Erkek	26	66,58	1731,00		
Genel İş Doyumu	Kadın	78	47,41	3698,00	617,00	,003*
	Erkek	26	67,77	1762,00		

\*p<0,05

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyum düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, grupların iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $\chi^2=,553$ ;  $p=,553$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.5.'teki sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından 21-30 yaş arasındakilerin içsel doyum ve genel iş doyumlarının daha yüksek olduğu; 41-50 yaş arasındakilerin ise dışsal doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 5 Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumunu Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşması**

		N	Sıra ort.	SD	$\chi^2$	p
İçsel Doyum	21-30 yaş	80	53,88	2	1,577	,455
	31-40 yaş	20	50,55			
	41-50 yaş	4	35,13			
Dışsal Doyum	21-30 yaş	80	52,99		,142	,932
	31-40 yaş	20	50,25			
	41-50 yaş	4	53,88			
Genel İş Doyumu	21-30 yaş	80	53,48		,553	,759
	31-40 yaş	20	50,45			
	41-50 yaş	4	43,25			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyum düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Bağımsız T testi (Independent-Samples T test) sonucunda, evli ve bekarların iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F=3,140$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.6.'daki ortalamalara bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından evli olanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumlarının bekar olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 6 Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması**

		N	Ort.	SS	F	p
İçsel Doyum	Evli	35	4,0310	,57985		
	Bekar	69	3,9072	,53358		
Dışsal Doyum	Evli	35	3,5214	,82442		
	Bekar	69	3,2717	,68531		
Genel İş Doyumu	Evli	35	3,8271	,64356		
	Bekar	69	3,6529	,52238		

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyum düzeylerinin çocuk sahibi olma-olmama durumlarına göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, çocuğu olan grupla çocuğu olmayan grubun iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $U=478,500$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.7.'deki sıra ortalamalarına bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından çocuk sahibi olmayanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumlarının çocuk sahibi olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 7 Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Çocuk Sahibi Olma-Olmama Durumuna Göre Farklılaşması**

		N	Sıra ort.	Sıra top.	U	P
İçsel Doyum	Var	15	39,50	592,50	472,500	,071
	Yok	89	54,69	4867,50		
Dışsal Doyum	Var	15	42,53	638,00	518,000	,166
	Yok	89	54,18	4822,00		
Genel İş Doyumu	Var	15	39,90	598,50	478,500	,080
	Yok	89	54,62	4861,50		

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyum düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyindeki grupların iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $\chi^2=,302$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.8.'deki sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından yüksek lisans eğitim düzeyinde olanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumlarının lisans ve doktora eğitim düzeyinde olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 8 Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması**

		N	Sıra ort.	SD	X <sup>2</sup>	p
İçsel Doyum	Lisans	77	51,97	2	,131	,937
	Yüksek Lisans	25	52,50			
	Doktora	1	41,50			
Dışsal Doyum	Lisans	77	50,57		,706	,702
	Yüksek Lisans	25	56,32			
	Doktora	1	54,00			
Genel İş Doyumu	Lisans	77	51,13		,302	,860
	Yüksek Lisans	25	54,82			
	Doktora	1	48,50			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyum düzeylerinin mezun olunan bölüme göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, PDR, Psikoloji, Sosyoloji, Felsefe ve diğer bölümlerden mezun grupların iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $x^2=7,283$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 3. 9 Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Mezun Olunan Bölüme Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	SD	$x^2$	p
İçsel Doyum	PDR	70	51,09	4	8,406	,078
	Psikoloji	8	48,50			
	Sosyoloji	9	33,83			
	Felsefe	14	66,32			
	Diğer	2	79,25			
Dışsal Doyum	PDR	70	50,26		5,803	,214
	Psikoloji	8	48,63			
	Sosyoloji	9	42,06			
	Felsefe	14	65,00			
	Diğer	2	80,25			
Genel İş Doyumu	PDR	70	50,61		7,283	,122
	Psikoloji	8	49,06			
	Sosyoloji	9	38,00			
	Felsefe	14	64,86			
	Diğer	2	85,25			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyum düzeylerinin mesleki kıdem yılına göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, mesleki kıdem yılı ile iş doyum puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $x^2=2,242$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.10.'da sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl arası görev yapmış olanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum puanları normal memnuniyet aralığındadır; 21-25 yıl arası görev yapmış olanın tüm boyutlarda iş doyum puanı düşüktür ve 16-20 yıl

görev yapmış olanların dışsal doyum ortalamaları normal altı memnuniyet aralığındayken içsel ve genel iş doyumları normal memnuniyet aralığındadır.

**Tablo 3. 10 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Kıdem Yılına Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	SD	$\chi^2$	p
İçsel Doyum	0-5 yıl	71	52,25	4	2,047	,727
	6-10 yıl	19	55,53			
	11-15 yıl	9	51,39			
	16-20 yıl	4	55,13			
	21-25 yıl	1	12,00			
Dışsal Doyum	0-5 yıl	71	53,24		2,195	,700
	6-10 yıl	19	52,87			
	11-15 yıl	9	54,72			
	16-20 yıl	4	42,25			
	21-25 yıl	1	14,00			
Genel İş Doyumu	0-5 yıl	71	52,73		2,242	,691
	6-10 yıl	19	54,16			
	11-15 yıl	9	52,33			
	16-20 yıl	4	52,00			
	21-25 yıl	1	8,00			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyum düzeylerinin şimdiki yöneticileriyle (okul müdürleriyle) çalışma sürelerine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, şimdiki yöneticisiyle çalışma süresiyle içsel doyum ve genel iş doyumunda arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ( $p < 0,05$ ), dışsal doyum arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p = ,085$ ;  $p > 0,05$ ). Tablo 3.11'deki sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, şimdiki yöneticisiyle 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası sürede çalışanların içsel doyum ve genel iş doyum puanları normal memnuniyet aralığında ve şimdiki yöneticisiyle 1 yıldan az yıl çalışanlara göre daha yüksektir. Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlardan şimdiki yöneticisiyle 1 yıldan az çalışanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum puanları normalin altında memnuniyet aralığındadır.

**Tablo 3. 11 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Şimdiki Yöneticileriyle Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	SD	$\chi^2$	p
İçsel Doyum	1 yıldan az	53	45,02	2	6,906	,032
	1-3 yıl	48	60,79			
	4-6 yıl	3	52,00			
Dışsal Doyum	1 yıldan az	53	46,08		4,927	,085
	1-3 yıl	48	59,13			
	4-6 yıl	3	60,00			
Genel İş Doyumu	1 yıldan az	53	45,08		6,616	,037
	1-3 yıl	48	60,50			
	4-6 yıl	3	55,50			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyum düzeylerinin çalıştıkları sektöre göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Bağımsız T testi (Independent-Samples T test) sonucunda, kamu sektöründe çalışan ve özel sektörde çalışan grupların dışsal doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ( $p=,022$ ;  $p<0,05$ ), içsel doyum ve genel iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3. 12 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların İş Doyumu Düzeylerinin Çalıştıkları Sektöre Göre Farklılaşması**

		N	Ort.	SS	F	p
İçsel Doyum	Kamu Sektörü	60	3,9766	,53444	,089	,766
	Özel Sektör	44	3,9110	,57438		
Dışsal Doyum	Kamu Sektörü	60	3,3479	,66427	5,402	,022
	Özel Sektör	44	3,3665	,84151		
Genel İş Doyumu	Kamu Sektörü	60	3,7250	,51468	1,530	,219
	Özel Sektör	44	3,6932	,64136		



### 3.3. Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile İş Doyumları Düzeyleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların algıladıkları müdürlerinin liderlik stilleri ile iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.13.'te gösterilmektedir. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucuna göre; dönüşümcü liderlik ile içsel doyum puanları arasında %1 hata payı ile pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=,333$ ), dışsal doyum puanları arasında %1 hata payı ile pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=,670$ ), genel iş doyum puanları arasında %1 hata payı pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=,542$ ) bir ilişki bulunmuştur. Sürdürümcü liderlik ile içsel doyum puanları arasında %1 hata payı ile pozitif yönlü düşük düzeyde ( $r=,239$ ), dışsal doyum puanları arasında %1 hata payı ile pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=,600$ ), genel iş doyum puanları arasında %1 hata payı ile pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=,451$ ) bir ilişki bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik ile içsel doyum arasında %1 hata payı ile pozitif yönlü düşük düzeyde ( $r=,002$ ), dışsal doyum arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ( $r=,297$ ), genel iş doyum arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ( $r=,156$ ) bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifade ile okul psikolojik danışmanların yöneticileri (okul müdürleri) ile ilgili dönüşümcü liderlik algılama düzeyi arttıkça içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum düzeyinin arttığı; sürdürümcü liderlik algılama düzeyi arttıkça içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum düzeyinin arttığı; serbest bırakıcı liderlik algılama düzeyi arttıkça dışsal doyum düzeyinin arttığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3. 13 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki**

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel İş Doyumu
Dönüşümcü Liderlik	r	,333**	,670**	,542**
	p	,001	,000	,000
	N	104	104	104
Sürdürümcü Liderlik	r	,239*	,600**	,451**
	p	,015	,000	,000
	N	104	104	104
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	,002	,297**	,156
	p	,988	,002	,114
	N	104	104	104

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

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

### 3.4. Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda kadın ve erkeklerin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $U=928,000$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.14.'teki sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından kadınların duygusal tükenme ve genel tükenmişlik düzeyinin erkeklere göre daha yüksek; duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarının ise daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 14 Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Duygusal Tükenme	Kadın	78	55,32	4315,00	794,000	,098
	Erkek	26	44,04	1145,00		
Duyarsızlaşma	Kadın	78	51,24	3997,00	916,000	,460
	Erkek	26	56,27	1463,00		
Kişisel Başarı	Kadın	78	49,88	3891,00	810,000	,125
	Erkek	26	60,35	1569,00		
Genel Tükenmişlik	Kadın	78	53,60	4181,00	928,000	,518
	Erkek	26	49,19	1279,00		

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, grupların iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $\chi^2=4,304$ ;  $p=,116$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.15.'teki sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından 21-30 yaş arasındakilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve genel tükenmişlik puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 15 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	SD	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Tükenme	21-30 yaş	80	50,54	2	1,625	,444
	31-40 yaş	20	57,90			
	41-50 yaş	4	64,63			
Duyarsızlaşma	21-30 yaş	80	50,51		3,409	,182
	31-40 yaş	20	55,35			
	41-50 yaş	4	78,00			
Kişisel Başarı	21-30 yaş	80	51,49		,572	,751
	31-40 yaş	20	54,68			
	41-50 yaş	4	61,75			
Genel Tükenmişlik	21-30 yaş	80	49,55		4,304	,116
	31-40 yaş	20	59,60			
	41-50 yaş	4	76,00			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Bağımsız T testi (Independent-Samples T test) sonucunda, evli ve bekarların iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F=,065$ ;  $p=,800$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 3. 16 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması**

		N	Ort.	SS	F	p
Duygusal Tükenme	Evli	35	18,2571	11,16808	,718	,399
	Bekar	69	18,3188	10,38309		
Duyarsızlaşma	Evli	35	1,4429	,83131	,010	,920
	Bekar	69	1,5889	,78085		
Kişisel Başarı	Evli	35	4,7429	,62716	,358	,551
	Bekar	69	4,6938	,68718		
Genel Tükenmişlik	Evli	35	2,9507	,58879	,065	,800
	Bekar	69	2,9744	,57324		

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin çocuk sahibi olma-olmama durumlarına göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, çocuğu olan grupla çocuğu olmayan grubun iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $U=511,000$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.17.'deki sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından çocuk sahibi olanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik düzeyinin çocuk sahibi olmayanlara göre daha yüksek olduğu, kişisel başarı düzeyinin ise daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 17 Örneklemi Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Çocuğu Olma-Olmama Durumuna Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Duygusal Tükenme	Var	15	62,53	938,00	517,000	,164
	Yok	89	50,81	4522,00		
Duyarsızlaşma	Var	15	63,37	950,50	504,500	,130
	Yok	89	50,67	4509,50		
Kişisel Başarı	Var	15	44,83	672,50	552,500	,286
	Yok	89	53,79	4787,50		
Genel Tükenmişlik	Var	15	62,93	944,00	511,000	,147
	Yok	89	50,74	4516,00		

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyindeki grupların iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $\chi^2=,230$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.18.'deki sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından lisans eğitim düzeyinde olanların duygusal tükenme, kişisel başarı, genel tükenmişlik düzeyinin diğerlerinden daha düşük olduğu ve yüksek lisans eğitim düzeyinde olanların duyarsızlaşma düzeyinin diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 18 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Durumuna Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	SD	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Tükenme	Lisans	77	51,57	2	,283	,868
	Yüksek Lisans	25	52,72			
	Doktora	1	67,00			
Duyarsızlaşma	Lisans	77	51,79		1,462	,481
	Yüksek Lisans	25	54,02			
	Doktora	1	17,50			
Kişisel Başarı	Lisans	77	51,75		,312	,855
	Yüksek Lisans	25	52,10			
	Doktora	1	68,50			
Genel Tükenmişlik	Lisans	77	51,25		,230	,891
	Yüksek Lisans	25	53,98			
	Doktora	1	60,00			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin mezun olunan bölüme göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, PDR, Psikoloji, Sosyoloji, Felsefe ve diğer bölümlerden mezun grupların yalnızca tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $\chi^2=15,506$ ;  $p=,004$ ;  $p<0,05$ ). Araştırmaya katılan psikolojik danışmanlardan PDR mezunu olanların kişisel başarı puanlarının diğerlerinden daha düşük, Felsefe mezunu olanların kişisel puanlarının ise diğerlerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3. 19 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Mezun Olunan Bölüme Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	SD	$\chi^2$	p
Duygusal Tükenme	PDR	70	53,54	4	1,475	,831
	Psikoloji	8	52,44			
	Sosyoloji	9	54,33			
	Felsefe	14	43,64			
	Diğer	2	44,25			
Duyarsızlaşma	PDR	70	53,04		4,743	,315
	Psikoloji	8	58,44			
	Sosyoloji	9	58,06			
	Felsefe	14	37,21			
	Diğer	2	66,25			
Kişisel Başarı	PDR	70	46,68		15,506	,004
	Psikoloji	8	48,69			
	Sosyoloji	9	51,22			
	Felsefe	14	80,89			
	Diğer	2	52,75			
Genel Tükenmişlik	PDR	70	50,97		,431	,980
	Psikoloji	8	54,81			
	Sosyoloji	9	57,22			
	Felsefe	14	52,04			
	Diğer	2	53,00			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin mesleki kıdem yılına göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, mesleki kıdem yılı ile tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $\chi^2=5,817$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3.20.'de sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, 16-20 yıl arası görev yapmış olanların duygusal tükenme boyutu puanlarının, 6-10 yıl arası görev yapmış olanların duyarsızlaşma boyutu puanlarının, 0-5 yıl arası görev yapmış olanların genel tükenmişlik puanlarının diğerlerinden düşük olduğu ve 16-20 yıl arası görev yapmış olanların kişisel başarı alt boyutu puanlarının diğerlerinden yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 20 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Yılına Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	SD	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Tükenme	0-5 yıl	71	49,71	4	4,863	,302
	6-10 yıl	19	55,79			
	11-15 yıl	9	66,17			
	16-20 yıl	4	45,13			
	21-25 yıl	1	94,50			
Duyarsızlaşma	0-5 yıl	71	51,37		3,180	,528
	6-10 yıl	19	49,18			
	11-15 yıl	9	64,06			
	16-20 yıl	4	53,13			
	21-25 yıl	1	89,50			
Kişisel Başarı	0-5 yıl	71	51,66		2,387	,665
	6-10 yıl	19	50,55			
	11-15 yıl	9	58,33			
	16-20 yıl	4	69,50			
	21-25 yıl	1	28,50			
Genel Tükenmişlik	0-5 yıl	71	48,99		5,817	,213
	6-10 yıl	19	55,03			
	11-15 yıl	9	69,33			
	16-20 yıl	4	54,63			
	21-25 yıl	1	94,00			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin şimdiki yöneticileriyle (okul müdürleriyle) çalışma sürelerine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, şimdiki yöneticisiyle çalışma süresiyle kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ( $p=,015$ ; ( $p<0,05$ ), duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Tablo 3.21'deki sıra ortalamalarına (mean rank) bakıldığında, şimdiki yöneticisiyle 1 yıldan az çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma diğerlerinden yüksek olduğu; kişisel başarı puanının ise diğerlerinden düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 21 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Yöneticileriyle (Okul Müdürleriyle) Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşması**

		N	Sıra Ort.	SD	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	53	56,51	2	1,993	,369
	1-3 yıl	48	48,64			
	4-6 yıl	3	43,50			
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	53	55,29		1,087	,581
	1-3 yıl	48	50,01			
	4-6 yıl	3	43,00			
Kişisel Başarı	1 yıldan az	53	44,31		8,398	,015
	1-3 yıl	48	61,67			
	4-6 yıl	3	50,50			
Genel Tükenmişlik	1 yıldan az	53	52,58		,369	,831
	1-3 yıl	48	53,06			
	4-6 yıl	3	42,17			

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin çalıştıkları sektöre göre farklılaşmasının tespiti için yapılan Bağımsız T testi (Independent-Samples T test) sonucunda, kamu sektöründe çalışan ve özel sektörde çalışan grupların duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve genel tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Tablo 3.22.'deki ortalamalara bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların kamu sektöründe görev yapanların duygusal tükenme boyutunda puanlarının daha yüksek ve orta düzeyde olduğu ve her iki grubun duyarsızlaşma, kişisel başarı, genel tükenmişlik puanlarının birbirine yakın ve düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 22 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşması**

		N	Ort.	SS	F	p
Duygusal Tükenme	Kamu Sektörü	60	18,7500	10,27359	,269	,605
	Özel Sektör	44	17,6818	11,11833		
Duyarsızlaşma	Kamu Sektörü	60	1,5467	,76022	,853	,358
	Özel Sektör	44	1,5303	,85384		
Kişisel Başarı	Kamu Sektörü	60	4,5958	,64332	,157	,693
	Özel Sektör	44	4,8665	,66930		
Genel Tükenmişlik	Kamu Sektörü	60	2,9471	,56441	,067	,797
	Özel Sektör	44	2,9928	,59645		



### 3.5. Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanların Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların algıladıkları müdürlerinin liderlik stilleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.23.'te gösterilmektedir. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucuna göre; dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenme puanları arasında %1 hata payı ile negatif yönlü orta düzeyde ( $r=-,418$ ), duyarsızlaşma puanları arasında %1 hata payı ile negatif yönlü düşük düzeyde ( $r=-,177$ ), kişisel başarı puanları arasında %1 hata payı ile pozitif yönlü düşük düzeyde ( $r=,277$ ), genel tükenmişlik puanları arasında %1 hata payı ile negatif yönlü düşük düzeyde ( $r=-,298$ ) bir ilişki bulunmuştur. Sürdürümcü liderlik ile duygusal tükenme puanları arasında %1 hata payı ile negatif yönlü orta düzeyde ( $r=-,379$ ), duyarsızlaşma puanları arasında %1 hata payı ile negatif yönlü düşük düzeyde ( $r=-,187$ ), kişisel başarı puanları arasında %1 hata payı pozitif yönlü düşük düzeyde ( $r=,285$ ), genel tükenmişlik puanları arasında %1 hata payı ile negatif yönlü düşük düzeyde ( $r=-,267$ ) bir ilişki bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik ile duygusal tükenme arasında %1 hata payı ile negatif yönlü düşük düzeyde ( $r=-,158$ ), duyarsızlaşma arasında negatif yönlü düşük düzeyde ( $r=-,127$ ), kişisel başarı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ( $r=,127$ ), genel tükenmişlik arasında %1 hata payı ile negatif yönlü düşük düzeyde ( $r=-,124$ ) bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifade ile okul psikolojik danışmanların yöneticileri (okul müdürleri) ile ilgili dönüşümcü liderlik algılama düzeyi arttıkça duygusal tükenme düzeyinin ve genel tükenmişlik düzeyinin azaldığı, kişisel başarı düzeyinin ise arttığı; sürdürümcü liderlik algılama düzeyi arttıkça duygusal tükenme düzeyinin ve genel tükenmişlik düzeyinin azaldığı, kişisel başarı düzeyinin ise arttığı; serbest bırakıcı liderlik algılama düzeyi arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik düzeyinin azaldığı, kişisel başarı düzeyinin ise arttığı saptanmıştır.

**Tablo 3. 23 Örnekleme Oluşturan Okul Psikolojik Danışmanlarının Algıladıkları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**

		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Genel Tükenmişlik
Dönüşümcü Liderlik	r	-,418**	-,177	,277**	-,298**
	p	,000	,073	,004	,002
	N	104	104	104	104
Sürdürümcü Liderlik	r	-,379**	-,187	,285**	-,267**
	p	,000	,057	,003	,006
	N	104	104	104	104
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	-,158	-,127	,127	-,124
	p	,109	,197	,199	,210
	N	104	104	104	104

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

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

## 4. BÖLÜM

### TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmanın bulguları literatür ışığında tartışılıp araştırmanın doğurguları, sınırlılıkları ve geleceğe yönelik önerilere yer verilmiştir.

#### 4.1. Okul Psikolojik Danışmanlarının İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma

1. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanların iş doyumunu düzeyi puanları incelendiğinde; içsel doyum ve genel iş doyumunun normal düzeyde (memnunum), dışsal doyum boyutunun normalin altında düzeyde (biraz memnunum) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında; okul psikolojik danışmanların işlerini severek yaptıkları, işlerinden memnuniyet duydukları ancak dışsal faktörlerden kaynaklı iş doyumunun daha az olduğu söylenebilmektedir. Okul psikolojik danışmanları kişisel ihtiyaçlar, saygınlık vb. ihtiyaçların karşılanması bakımından işlerinden memnunken yönetim, ödeme, terfi, ilerleme vb. ihtiyaçlar bakımından işlerinden memnun değil görünmektedirler. Ayrıca okul sistemi içerisinde önemli göreve sahip olan okul psikolojik danışmanlarının içsel doyum ve genel iş doyumunu düzeyinin araştırma sonucunda normal düzeyde çıkması beklenen ve sevindirici bir netice oluşturmaktadır.

Literatürde benzer ve farklı sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Ayan, Kocacık, & Karakuş (2009)'un lise öğretmenleri üzerinde yaptıkları çalışması sonucunda; öğretmenlerin iş doyumunun orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tok & Bacak (2013)'in öğretmenler üzerinde yaptığı çalışması sonucunda; öğretmenlerin işlerinden yeterli düzeyde memnun oldukları, işlerini severek yaptıkları, başkalarına göre işlerini daha fazla sevdikleri ve işlerinden beklenen doyumunu aldıkları saptanmıştır.

2. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, kadın okul psikolojik danışmanları ile erkek okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından erkeklerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında; erkek okul psikolojik danışmanların işinden memnun olma, işini severek yapma, işinden tatmin sağlama hissini kadınlardan daha fazla yaşadıkları söylenilmektedir. Literatürde, benzer ve farklı sonuçlar elde edilen çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Ekşi, Ismuk, & Parlak (2015)'ın okul psikolojik danışmanları üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunun cinsiyete göre değişmediği saptanmıştır. Benzer Şekilde, ğretmenler üzerinde yapılan bazı araştırmaların (Tok & Bacak, 2013; Ayan, Kocacık, & Karakuş, 2009; Koruklu, Feyzioğlu, Kiremit, & Aladağ, 2013; Taşdan & Tiryaki, 2008) sonucunda, cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Literatürde, cinsiyete göre iş doyumunda farklılık bulan araştırmalara da (Kınalı, 2000; Okpara, 2006; Şahin, 1999) rastlanmaktadır (Akt; Ekşi, Ismuk, & Parlak, 2015). Aliyev & Tunc (2015)'un araştırma sonucuna göre ise psikolojik danışmanların iş doyumları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte ve erkek psikolojik danışmanların iş doyumlarının, kadın psikolojik danışmanlarınkinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan bu araştırmanın sonucu ve konu ile ilgili literatür incelendiğinde okul psikolojik danışmanların iş doyumunu düzeylerinin cinsiyete göre çoğu zaman fark göstermemesi ya da bu farkın bazen kadınlara, bazen de erkekler lehine çıkmasından yola çıkarak cinsiyetin tek başına iş doyumunun güçlü bir yordayıcısı olmadığı söylenilmektedir.

3. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyi ile yaş değişkeni arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının yaşlarına göre iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından 21-30 yaş arasındakilerin içsel doyum ve genel iş doyumunun

daha yüksek, dışsal doyumunun daha düşük olduğu; 31-40 yaş arasındakilerin iş doyumunun her boyutunda ortanca sırada olduğu; 41-50 yaş arasındakilerin ise içsel doyum ve genel iş doyumunu daha düşük, dışsal doyumunu daha yüksek olduğu saptanmıştır. Genç yaştaki okul psikolojik danışmanların içsel doyum ve genel iş doyumunun ileriki yaştakilerden daha yüksek çıkması yaş değişkeninden çok mesleki kıdem değişkeniyle açıklanabilir. İleriki yaşlarda işle ilgili monotonluk oluşması, genç yaştakilere göre mesleki anlamda daha fazla sorun yaşamış olmanın verdiği doyum alamama hissi, bu durumun nedeni olarak verilebilir. Ayrıca 41-50 yaş arasındakilerin örneklemin %3,8'ini oluşturduğu düşünüldüğünde yaş değişkeni açısından bir yargıya varmanın uygun olmadığı düşünülmektedir.

Literatürde, benzer ve farklı sonuçlar elde edilen çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Ekşi, Ismuk, & Parlak (2015)'in okul psikolojik danışmanları üzerinde yaptığı araştırması sonucunda; okul psikolojik danışmanlarının yaşlarının iş doyumunu düzeylerini etkilemediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Avşaroğlu, Deniz, & Kahraman (2005)'in teknik öğretmenler üzerinde yaptığı çalışması sonucunda; yaş değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Bu sonuçların aksine; Koruklu, Feyzioğlu, Kiremit, & Aladağ (2013)'in öğretmenler üzerinde yaptığı çalışması sonucunda; yaşa göre iş doyumunda anlamlı farklılığın olduğu görülmüş ve 41 ve üstü yaş aralığındaki bireylerin iş doyum düzeyleri 20-40 yaş aralığına göre daha yüksek bulunmuştur. Günbayı&Toprak (2010) yaptığı araştırmanın sonucunda da yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş ve 31-40 arası yaş grubundaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler ile 41-50 arası yaş grubunda olan öğretmenlerden daha az olduğu bulunmuştur.

4.Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyi ile medeni durum değişkeni arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının evli ve bekar olma durumuyla iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ışığında; bireylerin evli ya da bekar olmalarından ziyade iş dışı hayatlarında mutlu olmalarının, onların iş

yaşamına dair duygularını ve algılarını, dolayısıyla da iş doyum düzeylerini etkilediği düşünülmektedir.

Literatürde, benzer ve farklı sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Ayan, Kocacık, & Karakuş (2009)'un lise öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; medeni durumun iş doyum düzeyine etkilemediği saptanmıştır. Benzer şekilde; Soyer, Can, & Kale (2009)'nin beden öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırma sonucunda medeni duruma göre iş doyumunun farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yıldız (2013)'in öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu sonuçların aksine; Uslu (1999)'nun rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında; medeni duruma göre iş doyumunu düzeyinin farklılaştığı ve evli rehber öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin bekarlara göre yüksek olduğu saptanmıştır.

5.Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyi ile çocuğu olma-olmama durumu arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyi ile çocuğu olma-olmama durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından çocuk sahibi olmayanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumlarının çocuk sahibi olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum; çocuk sahibi olanların ücret, terfi, kolay izin alabilme olanağı gibi ihtiyaçlarının çocuk sahibi olmayanlara göre daha fazla olması, dolayısıyla bu ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanamaması ile iş doyumunun daha düşük düzeyde olması şeklinde açıklanabilir.

Araştırma sonuçlarına paralel bulguları olan, Umay (2015)'in okul psikolojik danışmanlarıyla yaptığı çalışması sonucunda; çocuk olma-olmama durumuna iş doyum düzeyinin farklılaşmadığı saptanmıştır.

6.Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyi ile eēitim düzeyi arasındaki farklılaşmaya bakıldıēında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyumunu düzeyi ile eēitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından yüksek lisans eēitim düzeyinde olanların iēsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumlarının lisans ve doktora eēitim düzeyinde olanlardan daha yüksek olduēu saptanmıştır. Ancak; yüksek lisans eēitim düzeyindekilerin araştırmanın örnekleminin %24n ve doktora eēitim düzeyindekilerin araştırma örnekleminin %1ini oluřturduēu göz önünde bulunduurulduēunda, araştırma sonuēlarına göre bu konuyla ilgili kesin bir yargıda bulunmanın doēru olmayacaēı düşünülmektedir.

Konuyla ilgili araştırmalara bakıldıēında; kişilerin kendi eēitimleriyle kazandıklarını diēer kişilerin eēitim ve kazandıklarıyla karşılaştırdıklarında olumlu bir sonuca ulaşırsa iş doyumunu, ulaşmazsa iş doyumsuzluēu yařadıēı varsayımı üzerine gidilmiştir ve bu yönde yapılan araştırmalar sonucunda, eēitim düzeyi ykseldikēe iş doyum düzeyinin dřtē tespit edilmiştir (Kantar, 2010).

Bu araştırmaya benzer sonuēları olan, Ayan, Kocacık, & Karakuş (2009)un lise ēretmenleri üzerinde yaptıkları ēalıřma sonucunda, eēitim düzeyine göre iş doyumunu düzeyinin farklılařmadıēı tespit edilmiştir. Umay (2015)ın okul psikolojik danışmanları üzerinde yaptēı ēalıřması sonucunda da; eēitim durumu deēiřkenine göre genel iş doyumunu düzeyinin farklılařmadıēı saptanmıştır. Ekşi, Ismuk, & Parlak (2015)ın okul psikolojik danışmanları üzerinde yaptıkları ēalıřmada, yüksek lisans yapmış okul psikolojik danışmanları ile lisans mezunu okul psikolojik danışmanlarının iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

7.Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının iş doyum düzeyi ile mezun oldukları bölüm arasındaki farklılaşmaya bakıldıēında; iēsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyumunu ile mezun olunan bölüm arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ekşi, Ismuk, & Parlak (2015)'in okul psikolojik danışmanları üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, mezun olunan bölüme göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde, Umay (2015)'in psikolojik danışma ve rehberlik öğretmenleriyle yaptığı çalışması sonucunda, mezun olunan lisans programı değişkenine göre psikolojik danışma ve rehberlik öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin farklılaşmadığı görülmüştür.

8. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyi ile mesleki kıdem yılı arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların iş doyumunu düzeyi ile mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde bu sonuçlara paralellik gösteren ve bu sonuçlardan farklı bulguları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Koruklu, Feyzioğlu, Kiremit & Aladağ (2013)'in öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyumlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Benzer şekilde, Taşdan & Tiryaki (2008)'nin ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırması sonucunda; öğretmenlerin mesleki kıdem sürelerinin iş doyum düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı saptanmıştır. Umay (2015)'in okul psikolojik danışmanları üzerinde yaptığı çalışması sonucunda da, mesleki kıdem yılının iş doyum düzeyleri üzerinde farklılaşmaya yol açmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında, meski kıdem yılının tek başına iş doyumunun yordayıcısı olamayacağı, yaş-aynı yerde çalışma süresi vb. etkenlerle beraber incelenmesi gerektiği söylenebilir.

Bu sonuçların aksine, Ekşi, Ismuk, & Parlak (2015)'in okul psikolojik danışmanları üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda; okul psikolojik danışmanlarının iş doyumlarının kıdem yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve 5-10 yıl arasında kıdem yılına sahip psikolojik danışmanların, 1 yıl ve altı kıdem yılına sahip psikolojik danışmanlardan daha çok iş doyumuna sahip olduğu bulunmuştur. Sezer (2015)'in öğretmenler üzerinde yaptığı çalışması sonucunda, öğretmenlerin mesleki kıdem sürelerine göre iş doyum düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Yıldız (2013)'in ilkököl ve ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı



çalışması sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum düzeylerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. En yüksek iş doyum düzeyinin 21 yıl ve üstü kıdem yılına sahip öğretmenlerde olduğu, en düşük iş doyum düzeyinin 6-10 yıl arası mesleki kıdem yılında olan öğretmenlerde olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında; öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça, mesleki tecrübelerinin artması, bilgi birikimlerinin artması vb. nedenlerle iş doyum düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Ayrıca bu duruma, öğretmenlerin yaş değişkeninin de etkisi olduğu düşünülmektedir.

9. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyi ile şimdiki yöneticisi (okul müdürü) ile çalışma süresi arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, şimdiki yöneticisiyle çalışma süresiyle içsel doyum ve genel iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık olduğu, dışsal doyum arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Şimdiki yöneticisiyle 1-3 yıl arası sürede çalışanların içsel doyum ve genel iş doyumunu puanları normal memnuniyet aralığında ve şimdiki yöneticisiyle 1 yıldan az çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlardan şimdiki yöneticisiyle 1 yıldan az çalışanların içsel doyum dışsal doyum ve genel iş doyumunu puanları normalin altında memnuniyet aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu durum; yöneticisiyle kısa süredir birlikte çalışan kişilerin iletişim, iş birliği, davranış ve tutum gibi konularda yöneticisiyle etkili şekilde anlaşamaması ve zıt düşmelerin yaşanabilmesi ile açıklanabilir. Okul müdürü ve okul psikolojik danışmanın birlikte çalıştıkları süre arttıkça iş birliği ve iletişimde bulunacakları konuda daha etkin ve hızlı kararlar alıp harekete geçecekleri düşünülmektedir. Böylece okul sistemi içerisinde rehberlik faaliyetlerine dair işler daha sorunsuz, hızlı ve etkili gerçekleşecektir. Bunlara bağlı olarak da okul psikolojik danışmanının işinden doyum sağlayacağı düşünülmektedir.

10. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeyi ile çalıştığı sektör arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, kamu sektöründe çalışan ve özel sektörde çalışan grupların dışsal doyumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, içsel doyum ve genel iş doyumunu arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum; özel sektör ve kamu sektörünün haftalık çalışma süresi, iş garantisi, ücret, iş yükü vb. örgütsel yani dışsal faktörler açısından farklılık göstermesi ve bu faktörlerin dışsal doyumunu etkilemesiyle açıklanabilir.

## 4.2. Okul Psikolojik Danışmanlarının Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma

1. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeyi puanları incelendiğinde; duygusal tükenme boyutunun yüksek düzeyde, duyarsızlaşma boyutunun düşük düzeyde, kişisel başarı boyutunun yüksek düzeyde ve genel tükenmişliğin düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında; okul psikolojik danışmanlarının yüksek düzeyde kendilerini duygusal yönden yıpranmış hissettikleri ve enerji yoksunluğu yaşadıkları, psikolojik danışma ve rehberlik hizmeti verdiği öğrencilere ve sorunlarına karşı düşük düzeyde duyarsızlaşma ve mesleki tükenmişlik yaşadıkları ve kendilerini mesleki olarak başarılı ve yeterli gördükleri söylenebilmektedir. Okul psikolojik danışmanlarının öğrencileri tanıma, onları anlama, empati kurarak yaş dönemlerini göz önünde bulundurarak onların sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaları ve bunların yanında okul sistemi içerisindeki sorumluluklarını yerine getirerek yönetici-veli-öğretmen-öğrenci arasında bağlayıcı bir görevde olmaları, duygusal tükenme yaşamalarına neden olabilmektedir. Okul sistemi içerisinde önemli göreve sahip olan okul psikolojik danışmanlarının duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik düzeyinin araştırma sonucunda düşük çıkması beklenen ve sevindirici bir neticedir.

Literatürde, benzer ve farklı sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Yıldız (2011)'ın rehber öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri çeşitli değişkenlere göre incelenmiş ve araştırma sonuçlarında rehber öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğunu tespit edilmiştir.

Ardıç & Polatçı (2008)'nin akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda araştırmaya katılan akademisyenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin orta, kişisel başarı düzeylerinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Kaya (2009)'nın ilköğretim, ortaöğretim ve rehberlik araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışması sonucunda, araştırmaya katılan rehber öğretmenlerin duygusal tükenme ve

duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu saptanmıştır.

2. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, kadın okul psikolojik danışmanları ile erkek okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından kadınların duygusal tükenme ve genel tükenmişlik düzeyinin erkeklere göre daha yüksek; duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarının ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında; kadın okul psikolojik danışmanların duygusal yıpranmışlık hissi, enerji düşüklüğü ve mesleki tükenmişlik hissini erkeklerden daha fazla yaşadıkları ancak çalıştıkları ortamdaki ve hizmet verdikleri kişilere insancıl yaklaşım bakımından erkeklerden daha iyi oldukları ve kendilerini erkeklerden daha fazla mesleki olarak başarılı hissettikleri söylenebilmektedir.

Literatürde, benzer ve farklı sonuçlar elde edilen çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Ardıç & Polatçı (2008)'nin akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, cinsiyetin tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, kurum içerisindeki faktörlerin kadın ve erkek akademisyenleri eşit ölçüde etkilediğinin göstergesi şeklinde yorumlanmıştır.

Kaya (2009)'nın ilköğretim, ortaöğretim ve rehberlik araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, araştırmaya katılan rehber öğretmenlerin genel tükenmişlik, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Alkan (2014)'ın ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi ve nedenlerini araştırdığı çalışmasında; araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin mesleklerine karşı bakış açıları, algılama durumları ve çalışma koşulları gibi genel durumlar dikkate alındığında öğretmenlerin mesleki tükenmişlik yaşama gibi olumsuz psikolojik problemlerini sadece cinsiyetlerine göre değerlendirmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. (Avşaroğlu, Deniz, & Kahraman, 2005).

Budak & Sürgevil (2005)'in akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmanın sonucunda, cinsiyetin tükenmişlikle ilgili önemli bir değişken olduğu bulunmuş ve kadınların duygusal tükenme düzeyi erkeklere göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durum, kadınların cinsiyet rolleri ile ilişkili olarak ilişki kurdukları insanlara daha duyarlı olmaları ve onlara daha çok önem vermeleri gerekçeleriyle açıklanmıştır.

Aydemir (2014)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili sonuçlara bakıldığında, kadın rehber öğretmenlerin duygusal tükenme ve genel tükenmişlik düzeyinin erkek rehber öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak cinsiyet ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Schwab, Jackson ve Schuller (1986), Friedman (1991) yaptıkları araştırmalarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla tükenmişlik duygusu yaşadığını saptamışlardır (Akt; Akten, 2007: 86).

3. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile yaş değişkeni arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının yaşlarına göre tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının yaşları arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve genel tükenmişlik puanlarının yükseldiği tespit edilmiştir. Bu sonuç ışığında; genç yaştaki okul psikolojik danışmanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük, kişisel başarı düzeyinin ise daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Genç yaştaki kişilerin iş hayatından beklentilerinin yüksek olması ve tecrübelerinin az olması sebebiyle bu sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Literatürde, benzer ve farklı sonuçlar elde edilen çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Aydemir (2014)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı çalışması sonucunda, tükenmişlik düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Aksoy (2007)'un araştırmasında, yaşa göre özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutlarında anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. İkiz (2010)'in psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerini incelemek üzere yaptığı çalışması sonucunda, yaşa göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Umay (2015)'in psikolojik danışman ve rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Koçak (2014)'in lisede çalışan okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyini değerlendirdiği çalışması sonucunda, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda yaş değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark görülmediği saptanmıştır.

Bu sonuçların aksine Ağaoğlu ve arkadaşları (2004)'nin yaptıkları çalışmada, yaşlı araştırma görevlilerinin, gençlere göre daha fazla mesleki tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur (Akt; Avşaroğlu, Deniz, & Kahraman, 2005). Dolunay (2002)'in, araştırma sonucunda, öğretmenlerin yaşları ile tükenmişlik düzeyi arasında ters yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. Dolunay (2002)'in çalışmasına göre yaş arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalmakta, kişisel başarı duygusu ise artmaktadır. Baysal (1995)'in öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yaşının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyinde etkili olduğu bulunmuş ve yaş oranının arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığını vurgulamıştır.

4.Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile medeni durum değişkeni arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının evli ve bekar olma durumuyla tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ışığında; bireylerin evli ya da bekar olmalarından ziyade iş dışı hayatlarında mutlu olmalarının, onların iş yaşamına dair duygularını ve algılarını, dolayısıyla da tükenmişlik düzeylerini etkilediği düşünülmektedir.

Literatürde, benzer ve farklı sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Umay (2015)'in psikolojik danışmanlar ve rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, medeni durumun tükenmişlik düzeyinde bir farklılaşmaya sebep olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Yıldız (2011)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, araştırmaya katılan rehber öğretmenlerin medeni durumunun, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alkan (2014)'in ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışması sonucunda, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında evli ile bekârlar arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Akten (2007)'in rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği araştırması sonucunda da medeni durum değişkeninin rehber öğretmenlerde hiçbir boyutta tükenmişliğe yol açmadığı saptanmıştır.

Aydemir (2014)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, bekar rehber öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik puan ortalamasının, evli olan rehber öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maslach&Jackson (1985), Constable&Russel (1986), Ergin (1992), Özer (1998), Başören (2005) yaptıkları araştırmalarda, bekarların evlilere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını saptamışlardır (Akt; Akten, 2007). Başören, bir aileye sahip olmanın, üzüntü ve sevinçlerini onlarla paylaşmanın, işin kişide yarattığı stresi ve yorgunluğu azaltabileceği, karşılaştığı güçlüklerle baş etmesinde küçümsenmeyecek destek sağlayacağı düşüncesinin buna etki ettiğini ifade etmiştir (Aydemir, 2014).

5.Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile çocuğu olma-olmama durumu arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile çocuğu olma-olmama durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarından çocuk sahibi olanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik düzeyinin çocuk sahibi olmayanlara göre daha yüksek olduğu, kişisel başarı düzeyinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Aydemir (2014)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı çalışması sonucunda, tükenmişlik düzeyleri ile çocuk sahibi olup olmama değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Umay (2015)'in psikolojik danışman ve rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, çocuğu olan psikolojik danışman ve rehber öğretmenler ile çocuğu olmayan psikolojik danışman ve rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

6.Yapılan çalışmada okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, çalışmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde Aydemir (2014)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, lisans ya da yüksek lisans mezunu olmanın tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Alkan (2014)'in ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışması sonucunda, eğitim düzeyine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Umay (2015)'in psikolojik danışman ve rehberlik öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışması sonucunda, lisans mezunu psikolojik danışman ve rehberlik öğretmenlerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri, yüksek lisans mezunu psikolojik danışman ve rehberlik öğretmenlerinden daha yüksektir.

Yıldız (2011)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı çalışması sonucunda, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyindeki rehber öğretmenler arasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı, kişisel başarı boyutunda ise anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7.Yapılan çalışmada okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile mezun oldukları bölüm arasındaki farklılaşmaya bakıldığında; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik ile mezun olunan bölüm arasında anlamlı bir

farklılık olmadığı ancak, kişisel başarı boyutu ile mezun olunan bölüm arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan psikolojik danışmanlardan PDR mezunu olanların kişisel başarı düzeyinin diğerlerinden daha yüksek, Felsefe mezunu olanların kişisel başarı puanlarının ise diğerlerinden düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında; alan mezunu okul psikolojik danışmanların kendilerini mesleki açıdan daha yeterli ve başarılı hissettikleri söylenebilmektedir. Bu durum, araştırma sonucunda beklenen ve istenen bir sonuçtur. Çünkü öğrencilerin rehberlik ihtiyaçlarını ve özellikle de psikolojik danışma ihtiyaçlarını en iyi PDR mezunu bir profesyonelin karşılayabileceği düşünülmektedir.

Yıldız (2011)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, Psikolojik Danışma ve Rehberlik mezunları ile Sosyoloji mezunları arasında kişisel başarı boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldız (2011)'a göre; PDR mezunlarının mesleki başarı basamaklarında son aşamaya geldiklerini düşünmelerine karşın Sosyoloji Bölümü mezunlarının mesleki formasyon yetersizliklerinin de etkisiyle kendilerini kanıtlama çabası içerisinde olmaları bu sonucun nedenlerinden biri olabilmektedir.

Bu sonuçların aksine, Kaya (2009)'nın ilköğretim, ortaöğretim ve rehberlik araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri ile rehber öğretmenlerin mezun olduğu lisans programı arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Kaya (2009) da Felsefe, Sosyoloji gibi alan dışı bölümlerden mezun olup rehber öğretmen kadrosunda çalışan rehber öğretmenlerle, PDR bölümünden mezun olan rehber öğretmenler arasında tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir farkın olmamasını ilginç bir sonuç olarak yorumlamıştır.

8. Yapılan çalışmada okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile mesleki kıdem yılı arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeyi ile mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ışığında; kıdem yılı düşük bireylerin beklentilerin yüksek olması açısından, kıdem yılı yüksek bireylerin ise duygusal yıpranma ve enerji yetersizliği açısından tükenmişlik düzeyleri düşük



çıkabilmekte veya kıdem yılı düşük olan bireylerin yeni işe başlarken motivasyonlarının yüksek olması açısından, kıdem yılı yüksek bireylerin ise zorluklara başa çıkabilme becerilerinin gelişmiş olması açısından tükenmişlik düzeyleri yüksek çıkabilmektedir. Dolayısıyla, araştırma sonucunda tükenmişlik düzeyi ile mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık çıkması olasıdır.

Literatürde, benzer ve farklı sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Aydemir (2014)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile rehber öğretmen olarak çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Umay (2015)'in psikolojik danışman ve rehberlik öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışması sonucunda, mesleki kıdem değişkenine göre psikolojik danışman ve rehberlik öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Baysal (1995) ve Yıldız (2011)'in yaptıkları araştırmalarda ilk 5 yıl tükenmişliğin fazla olduğunu bulunmuştur. Demir (1995)'in yaptığı çalışmada mesleki kıdem artmasının tükenmişlik duygusunu azalttığı, Dolu (1997)'nin yaptığı çalışmada ise mesleki kıdemle tükenmişlik arasında ters orantılı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Akt; Umay, 2015). Akten (2007)'nin yaptığı araştırma sonucunda mesleki kıdemleri düşük olanların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur.

Tükenmişlik düzeyi ile mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında farklı sonuçlara rastlanmaktadır. Bunun nedeni olarak kişilerin baş etme mekanizmaları, motivasyon düzeylerinin farklı olması, çalışılan kurum, çevre ve insan ilişkilerinden kaynaklanan nedenler, rutinleşen iş yaşantıları, olumsuz çalışma koşulları, yüksek beklenti düzeyi gibi faktörler belirtilebilir (Akten, 2007).

9. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile şimdiki yöneticisi (okul müdürü) ile çalışma süresi arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılan okul psikolojik danışmanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik düzeyi ile şimdiki yöneticisiyle çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ancak kişisel başarı boyutu ile şimdiki

yöneticisiyle çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şimdiki yöneticisiyle 1 yıldan az çalışanların kişisel başarı puanının diğerlerinden düşük yani, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında; yöneticisiyle (okul müdürüyle) çalışılan sürenin okul psikolojik danışmanlarının kendini mesleki açıdan yeterli ve başarılı hissetmesini etkilediği söylenebilmektedir.

Aydemir (2014)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda, rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile şimdiki yöneticisiyle çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

10. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile çalıştığı sektör arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, kamu sektöründe çalışan okul psikolojik danışmanları ile özel sektörde çalışan okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özel sektör ve kamu sektörünün haftalık çalışma süresi, iş garantisi, ücret, iş yükü vb. durumlardaki farklılıklarının, tükenmişlik düzeyini farklı şekilde etkileyeceği varsayılsa da kişisel faktörlerle örgütsel faktörlerin bir arada çalışanlara etki etmesiyle bu sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

#### **4.3. Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alguları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın “Okul psikolojik danışmanlarının iş doyumu düzeyi ile müdürlerinin liderlik stilini algıları arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezini test etmek için yapılan veri analizleri sonucunda elde edilen bulgular, araştırma hipotezini doğrulamaktadır. Her bir liderlik stilinin iş doyumu alt boyutlarıyla ilişkisi açıklanıp yorumlanmış ve literatür ışığında değerlendirilerek maddeler halinde sunulmuştur.

1. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanların müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılama düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; iş doyumunun içsel doyum, dışsal doyum boyutu ve genel iş doyumunu ile pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında şunlar söylenebilir:

- Okul psikolojik danışmanların müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılama düzeyleri arttıkça içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum düzeyleri artmaktadır.
- Dönüşümcü liderlerin; çalışanlarıyla etkin iletişim kurma, yapıcı eleştirilerde bulunma, onların gelişimine katkı sağlama, motive etme, çalışanlarını güçlendirmek için yetki verme vb. özellikleri göz önüne alındığında, müdürlerini dönüşümcü lider olarak algılayan okul psikolojik danışmanların içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle işinden memnun olması, işini severek yapması beklenen bir durumdur.
- Okul psikolojik danışmanlığı; sorumluluğu yüksek, sürekli okul sistemi içerisindeki sorunlarla karşı karşıya gelen, dolayısıyla her gün aynı motivasyonla çalışmanın zor olduğu bir meslek olduğu için bu noktada okul müdürünün dönüştürücü liderlik davranışları göstermesi son derece önemlidir.

Literatürde, benzer sonuçları olan, araştırma sonuçlarına paralellik gösteren, çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Aslan (2013)'ın öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda; dönüşümcü liderlik ile içsel iş doyumunu arasında düşük, dışsal iş doyumunu arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Başaran (2006)'ın ilkökul öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışması sonucunda; ilkökul öğretmenlerinin algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ile içsel doyum ve dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Tok & Bacak (2013)'ın öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

2. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanların müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilini algılama düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; iş doyumunun içsel doyum boyutu arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, dışsal doyum boyutu ve genel iş doyumunu ile pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında şunlar söylenebilir:

- Okul psikolojik danışmanların müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilini algılama düzeyleri arttıkça içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum düzeyleri artmaktadır ancak müdürün sürdürümcü liderlik davranışları okul psikolojik danışmanın içsel doyumunu artırmada daha az etkilidir.
- Sürdürümcü liderlerin; çalışanlarının prosedürler çerçevesinde iyi iş çıkarmasını istemesi, iyi performans gösterenleri ödüllendirmesi, sorun çıkmadan müdahale etmemesi vb. özellikleri göz önüne alındığında, müdürlerini sürdürümcü lider olarak algılayan okul psikolojik danışmanları müdürlerinin bu uygulamalarıyla motive olabilirken; diğer yandan, okul müdürünün gereğinden fazla işe yönelik olması, sadece performansı iyi olanın ihtiyaçlarını karşılaması vb özellikleri okul psikolojik danışmanın iş doyumunu azaltabilmektedir.

Literatürde benzer sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Aslan (2013)'in öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda; sürdürümcü liderlik ile içsel iş doyumunu arasında düşük, dışsal iş doyumunu arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Başaran (2006)'ın ilkokul öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışması sonucunda; ilkokul öğretmenlerinin algıladıkları sürdürümcü liderlik stilil ile içsel doyum ve dışsal doyum arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanların müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stilini algılama düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; iş doyumunun içsel doyum boyutu, dışsal doyum boyutu ve genel iş doyumunu ile pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında şunlar söylenebilir:

- Okul psikolojik danışmanların müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stilini algılama düzeyleri arttıkça içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum düzeyleri düşük düzeyde artmaktadır.
- Serbest bırakıcı liderler; sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır, çalışanlarına özgürlük tanır, yetki kullanma hakkını onlara verir. Serbest

bırakıcı liderlerin bu özellikleri göz önüne alındığında, araştırma sonucu olumlu ve olumsuz yönde iki şekilde açıklanabilir. Okul psikolojik danışmanlarının okul müdürünün yetkisine az ihtiyaç duyan, okuldaki öğrencilerin kişisel, sosyal, eğitsel ihtiyaçlarıyla ilgilenen profesyoneller olmaları bu liderlik stili davranışlarıyla uyum gösterebilir. Ayrıca, okul psikolojik danışmanları, okul sistemindeki herkes gibi okul müdürüne bağlı ancak okulda rehberlik servisi birimi olarak ayrı bir birimde yer alır ve her konuda okul müdürüne danışması gerekmez. Bununla birlikte, okul psikolojik danışmanını öğrenci sorunlarıyla ilgili acil durumlarda hızlı karar alması, düzenlenmek istenen seminer, etkinlik ve diğer uygulamalarda yaratıcılık ve özgürlüğünü kullanması iş verimi ve işleyiş açısından önemlidir. Bu gibi durumlarda okul müdürünün serbest bırakıcı liderlik davranışlarıyla yaklaşması okul psikolojik danışmanını rahatlatır ve iş doyumunu artırabilir.

- Diğer yandan; okulda şiddet, öğretmen-veli-öğrenci arabuluculukları, ağır öğrenci problemleri vb. bazı durumlarda okul müdürünün sorumluluk alması ve okul psikolojik danışmanı ile iş birliği içinde olması oldukça önemlidir. Böyle durumlarda okul müdürünün sorumluluk almaması ve tüm yetkiyi okul psikolojik danışmanına bırakması okul psikolojik danışmanını zor bir duruma düşürür.

Literatürde benzer ve farklı sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Aslan (2013)'ın öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda; öğretmenler tarafından algılanan serbest bırakıcı liderlik stili ile içsel doyum arasında düşük, dışsal doyum arasında ise orta düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur.

Başaran (2006)'ın ilkökul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırması sonucunda; serbest bırakıcı liderlik stili ile genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Benzer şekilde, Gezici (2007)'nin yaptığı araştırmada, müdürünü serbest bırakıcı liderlik olarak algılayan katılımcıların iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur.

#### 4.4. Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ile müdürlerinin liderlik stilini algıları arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezini test etmek için yapılan veri analizleri sonucunda elde edilen bulgular, araştırma hipotezini doğrulamaktadır. Her bir liderlik stiline tükenmişlik alt boyutlarıyla ilişkisi açıklanıp yorumlanmış ve literatür ışığında değerlendirilerek maddeler halinde sunulmuştur.

1. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanların müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılama düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile negatif yönlü orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutu ile negatif yönlü düşük düzeyde, kişisel başarı boyutu ile pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında şunlar söylenebilir:

- Okul psikolojik danışmanların müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılama düzeyleri arttıkça genel tükenmişlik, duygusal tükenme hissi ve duyarsızlaşma davranışı azalmaktadır; kişisel başarı hissi ise artmaktadır.
- Bir başka ifadeyle; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları gösterme düzeyi arttıkça okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi yaşama olasılığı azalmaktadır (Dursun, 2009).
- Dönüşümcü liderler; çalışanlarıyla etkin iletişim kurar, yapıcı eleştirilerde bulunur, çalışanlarının gelişimine katkı sağlar, motive eder, çalışanlarını güçlendirmek için yetki verirler. Dönüşümcü liderlerin bu özellikleri göz önüne alındığında, müdürünün bu stilde liderlik gösterdiğini algılayan çalışanlarda -araştırma sonucunda da ortaya çıktığı gibi- genel tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissini az yaşanması beklenen bir durumdur.
- Müdürlerinin davranışlarını dönüşümcü liderlik stillinde algılayan okul psikolojik danışmanların kendilerini kişisel başarı anlamında iyi hissettikleri görülmektedir. Bu durum; kendisiyle etkin iletişim kuran, gelişimine katkı

sağlayan, motive eden bir liderle çalışan bireylerin kendilerini mesleki anlamda başarılı, yeterli, değerli hissettikleri şeklinde açıklanabilir.

Literatürde benzer ve farklı sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Dursun (2009)'un öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda; öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik stili ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki, kişisel başarı arasında ise pozitif bir ilişki saptanmıştır. Aydemir (2014)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda ise; okul yöneticisinin dönüşümcü lider özellikleri gösterdiğini düşünen rehber öğretmenlerin genel tükenmişlik, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında en düşük tükenmişliği yaşadıkları, yalnızca kişisel başarısızlık boyutunda tükenme düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanların müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilini algılama düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile negatif yönlü orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutu ile negatif yönlü düşük düzeyde, kişisel başarı boyutu ile pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında şunlar söylenebilir:

- Okul psikolojik danışmanların müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilini algılama düzeyleri arttıkça genel tükenmişlik, duygusal tükenme hissi ve duyarsızlaşma davranışı azalmaktadır; kişisel başarı hissi ise artmaktadır.
- Bir başka ifadeyle; okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik davranışları gösterme düzeyi arttıkça okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi yaşama olasılığı azalmaktadır.
- Sürdürümcü liderler; çalışanlarının prosedürler çerçevesinde iyi iş çıkarmasını ister, iyi performans gösterenleri ödüllendirir, takdir eder, işler ters gittiği zaman müdahale eder. Sürdürümcü liderlerin bu özellikleri göz önüne alındığında, müdürünün bu stilde liderlik gösterdiğini algılayan çalışanlarda -araştırma sonucunda da ortaya çıktığı gibi- genel tükenmişlik,

duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissinin az yaşanması beklenen bir durumdur.

- Müdürlerinin davranışlarını dönüştürücü liderlik stillinde algılayan okul psikolojik danışmanların kendilerini kişisel başarı anlamında iyi hissettikleri görülmektedir. Bu durum, performansı iyi olduğunda ödüllendiren, takdir eden bir liderle çalışan bireylerin kendilerini mesleki anlamda başarılı, yeterli, değerli hissettikleri şeklinde açıklanabilir.

Literatürde, bu araştırmayı destekleyen, benzer sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Mutlu (2009)'nun öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; sürdürücü liderlik ile öğretmenlerin duygusal tükenmişliği, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolunay (2002)'ın genel liseler ve teknik-ticaret-meslek liselerinde görevli öğretmenlerde yaptığı çalışması sonucunda; üstlerinden her zaman takdir görenlerin tükenmişlik düzeylerinin, hiçbir zaman takdir görmeyenlerden daha düşük olduğu bulunmuştur. Girgin (1995)'in ilkökul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırması sonucunda; üstünden takdir gören öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır.

3. Yapılan araştırmada okul psikolojik danışmanların müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stilini algılama düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile negatif yönlü düşük düzeyde, duyarsızlaşma boyutu ile negatif yönlü düşük düzeyde, kişisel başarı boyutu ile pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında şunlar söylenebilir:

- Okul psikolojik danışmanların müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stilini algılama düzeyleri arttıkça genel tükenmişlik, duygusal tükenme hissi ve duyarsızlaşma davranışı azalmaktadır; kişisel başarı hissi ise artmaktadır.
- Bir başka ifadeyle; okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışları gösterme düzeyi arttıkça okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi yaşama olasılığı azalmaktadır.



- Serbest bırakıcı liderler; sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır, çalışanlarına özgürlük tanır, yetki kullanma hakkını onlara verir. Serbest bırakıcı liderlerin bu özellikleri göz önüne alındığında, araştırma sonucu olumlu ve olumsuz yönde iki şekilde açıklanabilir. Okul psikolojik danışmanlarının okul müdürünün yetkisine az ihtiyaç duyan, okuldaki öğrencilerin kişisel, sosyal, eğitsel ihtiyaçlarıyla ilgilenen profesyoneller olmaları bu liderlik stili davranışlarıyla uyum gösterebilir. Ayrıca, okul psikolojik danışmanları, okul sistemindeki herkes gibi okul müdürüne bağlı ancak okulda rehberlik servisi birimi olarak ayrı bir birimde yer alır. Yıllık rehberlik planı dahilinde öğrenci psikolojik danışma ve rehberlik ihtiyacını karşılar. Diğer yandan; okulda şiddet, öğretmen-veli-öğrenci arabuluculukları, ağır öğrenci problemleri vb. bazı durumlarda okul müdürünün sorumluluk alması ve okul psikolojik danışmanıyla iş birliği içinde olması oldukça önemlidir. Böyle durumlarda -araştırma sonucunun aksine- serbest bırakıcı liderlik davranışı yerinde bir tutum olmamaktadır.
- Müdürlerinin davranışlarını serbest bırakıcı liderlik stillinde algılayan okul psikolojik danışmanların kendilerini kişisel başarı anlamında iyi hissettikleri görülmektedir. Bu durum; okul psikolojik danışmanının seminer düzenleme, okul dışı ve okul içi etkinlikler düzenleme konularında inisiyatif alma özgürlüğü ve yaptığı işlerde sürekli, sert bir denetleyici olmaması ve dolayısıyla kişinin kendini mesleki anlamda başarılı-yeterli-değerli hissetmesi şeklinde açıklanabilir.

Literatürde benzer ve farklı sonuçları olan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Dursun (2009)'un öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda; okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma arasında zayıf pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Aydemir (2014)'in rehber öğretmenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, Okul yöneticisinin serbest bırakıcı liderlik stili olduğunu düşünen rehber öğretmenlerin genel tükenmişlik, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında en yüksek tükenmişliği yaşadıkları tespit edilmiştir.

#### 4.5. Öneriler

1. Araştırma sonucunda müdürlerin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili davranışlarının okul psikolojik danışmanın iş doyum düzeyini artırdığı, tükenmişlik düzeyini ise düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Buradan yola çıkarak okul müdürlerinin durumsallık yaklaşımını baz alan liderlik davranışları göstermesinin, okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu ve dolayısıyla okuldaki verimi artırması bakımından uygun bir yaklaşım olduğu söylenebilir.
2. Okul müdürlerine, durumsallık yaklaşımı ile ilgili bilgilendirmek üzere eğitim ve seminerler yapılmalıdır.
3. Okul müdürlerine, liderliğin ne olduğu, nasıl özellikler istediği, okul sisteminde nasıl bir liderliğin işleyeceği, liderliğin öğretmenler üzerindeki etkisi vb. ile ilgili eğitimler verilmelidir.
4. Okul müdürlerine, iş doyumunu ve tükenmişlik kavramları, etkileyen faktörleri, belirtileri, sonuçları ve iş doyumunun artırılıp tükenmişliğin önlenmesi konusunda okul müdürüne düşen sorumlulukları içeren eğitimler verilmelidir.
5. Bu eğitimler, okul müdürü olmadan önce kişilere verilebileceği gibi görev süresince de vermeye devam edilmelidir.
6. Birkaç senede bir okul psikolojik danışmanı ve okulda çalışan diğer öğretmenlere, Millî Eğitim Bakanlığının görevlendirdiği bir uzman tarafından okul müdürünün algılanan liderlik stilini, öğretmenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyini ölçen envanterler uygulanarak okul müdürü ve diğer çalışanlara geri bildirimler verilmeli, sonuçlara yönelik gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
7. Okul psikolojik danışmanların sorunlarla ilgilenen, farklı yaş grubundaki öğrencilerle ve veli, öğretmen vb. diğer kişilerle sürekli etkileşim içinde olması, bunların dışında okul sistemi içerisinde alanı dışında yapmak zorunda

olduğu idari birtakım işlerin olması neticesinde, tükenmişlik yaşamaya eğilimi olan kişiler olduğu düşünüldüğünde, iş doyumlarını arttırıcı-tükenmişliği düşürücü çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir. Bu etkinlikler, ilçe bazında okul psikolojik danışmanların toplanarak mesleğin değerinden bahsedildiği, yaptıkları çalışmaların sunulduğu ve takdir gördüğü sosyal etkinlikler şeklinde yapılabilir.

8. Okul psikolojik danışmanların iş doyumlarını yükseltebilmek için kendi görevleri dışında iş yükü, idari evrak işleri vb. asıl işini ve verimi engelleyici işlerin azaltılması sağlanmalıdır.
9. Okul psikolojik danışmanlarına, tükenmişlik düzeyini düşük tutabilmeleri amacıyla sosyal aktiviteler, başarıların ödüllendirilmesi vb. uygulamalarla motivasyonlarının arttırılması sağlanmalıdır.
10. Okul psikolojik danışmanların hizmet verdikleri sosyal ortam ve koşullar iyileştirilmeli, işlerinden doyum elde edebilmeleri için örgütsel destekler sağlanmalı; sosyal haklarını iyileştirme, onlara yeterli çalışma koşulları sağlama konusunda yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
11. Araştırma sonucunda anketlerde hangi sorulara hangi cevapların verildiğine ve cevapların oranına bakıldığında, başarıya karşılık takdir görme ve ödüllendirilmeyle ilgili okul psikolojik danışmanlarının yeteri kadar memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, okul psikolojik danışmanlarına performansa dayalı ödüllendirme yapılması, başarılı işlerin okul müdürü başta olmak üzere ilgili kişiler tarafından takdir edilmesi sağlanmalıdır. Başarılı işler, yaratıcı fikirler okul müdürleri tarafından takdir edilip İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirilerek ilçe bazında yapılan bir değerlendirmeyle ödüllendirme sistemi oluşturulabilir.
12. Okul müdürleri okul psikolojik danışmanının olumlu davranışlarını, başarılarını, yaratıcı fikirlerini, özverisini takdir etmeli, devamı için desteklemeli ve motive etmelidirler.

13. Araştırma sonucunda anketlerde hangi sorulara hangi cevapların verildiğine ve cevapların oranına bakıldığında, ücret ve terfi imkânı ile ilgili okul psikolojik danışmanlarının yeteri kadar memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, okul psikolojik danışmanlarına kariyer yapma, yükselme şansı verilmeli ve bu konuda yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Bu konuda okul psikolojik danışmanları teşvik edilmeli ve bu gayreti maddi, manevi olarak ödüllendirilmelidir. Ücret konusunda da gerekli düzenlemeler yapılarak okul psikolojik danışmanlarının işlerinden memnun olmaları ve daha doyumlu, severek işlerini yapmaları sağlanmaya çalışılmalıdır.
14. Araştırma sonucunda Psikolojik Danışma ve Rehberlik bölümünden mezun olan okul psikolojik danışmanların kişisel başarı düzeylerinin alan dışı okul psikolojik danışmanlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan yola çıkarak, okullarda çalışan psikolojik danışmanların Psikolojik Danışma ve Rehberlik bölümü mezunu uzman kişilerden seçilmesi gerektiği önerilmektedir.
15. Araştırma sonucunda yaşı küçük okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, Mesleğe yeni başlayan küçük yaştaki okul psikolojik danışmanlarında tükenmişliğe bağlı meydana gelen olumsuzlukların giderilmesi amacıyla hizmet içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır.
16. Bu araştırma İstanbul ilindeki okul psikolojik danışmanları üzerinde yapılmış ve bu nedenle yalnızca İstanbul ilini kapsamaktadır. Benzer nitelikte yapılacak sonraki araştırmaların farklı illerde yapılması önerilmektedir.
17. Araştırmanın örnekleme büyük çoğunlukta genç, bekar, çocuğu olmayan, kıdemi yılı az kişilerden oluşmaktadır. Benzer nitelikte yapılacak sonraki araştırmaların daha farklı özelliklerin bir arada olduğu daha geniş bir örneklem üzerinde yapılması önerilmektedir.
18. İleriki araştırmalarda okul psikolojik danışmanlarının tükenmişlik düzeyi ve iş doyumuna etki edeceği düşünülen farklı değişkenler eklenmesi önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- A. Iacovides, K. F. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 209-221.
- Akan, D., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akbulut, N. Ç. (2010). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçadağ, S. (2008). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, Ş. U. (2007). *Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Akten, S. (2007). *Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aliyev, R., & Tunc, E. (2015). Self-efficacy in counseling: The role of organizational psychological capital, job satisfaction, and burnout. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 190, 97-105.
- Alkan, M. F. (2014). *Ortaokul Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Altan, İ. (2015). *Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Çalışan Eğitim Personelinde İş Doyumunun Genel Ruh Sağlığı Düzeyine Etkisinin Branş Çerçevesinde Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2(1), 10-17.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 69-96.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 21-46.

- Arslan, Z. (2006). *Öğretmenlerde Dindarlık, Değerler ve İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aslan, Ü. (2013). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*(467), 39.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., & Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(14), 115-129.
- Ayan, S., Kocacık, F., & Karakuş, H. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi ile bunu etkileyen bireysel ve kurumsal etkenler: Sivas merkez ilçe örneği. *Anadolu Psikiyatri Dergisi* , 10, 18-25.
- Aydemir, S. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi* (6. b.). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., & Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 457-479.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 4(2), 182-197.
- Başaran, A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baykoçak, C. (2002). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Sorunları ve Tükenmişlik Düzeyleri (Bursa İli Uygulaması)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayınları.

- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Buluç, B. (2009a). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Buluç, B. (2009b). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *17. Eğitim Bilimleri Kongresi*, 15, s. 5-34. Sakarya.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik* (1 b.). (İ. D. Sarıoğlu, Çev.) İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Çabuk, A. (2015). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 103-119.
- Çam, M. O. (1995). *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.
- Çavuşoğlu, İ. (2009). *Sınıf Öğretmenliği Son Sınıf Öğretmen Adaylarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çelik, D. A., & Telman, N. (2013). *Endüstri/Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı* (1 b.). Nobel Yayınları.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 74-84.
- Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış* (5. b.). İstanbul.
- Demir, N. (2010). Küçölmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenmişlik Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Öneri Dergisi*, 9(33), 185-198.
- Dincerol, C. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dinç, K. (2008). *Yardıı Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dolunay, A. B. (2002). Keçiören İlçesi "Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu" Araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 51-62.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eğinli, A. T. (2009). *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 36.
- Ekşi, H., Ismuk, E., & Parlak, S. (2015). Okul psikolojik danışmanlarında iş doyumunun yordayıcısı olarak psikolojik danışma özyeterliliği ve dinlenme becerileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 84-103.
- Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(3), 68-77.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erülken, S. (2001). *Sosyolojik Açıdan Liderlik ve Yöneticilik: Ankara İl Merkezi Orta Öğretim Kurum Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Vasıflarına Uygunluk Düzeyleri Konusunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gazioğlu, Ş., & Tansel, A. (2002). *Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors*. Ankara: Economic Research Center .
- Gezer, E. (2008). *"Stres Veren Yaşam Olayları"nın, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stillерinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gökçakan, Z., & Murat, M. (2007). Sınıf Öğretmenlerinde On Yıllık Hizmet Sürecinde Tükenmişliğin Gelişimine Yönelik Bir Haritalama Çalışması. *IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, (s. 177-185).
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güllüce, A. Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Günbayı, İ., & Toprak, D. (2010). İlköğretim okulu sınıf ve özel sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. *İlköğretim Online*, 9(1), 150-169.
- Gürsel, M., & Negiş, A. (2003). Liderlik ve Roller. M. Gürsel, H. Izgar, V. Altınok, Ş. Kesici, A. Sürücü, H. Bozgeyikli, & A. Negiş içinde, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s. 57-73). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Hayta, A. B. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 21-41.
- İkiz, F. E. (2010). Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 25-43.



- İnce, N. (2006). *Farklı Yelken Sınıflarındaki Sporcuların Liderlik Tercihleri*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- İnce, N. B., & Şahin, A. E. (2015). Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu'nu Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 6(2), 385-399.
- Izgar, H. (2003). İş Doyumu; Çalışanlarda Stres ve Tükenmişlik. M. Gürsel, H. Izgar, V. Altınok, Ş. Kesici, A. Sürücü, H. Bozgeyikli, & A. Negiş içinde, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s. 125-171). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Johns, G., & Saks, A. M. (2004). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon* (2. b.). İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karapınar, A. (2008). *Endüstri çalışanlarını motive eden etmenlerin Maslow ve Herzberg'in kuramlarına göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (25 b.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kaya, T. (2009). *Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kepçeoğlu, M. (2004). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik*. İstanbul: Alkım Yayınları.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 104.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Yayınları.
- Keser, Z., & Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2).
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 199.
- Koçak, G. E. (2014). *Liselerde Çalışan Okul Psikolojik Danışmanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10 b.). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Kiremit, H. Ö., & Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(25), 119-137.
- Kuzgun, Y. (2002). *Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Küçük, S. (2014). *Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Stres Faktörleri (Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Laboratuvar Teknikerleri Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an evidence-based approach* (12. b.). New York: McGraw Hill.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*(52), 397-422.
- MEB. (2001). Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği. 2524 Sayılı Tebliğler Dergisi. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/68.html> adresinden alındı
- MEB. (2013, 09 07). *Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/> adresinden alındı
- MEB. (2014). Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği Taslağı. 05 16, 2017 tarihinde <http://www.pdr.org.tr/userfiles/file/Yonetmeliktaslagi.pdf> adresinden alındı
- MEB. (2017, 04 22). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/> adresinden alındı
- Mutlu, İ. (2009). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6 b.). Kaliforniya: SAGE Publication.
- Ok, S. (2004). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi. *3Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), 57-67.
- Okutan, E. (2010). *Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Orhan, N. (2013). *Aday Öğretmenlerin Mesleki Tutumları ve İş Doyumu Düzeyleri*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Oruç, S. (2007). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Oshagbemi, T. (2013). *Job Satisfaction in Higher Education*.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). REDDIN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Önder, S. (2007). *Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özel, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, G. V. (2011). *İşlerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, D. (2014). *Hemşirelerin İş Doyumu Bursa Devlet Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, N. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Polatcı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler(Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir*

- Analiz*). Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Sarier, Y. (2013). *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Savicki, V., & Cooley, E. J. (1982). Implications of Burnout Research and Theory for Counselor Educators. *Journal of Counseling & Development*, 60(7), 415-419.
- Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş., & Özgüven, H. D. (1997). Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi. *Kriz Dergisi*, 5(2), 71-77.
- Saylan, T. (2008). *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schwab, R., & Jackson, S. E. (1986). Educator Burnout: Sources and Consequences. *Educational Research Quarterly*, 10(3), 14-30.
- Scott, C. R. (2001). *Communication, Social Support, and Burnout: A Brief Literature Review*. 4 3, 2017 tarihinde <https://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/pubs/micro-communication/2micro.htm> adresinden alındı
- Seçer, İ. (2011). *Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi, Erzurum.
- Sevimi, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Sezer, E. (2015). *İlkokul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansı ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul.
- Soyer, F., Can, Y., & Kale, F. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli faktörler açısından incelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 259-271.
- Sönmezer, M. G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sürücü, A., & Yavuz, M. (2013). Rehberlik Hizmetlerinin Yürütülmesinde Okul Müdürü-Rehber Öğretmen Etkileşiminin Değerlendirilmesi. *International Journal of Social Science*, 6(4), 1029-1047.
- Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şengül, A. (2008). *İş Doyumu Ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu Ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tahaoglu, F., & Gedikoglu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 18.

- Taşdan, M., & Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Tekin, D. S. (2016, Ocak 20). *Biymed Eğitim*. Biymed Web sitesi: <http://biymed.net/bilgi/tukenmislik-kaynaklari-ii.html> adresinden alındı
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Teltik, H. (2009). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlik Algılarının İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tok, T. N., & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Human Sciences*, 1(10), 1135-1166.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri-İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topaloğlu, T. (tarih yok). *e-motivasyon.net*. Şubat 2017 tarihinde e-motivasyon.net Web Sitesi: <http://www.e-motivasyon.net> adresinden alındı
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Umay, G. (2015). *Psikolojik Danışman ve Rehberlik Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, M. (1999). *Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uysal, A. A. (2007). *Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji, Muğla.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeşilyaprak, B. (2012). *Eğitimde Rehberlik Hizmetleri*. Nobel Yayınları.
- Yiğitel, S. (2014). *Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 254.
- Yıldız, B. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Stresi, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Yönelik Algılarının İncelenmesi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, E. (2011). *Eğitimcilerde Tükenmişlik (Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in Organizations* (8. b.). New Jersey: Pearson.
- Yüksel-Şahin, F. (2012). Türk Milli Eğitim Şuraları'nda (1939-2010) Psikolojik Danışma Ve Rehberlik İle İlgili Alınmış Olan Kararların Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilgiler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 95-118.



## EKLER

### EK I

#### YÖNERGE

Değerli Meslektaşım;

Bu anket, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılmak üzere yapılmaktadır. Bu araştırmada; "Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları ile Kendi İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" incelenmektedir.

Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularının dikkatlice okunmasına, cevapların özenle seçilmesine ve soruların cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. İçten vereceğiniz yanıtlarla araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yasemin ÇULHA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nursel TELMAN

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

**Bu bölümde sizden kişisel bilgileriniz istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.**

##### 1.Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

##### 2.Yaşınız

21- 30  31- 40  41-50  51 ve üzeri

##### 3. Medeni durumunuz

Evli  Bekar  Diğer

##### 4.Çocuk sahibi olma-olmama

Çocuğum var  Çocuğum yok

##### 5.Eğitim düzeyiniz

Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

##### 6. Mezun olduğunuz bölüm

Psikolojik Danışma ve Rehberlik  Psikoloji  Sosyoloji  Felsefe  Diğer.....

##### 7. Mesleki kıdem yılınız

0- 5 yıl  6- 10 yıl  11- 15 yıl  16- 20 yıl  21- 25 yıl  26 yıl ve üzeri

##### 8.Şimdi yöneticinizle (okul müdürünüzle) çalışma süreniz

1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-10 yıl  10 yıl ve üzeri

##### 9. Çalıştığınız sektör

Kamu sektörü  Özel sektör



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.14200312

16/12/2016

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İstanbul Maltepe Üniversitesinin 09.11.2016 tarih ve 693 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 14.12.2016 tarihli tutanağı.

İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Yasemin ÇULHA'nın "Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları ile Kendi İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tezi kapsamında, ilimizde genelinde bulunan okullarda görev yapan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bölümü mezunu olan öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
16/12/2016

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

## ÖZGEÇMİŞ

Yasemin ÇULHA

Psikolojik Danışman

[yasemin.culha93@gmail.com](mailto:yasemin.culha93@gmail.com)

2011 yılında İstanbul Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik bölümü lisans programını kazandı. Lisans eğitimi boyunca anaokulu, ortaokul ve rehabilitasyon merkezi olmak üzere çeşitli kurumlarda stajlar yaptı; özel eğitime ihtiyaç duyan bireyler için gönüllü çalışmalarda bulundu. Okul Psikolojik Danışmanı olma hayaliyle başladığı lisans eğitimi, o yıllar tanıştığı Endüstri Psikolojisi alanına olan ilgisiyle devam etti.

2015'te mezun olmasının ardından aynı yıl Maltepe Üniversitesi Endüstri ve Örgüt Psikolojisi tezli yüksek lisans programına başladı. Bu süreçte bir yıl özel bir lisede Psikolojik Danışman olarak görev yaptı. Çalıştığı lisede çeşitli veli ve öğrenci seminerleri düzenledi. Yaptığı "Sınava Hazırlık Sürecinde Ergen Psikolojisi" konulu seminerle velilere ulaşarak başarılı geribildirimler aldı. "Kariyer Günleri" adıyla, geçmiş yıllarda hedeflediği üniversiteleri kazanmış üniversite öğrencilerini ve farklı alanlardan, alanlarında uzman, başarılı kişileri okulda misafir ederek öğrencileriyle buluşturdu. Öğrencilerinden aldığı olumlu geribildirimlerle yaklaşık bir döneme yayılan "Kariyer Günleri" çalışması, öğrenciler için büyük bir motivasyon kaynağı haline geldi. Farklı sınıf düzeylerindeki öğrencilerle, çeşitli drama çalışmalarını gerçekleştirmesinin yanı sıra, okulun pek çok sayıda bireysel psikolojik danışma ve rehberlik oturumlarını da yürüttü.

Çulha, Mayıs 2017'den itibaren TDC Turkey-Eğitim Gelişim Merkezi'nde görev yapmaktadır.