



**ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE  
ATALET VE TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Zafer ŞAŞTIM**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Doç. Dr. Özer ÇETİN**

**Uşak**

**Mayıs, 2019**

**ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE ATALET VE TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Zafer ŞAŞTIM**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü**

**Danışman: Doç. Dr. Özer ÇETİN**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mayıs, 2019**

## ÖZET

### ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE ATALET ve TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Zafer ŞAŞTIM

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2019

Danışman: Doç. Dr. Özer ÇETİN

Bu araştırma Elazığ ilinde görev yapan öğretmenlerde tükenmişliğin ve atalet duygusunun ne boyutta olduğunu yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, görev yaptığı okul türü, en son mezun olduğu eğitim kademesi, branş ve çalışmakta olduğu okuldaki görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelendiği bilimsel bir çalışmadır. Araştırma Elazığ ilinde belli bir süredir (en az bir yıl) görev yapan 460 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak atalet ve tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, görev yaptığı okul türü, en son mezun olduğu eğitim kademesi, branş ve çalışmakta olduğu okuldaki görev süresi faktörlerinin öğretmenlerin tükenmişlik ve atalet duyguları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan Elazığ ilinde bulunan devlet okullarında görev yapan öğretmenler, yaşadıkları atalet ve tükenmişlik duygularına ilişkin orta düzeyde bir görüş bildirmişlerdir.

Sonuç olarak erkek öğretmenler, eğitim fakültesi mezunu öğretmenler, sınıf öğretmenleri ve lisans düzeyinde mezun olan öğretmenlerin, başlangıç düzeyinde veya düşük düzeyde atalet ve tükenmişlik duygusu yaşadıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Okul ataleti, öğretmen tükenmişliği, duyarsızlaşma, kişisel başarı, stres.*

## SUMMARY

### **A Relationship between teachers' inertia and burnout levels in accordance with their perceptions**

Zafer ŞAŞTIM

Department of Educational Administration

Usak University Institute of Social Sciences, May 2019

Supervisor : Assoc. Dr. Özer ÇETİN

This research is a scientific study which investigated what extent burnout and inertia occur among teachers working in the Elazığ province in term of age, gender, work experience, type of school in which they work, highest level completed education degree, branches of teachers and whether it differentiates number of years they work in their school or not. This research was administrated to 460 teachers working certain amount of time (at least one year) in Elazığ province. Burnout and inertia scale was employed as a data collection tool in this research.

It was indicated that factors: age, gender, work experience, type of school in which they work, highest level completed education degree, branches of teachers and number of years they work in their school have effect on teachers' inertia and burnout levels in the research. Teachers who participated to the research, working in the formal schools in Elazığ province stated a moderate level opinion regarding both of their inertia and burnout level they experience.

As a result, it is determined that male teachers, teachers who graduated from faculty of education, primary school teachers and teachers with bachelor's degree experienced a level of inertia and burnout at the beginning or low level.

**Keywords:** *School inertia, teacher burnout, desensitization, personal accomplishment, stress.*

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Zafer ŞAŞTIM'ın Eğitim Yönetiminde “**Öğretmenlerin Algılarına Göre Atalet ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**” başlıklı tezi 02/05/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisanüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**JÜRİ ÜYELERİ****İmza**

**Üye (Tez Danışmanı) :** Doç. Dr. Özer ÇETİN

**Üye :** Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

**Üye :** Dr. Öğr. Üyesi Meltem ÖKDEM

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Mehmet KAYAYAMAN

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren hocam sayın, Doç. Dr. Özer ÇETİN'e sonsuz teşekkür ederim.

Bu araştırmanın hazırlanıp bu seviyeye gelmesinde zaman ayıran, anketimizi sabırla cevaplayan eğitim camiasının neferleri olan öğretmen arkadaşlarıma ve mesai arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez hazırlama sürecinde yardımlarını esirgemeyen Fırat Üniversitesi Dr. Muhammed ZİNCİRLİ' ye, Elazığ BİLSEM rehber öğretmeni Halil ASLAN ve desteğini sürekli hissettiğim eşim Filiz ŞAŞTIM'a teşekkür ederim.

Zafer ŞAŞTIM

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

:  
Adı Soyadı : Zafer ŞAŞTIM  
Doğum Yeri ve Tarihi : Palu 23.04.1977  
Lisans Öğretimi : Fırat Üniversitesi  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### **İş Deneyimi**

:  
Çalıştığı Kurumlar : Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çeşitli kurumlar

### **İletişim**

: zafersastim@hotmail.com

### **Kişisel Bilgiler**

: Aslen Elazığ Palulu olan Zafer ŞAŞTIM, 23.04.1977 yılında Elazığ'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Elazığ'da tamamladı. 2000 yılında Fırat Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek Lisans öğrenimini Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Eski Türk Dili Ana Bilim Dalında 2003 yılında tamamladı. 2000 Yılında Malatya'da Edebiyat öğretmeni olarak göreve başladı. 2002 Elazığ Kovancılar ilçesi Kovancılar İlköğretim Okulu'na Türkçe öğretmeni olarak atandı, daha sonra Elazığ 24 Kasım İlköğretim Okulu'na oradan Gençosman İşitme Engelliler İlköğretim Okulu'na Türkçe öğretmeni olarak atandı. 2006 yılında aynı okulda müdür yardımcısı olarak göreve başladı. 2010 tarihinde Elazığ Bilim ve Sanat Merkezi'ne müdür yardımcısı olarak atandı. 2011 yılında kariyer basamakları sınavında yükselerek Uzman öğretmen oldu. 2013 Elazığ Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi'ne yardımcısı olarak atandı. 2014 tarihinde Elazığ Bilim ve Sanat Merkezi'ne müdür olarak atandı. 2014- 2018 yılları arası yaklaşık dört yıl okul müdürlüğü yaptıktan sonra, 2018 yılında Tunceli İl Milli eğitim Müdürlüğü'ne Şube Müdürü olarak atandı. Yurtiçi ve yurtdışında birçok çalışma /çalıştay, toplantı, konferans, sempozyum ve resmi ziyarete bulundu. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yeniden yapılanma programlarına katıldı. Yukarıda detaylı özgeçmişi verilen Zafer ŞAŞTIM evli ve üç çocuk babası olup İngilizce bilmektedir.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	III
ÖNSÖZ .....	IV
ÖZGEÇMİŞ .....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	IX
BİRİNCİ BÖLÜM .....	10
1. GİRİŞ.....	10
1.1. Problem Durumu.....	10
1.2. Araştırmanın Amacı.....	11
1.3. Araştırmanın Önemi .....	12
1.4. Sayıtlılar.....	12
1.5. Sınırlılıklar .....	12
İKİNCİ BÖLÜM.....	13
2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	13
2.1. Atalet.....	13
2.2. Tükenmişlik .....	28
2.3. Konu ile İlgili Araştırmalar.....	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	46
3. YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırma Modeli.....	46
3.2. Evren ve Örneklem .....	46
3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	48
3.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	48
3.3.2. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı.....	48
3.3.3. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	49
3.3.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı .....	50
3.3.5. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı .....	50
3.3.6. Öğretmenlerin Mezun olduğu Fakülte Değişkenine Göre Dağılımı.....	51
3.4. Ölçme Araçları.....	52
3.5. Verilerin Analizi .....	52



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	54
4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	54
4.1. Öğretmenlerin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	54
4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişlik Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	55
4.2.1. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algıları.....	55
4.2.2. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	56
4.2.3. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Mezuniyet Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	57
4.2.4. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe ilişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	58
4.2.5. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe ilişkin Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	59
4.2.6. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	59
4.2.7. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	60
4.2.8. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	61
4.2.9. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Okul Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	62
4.2.10. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişki.....	63
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	65
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	65
5.2. Öneriler .....	71
KAYNAKÇA.....	72
EKLER.....	87

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	48
Tablo 2. Öğretmenlerin Branş Durumu Değişkenine Göre Dağılımı .....	48
Tablo 3. Öğretmenlerin Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımı .....	49
Tablo 4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı .....	50
Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı .....	50
Tablo 6. Öğretmenlerin Mezun olduğu Fakülte Değişkenine Göre Dağılımı.....	51
Tablo 7. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	54
Tablo 8. Öğretmenlerin Algılarına Göre Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Ortalamalar .....	55
Tablo 9. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	56
Tablo 10. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Mezuniyet Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	57
Tablo 11. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Yaş Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	58
Tablo 12. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Kıdem Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	59
Tablo 13. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Branş Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	60
Tablo 14. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	60
Tablo 15. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Okuldaki çalışma süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	61
Tablo 16. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	62
Tablo 17. Araştırma Kapsamındaki Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları .....	63

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>Kısaltma</b>	<b>Açıklama</b>
Akt.	Akataran
ark.	Arkadaşları
b.	Bölüm
Çev.(Trans.)	Çevirmen
DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
diğ.	Diğerleri
Ed.	Editör
f	Frekans
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
No.	Sayı
pp.	Page (sayfa sayısı)
SS	Standart Sapma
TDK	Türk Dil Kurumu
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
$\bar{X}$	Ortalama

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Günümüzde insanlar sanayileşme ve teknolojideki hızlı değişim yüzünden günlük hayattaki görev ve sorumluluklarını yerine getirme, yakın çevresiyle ilişki kurma konularında bazı sıkıntılar yaşamaktadır. İş hayatındaki hızlı değişimlere karşı bireyler, şirketler ya da toplumlar değişimlere karşı direnme veya duyarsız kalma şeklinde tepkide bulunmaktadır. Zamanla kademeli olarak gerçekleşen değişimi kişi veya kurumlar algılamakta zorlanmakta veya bunu algılayamamaktadır. Bu durum ataletle neden olmaktadır. Atalet ve tükenmişlik tedricen gerçekleşmekte ve bireyi etkisi altına almaktadır. Atalet, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde: Tembellik, işsizlik, işsiz kalma, işlemezsizlik ve süredurum olarak tanımlanırken; tükenmişlik gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2000). Her iki kavram hem bireylerden hem çevresel faktörlerden kaynaklanan problemlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Alan yazında tükenmişlik üzerine oldukça fazla sayıda araştırma olmasına rağmen tükenmişliğin atalet ile ilişkisi ve atalet ile karşılaştırılmasına ilişkin güncel bulgulara yönelik araştırmalar yeterli değildir. İnsanın gerçekten ne yapması gerektiğini düşündüğü, niçin yapması gerektiğini bildiği, nasıl yapabileceğini öğrendiği, yapmayı istediği, yapabileceğine inandığı, yaparsa ne kazanacağını, yapmamakla ne kaybettiğini bildiği bir iş hakkında hiçbir şey yapmadan durması, atalet halinde olduğunu gösterir. Öğretmenlerin birçoğu hayatta ne yaparlarsa daha başarılı olacaklarını, başarısız oldukları zaman neler kaybedecekleri ve ne kadar acı çekeceklerini bilmektedirler. Öyleyse bu kişiler neden başarılı olamıyorlar? Atalet insanları durdurmakta, onları ellerinden gelenin en iyilerini yapmalarına engel olmakta ve gerçekleştirmek istedikleri hayallerinden uzaklaştırmaktadır.

Aslında öğretmenler ataletli olduğu için harekete geçmiyor değil, harekete geçmediği için atalettedir. Ataletin üstesinden gelmek için yapılması gereken en önemli şey harekete geçmektir. Bütün öğretmenlerin içinde rehavet olduğu kadar faal olma içgüdüleri de bulunmaktadır. Bu nedenle insan içindeki güçlü çalışma isteğini bulmalı ve onu harekete geçirerek kendisini güçlendirmelidir.

OECD (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı) ' nin yapmış olduğu “Gençlerde Atalet” başlıklı çalışmada, Türkiye’de 15 – 19 yaş aralığındaki gençlerde, kızların % 44,3’ü, erkeklerin %22,6’sının okumadığını ve bir işte çalışmadığını göstermektedir. Bu verilere göre 15-19 yaş aralığındaki gençlerin üçte biri hiçbir işle uğraşmamaktadır. Bu sonuçlar ülkemizde ataletin yüksek oranlarda olduğunu göstermektedir.

Tükenmişlik, birbirleriyle iç içe olan birbirinin devamı olarak görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık duygusu boyutlardan oluşan süreçtir. Özellikle iş yoğunluğu ve iş yükünün fazlalığı karşısında yıpranan öğretmenler, duygusal olarak tükendiğini hissettirmektedir. Duygusal olarak tükendiğini kabul eden öğretmenler de, çalıştıkları okul ve yaptığı iş ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Bunların neticesinde, okul ve okulun amaçlarından uzaklaşan öğretmen, kendini yetersiz görmekte, başarısızlık duygusuna kapılmaktadır. Bu durumda da öğrencileri olumsuz etkilenmektedir.

Öğretmenlerin tükenmişlik durumları üzerinde, çalıştıkları okullardaki, ast ve üstleri ile olan ilişkileri de etkin olabilmektedir. Bazı öğretmenler zaman içerisinde örgütlerin güçlü ve otoriter yönleri ile başa çıkmayı ve alternatif bir yöntem geliştirmeyi başarmaktadır. Bazı öğretmenlerin ise geleneksel ve otoriter olan kurumlarda bir yöntem geliştirmeyip başarısız kaldıkları görülmektedir. Bu durum okullar içinde şekillenmektedir. Okullarda görev yapan öğretmenlerin veya yöneticilerin çeşitli sebeplerden dolayı atalet duygusu yaşadıkları söylenebilir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı öğretmen algılarına göre atalet ve tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmaktır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevaplar bulunmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin tükenmişlik ve atalet duygusuna ilişkin algılarında:

1. Meslekteki çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
2. Atalet ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
4. Mezun olduğu fakülte değişkeni bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
5. Yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
6. Branş değişkeni bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
7. En son mezun olduğu eğitim kademesi değişkeni bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

8. Aynı okuldaki çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
9. Çalışılan okul türü değişkeni bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Atalet ve tükenmişlik insanlar arasında sık konuşulan kavramlar haline gelmiştir. Atalet ve tükenmişlik gerek iş yaşamında gerek de günlük yaşamın içerisinde farkında bile olmadan üretkenliği ve verimliliği büyük ölçüde azaltan bir durum olarak kendini göstermektedir. Özellikle yoğun bir tempo ile çalışan okul ortamındaki öğretmenler kendilerini yorgun düşmüş hissettirmektedir. Bu durum kişisel başarıları engellediği gibi okulun da yenilikçi, esnek, rekabetçi, varlığını koruyan ve geleceğe yönelik daha verimli hizmet sunan kurumlar olmaktan uzaklaştırmaktadır. Öğretmenlerin bilgi birikimlerini kabiliyetlerini ve yeteneklerini başarıyla kullanmalarını engelleyen gizil bir iş yapmama hali olarak değerlendirilen atalet ve tükenmişlik, kesinlikle yok edilmesi gereken bir problemdir. Literatüre bakıldığında öğretmenlerde atalet üzerine yapılan çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışma, literatüre ve bundan sonra bu konuda yapılacak araştırmalara katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma politika uygulayıcılara ve eğitimin için de yer alan idarecilere öğretmenlerin yaşamış oldukları atalet ve bununla beraber tükenmişlik duygularının yaşanmasını engellemek adına neler yapılabileceği noktasında katkı sağlayacaktır.

### 1.4. Sayıtlar

1. Öğretmenlerin atalet ve tükenmişlik ölçeklerine ilişkin maddelere samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Veri toplama aracının tüm yetkileri kapsadığı ve görüşleri ortaya çıkaracak nitelikte olduğu, örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

### 1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma verileri, Elazığ il merkezindeki öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevaplarla sınırlıdır (2015/2016 eğitim öğretim dönemi içinde).
2. Araştırma verileri kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.
3. Elde edilen bilgiler geliştirilen anket formundaki sorularla sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Atalet

Atalet, günlük hayatta üşengeçlik, bıkkınlık; teknik anlamda hareketsizlik ve durağanlık olarak tanımlanmaktadır (Sekman, 2007). Atalet; bir kişinin, kurumun ya da toplumun yapması gereken bir işi gereken zamanda, yapması gereken yerde ve yapması gerektiği gibi yapmamasıdır. Atalete düşmüş kişiler yaşamlarını ağır aksak sürdürmekte, devamlı başkalarını suçlamakta, insanların ne kadar beceriksiz ve işlerini kötü yaptıklarından söz etmektedirler. Bu kişiler herhangi bir mevkiye makama gelirlerse o makamda ne kadar iyi işler yapacaklarını ve o makamın mevkinin hakkını verceklerine dair değişik fikirleri bulunmaktadır (Sekman, 2007).

Buna karşılık bu kişilerin kendi sorumluluk alanları ile ilgili işleri iyi yapmak, en güzelini ortaya çıkarmak için küçücük bir gayretleri dahi yoktur. Kendi alanları ile ilgili yayımları bile takip etmez, gelişmeleri yakından izlemez ve görevlerini icra ederken son derece ilgisiz ve isteksizdir. “Şu mesai bitse de gitsek, akşam olsa da uyusak” düşüncesine sahiptirler (Soysal, 2007).

Günümüz gerek kamu gerekse özel sektördeki örgütler karmaşık hızlı, değişim ve dönüşümünün yaşandığı bilgi çağına ayak uydurmaya çalışmaktadır. Örgütlerin bilimin her alanında olduğu gibi yönetim alanında da ayakta kalmaları varlıklarını sürdürmeleri için sürekli kendilerini yenilemeleri, çağın değişim ve geliştirmeleriyle uyumlu olmaları ile mümkün olacaktır (Peker ve Aytürk, 2000).

Kurumların başarıya ulaşmalarını, varlıklarını ve başarılarını sürdürmelerinde, verimliliği düşüren en önemli problemlerin başında atalet vardır (Arlı, Ceylan ve Yetim, 2012). Hangi tür örgüt olursa olsun ister eğitim, ister sağlık, isterse hukuk örgütü olsun atalet, örgütlerde hem yöneticilerin hem de çalışanların zamanla davranışlarında, sıradanlık, hareketsizlik, pasiflik, çalışma hayatında tekdüzelik, gayretsizlik ve hedeften uzaklaşma şeklinde kendini göstermektedir (Sekman, 2007).

Fizik biliminde "hareketsizlik", sosyal bilimlerde "hareket kabiliyetindeki zaafiyet, hareketsizlik, yavaş olma durumu, tükenmişlik gösterme " olarak tanımlanır

(Sekman, 2007). Filoloji açısından atalet "atıl" kökünden gelmektedir. Atıl, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde "tembel, etkisiz, işe yaramaz" olarak tanımlanmaktadır ve bu bağlamda dil bilimi ataleti "atıl kapasite ile varlığını sürdürmek" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2000).

Kişisel atalet, tembellik, işsizlik, işsiz kalma, durağanlık; eylemsizlik ve üşengeçlik durumu (TDK, 2000) yavaş hareket etme, isteksiz davranma, acizlik, gevşeklik hali, amacı olmayan karamsar olmadan dolayı harekete geçememe hali (Sekman, 2007), örgütün gerçekleştirmek istediği hedeflerine uyumsuz olma, geçmişteki bilgi ve deneyimlerle yola çıkarak daha sonra karşılaşılan birçok durum ve olayın aynı yöntem ve bakış açısıyla yorumlama olarak değerlendirilmektedir (Liao, Fei ve Liu, 2008).

Ataletin kişisel ve örgütsel düzeyde yaşanma olasılığı vardır (Çankaya, 2010). Herhangi bir örgütün çevresinde meydana gelen gelişmelere ve hızlı değişimlere ayak uydurmakta yetersiz kalması ve direnç göstermesi örgütsel ataletin varlığını göstermektedir (Nakagawa ve Watanabe, 2007). Eğer örgüt bu gelişme ve değişimlere uyum sağlamakta gecikip işlevlerini yerine getiremezse orada yavaşlık ya da durağanlık (Becker, 1995) yaşanılması kaçınılmazdır (Sekman, 2007). Bunun yanında örgütteki çalışanların eski alışkanlıkları sürdürmeleri değişime ve gelişmelere karşı kurumsal yapının yavaşlamasına neden olmaktadır (Soysal, 2007). Bireylerin daha önceki yaşanmışlıklarından, eski alışkanlıklarından, düşüncelerinden ve değer yargılarından hemen vazgeçmek istememeleri örgütsel ataletin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Schein 1994, akt. Çankaya ve Demirtaş, 2010; Shimizu ve Hitt, 2005).

Asıl yeteneklerin farkına varılmadığı ve önlerine çıkan imkân ve fırsatların zamanında değerlendirilemediği, her daim risklere açık hale gelmiş veya buna zemin hazırlanmış, yeni gelişimlerin yaşanmasına engel olunan bir örgüt varsa orada örgütsel ataletin varlığından bahsedilebilir (Matsumoto, Watanebe ve Grify, 2002).

Okullardaki katı bürokratik kuralların varlığı, yetersiz yetkiler ve dikey hiyerarşinin baskın duruşu, okullardaki ataletin varlığını kaçınılmaz bir hale getirmektedir (Kutlu, 2004). Ataletin yoğun olarak hissedildiği okul/kurumlarda verilmesi gereken hizmetlerin verilmediği, zamanında bitirilmesi gereken işlerin ve sorumlulukların ötelendiği, sorunların arttığı ve çözülemez hale geldiği bilinmektedir. Bütün bu olumsuz durumlar aslında özelde hizmet görenlerin genelde de örgütlerin performans ve verimliliklerini düşürmektedir (Sekman, 2007).



Liao, Fei, Liu (2008) ataleti bireyin geçmişte elde ettiği bilgi ve tecrübelerini daha sonra yeni karşılaştığı birçok durum ve olayı aynı bakış açısıyla yorumlaması olarak görmekte ve öğrenme ve deneyim ataleti olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır.

1. Bilgi ataleti kişinin geçmişte elde ettiği bilgiler çerçevesinde karşılaştığı yeni durum ve problemi çözme çalışmasıdır.

2. Deneyim ataleti kişinin geçmiş yaşantıları ile elde ettiği deneyimleri sayesinde sonra karşılaştığı farklı sorunları aynı yöntemle çözmeye çalışmasıdır.

Sekman (2005) tembellik durumuna amaç ve planlarını ötelenmesine veya zaman içinde vazgeçmesine neden olarak ataleti göstermektedir. Eymen (2007) ataleti kişilerde var olan durumu benimseme, olumsuz kişisel değişkenlerinden kaynaklanan yetersiz düzeyde motivasyon, özdenetim, duygudaşlık ve az sosyallikten kaynaklanan bir sorun durumu olarak tanımlamaktadır. Aslında ataletli bir yaşam biçiminin varlığının bir bakıma bireyin kendi tercihinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Bunun yanında kişilerin çalıştığı örgüt iklimi ve kültürel etkenler bireyin atalet düzeyini arttırmaktadır (Kutlu, 2004).

Katı bürokratik bir örgüt yapısıyla şekillendirilmiş olan okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin sorumluluk almaları, iş ve işlemlerinde kararlılık göstermeleri, ilerleme odaklı hareket etmeleri, değişime karşı sürekli açık olmaları, genel olarak vicdani bir tutum sergilemeleri ataletli bir örgüt yaşamına kesin hatlarla karşı bir duruşu ifade etmektedir (Leblebici, 2005). Böylesi bir durumda ataletin değerlendirilmesi, yöneticilerin ve öğretmenlerin meslek yaşamları içerisinde karşılaşılabilecekleri engellerin daha ziyade nelerden kaynaklandığının tespit edilmesi bakımından oldukça önemlidir (Hannan ve Freeman, 1984).

Atalet örgütlerde münakaşaya, karşılıklı husumete, boş yere zaman ve enerjinin harcanmasına neden olmaktadır. Atalet konusunda politik çıkar kavgaları da etken olabilmektedir. Zira siyasi çıkarlar uzun vadede yaşanacak çıkmazın en önemli tetikleyicileridir. Kişilerden kaynaklanan, bölüm bazlı politikalar, mistik inançlar ve kalıp haline gelmiş değerler diğer etkenler olarak sıralanabilir. Hareket tarzındaki bağlantısızlık olarak ifade edilen atalet faktörünün temel kaynakları ise, liderin olaylar karşısındaki tepkisizliği ile alışlagelmiş alışkanlıkların varlığı genel eylem problemleri olarak gösterilebilir (Soysal, 2007).

### 2.1.1. Ataletin İlişkili Olduğu Kavramalar

Atalet konusunda literatür incelendiğinde aşağıda ifade edilen kavramların öne çıktığı görülmektedir.

#### 2.1.1.1. Örgüt İklimi:

Örgüt iklimi çalışanlarının birlikte tenneffüs ettikleri atmosferi, kaygı düzeyini, örgüt üyeleri arasındaki samimiyeti, iyi niyetli davranışları ve ait olma duygusunu kapsamaktadır. Örgütsel iklim, çalışan kişilerce algılanan biçimsel yapıya kişilik kazandıran, kişilerin davranışlarını etkileyen ve ondan etkilenmelerini sağlayan özelliklerin tamamıdır (Terzi, 2000). Örgüt içerisinde açık, samimi karşılıklı iyi niyetli anlayışın veya kapalı bir iklimin baskın olması kişilerin atalet düzeyi üzerinde negatif veya pozitif bir etki oluşturabilir (Paknadel, 1988).

#### 2.1.1.2. Psikolojik İklim:

Örgütsel yapılar kişilerin haz seviyesini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilecek potansiyele sahiptir. Örgütün kişiye sağladığı olanaklar ve iş yaşamındaki kolaylıklar, örgüt yöneticilerinin örgüt üyelerine duyduğu saygı verdiği önem ve örgüt içerisindeki tanınan alan, bireyin çalışma düzeyini pozitif veya negatif olarak etkilemektedir. Yapısal örgütlerin duygusal iklimi, iş görenlerin motivasyonu ve örgütün bireyleri istekli kılma düzeyi olarak tanımlanırken, atalet düzeyini belirlemede de bu durumun önemli olduğuna dikkat çekilmektedir (Neal, A., West, M. A. & Patterson, M. G., 2005).

#### 2.1.1.3. İsteklendirme:

Bir insanın iç veya dış faktörlerden aldığı kuvvetle belirli bir eylemi yerine getirmek için hareket ve kararlılık göstermesine isteklendirme denir. Barutçugil (2004)'e göre isteklendirme kişinin davranışlarında hareketlenme ve kararlılık oluşturma durumudur. Ceylan (1997) isteklendirmeyi fiziksel veya ruhsal ihtiyaçla başlayan hedefe yönelik bir davranışı ya da motive unsurunu harekete geçiren olgu olarak tanımlarken; Yalçın (1991) ve Güney (2000) kişinin hareketlenmesine sebep

olan yönlendirici güç şeklinde tanımlanmaktadır. Görüldüğü gibi isteklendirme, ataletin azaltılabilesine yönelik zıt bir durumu anlatmaktadır.

#### **2.1.1.4. Örgütsel İmkânlar:**

Örgüt tarafından kişilere verilen maddi imkânları ve desteği ifade etmektedir. Örgüt düzeyindeki sosyal imkânlar, bireyin öğrenim gördüğü okul ya da çalıştığı meslekte kendini göstermektedir. Bu olanaklardan bazıları, kişilere materyal desteği sağlamak, bilimsel ve kültürel amaçlı araştırma ve inceleme çalışmalara destek olmak (Cohen, 2004), insanlara sosyal faaliyet alan ve imkânları sağlamak (Dixon, 2003), hizmet sunuculara yönelik mesleki rehberlik hizmetlerinde bulunmak ve duygusal içerikli ana hizmet alanları sağlamaktadır (Barrera ve Ainley, 1983).

#### **2.2.1. Bireyleri Çalıştıkları Örgütte Eylemsizliğe İten Belli Başlı Nedenler:**

##### **2.2.1.1. Kişilik Yapısı ve Doğası:**

Feshbach ve Weiner (1991) kişiliği, insanların doğuştan getirdiği mizaç ile toplum içerisinde yaşarken kazandığı bir takım özelliklerin birleşik hali olarak tanımlanmaktadır. Köknel (1995)'e göre alanyazında birçok farklı kişilik tipleri görmek mümkündür bunlardan bazıları:

- ✓ Sportif tip.
- ✓ Kişilik bozukluğu olan tipler.
- ✓ Sevecen tipler.
- ✓ Strese az dayanıklı kişiler ve stresle başetme konusunda başarılı kişiler vb.

Zel (2001)'e göre kendini düşünen (bencil) ve başkalarına da önem veren (paylaşımıcı) kişilik tipleri vardır. Unutulmamalıdır ki gerek yöneticilerin gerekse iş görenlerin meslek hayatındaki çalışma durumlarını bu kişilikleri belirlemektedir (Apuhan, 2004).

D. Mc Gregor'un X kuramına göre insanlar iş yapmayı sevmez ve devamlı bahaneler bularak iş ortamından kaçmak isterler (Can, 1999). Sorumluluk almaktan fazlasıyla kaçınırlar (Şimşek, 2002). Bu kurama göre iş görenlerin devamlı bir atalet içerisinde olduklarını ve bu durumdan kurtulmak için herhangi bir çabalarının olmadığı ileri sürülmektedir. Böylesi durumlarda çalışanların iş esnasında daha

verimli olmaları ve ataletten kurtulmaları için yeni kurallar, kişisel ödül veya ceza uygulamaları, alınacak yeni risklerin ve kayıpların varlıkları bu kişilerin davranışlarında önemli rol oynamaktadır (Köroğlu, 2007).

### **2.2.1.2. Umursamamak:**

Ataletin en belirgin hali umursamazlıktır. Karataş (2007)'a göre umursamazlığa bireylerdeki ataletin sebep olduğu gibi aynı zamanda ataletin sonucu olarak da görülmektedir. Bu arada iş görenlerin liderleri durumundaki yöneticilerince fark edilmeyişi ya da önemsenme noktasında takdir edilmemesi çalışanları zaman zaman ataletle düşüren önemli nedenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Sekman, 2007; Pome, 2007).

### **2.2.1.3. Erteleme:**

Erteleme, yapılması gerekenlerin sürüncemede bırakma alışkanlığı olarak tanımlanmaktadır (Akatay, 2007). Çalışanların hedeflerine ulaşmasının engellenmesinde geleceğe dönük planlarını ertelemelerinde atalet olumsuz bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Scoot, 1995). Josephs (1996) erteleme kişilerin hayatla ilgili yapması gerek çalışmalarına yoğunlaşmalarını da engelleyen bir durumdur. Çeşitli alanlarda yaptığı ya da yapacağı atılımlara engel olduğu gibi kariyerini engeleyecek zararlı bir davranış olarak da nitelendirilebilir. Ertelemeye sebep olan bazı durumlar (Louis ve Schreiber, 1989; Smith, 1998):

- ✓ Geçmiş yaşantılar.
- ✓ Kalıplaşmış davranışlar.
- ✓ Yoğun iş temposu.
- ✓ Bilgi yosunluğu.
- ✓ Hedefsizlik.
- ✓ Zamanını iyi ayarlayamama.
- ✓ Dengesiz davranışlar.
- ✓ Yanlış yapıp başarısız olma korkusu olarak sıralanabilir.

#### **2.2.1.4. Mükemmeliyetçilik:**

Bazı insanların aşırı mükemmeliyetçi olması yapacakları işte tam manasıyla yeterli olmayacakları kaygısına neden olmaktadır. Rohn (2007)'a göre atalete girmiş olma sebeplerinin temelinde mükemmeliyetçi olma arzusunun oluşturduğu baskı vardır. Bazen de başladıkları herhangi bir işi bitiremeyip yarım bırakıp atalete kapılmalarında mükemmeliyetçi olma etkisi bulunmaktadır (Gallozzi, 2007).

#### **2.2.1.5. Başarısızlık Korkusu:**

Rohn (2007)'a göre kişiyi yavaşlatan, onun ilerlemesine mani olan bir engel olarak karşımıza başarısızlık korkusu çıkmaktadır. Başarısızlık korkusu ataletin nedenleri arasında önemli bir yere sahiptir. Burada önemli olan başarmaktan ziyade başarısız olma durumunda kişinin neleri kaybedeceği korkusunun daha baskın olarak yaşamasıdır. Gallozzi (2007)'ye göre ataletin asıl nedeni kişinin etrafındakilerin kendisini küçümseyeceklerini, karşılaşacağı eleştirileri kabullenemeyeceğini veya kaldıramayacağını, bunların sonucunda da yersiz ve aşırı tepki vereceği korkusu ile toplum tarafından cezalandırılacağı endişesidir.

#### **2.2.1.6. Yetersizlik:**

Yetersizlik kişinin kendisini herhangi bir işi yapabilecek kabiliyet ve tecrübenden yoksun olarak kabullenmesi, bedensel ve ruhsal olarak iş yapamaz duruma gelmesine denmektedir (Şimşek, 2002). Bir örgüt içerisinde yönetici pozisyonundaki kişilerin astları konumundaki iş görenlere yeteri kadar yetki dağıtımında bulunmaması astlar açısından yetersizlik ortaya çıkarmaktadır (Akat, 2004). Yöneticilerinden beklediği ilgi ve alakayı göremeyen yetki devri konusunda kendisinin de başarısız olacağı kaygısıyla bakıldığını hisseden birey vazife ve mesuliyet bilincine ulaşamayacak, işini tam olarak öğrenemeyecek bunun sonucunda da mesleki ve kişisel gelişimlerinde istenilen ilerlemeler kaydedemeyecektir (Şimşek, 2002).

### **2.2.1.7. Belirsizlik ve Kararsızlık:**

Ataletin önemli nedenlerinde biri de belirsizlik ve karar vermedeki yetersizliktir. Belirsizliğin ortaya çıkmasında kişinin içyapısı ve dış etkenler etkili olmaktadır. Belirsizlik durumu özel hayatımızda, iş hayatımızda ve günlük yaşamımızın her kademesinde kendini göstermektedir. Etkisine bakıldığında bazen uzun bir süreç bazen kısa süreleri içermektedir. Belirsizlik kişisel özgüven duygusunu yok ettiği için insanın toplum içinde çekingen ve kararsız kalmasına neden olmaktadır (Smith, 1998).

Atalete neden olan bir diğer faktör ise kararsızlıktır. Kararsızlık örgütü ve örgüt çalışanlarını edilgen hale getirmektedir. Kararsızlık bireyi belirsizliğe sürükleyip, şüpheciliğe sevketmektedir. Kararsızlık kişiyi hareket geçmekten alıkoyup davranış sergilemesine engel teşkil eden bir durum olarak tanımlanabilir. Genelde yapılacak olan iş veya halledilmeye çalışılan problem hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmama, risk alamama ve yöneticilerin başarısızlığa tahammüllerinin olmaması kararsızlığın nedenleri olarak sıralanabilir (Smith, 1998).

### **2.2.1.8. Yabancılaşma:**

Bireyin sosyal ve kültürel çevresine olan uyumunun azalması ve bu azalmaya bağlı olarak giderek yalnızlaşması ve yabancılaşması olarak tanımlanmaktadır (Kongar, 1979; Sam, 2002). Yabancılaşmanın yaşandığı örgütlerde de üretim ve verim düşüklüğü, düşük maneviyat, yüksek düzeyde işgücü kaybı ve işten kaçma, yersiz bahaneler üretme gibi atalet davranışları sıklıkla görülmektedir (Davis ve Newstroom, 1993, Kanungo, 1992).

### **2.2.1.9. İş Tatminsizliği:**

Bireyin çalıştığı mesleği ile ilgili iş çevresini, üstlerinin izlediği yönetim biçimini, temposunu, çalıştığı yerdeki iş arkadaşlığı ilişkilerini ve işinden elde ettiği maddi ve manevi getirileri nasıl algıladığı ile ilgili duruma iş tatmini denmektedir (Halis ve Yüksel, 2004; Gibson vd., 1997). Silah (2005)'a göre kişinin çalıştığı örgüt işgörenin isteklerini istenen düzeyde yerine getirememesine bağlı olarak bireyde motivasyon düşüklüğüne, isteksizlik ve işten zevk almamasına sebep oluyorsa kişide

iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Çalışanlar iş tatminsizliği durumuna karşı kendilerine göre olumsuz tepkiler ortaya koyabilirler (Silah, 2005).

Örgütsel ataleti sezgisel ve eylemsel atalet olarak iki şekilde ele alacak olursak (Hedberg ve Wolff, 2003) sezgisel atalette, yöneticiler çevresindeki ipuçlarını toplama ve bunları değerlendirmede başarısız olmaktadır ve değişim zamanı ile ilgili ayarlamalarda yetersiz kalmaktadır. Bu atalet çeşidinde kararlar genellikle yanlış çıkarımlara dayanmaktadır. Bunun tersi olan eylemsel atalet ise çevre çözümlemesi yapıldıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Yönetimin çevresel etkinliklere reaksiyonunun beklenenden az olduğu veya elde edilen bilgi ve dökümanların örgüt açısından yararlı neticeler elde etme ve yenilikçi fikirleri ortaya çıkarma noktasında istenilen düzeyin altında kaldığı görülmektedir (Godkin, 2008).

Günümüzde hızla değişen dünyada örgütler çevrenin istek ve ümitlerine cevap verebilmek için yapılarını devamlı yenileştirerek çevrelerine entegrasyona ihtiyaç duymaktadır. Özkaya ve Şengül (2006)'e göre kurumsallaşma, örgütsel ataletin örgütün içine yerleşmesine zemin hazırlayan bir etkidir. Kurumsallaşmayla birlikte örgüt içindeki her türlü tesir ve iletişim unsurları kalıplaşmış kurallara bağlanmaktadır. Örgütsel yapılar içinde kurumsallaşmış kurallara bağlılığın, çoğu zaman örgütlerdeki etkinlik kıstasıyla çatıştığı görülmektedir. Eğer bu kurallar örgütün çevresindeki değişim ve dönüşümlere ayak uydurmasını engellerse örgütün atalet düşmesi kaçınılmazdır. Örgütsel ataletin bir diğer sebebi de yerleşmiş alışkanlıklardır. Karmaşık süreçlerde ataletin derecesi daha büyük olmaktadır. Süreçlerin karışıklığı ve yoğunluğu o örgütteki atalet durumunu da belirlemektedir (Meyer ve Rowan, 1991). Örgütlerin birçoğunda süreçteki aşamaların nasıl olduğu ile ilgili tam bir bilgi sahibi ve süreci bütünüyle anlayabilen kimse olmayabilir. Bu durumda yaşanacak olumsuzluk örgütün farklı departmanları üzerinde tahmin edilemeyecek büyüklükte sonuçlar doğurabilir.

Rumelt (1995) güdüden daha güçlü ataletsel bir etkiye sahip olabilecek unsurlardan olan alışkanlık haline gelmiş davranışların herhangi bir örgütün dinamik yapısında kendisine rahatlıkla yer bulabileceğini savunmaktadır.

Örgütün yaşı ve büyüklüğü de ataletle ilişkilidir. Yapısı büyük olan örgütte bürokratik uygulamalar daha fazla görülmekte ve örgütün yenileşmeye ve değişime olan direncini daha da arttırmaktadır (Larsen ve Lomi, 1996). Karmaşık yapılı, yaşlı ve büyük örgütlerin bünye ve politikalarındaki değişimi gerçekleştirmeleri daha ayrıntılı ve daha derinlemesine olacaktır. Atalet faktörleri içsel değişim ve girişim ile

aşılması başarılabilirse çevresel değişimlere olan reaksiyon da o ölçüde hızlı ve etkili olacaktır. Böylece örgüt bürünmek istediği yapısına kavuşma imkânı bulacaktır.

Shimizu ve Hitt (2005)'e göre örgütler ataletle iki faktöre dayalı olarak girmektedirler. Bunlardan birincisi örgütün çevresine uyum sağlamasının önündeki büyük engellerden biri olan kötü performans; ikincisi de düşünce ve faaliyetlerdeki sıradanlaşmış davranışlar ve rutin hale almış değişmeyen kalıplardır. Bu iki unsurdan kötü performans atalet halindeki yöneticilerin örgütlerini çevresindeki gelişme ve değişimlere hazır hale getirmekten uzak tutarken, rutin hale gelmiş davranışlar ve değişmeyen kalıplar örgütün olası değişim eğiliminin zayıflatılmasına neden olmaktadır.

Rumelt (1995)'e göre ataletin temel nedenlerini beş grup içerisinde ele alınabilir

1. Eksik algılama.
2. Kötü motivasyon.
3. Üretken tepki vermedeki başarısızlık.
4. Siyasi çıkmazlar veya yaşanan durgunluk.
5. Hareket tarzındaki bağlantısızlık (Koordinasyonda yaşanan eksiklikler).

Yanlış veya eksik algılama, örgütsel ataleti tetikleyen etkin bir faktördür. Yanlış algılamanın temelleri ise, uzağı görememe, büyülenme, gelenek haline gelmiş yanlış düşünceler olarak sıralanabilir. Ataletin bir diğer nedeni de isteklendirme eksikliğidir. Bu eksiklik psikolojik problemlere yol açmaktadır. İsteklendirme (motivasyon) eksikliği veya kötü yapılmasında olumsuz etki sahibi olan unsurlar maliyet-fayda analizlerinin olumlu ya da olumsuz çıkmasıdır. Üretici tepki vermedeki başarısızlık da ataletle yol açan bir diğer unsurdur.

### **2.3.1. Ataletten Kurtulma**

Yıldız (2007) ve Köroğlu (2007) ataletin kişisel ve kurumsal düzeyde ortaya çıkmasını engellemek için yapılması gereken davranışları şu şekilde sıralamaktadırlar:



### 2.3.1.1. Olumlu Bakış Açısı Geliştirmek:

Ataleti yenmek için öncelikle bireyin kendisine güven duyması ve olumlu duygular geliştirmesi temel unsurlardan biridir. Birey olaylara yaklaşırken üstesinden gelebilirim, bunları yapmak benim işim gibi ifadelerle yaklaşmalı ve kendi kendine devamlı olumlu telkinde bulunmalıdır.

### 2.3.1.2. Kararlı Olmak:

Kişinin işine başlarken yapacağı işin nasıl sonuçlanacağı hakkında olumsuz tavırlar içine girmesi, bireyin enerjisinin kaybolmasına ve motivasyon unsurlarının önemini yitirmesine neden olmaktadır (Yıldız, 2007). Rohn (2007)'a göre kararlı olmak kişinin hedefine ulaşmasında itici bir güç olarak karşımıza çıkacaktır. Gallozzi (2007) parçalara ayırma prensibinden hareket etmenin işleri kolaylatıracağını ileri sürmektedir. Ataleti ve eylemsizliği, hareketliliğe ve üretkenliğe dönüştürmede faydalı olacağını belirtmektedir. Bu yöntemde yapılmak istenen işler, bitirilebilecek kısımlara bölümlere ayrılır, ayrılan her iş tamamlandıktan sonra diğer bölüme geçilir bu arada işleri tamamlamanın verdiği hazla pozitif bir enerji ivmesi oluşturulur. Başaramama duygusu bu sayede bertaraf edilir. Sürekli gelişim Kaizen Felsefesi ile kişinin dönüşümle yaşaması muhtemel sonuçlar önceden öngörüldüğünden herhangi bir kriz ve tehtit yaşanma olasılığı da ortadan kalkmış olmaktadır (Maurer, 2005).

### 2.3.1.3. Uygun Bir Hedef Belirlemek:

Kişinin gerçekçi mi? yoksa hayali mi? Bir hedefe yöneldiğini görebilmesi için aşağıdaki sorulara verilecek samimi cevaplar önem taşımaktadır. Her kişi öncelikle mazeret göstermekten ataletten derhal kurtulmalıdır.

- ✓ Hayattan ne tür beklentileriniz var?
- ✓ Seçtiğiniz hedefe ulaşmayı gerçekten arzuluyor musunuz?
- ✓ Fedakârlık yapmaya hazır mısınız?
- ✓ Verdiğiniz karar hedefe ulaşmakta yeterli olacak mı?
- ✓ Koyduğunuz hedef size ne kadar uzak?
- ✓ Kimlerle yola çıkacaksınız?

Kişilerin yukarıdaki sorulara verdiği samimi cevaplar kendini tanımasına yardımcı olacağı gibi ataletle olan mesafesini de görmesinde yol gösterici olacaktır.

#### **2.3.1.4. Doğru ve Hızlı Karar Vermek:**

Can (1999)'a göre yöneticinin ulaşmak istediği amacı belli fakat ona ulaşmak için aldığı kesin bir kararı yok ise yönetici karşılaacağı her tür engelde vazgeçme riskiyle karşı karşıyadır. Bu bağlamda karar verme kişinin iki ya da daha fazla seçenek arasından birisini seçmesidir. Koçel (1998)'e göre karar verme yönetsel bir işlev olup yöneticinin asıl sorumluluklarındandır.

#### **2.3.1.5. Etkin Zaman Yönetimi:**

Zaman insanlar için son derece önemlidir. Bu nedenle zamanı etkin kullanmak gerekir. Çünkü insanlar zamanlarını verimli bir şekilde kullanamadıkları takdirde işleri aksayacak yapılmak istenen iş ve işlemler yerine getirilemeyecektir. Bu durumda kişiler, devamlı yoğun, stresli, endişeli, bitkin ve tükenmiş yapacaktır (Soysal, 2007).

#### **2.3.1.6. Başaracağına İnanmak:**

Kişilerin ben başarırım inancı aslında başarının temelini oluşturmaktadır. Kişinin hedefine ulaşmayı başaracağına olan inancı ne kadar zayıfsa kendisine koyduğu hedefe ulaşma ihtimali de o kadar zordur. İnsanın yaşamına yön veren en önemli güç kendi belirlediği hedefe kesinlikle ulaşacağına dair içten duyduğu samimi inançtır (Yıldız, 2007).

#### **2.3.1.7. Vazgeçmemek:**

Yaşadıkları ve gördükleri karşısında kendi hakkı saydığı bir şeyi artık istemez olmak anlamına gelen vazgeçmek kişi için kolay olmayan bir tercihtir. Tüm olumsuzluklara karşı kararlı olmak, inatlaşmak olarak tanımlanan vazgeçmeme, kişinin hedeflerine ulaşırken engelleri aşmasında çok önemli bir içsel motivasyon kaynağıdır. Ataleti yenmek için asla vazgeçmemek, kişinin amaçlarına ulaşmasında gerekli bir tutumdur.

### 2.3.1.8. Ertelememek:

Kişi veya yönetici pozisyonundakiler işe tahmin edilen sonucun ne olacağını belirlemekle işe başlamalı, ertelenmesini düşündüğü muhtemel işleri parçalara ayrılmalı, amaca ulaşmayı engelleyen faktörler ve bunların kaynakları iyi araştırılmalı, olası erteleme gerektirebilecek işler günün erken vakitlerinde yapılmalıdır. Asıl önemli olan işlerin asla ertelenmemesidir (Akatay, 2007). Kararları ertelemenin, olağan değişimlere direnç gösterme biçiminde olduğu bu eylemlerin temelinde ise:

1. Kişilik özellikleri.
2. Mesleki doyum eksikliği.
3. Makro-ekonomik sebepler.
4. Adil olmayan yönetim.
5. Fazla iş yükü gibi kişisel ve örgütsel sebepler bulunmaktadır (Arlı, Ceylan ve Yetim, 2012).

Çankaya (2010) okulların olası kurumsal ataletle girmelerine karşı, kararlarını çok hızlı almaları gerektiğini ileri sürmektedir.

### 2.3.1.9. İç Disiplin Sahibi Olmak:

Ataletten kurtulmak ve başarıya ulaşmak için özveride bulunmak gereklidir. Örneğin her zamankinden daha geç yatmak, televizyonu daha az izlemek, kitap okumak ve eğlenceye ayırdığımız vaktimizi azaltmak bunlardan bir kısmını oluşturmaktadır. Örgütsel ataletten kurtulmak için, sıradanlaşmış davranış kalıplarından vazgeçmek, işlem ve yöntemleri hedeflere ulaşmak için kişisel ve çevresel değişimleri de göz önüne alarak esnetmek gerekebilir (Yıldız, 2007). Örgütsel ataleti zayıflatmak için etkinlikleri zenginleştirmek, zamanı gelmiş değişiklikler yapıp mentorluk sistemine geçmek de uygulanacak yöntemler içinde sayılabilir.

Yukarıda sayılan temel unsurlar dışında, Collins ve Wilson (2006) “J-form” olarak adlandırılan Japon örgütlerin model alınacağı modelleme ile örgütleri ataletten kurtulmalarının mümkün olduğunu belirtmektedirler. Lam (2000)’a göre “J-form” modellemesinde örgütler gelişmeye yönelik yenilikçi ve sosyal bir yapıya sahiptir. Örgütlerde değişimi gerçekleştirmenin gizli değerler, mistik inançlar, farklı akıl modelleri, hareket teorileri ve diğer unsurların değişmesi ile ilişkili olduğunu ifade edilmektedir (Godkin, 2008). Örgütlerin çevresindeki olası koşulları iyi analiz ederek,

ayrıntılı bilgi ve deneyime sahip olanlardan faydalanmalarının da yerinde olacağını kabul görmektedir. Örgütsel ataletten kurtulmanın en etkili ve kalıcı yönü örgütlerin yeterince esnek bir yapıda kurgulanmasından geçmektedir (Boyer ve Robert, 2003).

Robert (2003)'e göre özellikle büyük örgütlerde kalıp haline gelmiş kurallar, bürokrasinin baskınlığı ve bunun yanı sıra değişime ayak direten eski çalışanlar da değişimi engelleyebilecek, örgütteki yeniliklerin yapılmasını zorlaştıracaklardır.

Örgütte ataletin varlığının son bulması ve verimliliğin kalıcılığının sağlanması ancak örgütün iç dönüşüm isteklendirmesi ile aşılabilecektir. Böylece örgüt sosyal paydaşlarının beklentilere cevap verebilecek değişimi gerçekleştirip farklı ve yeni çevresiyle uyumlu bir yapıya kavuşacaktır (Larsen ve Lomi, 1996).

Örgütler için hızlı karar almak, beklentilere hızlı cevap vermek, ulaşılabilir ve yenilenebilir kaynaklara sahip olmak, sosyal dönüşüme uyum sağlamak ve beklentilere cevap vermek örgütsel ataleti atlatmanın en iyi yoludur (Sterlund, Loven; 2005).

Hannan ve Freeman (1984) atalet okul/kurum yöneticilerinin veya iş görenlerin klasik problem çözme yolları çerçevesinde yeni durumlara çözüm yolu uygulama gayretlerinden kaynaklanmaktadır. Eski yöntem ve tekniklerle yeni problemleri çözmeye çalışma örgüt düzeyinde tembelleşmeye, hareketsizleşmeye ve sonuç olarak atalet neden olmaktadır (Sekman, 2002).

Okullardaki bürokrasinin yoğunluğu, örgüt içerisindeki sınırlılık ve dikey hiyerarşiye bağlılık yoğun bir atalet baskısına neden olmaktadır (Leblebici, 2005). Değişim karşısında güçlü direnç ikliminin baskın olduğu, iş bölümü ve hiyerarşik sınıflamanın çok net olarak belirlendiği yapılarda atalet problemi çok yaygın olarak görülmektedir (Kutlu, 2004). Örgüt ortamında ortaya çıkan atalet problemi bazen kurumsal bazen de kişisel sebeplerden kaynaklanmaktadır. Okulun bu nevi problemlerden kurtulabilmesi iç paydaşlarını oluşturan dinamiklerini dış paydaşlarla değişime uyumlu hale getirilmesine bağlıdır.

Aytaç (2000)'a göre yaşanan olası uyum sürecini erken atlatabilmeleri için okulların kendi üyelerinin ve toplumun beklentilerinin karşılanması hususlarında hızlı ve duyarlı hareket edip günün şartlarına cevap vermelerine ve yaşadıkları çevrenin beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmelerine bağlıdır. Özden (2002)'e göre bunları sağlayacak olan okul merkezli yönetimdir. Çünkü okul merkezli yönetimde okulun bütçesi, insan kaynaklarını seçimi ve sosyal çevresi ile işbirliği içinde tam olarak

yetkili olmasını gerektirmektedir. Dört temel unsur etrafında şekillenen okul örgütlerinin ataletten kurtulabilmesi mümkündür:

1. İç paydaşlar (öğretmen ve öğrenciler) ve dış paydaşlar (aileler ve toplum) beklentilerini doğru algılama.
2. Doğru yorumlama.
3. Hızlı ve yerinde karar verme.
4. Derhal uygulamaya geçme (Sekman, Utku, 2008).

Takım çalışması bu faktörlerin hayata geçirilebilmesi için olmazsa olmazdır. Ayrıca uygun ve gerekli yetki paylaşımı ve etkili iletişim vazgeçilemez öğelerdir (Ash, 1913). Bunların yanında okul/kurumların atalete maruz kalmaması ya da mevcut ataletten kurtulmaları konularında araştırmaların yapılması önemlidir. Özellikle okul yöneticisi kendisinden başlayarak okulda hizmet gören tüm paydaşları kendilerini geliştirmeleri konusunda onları sürekli desteklemelidir.

Okullarda gelişim ekipleri kurulmalı amaçlara ulaşma konusunda çevreye duyarlı ve uyumlu, olaylara bakış konusunda esnek başarıya odaklanmış geleceğe yönelik gerçekçi bir vizyon oluşturulmalı; tüm ekip çalışanlarının ve velilerinin okulun amaçlarını gerçekleştirme konularında ortak noktada birleştirecek hassas bir yönetim politikası uygulamalı, öğrenen örgüt (Çankaya, 2010) ve öğrenen birey esas alınarak yeni yönetim süreçleri ve mekanizmaları kurulmalıdır. Bu konularda üst yönetici konumunda görev alanlar çalışanlarına karşı gerekli ve yeteri kadar yetki devri ile güven ortamı oluşturmalı, doğru anda doğru tercihlerle çalışanların okulun tüm iç ve dış faaliyetlerine katılmalarını ve aktif rol almalarını sağlamalıdır. Çalışanların karar mekanizmalarına katılımının mutlaka sağlanması gerekir. Okullarda iletişim kanalları her daim açık bulundurulmalı ve fikir alışverişleri sürekli güncel tutulmalıdır. Öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve veliler arasında güçlü bir iletişim iklimi ve örgüt kültürü oluşturularak okulun tüm iç ve dış paydaşlarının okula olan güveninin tesisi ve bağlılıkları sağlanmalıdır (Soysal, 2007).

Sekman (2002) okulların ataletten kurtulabilmeleri için iç ve dış paydaşlarını meydana getiren öğretmen, öğrenciler, aileler ve toplumun okuldan beklentilerinin doğru bir şekilde algılanması, yorumlanması ve bu istikamette karar hızlı ve etkin kararlar alınmış olması ve alınan kararların zaman kaybetmeden uygulamaya geçilmesi ile mümkündür. Daha esnek bir örgütlenme biçimi ile de yaşanması muhtemel ataleti yenmek mümkündür (Boyer ve Robert, 2003).

Atalet gerek bireylerde gerekse örgütlerde ciddi problemlere yol açan kişi ve örgütün sağlıklı çalışmasını engelleyen ve verim kaybına sebep olan büyük bir problemdir (Sekman, 2007). Atalet kavramının hangi konularda ortaya çıktığının bilinmesi örgüt ve yönetimlerin başarısını, etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır. Ataletin nasıl yenileceğine ilişkin önerilerin nitel veri toplama tekniği kullanarak ele alınması da son derece önemlidir.

## 2.2. Tükenmişlik

Kurumlar, canlı ve dinamik kalmak için ellerinde bulundurdukları kaynaklardan en verimli şekilde yararlanmaya çalışmaktadır. Bunların başında ise insan kaynakları gelmektedir (Şen, 2003). Sahip olunan insan kaynaklarının hem maddi hem de manevi ihtiyaçları örgütler açısından önem taşımaktadır. Çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının belirlenmesi örgütler açısından başarılı olma noktasında tartışılmaz bir gerçektir. Bilim insanları tarafından tükenmişlik ilk olarak 1960'lı yıllarda kronik uyuşturucu bağımlılığını ifade etmek için kullanılmıştır. Bu konuda Graham Greene'nin 1961 yılında yayınlanan "Bir Tükenmişlik Olayı" adlı eserinde, tükenmişlikle ilgili örnek olayları aktarmaktadır. Tükenmişlik bir kavram olarak ilk defa Freudenberg (1974) tarafından kullanılmıştır. Freudenberg (1974) tükenmişliği, aşırı derecede yorgunluk ve bıkkınlık yaşama süreci şeklinde tanımlamıştır. Ona göre çalışanın işiyle ilgili beklentilerinin yüksek olması ve aşırı isteklilik, başarısızlık, yıpranma ve bitkinliği arttırarak tükenmişliği tetiklemektedir. 1970'lerden sonra tükenmişlik kavramı için birçok tanım yapılmıştır.

Maslach (1976)' a göre çalışanda işi ile ilgili duygusalının azalması, bireyin mesleği ile bağlarının kopmasına, işine yönelik başarı dürtüsünün zayıflamasına ve eskiden olduğu kadar başarılı olmadığını sanmaya başlamasına sebep olmaktadır. Cerniss'e göre tükenmişlik, işiyle ilgili kaygı kaynaklarına tepki olarak başlayıp, bu kaygılarla baş edebilme davranışlarının yerine, iş ile bağlantısını kesmeye kadar giden bir süreçtir.

Mattingly (1977) farklı bireylerde o kişiliğe özgü görülen belirtiler, davranış ve tutumlar şeklinde ifade etmektedir. Pines ve Aronson (1988) tükenmişliği fiziki olarak tükeniş, çaresiz kalma ve umutlarını yitirme, isteksizlik yaşama, olumsuz kişilik geliştirme, mesleğine, mesai arkadaşlarına ve genel olarak hayata karşı negatif duygular besleme olarak tanımlamaktadırlar. Tükenmişlik bireyin mesleğine olan

bağlılığının azalması, üretmemeye ve başarılı olamama kaygısı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın beklentileri sorunlarla baş edebilme gücünü aşarsa bu durumda stres ortaya çıkmaktadır. Cloninger konu ile ilgili olarak dört boyutlu bir mizaç modellemesi sunmaktadır.

- ✓ Yenilik arayışı.
- ✓ Zarardan kaçınma.
- ✓ Ödül bağımlılığı.
- ✓ Sebat etme ile karşımıza çıkar.

Tükenmişliğin olumsuz etkileri bedensel ve psikolojik sorunlara, sosyal ilişkilere ve çevre ve aile yaşamının bozulmasına, negatif davranışlar geliştirmesine, tütün ürünleri, alkol hatta uyuşturucu madde kullanımına kadar uzanmaktadır. Cordes ve Dougherty (1993), Kavla (1998) tükenmişliği olumsuz deneyimlerin yaşandığı bir süreç olarak görmektedirler. Maslach ve Goldberg (1998) ise tükenmişlikle ilgili sorunlar yaşayan kişilerden bazılarının işten ayrıldığını diğerlerinin de isteksizce mesleğini sürdürdüklerini belirtmektedirler. Tümkeya (2001) tükenmişliğin aşırı düzeyde bezginlik ve kırgınlık anlamına geldiğini ve iş veya yaşama dair stresleri arttırdığını tespit etmiştir.

Brewer ve Clippa (2002) daha çok örgütsel sonuçlar üzerinde durmuştur. Onlara göre tükenmişlik nedeniyle örgüt üyelerinin çalışma hızlarında düşme ve iş bırakma oranlarında artış gözlenmektedir. Maslach (2003) tükenmişliğin iletişimsel boyutuna dikkat çekip daha çok karşılıklı iletişim içinde olan bireylerde yoğun olarak meydana geldiğini ileri sürmüştür. Budak ve Sürvegil (2005) ise tükenmişliğin meydana gelmesinde, bireyin mesleğinin gerektirdiği özellikler, çalışma saatleri, iş yükü, iş güvenliği, mesleki rol belirsizliği ve iş arkadaşları ile yaşadığı rol çatışması gibi nedenler etkili olmaktadır.

Tükenmişliğin boyutları, birbirleriyle iç içe olup birbirinin devamı olarak görülen süreçlerdir. Genellikle iş yoğunluğu ve iş yükünün fazlalığı çalışanların duygusal kaynaklarını tüketmektedir. Duygusal olarak tükendiğini hisseden bireyler, örgütlerinden ve işlerinden soğumaktadır. Bunun sonucunda da çalışan, kendini yetersiz görüp, başarısız olmaktadır (Yoğun & Erçen, 2007).

Karahan, Uyanık ve Balat (2011)'a göre tükenmişlik çevresiyle etkin ve sürekli ilişki kurması gereken meslek çalışanlarında sık görülmektedir. Mesleğinden

kaynaklanan stresle başa çıkamama sonucunda fiziksel ve ruhsal alanlarda tükenmişliğin ortaya çıktığını ifade etmektedirler.

Önemli durumlardan biri de duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma tükenmişliğin kişiler arasındaki ilişkileriyle ilgilidir. Duyarsızlaşma bireyin kişiliğine ve hizmet sunduğu kişilere karşı duygusal ve bilişsel olarak uzaklaşması olarak nitelendirilebilir. Çelikkaleli (2011) duyarsızlaşmayı çalışanın hizmet sunduğu kişilere karşı, duygudan yoksun davranışlar göstermesi olarak tanımlanmaktadır.

Topcu, Ocak (2012)'a göre duyarsızlaşma yaşayan kişiler, diğer kişilere karşı umursamaz, duygusuz hatta alaycı bir takım tutumlar içinde olmakta ve çalıştıkları yerlerdeki iş arkadaşlarını ve hizmet sundukları bireyleri birer nesne gibi algılamaktadır. Şıklar, Tunalı (2012) bu kişilerin diğer insanlara karşı tutarsız ve kırıncı davranışlarına değinmektedir.

Birçok araştırmacı tükenmişliğin stres sonucu ortaya çıkan bir durum olduğu açıkça ifade etmektedir (Çokluk, 1999; Maslach, 1982; Yigit, 2000; Cordes ve Dougherty, 1993; Izgar, 2001; Cherniss, 1988; Akçamete, Kaner ve Sucuoglu, 2001; Özer, 1998; Kavla, 1998; Izgar, 2000; Taşkın, 2004; Sürgevil, 2005; Leiter, 2003; Maslach ve Leiter; 1997; Çam, 1992 ). Çokluk (1999)'a göre günlük isteklerin birçoğu iş ortamında strese sebep olurken, bireyin kendisinden istenen aşırı talepler doğal olarak stres durumunu arttırmakta bu da tükenmişliğe dönüşmektedir. Kişi açısından stresle baş edemediği zaman doğal olarak "tükenmişlik sendromu" yaşamaktadır (Işıkhan, 2004).

Kişi uzun süre mesleği ile ilgili stres yapıcı unsurlara maruz kaldığında duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Yiğit, 2000). Cordes ve Dougherty (1993)'e göre örgütten kaynaklanan stres yapıcı unsurlara karşı gösterilen olumsuz tepki sonucunda tükenmişlik yaşamaktadır. Cherniss (1988) yaptığı araştırmasında stres ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi konu almıştır. Bu çalışmasında beş adet stres kaynağının tükenmişliği etkilediğini belirlemiştir. Ona göre asıl stres kaynakları şunlardır:

1. Meslekteki bürokrasi.
2. Meslekteki asıl rolünü gereklerini yapamama.
3. Yakın arkadaşlık ilişkilerinin az olması.
4. Hizmet verilen kişilerden kaynaklı problemler (Akt. Akçamete, Kaner Sucuoglu, 2001).
5. Okul idaresi ile ilgili yaşanan sorunlardır.



Tükenmişliğin bitkinlik, uykusuz kalma, kaygı verici psiko-somatik rahatsızlıklar, mesleki ilgisizlik, evlilik hayatındaki sorunlar, alkol ve tütün ürünleri kullanımında sıklık gibi sorunlara yol açtığı belirtilmektedir (Özer, 1998). Tükenmişlik aynı zamanda kaygı düzeyini arttırmaktadır (Kavla, 1998; Izgar, 2000; Taşkın, 2004).

Özetleyecek olursak birçok araştırmacı tükenmişliğin farklı olumsuzluklar barındırıp ve kişiye kendini hissettiren, yaşantılara neden olduğu konusunda hem fikirdir. (Tümkiye, 1999; Ağaoğlu, Ceylan, Kasım ve Madden, 2004; Izgar, 2000; Taşkın, 2004; Pines ve Aranson, 1988; Gökçakan ve Özer, 1999).

### 2.2.1. Öğretmenlerde Tükenmişlik

Tükenmişlik, bütün meslek dallarında çalışanlarda görülmesi olası bir durumdur (Pines ve Aronson, 1988; Stone ve Archer, 1990). Özellikle insanlarla bire bir ilişkiler kurmayı gerektiren mesleklerde çalışanların, bu durumu daha yoğun hissettikleri bilinmektedir (Schutte, Toppinen, Kalimo ve Schaufeli, 2000). Söz konusu meslek gruplarından birisi de öğretmenlerdir. Aslında öğretmenlik devamlı fedakârlık isteyen, etkin iletişim becerisi gerektiren bir meslek olarak fiziksel ve ruhsal açıdan kişiyi tüketmektedir. Bu sebeplerin belirginliği öğretmenlik mesleğini icra eden bireylerde tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu mesleklerden biri olarak kabul edilmesine neden olmaktadır (Baltaş, 1993). Çokluk (1999) öğretmenlik mesleği tükenmişliğe yatkın bir meslek olduğu konusunda araştırmacıların uzlaşısı içinde olduğunu belirtmektedir. Öğretmenlerin mesleklerini icra ederken gittikçe artan toplumsal bir baskıdan söz edilmektedir. Toplumun öğretmene duyduğu güven ve samimiyetin azalması, öğretmenlerin gerçek yaşamları ve meslekten beklentileri arasındaki uçurumun artması öğretmenlerde tükenmişliği arttırmaktadır (Dworkin, 2001).

Ayrıca öğretmenlerin mesleki bilgilerinin yanında, psikolojik sorunları olan öğrencilerle ilgilenmeleri psikolojik açıdan donanımlı olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin birçoğu öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamakta sıkıntı çekmektedirler (Polat, Ercengiz & Tetik 2012).

Dorman (2003)'a göre tükenmişlik öğretmenlerin akademik çalışmalarını sürdürmelerine büyük zarar vermektedir. Tükenmişlik yaşayan öğretmenler, olumsuz duygular geliştirmeye başlamaktadır. Veli ve öğrenciler arasındaki iletişimde

kopukluklar yaşamaktadır. Bu olumsuzluklar öğretmenlerin sağlık problemleri yaşamalarına neden olmaktadır. Öğretmenlerin eğitim verilen okul ve kurumlarda yoğun problemler yaşadığını gösteren veriler bulunmaktadır.

Öğretmenlerin yaşadıkları stres ve tükenmişlik bir şekilde toplumsal hayata yansımaktadır (Friedman & Farber, 1992). Günümüzde toplumsal alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin yerine getirmesi gereken roller ve onlardan beklenen sorumluluklar değişmekte ve artmaktadır. Bu beklentilerin fazlalığı öğretmenlerin mesleğe bakışlarını ve genel performanslarını etkilemektedir. Toplum ve özellikle öğretmenlerin meslek hayatı açısından son derece yüksek öneme sahip olan tükenmişliğin incelenmesi ve ayrıca farklı unsur ve bileşenlerle olan dolaylı veya doğrudan ilişkilerin araştırılması gerekmektedir. Öğrencilerine ilgisizlik ve mesleğine karşı duygusal çöküş olarak ortaya çıkmaya başlayan öğretmenlerdeki tükenmişliğin bilimsel olarak incelenmesi öğretmenlerde tükenmişlik duygusuyla ilgili öğretmenlik mesleği ve toplumsal gelecek adına önem taşımaktadır. Öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarına neden olabilecek başlıca sorunları şöyle sıralanabilir:

1. Öğrenci kaynaklı sorunlar.
2. Veli kaynaklı sorunlar.
3. Okulun fiziksel koşulların elverişli olmayışından kaynaklanan kalabalık sınıflarla ilgili sorunlar.
4. Okulun disiplinle ilgili sorunları.
5. Bürokratik işlemlerle ilgili sorunlar.
6. Okul idaresi ile ilgili yaşanan sorunlar.
7. Meslektaşları ile ilgili yaşanan sorunlar.
8. Toplumsal baskılar neticesinde yaşanan sorunlar.
9. Mesleki kariyerindeki ilerlemeye bağlı sorunlar.
10. Öğrencilerin kişisel sorunları.
11. Okul-aile ve öğrenci-öğretmen arasında yaşanan çatışmalar.
12. Öğrencilerin derslerine karşı olan ilgisizliği.
13. Sosyal çevre ve siyasi güçlerin eğitim kurumları üzerindeki baskısı.
14. Aileler ve toplumsal çevre desteğinin azlığı.
15. Ödüllendirmelerin yetersiz veya yanlış olması (Akten, 2007).

Grayson ve Alverez (2008)'e göre öğretmenlerinin mesleki ortamlarının psikolojilerinde meydana getirdiği baskılar da tükenmişliğe neden olmaktadır.

Maraşlı (2005) tükenmişlik yaşayan öğretmenler duygusal olarak paydaşlarından uzaklaşmaktadır. Netice itibariyle öğretmenlerin hizmet verimliliğindeki düşüşler işine ve arkadaşlarına olan bağlılığında kopmalara, hizmet verdiği sektör ve kişilere karşı ilgi ve tutumlarındaki azalmalara neden olmaktadır (Polat ve diğ., 2012).

Öğretmenlik mesleği en stresli meslekler arasında ilk sıralarda yer almaktadır. İyi bir öğretmenden akademik ve meslek bilgisinin yanı sıra, bilimsel yeniliklere açıklık, saygı, sevgi, özveri, mesleğini heyecanla yapma gibi özellikler de beklenmektedir.

Öğrencinin öğrenemediği varsayımının; öğretmen öğretmediğinden kaynaklandığı varsayımına dönmüş olması öğretmenlerde baskı yaratarak yetersizlik, verimlilik kaygısı, başarısızlık gibi duygulara sebep olmaktadır.

Bunların yanında unutulmaması gereken önemli bir nokta da mesleğin, yoğun stres kaynakları öğretmenlerin beden ve ruh sağlıkları açısından risk düzeyini arttırmasıdır.

Bazı olumsuz etkilenmeler, bazen öğretmenin, öğrencilerine, mesleğine, meslektaşlarına ve hatta diğer insanlara karşı ilgisini, hoşgörüsünü, eğitim ortamındaki ve dışındaki rolünün gerekli kıldığı sorumlulukları yerine getirmedeki hassasiyetlerini azaltmaktadır. Tüm bunlar genellikle literatürde fiziksel enerjinin kaybı ya da yoğun beklentiler sonucu “tükenmişlik” olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece eğitim-öğretim hizmetlerinin etkinliklerinin nitelik ve niceliğinde farkedilir derecede bozulmalar görülmektedir.

Öğretmenlerin yanı sıra okul/kurum yöneticilerinde de tükenmişlik, pek sık olarak görülen ve yalnızca okul yöneticilerinde değil, ülke geneli eğitim sisteminde de kargaşalara yol açan bir durumdur (Kırılmaz, Çelen & Sarp, 2002).

### **2.2.2. Tükenmişliğin Boyutları**

Tükenmişliğin üç boyutu olduğu konusunda görüş birliği vardır (Maslach, Jackson, 1981, akt: Baysal, 1995).

### **2.2.2.1. Duygusal Tükenme:**

Duygusal tükenme boyutunda, yıpranma, enerji kaybı, tükeniş ve bitkinlik söz konusudur. Bu boyutta bitkinlik, aşırı sinirlilik, olumsuz ve risk oluşturan davranışlar gösterme, tütün kullanımı, alkol alma görülebilir (Çelikkaleli, 2011).

### **2.2.2.2. Duyarsızlaşma:**

Duyarsızlaşma kişinin kendisi dışındaki insanlara karşı olumsuz tutumlarda bulunma ve aşırı tepki vermesidir. Duyarsızlaşma bireyin çalıştığı kurumun hizmet sunduğu kişilere yönelik gerçekleşmektedir. Kişide mesleğine yönelik sahiplenme ve severek iş yapma duygusunun kaybolduğu görülür. Duyarsızlaşan kişi bu boyutta yaptığı işi sahiplenmemekte ve mesleğine duyduğu saygıyı yitirmektedir.

### **2.2.2.3. Kişisel Başarı:**

Bu boyutta kişinin kendine duyduğu saygı anlatılmaktadır. İstenilen başarıdan düşük üretim, beklentilerle baş etmede yetersizlik ve başarısızlık dolayısıyla kişinin kendine duyduğu saygı azalmaktadır (Çelikkaleli, 2011).

## **2.2.3. Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçları**

Tükenmişlik sendromunun nedenlerinin başında mesleki rol çatışması ve belirsizliği, karar verme mekanizmasına yetersiz oranda katılım, kişisel özerklik ve sosyal destek eksikliği gelmektedir (Maslach, Johnson ve Leiter, 1996). Bunların yanında elverişsiz eğitim ortamları, zor öğretim koşulları, disiplin kaysısı taşımayan öğrenciler, yönetimden yeterli desteğin alınamayışı öğretmenlerdeki tükenmişliğin sebepleri olarak gösterilebilir (Tümkaya, 1996). Öğretmenin yaşadığı tükenmişliğin bir kısmı öğrencilerde sık görülen disiplin eksikliği ve kurallara karşı duyarsızlaşma, kalabalık sınıflar, rol çatışmasına maruz kalma aşırı eleştirilme gibi faktörlerden de kaynaklı olmaktadır (Friedman ve Farber, 1992).

Tükenmişliğin eğitim süreci üzerindeki olumsuz etkileri öğretmenin kişisel sağlık problemlerine yansımakta ve öğrenciye sunulan hizmetler aksatmaktadır (Baysal, 1995). Kepir (2004)'e göre kişilerin kendilerine ulaşamayacağı hedefler konması, aşırı iş yükü, motive edici özelliği taşımayan kişilerle çalışma, bireyin mizacıyla yaptığı işin uymaması, istediği sosyal desteği alamayışı tükenmişliğin başka

nedenlerini oluşturmaktadır. Tükenmişlik görevi olarak yapması gerekenleri savsaklama, işi yavaşlatma durumlarındaki artış, hizmet kalitesinin düşmesi, işe zamanında gelmeme, izin bitiminde raporla izin süresini uzatma, gerek iş yaşamında gerekse sosyal çevresinde insan ilişkilerinde bozulma, ortamlardan kaçma, eş ve aile bireylerine karşı duyarsızlaşma, mesleki doyumsuzluk, bahane bulma eğilimlerinde artışa neden olmaktadır (Çam, 1992).

İş doyumu ve tükenmişlik arasında yüksek ilişki bulunduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Sucuoğlu, Akçamete ve Kaner, 1998). Aşırı derecede moral bozukluğu ve motivasyon eksikliği görülen kişilerde işinde doyumsuzluk yaşadıkları gözlenmektedir. Mesleki zorunluluğun getirdiği örgüt ortamında olumsuz durumlarla karşı karşıya kalanlarda sık görülen devamsızlık yapma eğilimi, hastalığı bahane etme, itinasızlık ve kazalara neden olan olumsuz davranışlar sergilemesi bu tezi güçlendirmektedir (Başaran, 1991). Tükenmişliğin farklı değişkenlerle olan ilişkisi yapılan araştırmalara konu olmuştur. Literatür incelendiğinde, tükenmişlikle ilgili birçok faktörün açıklanmaya çalışıldığı görülmüştür. Bunun yanında yapılan birçok araştırmada, yaş, medeni hâl ve cinsiyet değişkenlerine göre bireylerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinde farklılaşma olduğu görülmüştür (Maslach, 1982).

Dursun (2000)'a göre, eğitim düzeyinde yaşanan artış bireyin iş kalitesini, mesleki bilgisini ve yeterliliğini artmaktadır. Böyle bir durumda olan birey hak ettiğini düşündüğü beğenilme ve takdir edilme beklentilerini karşılamadığı düşünüldüğünde tükenmişlik yaşamaktadır. Maraşlı (2005)'ya göre öğretmenler iki yönlü bir davranışla işlerinde yaşadıkları stresli durumlarla başa çıkabilirler:

- ✓ Birincisi kötü alışkanlıkların azaltılması hatta bırakılması.
- ✓ İkincisi gerek meslek arkadaşları gerekse hizmet sundukları kişilerle olan iletişimlerinde yaşayacakları iyi ilişkilerdir.

Tükenmişlik bir pilin zaman içinde bitip tükenmesi gibi iş ve yaşam aktivitelerine ve paydaşlarına yönelik ilgi gösterme yetisinin kaybolması ve yapılan işlerin anlamsız hale gelmesi ile ortaya çıkan bir süreçtir (Cherniss, 1993).

## 2.3. Konu ile İlgili Araştırmalar

### 2.3.1. Yurt içinde yapılmış araştırmalar:

Ülkemizde tükenmişlikle ilgili araştırmalara 90'lı yılların ortalarından itibaren başlanmıştır. Tükenmişlik sendromu yaşayan öğretmenlerin, eğitimin iç ve dış paydaşları ile sorunlar yaşadığını ve bu sebeple iş hayatlarından giderek koştuklarını tespit etmişlerdir (Babaoğlu, 2007; Cemaloğlu Şahin, 2007; Erçen, 2009; Gündüz, 2005; Otacıoğlu, 2008; Kırılmaz, Çelen Sarp, 2002; Peker, 2002; Tuğrul Çelik, 2000; Tümkaya, 1996).

Ergin (1992)'in yaptığı araştırmada mesleki tükenmişlik düzeyi bakımından kadınların erkeklerden daha yüksek duygusal tükenme yaşadıklarını; kişisel başarı boyutunda erkeklerin kişisel başarı duygusunun kadınlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışma süresinin artması tükenmişliği azalmaktadır. Bekâr hemşirelerde duyarsızlaşma boyutu evli hemşirelerden daha yüksektir. Duyarsızlaşma ve duygusal tükenme bekâr doktorlarda evlilerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Örmen (1993)'in araştırmasında kişisel seviyede bazı mizaç özellikleri ve yaşanmışlıkların tükenmişliğe sebep olduğunu göstermiştir. Ayrıca iş yükünün fazlalığı, katı kurallar, otoriter yönetim, yetki dağıtımındaki cimrilik, meslek arkadaşları ve yöneticilerle zaman zaman yaşanan çatışmalar gibi iş ortamından kaynaklanan olumsuzluklar tükenmişliği tüm boyutlarıyla yaşanmasına neden olmaktadır.

Torun (1995)'un aile yapısı ve sosyal destek konularını içeren araştırmasında kişinin ailesine bağlılığı ve uyumunda beklediği sosyal desteğin artması durumunda tükenmişliğinin azaldığı yönünde bulgular elde etmiştir. Tükenmişliği azaltan faktörlerden biri olarak evlilik müessesesi gösterilmiştir. Ebeveynle ilişkilerdeki olumluluk düzeyindeki artışın tükenmişliği azalttığı buna karşılık ebeveynle ilişkilerinde denge bozulduğunda kişilerde tükenme duygusunun yoğun yaşandığı tespit edilmiştir. Ayrı bir araştırmada duygusal tükenme açısından gruplar arasında fark bulunmazken; tükenmişlikle, hareketlilik, sebestlik ve karşısındakilere ilgi boyutlarında yapılan iş, yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi, çocuk sayısı, cinsiyet, medeni hal ve unvan değişkenlerine göre farklılaşmalara rastlanmıştır (Tevrüz, 1996).

Tümkaya (1997) yaptığı araştırmasında öğrenim derecesi ile öğretmen tükenmişliği arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulmuştur. Yapılan çalışmada eğitim

düzeyinin artması ile tükenmişliğin daha yüksek düzeyde yaşanmasında pozitif bir ilişki kurulmuştur.

Izgar, Gülşah Başol ve Altay (2000) yaptıkları araştırmalarında duygusal tükenme düzeyinin branşa göre anlamlı bir fark oluşturmadığını, buna karşın duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı farkların ortaya çıktığını saptamışlardır.

Yalçiner (2015) gerçekleştirdiği araştırmasında çalışma grubu Erzincan ili Kemah ilçesinde görevli 103 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda orta düzeyde atalet seviyesinin olduğu ve atalet seviyesinin bazı değişkenlere göre farklılık arz ettiği gözlemlenmiştir. Kadın öğretmenlerden 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin, diğer yaş grubuna göre, evli öğretmenlerin, lise kademesinde görev yapan ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin bekârlara göre, daha fazla atalet yaşadıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel değişim yönetimi düzeyleri incelendiğinde, düşük seviyede değişim yönetimi algılarının olduğu görülmüştür. Araştırmada ataletin değişimi negatif yönde etkilediği ve değişim yönetimine karşı direnç oluşturduğu sonucuna varmıştır.

Yapılan başka bir araştırmada özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yaşam doyumları çeşitli değişkenler ve birbiriyle olan ilişkisi bakımından incelemiştir. Sonuç olarak katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına, çalışma sürelerine, görev yaptıkları okul türüne göre; yaşam doyum düzeylerinin ise cinsiyet ve yaşları bakımından anlamlı düzeyde farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların tükenmişlik ölçeği ve yaşam doyum ölçeği değerleri arasında eksi yönde anlamlı seviyede korelasyon olduğu bulunmuştur (Aydemir ve ark., 2014).

Başka bir çalışmada Maslach Tükenmişlik Envanterinin üç boyutunun karşılatırılması, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düşüklüğü, açılardan incelenmiştir. İncelemede zarardan kaçınmada mizaç boyutu ile anlamlı düzeyde pozitif korelasyon, kendini yönetme ve iş birliği yapma karakter boyutları ile negatif korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir (Şahinoğlu ve Arkar, 2011).

Okul psikolojik danışmanlarında yetkinlik ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve yetkinlik inancının tükenmişliği yordamadaki katkısı araştırılmıştır. Çalışmada danışmanların yetkinlik ve tükenmişlik düzeylerinin sosyal destek, görev algısı ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Okul psikolojik danışmanlarının yetkinlik inançlarının Maslach

Tükenmişlik Envanterinin duyarsızlaşma alt boyut puanları üzerinde eksi, kişisel başarı puanları üzerinde artı yordayıcı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Gündüz, 2012).

Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada duyarsızlaşma puanının erkek öğretmenlerde daha fazla olduğu görülmüştür. Orta düzeyde sosyo-ekonomik seviyede kabul edilenlerin en fazla oranda olduğu tespit edilmiştir. İş arkadaşlarından destek gördüğünü söyleyen öğretmenlerde duygusal tükenme kat sayısı daha az gözlenmiştir. Öğretmenlik mesleğinin toplumsal değer yargıları bakımından kıyaslanması ile öğretmenlerin hakettiği yerde olmadığını düşünenlerin duygusal tükenmişlik seviyesi belirgin düzeyde yüksek; üstlerinden takdir ve beğeni görenlerin duygusal tükenmişlik puanları ise diğerlerinden daha düşük çıkmıştır (Girgin ve Baysal, 2005).

Bir başka çalışmada okullardaki branş öğretmenleri ve bilgisayar teknolojileri öğretmenlerinin tükenmişlik seviyeleri karşılaştırılmıştır. Yapılan kıyaslamada bilgisayar teknolojileri öğretmenlerinin okul yaşamındaki birçok katkıdan yoksun bırakıldıkları anlaşılmaktadır. Bu öğretmen gurubunun yüksek tükenmişlik duygusu yaşadığı görülmektedir. Seferoğlu ve ark., (2014) bilişim teknolojileri öğretmenlerinin bu duyguyla verimli olamayacağını savunmuştur. Bu saptamadan hareketle, özellikle bilgisayar teknolojileri öğretmenlerinin tükenmişlikleriyle ilgili gerekli önlemlerin alınması gerektiğini vurgulamıştır. Eğitimde kalitenin yükseltilmesi çalışmalarının istenilen seviyeye çıkması bakımından bu guruptaki öğretmenlerin de gözetilmesinin önemli olduğunu belirtmiştir.

Başak (2015)'ın yaptığı araştırmada özellikle herhangi bir sağlık sorunu olanlar ve uykusuzluk çekenlerde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları normalden yüksek çıkmıştır. Tütün mamülleri içmenin de duyarsızlaşmayı artırdığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları arasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları yüksek çıkanların kişisel başarı puanlarının düşük olmadığı yer almıştır. İstanbul'da sosyo ekonomik açıdan düşük bir sosyal çevrede şoförlük yapan toplu taşıma aracı kullananlarda tükenmişliğin düşük olduğu görülmektedir. Sosyal güvencesinin ve düzenli bir gelirin olması, iş görenin kurumuna güvenmesini sağladığı ve iş stresini azalttığı yönde görüş bildirmiştir.

Gaziantep Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı çeşitli okullarda görev yapan psikolojik danışmanlar üzerinde yapılan araştırmada stresle başa çıkma yöntemlerinin okullarda çalışan psikolojik danışmanların mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki



etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, deney ve kontrol grubundaki öğretmenlerin verdikleri cevaplar kıyaslanmış deney grubundaki psikolojik danışmanların kişisel başarısızlık düzeylerinin belirgin düzeyde azaldığı belirlenmiştir (Çoban ve Hamamcı, 2008).

Türkiye genelinde bilim ve sanat merkezlerinde (BİLSEM) görevli öğretmenlerin yaşadığı tükenmişlik düzeylerini araştıran bir çalışma kapsamında, veri toplama amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. BİLSEM’de çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin bireysel ve mesleki değişkenlere göre değişip değişmediği incelenmiştir. Sonuçta cinsiyet ile meslekte ve/veya BİLSEM’de çalışma süresinin duygusal tükenmenin belirleyicileri arasında olmadığı görülmüştür. Cinsiyetin ve BİLSEM’de çalışma süresinin duyarsızlaşmayı etkilemediği, ancak genel olarak meslekte çalışma süresi, mesleki çalışma yerinden memnuniyet, iş yükünün seviye algısı ve üstlerinden beğeni ve takdir görme durumunun ise duyarsızlaşmanın belirleyicileri arasında yer aldığı tespit edilmiştir (Şahin, 2013).

İkiz (2010) yaptığı çalışmada farklı değişkenlerin psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerini belirlemedeki etkisini araştırmıştır. Araştırmaya İzmir’in anakent denen bölgelerindeki psikolojik danışmalar katılmıştır. Sonuç olarak psikolojik danışmanların cinsiyetine ve yaş göre tükenmişlik düzeylerinde farklılaşma olmadığı, fakat çalıştığı kuruma, çalışma süresine ve kişisel yeterlik algısına göre farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

Dolunay (2002) araştırma yaptığı grubunun genel tükenmişlik düzeyleri bakımından, toplam hizmet süresi, öğretmenlik mesleğini seçmelerindeki asıl nedenler, öğretmenliği seçmedeki irade, öğretmenliğin kendisine uygun olup olmadığı, iş hayatına bağlı uygulamadaki verim seviyesi, çalışma ortamından memnun olma durumu, üst amirlerden beğeni ve takdir görme durumu, yaptığı mesleğin toplumda hak ettiği değeri bulma durumu, maddi kazanç durumuna ilişkin görüşler konularında belirgin derecede anlamlı bir farklılık tespit etmiştir.

Adana’daki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerde tükenmişlik durumlarının farklı değişkenlere göre değişip değişmediği incelenmiştir. Araştırmada sonucunda iki grubun tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Farklı boyutlarda yapılan incelemenin tamamında erkek yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı ortaya çıkmıştır. Daha sonra ortak etkiler incelenmiş ve ortaya çıkan farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Yaş ve kıdem değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri bakımından kayda değer farklılaşma

görülmemiştir. Ancak yapılan t ve f testi sonuçları medeni durum değişkenine göre çeşitli düzeylerde anlamlı farklılıkların olduğunu göstermiştir (Başol, 2009).

Muğla'nın Milas ilçesinde görev yapan öğretmenler arasında Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılarak araştırma yapılmıştır. Genel olarak öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, duygusal tükenme boyutunda orta, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma boyutlarında ise düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Araştırmada psikolojik sermaye boyutu ile tükenmişlik boyutları arasında ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ertürk, Altinkurt ve Yılmaz, 2016).

Tümkaya (1996) özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerle yaptığı araştırmada öğretmenlerdeki tükenmişlik düzeyini, muhatap olunan öğrenci grubu, çalıştığı öğrencilere sağlanan imkânlar ve görev yaptıkları kademelere göre değerlendirilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunun, hiçbir boyutunda belirgin farklılıklar tespit etmemiştir. Araştırmaya göre öğretmenlerin üstlendiği yardım şekli ile duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan bir çalışmada varyans analizi sonucunda sosyo-ekonomik düzeylere göre tükenmişlik düzeyinin puan ortalamaları arasında hiçbir ölçek için kayda değer bir fark bulunmamıştır (Baysal,1995).

Öğretmenlerle ilgili yapılan çalışmada cinsiyete göre duyarsızlaşma alt ölçeği puanları incelenmiş ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür (Sucuoğlu ve Kuloğlu 1996).

Yapılan başka bir araştırmadaki bulgulara bakıldığında ise cinsiyete göre tükenmişlik değerleri arasında anlamlı farklılık mevcut değildir (Girgin, 1995).

Başol ve Altay (2009) tarafından okullarda çalışan eğitim yöneticisi ve aynı okullarda görevli öğretmenlerle yapılan çalışmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Tükenmişliğin alt boyutlarında erkek yöneticilerin ve erkek öğretmenlerin kadın yönetici ve öğretmenlere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Benzer araştırmada Otacıoğlu (2008)'nin müzik öğretmenleriyle yaptığı araştırmasında da erkek öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının kadın öğretmenlerinkinden anlamlı şekilde yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Ülkemizde atalet ile ilgili çalışmaların genellikle teorik yaklaşımlarla sınırlı kalmaktadır. Empririk çalışmalar yok denecek kadar azdır. Yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen bulgular kullanılarak ataletin varlığına son verilecek bilgi birikimi ve bilinç oluşmamıştır.

Çankaya ve Demirtaş (2010) araştırmalarında aday öğretmenlerin görüşlerine başvurmak suretiyle üniversite iklimi ile atalet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmamızın sonucunda aday öğretmenlerde üniversite ikliminin motivasyon ve sosyal imkanlar bakımından öğretmen adaylarının atalet düzeyini anlamlı olarak yordadığı belirlenmiş ve bu sonuçlara göre atalet düzeyi ile üniversite iklimi arasında ters bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

2009-2010 eğitim öğretim yılında Elazığ'da ilkökul yöneticileri arasında dağıtılan ölçeklerden 105 tanesi ile analiz yapılmıştır. Bu analizler sonucunda okul yöneticilerinin atalet ölçeği ile vicdan odaklı yaklaşımları arasında ters bir ilişkinin söz konusu olduğu yani vicdan düzeyi arttıkça; atalet düzeyinin azaldığını tespit edilmiştir (Çankaya, 2010).

Yapılan başka bir çalışmada örgüt ve yönetimlerinin başarısını olumsuz yönde etkinlediği ve verimliliğini düşürdüğü görülen atalet kavramı, hem kişisel hem de örgütsel seviyede kavramsal bir yöntemle ele alınmaktadır. Etkili okul yönetimi, atalet kavramının kapsamı ve tüm boyutları, ataletten kurtulmak için gerekli yollar ayrıntıları ile incelenmiştir (Soysal, 2007).

### **2.3.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar:**

Yurt dışında tükenmişlik ilk defa Freudenberg'er'ce 1975 yılında ifade edilmiş ve günümüze kadar farklı iş alan ve dallarında çalışan kişiler üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Dolan (1987) hemşireler üzerinde Ackerly ve ark. (1988) psikologlar üzerinde Raquepaw ve Miller (1989) psikiyatrisler üzerinde Burke ve Greenglass (1995) ve Nagy ve Davis (1985) öğretmenler üzerinde tükenmişlik düzeyleri ve diğer değişkenlerle ilişkileri ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Bununla beraber Ross, Atmaier ve Russel (1989), Payne (1989), Haddad (1998) ve Vredengburg, Carlozzi ve Stein (1999) tarafından psikolojik danışmanlar üzerinde tükenmişlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmış ve tükenmişliğin bu meslek dallarında çalışanların iş doyumunu ve iş performansı için önemli değişkenler olduğu vurgulanmıştır (Demir ve Çoban, 2007).

Freiburg Üniversitesi'nde yapılan araştırmada Almanya'daki öğretmenler "Sınıfta en ağır işi yapmaktadır." tespitini yapmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre öğretmenlerin üçte birinin tükenmişlik yaşadıkları ve iş hayatlarından memnun olmadıkları, strese bağlı sağlık problemleri yaşadıkları görülmüştür. Öğrencilerin sınıf

içi gürültüleri, rahatsız edici davranış bozuklukları ve öğrencilerin disiplin sorunları öğretmenlerin en çok şikâyet ettikleri durumlar olarak tespit edilmiştir (Mertek, 2003).

Mc Intyre (1983) özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin kendilerinin sorumlu oldukları öğrenci yükü ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçta öğrenci sayısının tükenmişliğin alt boyutları ile kayda değer puanlara rastlamamıştır.

Johnson, Gold ve Knepper (1984) özel eğitim öğretmenlerinin mesleki tükenmişliklerini incelemiş ve zihinsel bozukluğu olan öğrencilerle çalışan öğretmenlerin, öğrenme güçlüğü ve eğitilebilir engelli öğrencilerle çalışanlardan daha sık ve yoğun olarak kendilerini tükenmiş hissettiklerini belirlemişlerdir.

Dettmer ve Zabel (1984) özel yetenekli bireyler ve zihinsel engellilerle çalışan öğretmenlerde mesleki tükenmişliği araştırmışlar ve üstün yetenekliler ile çalışan öğretmenlerin, işitme engelli olan ve kısmi duygusal bozukluk yaşayan öğrenciler dışındaki diğer özel eğitim alanlarında çalışan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyinin çok daha riskli olduklarını belirlemişlerdir.

Crane, Iwanicki ve Connecticut (1986) özel eğitim öğretmenindeki stres durumu, tükenmişlik düzeyi ve rol karmaşasını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, rol çatışması ve rol karmaşasının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmalar içerdiğini saptamışlardır.

Strassmeier (1992) tarafından yapılan araştırmada zihinsel engelliler ile çalışan uzman personel taranmış yüksek oranda stres ve tükenmişliğe yatkın oldukları izlemiştir. Bunların eğitim düzeyleri gayet yüksek, yeterlilik duyguları ise olması gerekenden zayıftır.

Frank ve Mc Kenzie (1993) özel eğitim öğretmeni olarak üniversiteden mezun oldukları 5 yıl süreyle izlemiş, duygusal tükenmede, eylemsizlikte sabit bir artış gözlenmiştir. İleri yaşlardaki engelli çocuklar ve duygusal bozukluğu olan çocuklarla çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu saptanmıştır.

Thomas ve Lankau (2009) çalışmalarında 422 sağlık çalışanından anket yoluyla veriler toplamış ve lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, lider-üye etkileşim kalitesi yüksekliğinin duygusal tükenme düzeyini azalttığını, işgörenlerin sosyalleşme düzeyini artırdığını ve stresi azalttığını göstermiştir.

Weisberg (1994) "Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin ve İşi Bırakma Niyetlerinin Ölçülmesi" konulu araştırmasında çalışanların yaşadıkları tükenmişlik duygusunun işi bırakma davranışına sebep olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışanların işi bırakmalarına sebep olabilen tükenmişlik duygusunu, yoğun olarak insanlarla çalışan, onların aşırı taleplerini karşılamak zorunda kalan meslek grupları daha çok yaşamakta olduğunu tespit etmiştir.

Ataletle ilgili olarak Rumelt (1995) yaptığı çalışmada beş gurup içerisinde ataletin nedenlerini araştırmıştır. Başlıca atalet unsurları yanlış algılama, eksik motivasyon, ortaya çıkarıcı tepki vermede başarısızlık, siyasi çıkmaz ya da durgunluk ve davranışlardaki bağlantısızlıklar olarak belirlemiştir.

İngiltere' de özel sektörde, yapılan bir araştırmada neticesinde örgüt içerisinde atalet düzeyi yüksek olan sektör çalışanlarının moral motivasyon düzeylerinin düşük olduğunu tespit edilmiştir. Genel anlamda da bakıldığında bireylereki motivasyon ile atalet düzeyi arasında ters bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Allen, 2003). Atalet ile üniversite iklimi ve sosyal imkânlar alt değişkeni arasında ters bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Aday öğretmenlerin görüşlerine göre üniversitenin sosyal imkânlarının düşük düzeyde olması ile atalet arasında ters bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçlarını destekler nitelikte bazı kamu örgütlerinde yapılan araştırmalarda, kurum yöneticilerinin elindeki mevcut bilgiyi iş görenleriye paylaşmasının ve onların örgütsel öğrenme konusunda kendilerine fırsat sunmasının çalışanların atalet düzeylerini azatlığını saptamıştır (Sterlund ve Loven, 2005).

Singapur Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada tüm çalışanlar arasında takım çalışmasının istenilen seviyede olmaması ile birlikte sorumluluk ve liderlik üstlenmenin düşük seviyede gerçekleşmesinde ataletin sebep olduğu tespit edilmiştir (Tan ve Tan 2008).

ABD'de özel bir fabrikalarda işgörenler üzerinde yapılan araştırmada, atalet durumu ile örgüt içi dönüşüm ve değişimin ihtiyaç haline getirilmesiyle iş görenlere manevi ve maddi destek verilmesi arasında ters bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir (Kotter, (1995).

Japon ve Alman bazı iş örgütlerinde güven ve samimiyete dayalı olumlu bir iklimin olduğunu ve bu ortamın çalışanların gönüllülük esasına göre daha fazla çalıştıklarını ve daha düşük ataletle maruz kaldıkları gözlemlenmiştir (Fukuyama, 1998). Almanya'da özel bazı işletmelerde yapılan araştırma sonuçlarında örgüt

yöneticilerinin örgüte ait değerleri örgüt çalışanları ile paylaşması ve çalışanlara kendilerini yetiştirme konusunda farklı olanaklar sunmalarının çalışanların atalet düzeyleri üzerinde negatif bir etki oluşturduğu gözlemlenmiştir (Geisler, 1997).

Ash (1913) ABD’ de yaptığı çalışmasında bürokraside yüksek düzeyde gerçekleşen atalet düzeyinin, çalışan kişilerde vicdanlarına danışarak fazla sorumluluk almak, amaca odaklanmak ve mesleğe bağlılık düzeyinin düşük düzeyde gerçekleştiğini saptamıştır.

Yine ABD’de bir özel sektör araştırmasında, çalışanların bulunduğu örgütün kurallarını kabul eden ve onları kendisine göre kabullenenlerin, herhangi bir denetime gereksinim duymadan işi ile uyum düzeylerinin yüksek olduğunu gözlemlenmiştir (Podsakoff vd., 2000).

Zender ve Kogut (1995)’un İsviçre’de belli işletmelerde yapmış oldukları bir çalışmada, iletişim yeteneği zayıf düzeyde gerçekleşen örgütlerin atalet eğiliminin daha güçlü olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır

Godkin (2008)’in yaptığı çalışmada örgütlerde kalıcı değişimi gerçekleştirmek için örgütlerdeki gizli değerleri, mistik inançları, geliştirilen akıl modellerini, yaşam teorileri ve başkaca faktörlerle ilişkili olan tüm yönleri değiştirmenin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Tüm örgütler varlığını sürdürdüğü sosyal ve ekonomik çevre şartlarını iyi analiz ederek, ekonomi hakkında gerekli ayrıntılı ve derin bir bilgi ve tecrübeye sahip olan profesyonellerden de yararlanmalarının faydalı olacağını tespit etmiştir.

Boyer ve Robert (2003) örgütleri örgütsel ataletten kurtulmanın örgütlerin daha esnek yapıda olmalarından geçtiğini ortaya koymuşlardır. Onlara göre sıradan olmayan büyük örgütlerde eski ve kökleşmiş kurallar bürokrasinin baskın tutumu ve bunun yanında her fırsatta değişim karşısında taraf olan çalışanlar değişimi engelleyebilmektedir.

Larsen ve Lomi (1996) örgütlerdeki ataletin özellikle örgütün iç dinamiklerindeki değişim girişimi ile aşılabileceğini ve bu sayede örgütün içsel ve dışsal beklentilere cevap verebilecek gelişim ve değişimi gerçekleştirip yeni ve daha umut verici bir yapıya kavuşabileceğini belirtmektedirler.

Gerek Lam (2000) gerek Nonaka ve Takeuchi (1995) örgütlerin ataletten kurtulabilmesinin “J-form” olarak adlandırılan esnek bir yapıda yapılandırılmış olan Japonya örneği örgütlerin model olabileceğini belirtmişlerdir.

Maurer (2005) değişime kapalı kişilerin değişim sonrasında yaşayacağını düşündüğü olumsuzlukları ve krizi “Kaizen Felsefesi” ile küçük adımlar yöntemiyle yenebileceğini belirtmiştir.

Shimizu ve Hitt, (2005) yaptığı çalışmaları neticesinde örgütlerin iki faktöre dayalı olarak atalete girdiğini belirtmiştir. Bunları örgütün çevresine uyum sağlama yeteneğini kaybetmesine sebep olan kötü performans ve faaliyetlerdeki klasikleşmiş davranışlar ve değişmeyen kalıplar olarak saymaktadır.

Atalet ve tükenmişliğe neden olan stresle ilgi çalışma yapanlardan, Hansenne vd. (2000) aşırı zarardan kaçma ve ortalama kendini yönetme puanlarına eşlik eden zayıf işbirliği kurma, puanlarının kişinin iş ilişkilerinin depresif durumundan etkilendiğinin bir göstergesi olduğunu belirtmişlerdir.

Mc Evoy, Nordquist ve Cunningham (1984) zihinsel engelli çocuklar ve normal çocuklar üzerinde çalışmışlardır. Araştırmaları neticesinde, normal çocuklara eğitim veren sınıf öğretmenlerinin engelli çocuklara eğitim veren özel eğitim öğretmenlerinden davranış özelliklerini tanımlamada genel sınıf öğretmenlerinin, özel eğitim öğretmenlerine göre daha çok deneyime ve eğitime gereksinim duyduklarını belirtmişlerdir.

Yurt dışında yapılan bazı araştırmalarda öğretmenlerde iş yaşamı stresi, iş doyumsuzluğu, kişisel yetersizlikler, başarı ve ödül adeletsizliğinin sebep olduğu bıkkınlık ile tükenmişlik arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Dorman, 2003; Farber; 2000; Mykletun, 1999).

Stresi azaltmada gereken zihinsel ve kişisel becerilerin geliştirilmesinin önemini vurgulamıştır (Swent, 1983). Araştırmacılar, tükenmişlikle başa çıkmak için, stresten uzak durmak, yeteri kadar dinlenme, zamanı iyi yönetmek, akılcı ve duygusal terapi, gerek kişiler arası gerekse sosyal beceriler eğitimi konularında kendini yetiştirmeyi önermişlerdir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Danışmanların farklı kişilerden aldıkları bireysel terapilerin kişilerde daha az oranda tükenmişlik yaşamalarına yol açtığını belirlemişlerdir (Wiseman ve Egozi, 2006). Deneysel çalışmada, klinikte çalışan meslektaşların dayanışması, psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerini belirgin oranda düşürdüğünü bunun yanında iş doyumunu arttırdığını bulmuşlardır (Agnew, Vaught, Getz ve Fortune, 2000).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada incelenen konuya uygun olduğu için yöntem olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modellerinin kullanım amacı geçmişte yaşanmış veya halen var olan bir durumu aslına uygun bir şekilde betimlemektir. İlişkisel tarama modeli ise tarama yönteminin bir çeşidi olup, işe birden fazla hatta daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ve/veya seviyesini belirlenme için kullanılmaktadır (Karasar, 2003). Bu araştırmada öğretmenlerin atalet algı düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki mevcut ilişki incelenmektedir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Elazığ il merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 3775 öğretmen oluşturmaktadır (MEB, 2015). Örneklem seçiminde basit/tesadüfi küme örnekleme yöntemi benimsenmiştir (Karasar, 2003). Araştırmada evreni oluşturan her okul bir küme olarak kabul edilmiş ve bu kümelerden rastgele seçilen öğretmenlere “Algılanan atalet” ve “Tükenmişlik” ölçekleri uygulanmıştır. Araştırmacı tarafından, Elazığ ili merkez ilçe sınırlarındaki 35 okulun her birine 20 anket olmak üzere toplamda 500 anket dağıtılmış ve bunlardan 460’ı geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 92’dir. Geri dönen anketlerin evreni temsilde yeterli olup olmadığı örneklem büyüklüğü hesaplanarak tespit edilmiştir.

Örneklem büyüklüğü hesaplanırken, evrendeki eleman sayısının bilindiği durumlarda kullanılan örneklem büyüklüğü hesaplama formülü kullanılmıştır.

Atalet ve tükenmişlik algısı ve örgütsel güven sürekli değişken olarak ölçüleceği için örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır (Büyüköztürk vd. 2009).



$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Olmak üzere;

$$n_0 = [(txS)/d]^2$$

Formülünden;

$$n_0 = [(1,96 \times 0,5)/0,05]^2 = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{2541}} = 348,7 \cong 349$$

Araştırmada .05 sapma miktarı için ulaşılması gereken minimum örneklem büyüklüğü 349 olarak hesaplanmıştır. Dönen anketlerin sayısı 460 olduğundan elde edilen veriler araştırmanın evrenini temsil etmesi bakımından yeterli olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 175'inin cinsiyeti erkek (%38), 285'inin (%62) ise kadındır. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri ise şöyledir: 1-10 yıl arası kıdeme sahip 344 öğretmen (%74.8), 11-20 yıl arası kıdeme sahip 66 öğretmen (%14.3), 21 yıl ve üstü kıdeme sahip 50 öğretmen (%10.9) bulunmaktadır. Öğretmenlerin yaş dağılımının 21-30 yaş arası 302 (%65.7), 31-40 yaş arası 107 (%23.3), 41 yaş ve üstü 51 (11.1) öğretmen bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %17.2'si 79 kişi ilkokul, % 37.8'i 174 kişi ortaokul, %34.3'ü 158 kişi lise ve %10.7'si 49 kişi ise diğer eğitim kurumlarında görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %62.6'sı 288 kişi Eğitim Fakültesi, %17.8'i 82 kişi Fen Edebiyat Fakültesi ve %19.6'sı 90 kişi ise diğer fakültelerden mezundur. Öğretmenlerin 61'i (%13.3) fen bilimleri, 94'ü (%20.4) sosyal bilimler, 305'i diğer (%66.3) branşlardan oluşmaktadır.

### 3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	175	38.0
Kadın	285	62.0
Toplam	460	100.0

Tablo 1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 460 öğretmenden, 175 kişisi (%38.0), erkek; 285’i kadın (%62.0) olduğu görülmektedir. Araştırmaya kadın öğretmenlerin katılımı erkeklere göre daha yüksek gerçekleşmiştir. Bu oran Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki öğretmen atama sayıları ile uyumludur. Kadınlar, erkeklere göre öğretmenlik mesleğini daha çok tercih etmektedir.

#### 3.3.2. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin branş durumu değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Branş Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Branş	f	%
Fen Bilimleri	61	13.3
Sosyal Bilimler	94	20.4
Diğer	305	66.3

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %13.3'ünün, 61 kişinin fen bilimleri (Fizik, kimya, biyoloji), %20.4'ünün, 94 kişinin sosyal bilgiler (Tarih, coğrafya, felsefe, edebiyat) %66.3'ünün, 305 kişinin de diğer branşlardan (Sınıf öğretmenliği, din kültürü ve ahlak bilgisi, beden eğitimi, görsel sanatlar, teknoloji tasarım, bilişim teknolojileri, Türkçe, matematik, yabancı dil öğretmenleri ile özel eğitim gerektiren okul ve kurumlarda çalışmakta olan alan öğretmenleri)' den oluşmaktadır. Okullarımızdaki ders yükü gözönüne alındığında branş dağılımlarının dengeli olduğu görülmektedir.

### 3.3.3. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3'te araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş Grubu	f	%
30 yaş ve altı	302	65.7
31-40 yaş	107	23.3
41-50 yaş	51	11.1
Toplam	460	100.0

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %65.7' sinin, 302 kişinin 30 yaş ve altında, %23.3'ünün 107 kişinin 31-40 yaş grubunda, %11.1'inin, 51 kişinin 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların çoğunluğunu 30 yaş ve altı grubu arasındaki öğretmenlerin (%65.7) oluşturduğu görülmektedir. Bu durum bize Elazığ ilinde genç bir öğretmen kadrosunun ve yeni atanan öğretmen sayısının çok olduğunu göstermektedir.

### 3.3.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 4’te araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Kıdem Yılı	f	%
1-10 yıl	344	74.8
11-20 yıl	66	14.3
21 yıl ve üzeri	50	10.9
Toplam	460	100.0

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %74.8’inin, 344 kişinin 1-10 yıl arası, %14.3’ünün 66 kişinin 11-20 yıl arası, %10.9’unun, 50 kişinin 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu 1-10 yıl arası mesleki deneyime sahiptir. Mesleğin başlarında olan öğretmenlerin çokluğu genç öğretmenlerin verimliliği açısından çok önem arz etmektedir.

### 3.3.5. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 5’te araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların türlerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Okul Türü	f	%
İlkokul	79	17.2
Ortaokul	174	37.8
Lise	158	34.3
Diğerleri	49	10.7
Toplam	460	100.0

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 79'unun (%17.2) ilkokul, 174'ünün (%37.8) ortaokul, 158'inin (%34.3) liselerde, 49'unun ise (%10.7) diğer kurumlarda görev yaptığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık yarısı ortaokul ve liselerde görev yapmaktadır. Elazığ ilinde bulunan okullardaki öğretmenlerin sayısı dikkate alındığında dağılımın beklenen şekilde olduğu görülmektedir.

### 3.3.6. Öğretmenlerin Mezun olduğu Fakülte Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 6'da araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun olduğu fakültelerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine Göre Dağılımı

Öğretmen Sayısı	f	%
Eğitim Fakültesi	288	62.2
Fen-Edebiyat Fakültesi	82	17.8
Diğer (İlahiyat, iktisat, mühendislik)	90	19.6
Toplam	460	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %62.2'si, 288 kişisi Eğitim Fakültesi, %17.8'i, 82 kişisi Fen Edebiyat Fakültesi, 19.6'sı, 90 kişisi Eğitim ve Fen Edebiyat fakülteleri dışında ilahiyat, iktisat, mühendislik fakültelerden mezun olmuştur. Görüldüğü gibi araştırma katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu %62.2'si Eğitim Fakültelerinden mezun olmuştur. Öğretmen yetiştiren asıl kurumlar olan Eğitim Fakültelerinin mezunlarının çok olması, eğitim bakımından daha iyi bir formasyon bilgisine sahip öğretmenler sınıflarında daha başarılı olacaktır.

### 3.4. Ölçme Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak “Atalet” ve “Tükenmişlik” ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### 3.4.1. Atalet Ölçeği:

Araştırmada kullanılan atalet ölçeği Liao, Fei ve Liu (2008) birlikte geliştirilmiştir. Ölçek, Çankaya (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Geliştirilen ölçek bilgi ve deneyim ataleti olmak üzere iki boyutlu olup toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Yapılan araştırmada yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin, uyarlama çalışmasıyla aynı olan iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırmada boyutların iç tutarlılık katsayıları, bilgi ataletinde (Cronbach Alpha: .796); deneyim ataletinde ise .761 olarak hesaplanmıştır. Atalet ölçeğinin genel iç tutarlılık katsayısı ise .774 olarak hesaplanmıştır. Hem genel hem de her bir boyutun iç tutarlılık katsayısı güvenilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

#### 3.4.2. Tükenmişlik Ölçeği:

Araştırmada kullanılan tükenmişlik ölçeği Tümkaya, Çam ve Çavuşoğlu (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 10 maddeden oluşan tek faktörlü 5’li likert tipi bir ölçektir. Bu araştırmada yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizine göre, ölçek tek faktörlü olarak doğrulanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .815 olduğu görülmüştür. Yani tükenmişlik ölçeğinin bu çalışmadaki iç tutarlılık katsayısı yeterli düzeydedir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Verileri bulgulara ve yorumlara dönüştürebilmek için yüzde, aritmetik ortalama, t-testi ve varyans analizi teknikleri ile ilgileşim teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin algıladıkları atalet ve tükenmişlik düzeylerini saptamak için aritmetik ortalama kullanılmıştır. Algı düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek için ise t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar: 1.00-1.80 “çok

düşük”, 1.81-2.60 “düşük”, 2.61-3.40 “orta”, 3.41-4.20 “yüksek”, 4.21-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir.

Veriler üzerinde yapılan çoklu normallik analizi çerçevesinde ölçek maddelerinin Z değerlerine bakılmış  $+1 > \dots < -1$  değerler silinmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği gözlenmiş ve değişkenler açısından ikili gruplar arasında anlamlı olan bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için, Bağımsız Gruplar t-Testi tekniği kullanılmıştır. İki den fazla gruplar için ortalamalar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için ise Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Atalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın genel olarak öğretmenlerin yaşadıkları atalet ve tükenmişlik duygularına ilişkin verilerin analiziyle, alt amaçlar olan tükenmişliğin ve atalet duygusunun yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, görev yaptığı okul türü, en son mezun olduğu eğitim kademesi, branş ve çalışmakta olduğu okuldaki görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır.

#### 4.1. Öğretmenlerin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 7’de araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma sürelerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 7. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	f	%
1-4 yıl	388	84.3
5-8 yıl	42	9.1
9 ve üstü	61	13.5
Toplam	460	100.0

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 388’inin %84,3’ünün 1-4 yıldır, 42’sinin, %9,1’inin 5-8 yıl ve 61’inin yani %13,5’inin 9 yıl ve üzeri süredir aynı okulda görev yaptığı görülmektedir. Bu durum bize aynı okulda görev yapma süresinin az olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerimizin sık sık yer değiştirmeleri neticesinde yeni okul ve kurumlarda çalışma fırsatları bulacakları sonucunu doğurmaktadır.



## 4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişlik Algularına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişlik algılarını yansıtan ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin atalet ve tükenmişlik algılarının çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılması yapılmış ve bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

### 4.2.1. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ölçeğinin iki alt boyutuna ve tükenmişlik genel ortalamasına ilişkin algılarını yansıtan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Öğretmenlerin Algularına Göre Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Ortalamalar

Ölçek	N	$\bar{X}$	SS
Bilgi Ataleti	460	2.73	.39
Deneyim Ataleti	460	3.15	.47
Tükenmişlik	460	2.08	.61

Tablo 8’de araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişliğin alt boyutlarını oluşturan bilgi ataleti, deneyim ataleti ve tükenmişlik ölçeğinin genel ortalamasına ilişkin algılarının ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 8’deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin bilgi ataleti ( $X=2.73$ ) ve deneyim ataleti ( $X=3.15$ ) boyutlarındaki maddelere “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu bulgulara göre, Elazığ ilinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenler, yaşadıkları atalet duygularına ilişkin düşük düzeyde bir görüş bildirmişlerdir. Yani genel olarak öğretmenlerin atalet duygu düzeyi düşük olup, başlangıç seviyesinde yaşadıkları da söylenebilir.

Tükenmişlik boyutundaki maddelere katılım düzeyine bakılacak olursak öğretmenlerin tükenmişlik algıları düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum Elazığ ilindeki okullar açısından olumlu olarak değerlendirilecek bir durumdur. Öğretmenler görev yaptıkları süre zarfı içinde tükenmişlik duygusu yaşamamış veya

düşük düzeyde yaşamaktadırlar. Bulgular örgütsel davranışların olumlu yönde etkilenmesi ve okulların amaçlarına ulaşması bakımından önem arz etmektedir.

#### 4.2.2. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 9’da araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişliğe ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Erkek			Kadın			t	p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS		
Bilgi Ataleti	175	2.78	.43	285	2.71	.36	1.86	.19
Deneyim Ataleti	175	3.15	.52	285	2.14	.43	.024	.03*
Tükenmişlik	175	1.94	.56	285	2.17	.62	3.87	.86

Tablo 9’da yer alan t-testi sonuçları incelendiğinde, atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutunun ortalaması ( $t=1.86$ ;  $p>.05$ ) ile tükenmişlik ölçeğinin ortalamasının ( $t=3.87$ ;  $p>.05$ ), cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Buna göre, erkek ve kadın öğretmenlerin bilgi ataleti ve tükenmişlik düzeyleri konusunda yakın algılara sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte deneyim ataleti boyutunda ise ( $t=.024$ ;  $p<.05$ ) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre erkek öğretmenlerin deneyim ataleti algıları ( $X=3.15$ ) kadın öğretmenlerin algılarından ( $X=2.14$ ) daha yüksektir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre geçmiş deneyimlerine daha çok bağlıdırlar.

### 4.2.3. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Mezuniyet Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 10'da araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişliğe ilişkin algılarının mezuniyet türü değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Mezuniyet Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Lisans		Lisansüstü		t	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Bilgi Ataleti	2.73	.35	2.76	.59	.465	.005*
Deneyim Ataleti	3.14	.44	3.18	.63	.625	.003*
Tükenmişlik	2.10	.61	1.99	.56	1.24	.78

Tablo 10'da yer alan t-testi sonuçları incelendiğinde, atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutunun ortalaması ( $t=465$ ;  $p<.05$ ) ile deneyim ataleti boyutunun ortalaması ( $t=625$ ;  $p<.05$ ) mezuniyet derecesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tükenmişlik ölçeğinin ortalamasının ( $t=1.24$ ;  $p>.05$ ), mezuniyet derecesi değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Buna göre lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin bilgi ataleti ve deneyim ataleti düzeyleri konusunda farklı algılara sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte, bilgi ataleti boyutunda ( $t=.465$ ;  $p<.05$ ) ve deneyim ataleti boyutunda ise ( $t=.625$ ;  $p<.05$ ) ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre lisans mezunu öğretmenlerin bilgi ataleti algıları ( $X=7.73$ ), lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin bilgi ataletinden ( $X=7.76$ ) daha düşüktür. Lisans mezunu öğretmenlerin deneyim ataleti algıları ( $X=3.14$ ), lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin deneyim ataletinden ( $X=3.18$ ) daha düşüktür. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin beklenti düzeyleri daha yüksektir.

#### 4.2.4. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 11’de araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişliğe ilişkin algılarının yaş türü değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Yaş Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	21-30 Yaş arası (a)		31-40 Yaş arası (b)		41 Yaş ve üstü (c)		ANOVA		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	f	p	
Bilgi Ataleti	2.75	.39	2.71	.34	2.69	.46	.689	.503	-
Deneyim Ataleti	3.17	.45	3.03	.49	3.25	.45	4.91	.008*	a>b b<c
Tükenmişlik	2.13	.62	2.00	.55	1.96	.59	2.98	.520	-

Tablo 11’de yer alan varyans analizi sonuçlarına göre atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutu ( $F=689$ ;  $p>.05$ ) ve tükenmişlik ölçeğinin ( $F=2.98$ ;  $p>.05$ ) yaş değişkeni açısından istatiksiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani yaş değişkeni öğretmenlerin bilgi ataleti ve tükenmişlik algıları üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Buna rağmen deneyim ataleti boyutunda ise istatiksiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ( $F=4.91$ ;  $p<.05$ ). Buna göre 21 -30 yaş arasında olan öğretmenlerin deneyim ataleti algıları ( $X=3.17$ ), 31-40 yaş arası olan öğretmenlerin algılarından yüksektir ( $X=3.03$ ). 41 yaş ve üstü öğretmenlerin deneyim ataleti algıları ( $X=3.25$ ), 31-40 yaş arası öğretmenlerin deneyim ataleti algılarından büyüktür ( $X=3.03$ ). Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin yaşı arttıkça deneyime olan bağlılıklarının arttığı görülmektedir.

#### 4.2.5. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 12’de araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişliğe ilişkin algılarının kıdem türü değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Kıdem Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	1-11 Yıl arası (a)		11-20 Yıl arası (b)		21 Yıl ve üstü (c)		ANOVA	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	f	p
Bilgi Ataleti	2.75	.38	2.73	.40	2.65	.41	1.45	.234
Deneyim Ataleti	3.15	.46	3.09	.56	3.18	.39	.700	.497
Tükenmişlik	2.11	.61	1.99	.56	2.02	.61	1.46	.232

Tablo 12’de yer alan varyans analizi sonuçlarına göre; atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutu ( $F=1.45$ ;  $p>.05$ ) deneyim ataleti boyutunun ( $F=.700$ ;  $p>.05$ ) ve tükenmişlik ölçeğinin ( $F=1.46$ ;  $p>.05$ ) kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Yani kıdem değişkeni öğretmenlerin bilgi ataleti, deneyim ataleti ve tükenmişlik algıları üzerinde farklılık oluşturmamaktadır.

#### 4.2.6. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 13’de araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişliğe ilişkin algılarının branş türü değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Branş Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Fen Bilimleri (a)		Sosyal Bilimler (b)		Diğer Alanlar (c)		ANOVA	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	f	p
Bilgi Ataleti	2.74	.35	2.76	.34	2.72	.41	.375	.687
Deneyim Ataleti	3.18	.52	3.07	.50	3.16	.44	1.61	.201
Tükenmişlik	1.98	.56	2.16	.54	2.08	.63	1.63	.196

Tablo 13'te yer alan varyans analizi sonuçlarına göre atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutu ( $F=.375$ ;  $p>.05$ ) deneyim ataleti boyutunun ( $F=1.65$ ;  $p>.05$ ) ve tükenmişlik ölçeğinin ( $F=1.63$ ;  $p>.05$ ) branş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Yani branş değişkeni öğretmenlerin bilgi ataleti, deneyim ataleti ve tükenmişlik algıları üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

#### 4.2.7. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 14'te araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişliğe ilişkin algılarının mezun olunan okul türü değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Eğitim Fakültesi (a)		Fen Edebiyat Fakültesi (b)		Diğerler Fakülteler (c)		ANOVA		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	f	p	
Bilgi Ataleti	2.75	.41	2.70	.38	2.70	.32	1.05	.350	-
Deneyim Ataleti	3.18	.53	3.19	.42	3.15	.46	.844	.431	-
Tükenmişlik	2.15	.62	1.94	.52	2.00	.60	5.07	.007	a>b, c>b, c<a

Tablo 14’de yer alan varyans analizi sonuçlarına göre; atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutu ( $F=1.05$ ;  $p>.05$ ) ve deneyim ataleti boyutu ( $F=.844$ ;  $p>.05$ ) mezun olunan okul değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Yani mezun olunan okul değişkeni öğretmenlerin bilgi ataleti ve deneyim ataleti algıları üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Buna karşın tükenmişlik boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F=5.07$ ;  $p<.05$ ). Buna göre Eğitim Fakültesi mezunu olan öğretmenlerin tükenmişlik algıları ( $X=2.15$ ), Fen Edebiyat Fakültesi mezunu olan öğretmenlerin tükenmişlik algılarından yüksektir ( $X=1.94$ ). Diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin tükenmişlik algıları ( $X=2.00$ ), Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerin tükenmişlik algılarından yüksek, Eğitim Fakültesi mezunu olan öğretmenlerin tükenmişlik algılarından daha düşüktür. Eğitim Fakültelerinin öğretmen yetiştiren kurumlar olması ve asli görevleri olan öğretmenlik alanına ait sahada karşılaşacakları olası durumlara karşı geliştirecekleri reaksiyonlar Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin daha yüksek oranda tükenmişlik yaşamalarına sebep olduğu söylenebilir.

#### 4.2.8. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 15’te araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişliğe ilişkin algılarının okuldaki çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 15. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	1-4 Yıl arası (a)		5-8 Yıl arası (b)		9 Yıl ve Üstü (c)		ANOVA		Fark
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	f	p	
Bilgi Ataleti	2.73	.39	2.75	.35	2.71	.41	.074	.929	-
Deneyim Ataleti	3.15	47	3.14	.43	3.15	45	.008	.992	-
Tükenmişlik	2.09	.60	2.18	.65	1.84	.55	2.95	.05*	b>c

Tablo 15'te yer alan varyans analizi sonuçlarına göre; atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutu ( $F=.074$ ;  $p>.05$ ) deneyim ataleti boyutunun ( $F=.008$ ;  $p>.05$ ) okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Tükenmişliğin ( $F=2.95$ ;  $p<.05$ ) ise okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yani okuldaki çalışma süresi değişkeni öğretmenlerin bilgi ataleti, deneyim ataleti algıları üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Ancak tükenmişlik düzeyi çalışma süresi 9 yılın altında olanların hizmet süresi 9 yıl ve üzerinde olanlardan daha fazla olduğu görülmüştür.

#### 4.2.9. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Okul Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 16'da araştırmaya katılan öğretmenlerin atalet ve tükenmişliğe ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişliğe İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	İlkokul (a)		Ortaokul (b)		Lise (c)		Diğer (d)		ANOVA		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	f	p	
Bilgi Ataleti	2.73	.37	2.74	.33	2.75	.45	2.66	.39	.681	.564	-
Deneyim Ataleti	3.13	.40	3.17	.43	3.18	.51	2.99	.52	2.24	.082	-
Tükenmişlik	2.26	.74	2.08	.59	1.96	.53	2.23	.61	5.48	.001	a>b, a>c

Tablo 16'da yer alan varyans analizi sonuçlarına göre; atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutu ( $F=.681$ ;  $p>.05$ ) ve deneyim ataleti boyutu ( $F=2.24$ ;  $p>.05$ ) okul türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Yani görev yapılan okul türü değişkeni öğretmenlerin bilgi ataleti ve deneyim ataleti algıları üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Buna karşın tükenmişlik boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F=5.48$ ;  $p<.05$ ). Verilere göre ilkokulda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik algıları ( $X=2.26$ ), ortaokul ( $X=2.08$ ), lise ( $X=1.96$ ) ve diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik



algularından büyüktür ( $X=2.23$ ). Bu sonuçla beraber diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin (özel eğitim, halk eğitim merkezleri vb.) tükenmişlik algıları ( $X=2.23$ ), ortaokul ( $X=2.08$ ) ve lisede ( $X=1.96$ ) görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik algularından büyük, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik algularından küçüktür. Hizmet verilen okul ve kurumlardaki kişilerin özel durumları tükenmişlik üzerinde etkili olmaktadır. İlkokullardaki çalışma ortamlarının zor olması bu sonuçla ilgili olabilir.

#### 4.2.10. Öğretmenlerin Atalet ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişki

Aşağıdaki tablo 17’de araştırma kapsamında incelenen öğretmenlerin atalet ve tükenmişlik algıları arasında ne tür bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin düzeyi hakkında bilgiler yer almaktadır.

Tablo 17. Araştırma Kapsamındaki Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek	Bilgi ataleti	Deneyim Ataleti	Tükenmişlik
Bilgi ataleti	1	,370**	,206**
Deneyim Ataleti	,370**	1	,390**
Tükenmişlik	,206**	,390**	1

\*\* $p<.01$

Tablo 17 incelendiğinde öğretmenlerin tükenmişliği ile deneyim ataleti algıları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=,390$ ;  $p<0.01$ ). Tükenmişlik ile bilgi ataleti ( $r=,206$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde düşük dereceli anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki öğretmenler okullarında ne kadar fazla tükenmişlik duygusu yaşıyorlarsa buna bağlı olarak bilgi ataletini de yaşamaktadırlar. Bilgi ataletini azaltmak için öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ağırlık verilmesi yerinde olacaktır.

Tabloya göre ortaya çıkan bir diğer sonuç deneyim ataleti ile bilgi ataleti arasında ( $r=,370$ ;  $p<.01$ ) istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki bulunmaktadır. Yani deneyim ataleti yüksek olan öğretmenlerin aynı zamanda bilgi ataleti de artmaktadır.

Tabloya göre ortaya çıkan diğer bir sonuç ise öğretmenlerin deneyim ataleti ile tükenmişlik düzeyleri arasında daha yüksek ( $r=,390,p<.01$ ) bir ilişkinin olmasıdır. Deneyim ataleti yüksek çıkan öğretmenlerde, tükenmişlik de görülmektedir. Bu sonuçta geçmiş deneyimlerin etkisi bulunmaktadır. Eski bilgiler deneyim ataletini arttırdığı gibi tükenmişliğe de sebep olmaktadır. Bu nedenle eski bilgi ve deneyimlerin yanı sıra yeni bilgilerin kazanılması için mesleki gelişim kursları ve uygulamalara yönlendirilmeleri gerekmektedir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin atalet ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler bakımından incelendiği bu araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir.

Araştırmaya katılan Elazığ ilinde bulunan devlet okullarda görev yapan öğretmenler, yaşadıkları atalet duygularına ilişkin orta düzeyde bir görüş bildirmişlerdir. Tükenmişlik boyutundaki maddelere katılım düzeyine bakılacak olursa öğretmenlerin tükenmişlik algıları düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum Elazığ ilindeki okullar açısından olumlu olarak değerlendirilecek bir durumdur. Öğretmenler görev yaptıkları süre zarfı içinde tükenmişlik duygusu yaşamamış veya düşük düzeyde yaşamıştır. Özellikle örgütsel davranışların olumlu yönde etkilenmesi ve okulların amaçlarına ulaşmada bu bulgu önem arz etmektedir.

Öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, duygusal tükenme boyutunda orta düzeyde, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma boyutlarında ise düşük düzeydedir. Bulgular literatürdeki araştırmalarla genel olarak yakın sonuçları işaret etmektedir. Izgar (2000) branşa göre duygusal tükenme düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı, ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı farkların ortaya çıktığını belirtmiştir. Cemaloğlu ve Şahin (2007)'in, Çelik (2015)'in, Yılmaz (2014)'in ve Yılmaz ve ark. (2015) yaptıkları araştırmalarında öğretmenlerin genelde duygusal tükenme boyutunda en yüksek tükenmişliği, duyarsızlaşma boyutunda da en düşük tükenmişliği yaşadıklarını tespit etmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin genel olarak düşük düzeyde tükenmişlik hissettiği söylenebilir. Bir başka araştırmada erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyindeki farklılık kadın öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Yapılmış olan meta analiz çalışmasında, kadınların erkeklerden daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları, erkeklerin ise kadınlara göre daha fazla duyarsızlaşma duygusuna sahip oldukları görülmüştür (Purvanova ve Muros, 2010). Literatürde

bunun tam tersi yönünde olan bulgulara da rastlanmaktadır. Bir diğer araştırmada yöneticilerin ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelemiş ve erkeklerin kadınlardan daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir (Başol ve Altay, 2009). Altinkurt Y., Ertürk, A., ve Yılmaz, İ. (2015) elde ettiği sonuçlara bakıldığında, erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri kadın öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeylerinden daha düşük çıktığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin düşük düzeyde kendilerini üzüntülü hissettiği, büyük çoğunluğunun fiziksel olarak herhangi bir rahatsızlık yaşamadığı görülmüştür. Öğretmenlerin yarıdan fazlasının kendini değerli bulduğu, çoğunun uyumada herhangi bir zorluk çekmediği bıkkınlık hissetmedikleri yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu araştırmada ise erkek ve kadın öğretmenlerin algılarında deneyim ataleti boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Bulgulara göre erkek öğretmenlerin deneyim ataleti algıları kadın öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Cinsiyet değişkeni bakımından tükenmişliğin boyutlarında literatürdeki çalışmaların bir kısmında farklı sonuçlara rastlanırken (Başol ve Altay, 2009; Yoğun Erçen, 2007), bazılarında benzer sonuçlar elde edilmiştir (Bilgen ve Genç, 2014; Çelik, 2015; Çelikkaleli, 2011; Ergül ve diğ., 2013; Yılmaz ve diğ., 2015). Daha önce yapılan araştırmalarda katılımcıların cinsiyetine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarında tükenmişlik değer ortalamalarında arasında belirgin bir farklılık görülmemiştir. (Dolunay, 2001; Sucuoğlu ve Kuloglu, 1996; Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003) ile Şahin ve Şahin (2013)'in özel eğitim öğretmenleri, Kırılmaz ve meslektaşlarının ilkökul öğretmenleri (2003), Özkan (2008)'in hekim ve hemşireler ve Tanrıverdi'nin (2008) ilkökul müfettişleri arasında yapmış oldukları çalışmalarında araştırma bulgularıyla diğer araştırma sonuçları arasında yakın değerler görülmüştür. Özel eğitim öğretmenlerini kapsayan araştırmada duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutları cinsiyete göre anlamlı çıkarken, duygusal tükenme değerleri anlamsız çıkmıştır. Kadın öğretmenlerin duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme puanları erkek öğretmenlerden daha düşük çıkmıştır (Girgin ve Baysal, 2006). Buna benzer bir çalışmada kadın öğretmenlerin erkek meslektaşlarından daha az tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kaldığını gösteren bulguları mevcuttur (Demirbaş, 2006; Garrosa vd., 2006; Girgin, 1995). Farklı araştırmalarda ise - özellikle duygusal tükenmişlik boyutunda- erkek öğretmenlerin daha az tükendiği (Sürgevil, 2005; Şahin, 2009; Oginska ve Estry-Behar, 2001) saptanmıştır. Bu arada cinsiyete göre ise diğer araştırmalarla çelişen sonuçlara ulaşılmıştır. Maslach ve Jackson (1985) tarafından

yapılan çalışma ile kadın ve erkeklerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ve görülen çok az farklıklar üzerinde de önemli yorumların yapılamayacağını vurgulanmaktadır (Akt. Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996). Çalışılan kurumun ve işin özelliklerinin tükenmişliğin üst düzeyde çıkmasında farklı değişkenlere göre önemli bir belirleyici olduğunun ortaya çıktığı çalışmalar da mevcuttur (Piko, 2005). Kadın öğretmenlerdeki annelik içgüdümü ve mesleği daha çok isteyerek tercih etmeleri erkeklere göre daha düşük atalet duygusunu yaşamalarında başlıca neden olarak düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarının bilgi ataleti boyutunun ortalaması ile deneyim ataleti boyutunun ortalamasında mezuniyet derecesi değişkeni açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin ortalamasının, mezuniyet derecesi değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılık olmadığı görülmektedir. Buna göre, lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin bilgi ataleti boyutunda ( $t=.465$ ;  $p<.05$ ) ve deneyim ataleti boyutunda ise ( $t=.625$ ;  $p<.05$ ) ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre lisans mezunu öğretmenlerin bilgi ataleti algıları, lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin bilgi ataletinden küçük bir değerde olsa düşüktür. Lisans mezunu öğretmenlerin deneyim ataleti algıları, lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin deneyim ataletinden düşüktür. Lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin deneyimlerinin ve öğretmenlik alanı ile ilgili bilgilerinin daha fazla olmasının kendilerine güven verdiği söylenebilir. Litaratür çalışmalarında tükenmişlik durumunun başlangıcı aşaması, ana kaynak merkezi ve en önemli sebebi olarak duygusal tükenme görülmektedir (Çelikkaleli, 2011). Akten (2007) tükenmişliğin son evresinde öğretmenlerin iş performansı aşırı derecede düşmekte, mesleklerine ve kişisel başarı algısına yönelik yersiz ve olumsuz tutumlar geliştirmekte, mesaiye devam konusunda isteksizlikler yaşanmaktadır. Öğretmenlerin özellikle duygusal tükenmişliklerinin nedenlerinin doğru belirlenmesi ve önlenmesi için gereken önlemlerin alınması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarının bilgi ataleti boyutu ve tükenmişlik ortalamasında yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Yaş değişkeni, öğretmenlerin bilgi ataleti ve tükenmişlik algıları üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Buna rağmen deneyim ataleti boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Buna göre 21 -30 yaş arasında olan öğretmenlerin deneyim ataleti algıları, 31-40 yaş arası olan öğretmenlerin algılarından yüksektir. 41 yaş ve üstü öğretmenlerin deneyim ataleti

algıları, 31-40 yaş arası öğretmenlerin deneyim ataleti algularından daha yüksektir. Meslekteki çalışma süresinin artmasıyla mesleki deneyim artmakta ve durum tükenmişlik düzeyinin daha az gerçekleşmesine neden olmaktadır.

Maslach ve Jakson (1981)' a göre duyarsızlaşma, kişinin hizmet sunduğu bireylere karşı olumsuz davranması veya kayıtsız kalmasıdır. Gündüz (2005) işine yönelik idealizmlerini ve heveslerini kaybeden, mesleğinden uzaklaşan iş görenler, hizmet sunulan bireyleri birer meta olarak görmekte, onların arzu ve isteklerine aldırış etmemekte; hatta daha ileri boyutları ile haset içeren olumsuz kaygı verici tepkilerde bulunabilmektedirler. İşteki çalışma süresi ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda çelişkili bulgular elde edilmiştir.

Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenleri kapsayan araştırmada meslekte çalışma süresine göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Kişisel başarı boyutunda ise 16 yıl veya daha fazla çalışan öğretmenlerin 5-10 yıl arası ve daha az çalışan öğretmenlerden daha düşük yaşadıkları belirlenmiştir (Şahin ve Şahin, 2013). Bankada çalışanlar arasında yapılan bir çalışmada duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarında tükenmişlik ve çalışma süresi arasında anlamlı fark tespit edilememiştir. Buna karşılık, duygusal tükenme boyutunda tükenmişlikle anlamlı puanlar ortaya çıkmıştır. 21 yıl ve altında çalışanların tükenmişlik değerlerinin diğer yaş gruplarında çalışanlardan daha az olduğu belirlenmiştir (Ok, 2002).

Hemşireler arasında yapılan bir araştırmada duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme boyutlarında tükenmişlik anlamlı oranda çıkmazken, duyarsızlaşma boyutunda anlamlı derecede yüksek olduğu ve meslekte uzun süredir çalışanların tükenmişliği mesleğe yeni başlayanların tükenmişlik oranına göre daha yoğun yaşadığı tespit edilmiştir (Şahin, 2009). Akademik personeli kapsayan çalışmada kişisel başarıda düşme boyutunda tükenmişliği 15 yıldan daha az çalışanların en az yaşadığı, diğer boyutlarda ise önemli bir fark olmadığı tespit edilmiştir (Sürgevil, 2005).

Kırılmaz ve meslektaşları (2003) ile Tanrıverdi (2008)'nin ilkökul müfettişleriyle sürdürdükleri çalışmalarında çalışma süresi ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yapılan araştırmada, duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme puan ortalamalarının çalışma süresine göre anlamlı olmadığı, ancak meslekte çalışma süresinde duyarsızlaşma puanlarının anlamlı olduğu belirlenmiştir. İş hayatında 6-10 yıl arasında çalışanların tükenmişlikleri, meslekteki çalışma süresinin 11-15 yıl olan çalışanlar göre daha azdır. Yani daha az sürede çalışan

öğretmenler daha uzun çalışanlardan daha az duyarsızlaşma yaşamaktadır. Öğretmenler arasında tükenmişliğe yol açabilecek etmenlerden biri olarak da diğer iş arakadaşlarına göre daha gayretli olan veya başarı yönelimli olanların diğer meslektaşları ile aynı özlük haklarına ve ücrete dayalı bir sistem içerisinde çalışıyor olmaları gösterilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarının bilgi ataleti boyutu, deneyim ataleti boyutu ve tükenmişlik ortalamasında hizmet değişkeni açısından atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutu, deneyim ataleti boyutu bulunmuştur. Okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından istatiksiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Tükenmişliğin ise okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından istatiksiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yani kıdem değişkeni öğretmenlerin bilgi ataleti ve deneyim ataleti bakımından anlamlı farklılık yaratmazken, tükenmişlik algıları üzerinde farklılık yaratmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarının bilgi ataleti boyutu ve deneyim ataleti boyutunda mezun olunan okul değişkeni açısından istatiksiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutu ve deneyim ataleti boyutu mezun olunan okul değişkeni açısından istatiksiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Yani mezun olunan okul değişkeni öğretmenlerin bilgi ataleti ve deneyim ataleti algıları üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Buna karşın tükenmişlik boyutunda ise istatiksiksel açıdan anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Buna göre Eğitim Fakültesi mezunu olan öğretmenlerin tükenmişlik algıları, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu olan öğretmenlerin tükenmişlik algılarından yüksektir. Diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin tükenmişlik algıları, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerin tükenmişlik algılarından yüksek, Eğitim Fakültesi mezunu olan öğretmenlerin tükenmişlik algılarından daha düşüktür. Burada mezun olunan fakültenin asıl amacı dışında mesleklere elaman yönlendirmesinin bir sonucu olarak kabul edebiliriz.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarının bilgi ataleti boyutu deneyim ataleti boyutunda ve tükenmişlik ortalamasında okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Atalet ölçeğinin bilgi ataleti boyutu deneyim ataleti boyutunun okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından istatiksiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Tükenmişliğin ise okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından istatiksiksel olarak anlamlı farklılığa neden olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, atalet

ölçeğinin bilgi ataleti boyutu deneyim ataleti boyutunun ve tükenmişlik ölçeğinin okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Psikolojik danışmanlarla sürdürülen başka bir çalışmada, tükenmişlik düzeyinin çalıştığı kurum, meslekteki kıdem ve kişisel yeterlik algısı bakımından farklılaştığı görülmüştür.

Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003) tarafından yapılan ve meslekteki hizmet süresi ve mesleki verimlilik düzeyinin tükenmişlik düzeyini etkilemediğini ortaya koyan araştırma sonucuyla birlikte kişisel algılamının (Cherniss, 1993) iş ortamının genel özellikleri ile çalışılan sürenin tükenmişlik ile ilişkili olduğunu ifade eden çalışma sonuçları paralellik göstermektedir (Savicki ve Cooley, 1982, Watkins, 1983).

İkiz, F., E., (2010) tarafından yapılan psikolojik danışmanları kapsayan çalışmada, 0-5 yıldır ve 11-15 yıldır çalıştığını belirten psikolojik danışmanların 6-10 yıldır çalıştığını belirten psikolojik danışmanlardan kişisel başarı düzeyi daha düşük olduğu görülmüştür. Böylece 6-10 yıldır çalıştığını belirten psikolojik danışmanların daha az kişisel başarısızlık hissi ve tükenmişlik yaşadığı söylenebilir. Ortaya çıkan sonuca göre beş yıllık çalışma hayatı olan hemen hemen aynı döneme denk gelen yaş aralığında olan psikolojik danışmanların kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma yaşadığı görülmektedir (Segmenli, 2001). Psikolojik danışmanların yıllar ilerledikçe psikolojik danışmanlığın yanında başkaca işler de yapmaktan dolayı tükenmişlik yaşıyor olabilecekleri söylenebilir (Guillot ve Lynne, 2003, akt: İkiz, 2006). Wetzler (2003)'in çalışma yılı ile tükenmişlik arasında negatif ilişki olduğunu belirten araştırmasında çıkan sonuçlar ile bu çalışmadaki sonuçlar bakımından benzerlik göstermemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarının bilgi ataleti boyutu ve deneyim ataleti boyutunda okul türü değişkeni öğretmenlerin bilgi ataleti ve deneyim ataleti algıları üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Buna karşın tükenmişlik boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Verilere göre ilkokulda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik algıları, ortaokul, lise ve diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik algılarından büyüktür. Bu sonuçla beraber diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik algıları, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik algılarından büyük, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik algılarından küçüktür. Bu çıkan sonuçta ilkokullardaki çalışma koşullarının zor olması etkili olabilir.

Altinkurt Y., Ertürk, A., ve Yılmaz, İ., (2015) öğretmenler arasında yapmış oldukları çalışmalarında öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, cinsiyet, medeni durum



ve çalışılan okulun yeri değişkenlerine göre farklılık göstermekte, görev yapılan okul türü ve kıdem değişkenlerine göre farklılık arz etmemektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilgi ve deneyim ataleti algıları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin tükenmişlik algısı ile deneyim ataleti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik algısı ile bilgi ataleti arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

## 5.2. Öneriler

1. Türkiye genelindeki öğretmenlerin atalet ve tükenmişlik algıları ve nedenleri hakkında nitel araştırmalar yapılmalıdır.
2. Erkek öğretmenlerde daha yüksek düzeyde görülen deneyim ataletini azaltmak için tükenmişlik ve atalet kaynaklı problemlere çözüm üretilmeli ve bulunan çözümler uygulamaya geçirilmelidir.
3. Öğretmenlerin algılarının bilgi ataleti boyutunun ortalaması ile deneyim ataleti boyutunun ortalamasında mezuniyet derecesi değişkeninin etkisini azaltmak için öğretmenlere lisansüstü eğitim verilmelidir.
4. Aynı okulda uzun süre çalışmanın tükenmişliği artırmaması için kısa sürelerde okul değişiklikleri yapılmalıdır.
5. Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin tükenmişlik algılarını azaltmak için tükenmişlik nedenleri ve önlemleri konusunda aydınlatılmaları gerekmektedir.
6. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik boyutunda yaşadıkları olumsuz durumları azaltmak için çeşitli bilimsel ve akademik çalışmalar yapılmalıdır.
7. Atalet ve tükenmişliğe yol açabilecek iç ve dış paydaşların sorumluluklarını iyi belirleyerek atalet ve tükenmişliğe sebep olan stres en alt noktada etkisiz hale getirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Ackerley, Gary D.; Burnell, J., Holder, Dale C., Kurdek, Lawrence A. (1988). Professional psychology: *Research and practice*, 19 (6), 624-631.
- Agnew, T., Vaught, C. C., Getz, H. G., Fortune, J. (2000). Peer group clinical supervision program fosters confidence and professionalism. *Professional School Counseling*, 4 (1), 6-12.
- Ağaoğlu, E., Ceylan, M., Kasım, E., Madden, T. (2004). “Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.
- Akat, Ö. (2004), *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, 3.b., Ekin Kitabevi: Bursa
- Akatay, A. (2007), *Zamanın Etkin Kullanılmasını Sağlayan Davranış ve Yöntemler*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (1998). “Engelli ve Normal Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doymu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, VI. Ergonomi Kongresi. Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 622, Ankara.
- Akçamete G, Kaner S, Sucuoglu B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, Doymu ve Kişilik*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Akten, S. (2007). Rehber öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Allen, D. K. (2003). Organizational climate and strategic change in higher education: organisational insecurity. *Higher Education*, 46, 61–92.
- Altinkurt, Y., Ertürk, A. ve Yılmaz, İ. (2015). Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, Received November 6, 2015 Approved December 17.
- Anderson M.U., Iwanicki E. F. (2001). Teacher motivation and its relationship to burnout; *Educational Administration Quarterly*; 20.
- Apuhan, R.Ş. (2004), *Başarı İçin Gençlere 33 İşaret*, Timaş Yayınları: İstanbul
- Arlı, D., Akduman, S., Yetim, Ö. ve Ölmez, C.,(2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşleri, *Ege Eğitim Dergisi* (13) 1: 73–91.

- Ash, I. E. (1913). What makes a people lethargic or energetic. *The American Journal of Sociology*, 19 (3), 370-379.
- Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Babaoğlan, E. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması [Investigating burnout in line with some variables in primary school principals]. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Education*, 8, 55-67.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (1993). Stres ve başa çıkma yolları [Stress and ways of coping]. İstanbul: Remzi Bookstore.
- Barrera, M. J. & Ainley, S. L. (1983). The structure of social support: a conceptual and amprical analsis. *Journal of Community Psychology*, 11, 133-143.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Göl Yayınevi.
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi [Examining Occupational Burnout Levels of Educational Administrators and Teachers]. *Educational Administration: Theory Practice*, 15(2), 191-216.
- Başol, G. (2004). Meta-analizin genel bir değerlendirilmesi, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 209-214.
- Baysal A. (1995). Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler. (Yayınlanmamış doktora tezi.) DEÜ Sosyal Bil. Enst. İzmir.
- Becker CL, Gargiula RM.(1995). Burnout in teachers of retarded and nonretarded children. *Journal of Educational Research*. 76 (3), 169-173.
- Biçen, H., (2014). Yeni atanan öğretmenlerde tükenmişlik sendromu, (Yüksek lisans Tezi), Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Boyer, R. & J. Robert (2003). "Organizational Inertiaand Dynamic Incentives", Maryland. tex: 1-38.
- Brewer, E. W. & Clippar, L. F. (2002). Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169-186.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama [Exhaustion and burnout on the analysis of organizational factors that affect an application on academic staff]. *Dokuz Eylül University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 20 (2), 95-108.

- Burke, R.J, Greenglass, E.R. (1995). A longitudinal examination of the Cherniss model of psychological burnout. *SocSciMed* 1995 May; 40 (10):1357-63.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., K., Akgün, Ö., E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Cemaloğlu, N., Kayabasi, Y. (2007). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile sınıf yönetiminde kullandıkları disiplin modelleri arasındaki ilişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), 123-155.
- Cemaloğlu, N., Şahin, E. D. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Ceyhan, A., Siliğ, A. (2005). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile uyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 43-55.
- Ceylan, A. (1997). “Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Cherniss, C. (1988). Preventing burnout: From theory to practice. In J. W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions* (pp. 172-176). Park Ridge, IL: London House Press.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In W. B. Schoufeli, C. Maslach, T. Marek (Ed.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp.135-149). Cliffs, Prentice-Hall Inc.
- Cloninger, C.R. (1986). A unified biosocial theory of personality and its role in the development of anxiety states. *Psychiatr Dev.*, 3, 167-226.
- Cohen, S. (2004). Social relationships and health. *Journal of American Psychologist*, 59, 676-684.
- Collins, S. & D.C. Wilson, (2006). “Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routines and Failure to Innovate”, *Organizations Studies*, 27 (9), 1359-1387.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656.
- counselor burnout in Turkey. *Journal of Applied Sciences*, 7 (23), 3774-3779.
- Crane, S. J., Iwanicki E. F.(1986). Perceived role conflict, role ambiguity and burnout among special education teachers; *Medical and special education* Vol:7 (2), 24- 31.

- Çam, O. (1992). “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması”, II. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 155-166. Ankara.
- Çankaya, İ., H. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin vicdan odaklı yaklaşım düzeyleri ile atalet algıları arasındaki ilişki, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, 65-74.
- Çankaya, İ., H. (2010). Okullarda kurumsal ataleti yenmek: Yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi, Cilt:18 No:3 *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 705-718.
- Çankaya, İ., H., Demirtaş, Z. (2010). Öğretmen adaylarının görüşlerine göre üniversite iklimi ve atalet arasındaki ilişki, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 28, 1-9.
- Çankaya, İ., H., Demirtaş, Z., Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikkaleli, Ö. (2011). Yetişkin eğitimcisi öğretmenlerin tükenmişlik ve mesleki yetkinliklerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 38-53.
- Çoban, A. E., Demir. A. (2007). The effect of structured peer consultation program on school, *Journal of Applied Sciences* (2007), 7 (23), 3774-3779.
- Çokluk, Ö. (1999). Zihinsel ve işitsel engelliler okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerde tükenmişliğin kestirilmesi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Davis, K. & J.W. Newstrom, (1993), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Ninth Edition,
- Demirbaş, A. R. (2006). “Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Dixon, T. L. (2003). “Middle school teacher beliefs. ProQuest dissertations and theses.”, [www.il.proquest.com/proquest](http://www.il.proquest.com/proquest) adresinden 11 Ekim 2015 tarihinde alınmıştır.
- Dolan, N. (1987). The relationship between burnout and job satisfaction in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 12(1), 3-12.
- Dolunay, B., A., (2002). Keçiören ilçesi genel liseler ve teknik-ticaret-meslek liselerinde görevli öğretmenlerde tükenmişlik durumu araştırması, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası* Cilt 55, Say 1, 51-62.

- Dorman, J. (2003). Testing a model for teacher burnout. *Austrian Journal of Educational Developmental Psychology*, 3, 35-47.
- Dursun, S. (2000). Öğretmenlerde tükenmişlik ile yüklenme biçimi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi değişkenleri arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Dworkin, A. (2001). Perspectives on teacher burnout and school reform. *International Education Journal*, 4 (2), 69-78.
- Ercen, A. E. Y. (2009). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri Mersin ilinde karşılaştırmalı bir inceleme [Teachers' professional burnout levels: a comparative study in Mersin]. *Çukurova University Journal of Education*, 3 (36), 1-8.
- Ergin, C. (1992). “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Algılamalar. (Ed.) R. Bayraktar, İ. Dağ, Ankara.
- Eymen, U. A. (2007). *Cezasız Disiplin*. Kaliteofisi Yayınları: İstanbul.
- Farber, B. A. (2000). Introduction: Understanding and treating burnout in a changing culture. *Psychotherapy in Practice*, 56 (5), 589–594.
- Feshbach, S. & B. Weiner, (1991). *Personality*, 3. (Ed.), Maryland: C. Heath and Company
- Frank, A.R., Mc Kenzie, R., (1993). The Development of Burnout among Special Educators; *Teacher Education and Special Education* 16 (2), 161-170.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Friedman, I. A. & Farber, B. A. (1992). Professional self-concept as a predictor of teacher burnout. *Journal of Educational Research*, 86, 28-35.
- Fukuyama, F. (1998). *Güven*, İş Bankası Yayınları: İstanbul.
- Gallozzi, C. (2007), “Procrastination is The Grave in Which Oppurtunity is Buried”, <http://www.kirbas.com> adresinden 10 Ekim 2015 tarihinde alınmıştır.
- Garrosa, E., Moreno-Jimenez, B., Liang, Y. & Gonzalez, J. L. (2006). The Relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: an exploratory study. *International Journal Of Nursing Studies*, 10 (16), 1-9.
- Geisler, E. (1997). *Managing the aftermath of radical corporatechange Quorum*: Westport, CT.

- Girgin, G. (1995). “İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Girgin, G., Baysal, A., (2005). Tükenmişlik sendromuna bir örnek: zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4 (4), 172-187.
- Godkin, Lynn, (2008), “Institutional Change, Absorptive Capacity and the Organizational Zone of Inertia”, *Human Resource Development Review*, 7 (2), 184-197.
- Goldberg, L. R. (2007). “International Personality Item Pool.” <http://ipip.ori.org/newAB5CKey.htm#Efficiency> kaynağından 01 Haziran 2016 tarihinde alınmıştır.
- Gökçakan, Z., Özer, R. (1999). “Doğu Karadeniz Bölgesindeki İllerde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, VI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bilimsel Çalışmalarında Sunulan Bildiri, (Eskişehir: 10-12 Eylül).
- Grayson, J., L. & Alvarez, H., K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: a mediator model. *Teaching and Teacher Education*, 24, 1349-1363.
- Green, T.H. (1992). *A study of the levels of burnout as perceived by public school principals in the state of Maine*. (Ed.) D. Peobody College for Teachers of Vanderbilt University, Dissertation Abstract International 53 (7), 103.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik [Primary school teacher burnout]. *Mersin University Journal of Education*, 1(1), 152-166.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Haddad, A. (1998). Sources of social support among school counsellors in Jordan and its relationship to burnout. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 20 (2), 113-121.
- Halis, M. ve İ. Yüksel, (2004) “İş Doyumunu Düzeyini Ayırt Eden Öğelerin Belirlenmesi (Hemşirelere Yönelik Bir Uygulama)”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., 27- 29 Mayıs, Bursa.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.
- Hansenne M., Reggers J., Pinto E. (2000). Temperament and character inventory (TCI) and depression. *Personality and Individual Differences*; 29, 441-452.

- Hedberg, B. & Wolf, R. (2003). Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery. In Meeinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka. (Eds). *Handbook of Organizational Learning Knowled.* (pp. 535-556). Oxford: Oxford University Press.
- Izgar, H. (2000). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout) nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi. (Yayınlanmış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- İkiz, F., E., (2010). Psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, 25-43.
- Johnson AB, Gold V, Knepper D. (1984). Frequency and intensity of professional burnout among teachers of the mildly handicapped; *College-Student Journal*, 18 (3), 261-266.
- Johnson, W. L., Johnson, A. M., Kranch, D. A. & Zimmerman, K. J. (1999). The development of a university version of the Charles f. Kettinger climate scale. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 336-347. *Pamukkale University Journal of Education*, Number 28 July 2010/II
- Josephs, R., (1996). *Zaman Yönetimi*, 2.b., Çev: Ö. Koşar, Epsilon Yayıncılık: İstanbul.
- Kanungo, R.N., (1992). "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics*, 11, 5-6.
- Karahan, Ş. ve Uyanık, Balat G. (2011). Özel eğitim okullarında çalışan eğitimcilerin özyeterlilik, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 29 (Ocak 2011/I), 1-14.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Karataş, Z. (2007). "Eğitimde Ataleti Kırmak Elimizde", <http://rizeyetistirme.com>. kaynağından 10 Ekim 2016 tarihinde alınmıştır.
- Kavla, V. (1998). "Hemşirelerde İş Doyumu İle Tükenmişlik İlişkisi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kepir, H. (2004). "Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik", <http://www.turkbusinesscenter.com/content/makale-3.php> kaynağından 9 Ekim 2015 tarihinde alınmıştır.
- Kırılmaz, A. Y., Çelen, Ü. Sarp, N. (2003). İlköğretimde çalışan bir öğretmen grubunda "tükenmişlik durumu" araştırması. *İlköğretim-Online*, 2 (1), 2-9.



- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları:İstanbul.
- Kongar, E. (1979). *Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Bilgi Yayınları: Ankara.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: why transformation efforts fail*. Usa: Harvard Business School Press.
- Köknel, Ö. (1995). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınları: İstanbul.
- Köroğlu, E. (2007). “Atalet”, <http://sosyalhizmetuzmani.org>. kaynağından 1 Şubat 2016 tarihinde alınmıştır.
- Kutlu, Ö. (2004). *Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye’de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework, *Organizations Studies*, 21 (3), 487-513.
- Larsen, E.R. & A. Lomi, (1996). “The Dynamics of Organizational Inertia, Survival and Change”, [www.systemdynamics.org/conferences/1996/proceed/papers/larse308.pdf](http://www.systemdynamics.org/conferences/1996/proceed/papers/larse308.pdf): 308-311 kaynağından 25 Şubat 2015 tarihinde alınmıştır.
- Leblebici, N. D. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 1-14.
- Leiter, M. P. (2003). *Areas of worklife survey manual* (4th edition), Center for organizational research and development. Wolfville, NS: Center for Organizational Research and Development.
- Liao, S., Fei, W. & Liu, C. (2008). Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning And Organization innovation. *Technovation*, 28, 183–195.
- Louis, J. & Schreiber, S. (1989). *Zamanı Kullanma Sanatı*. Çev.: İ. Açıksoz, Altın Kitaplar Basımevi: İstanbul.
- Maraşlı, M. (2005). Bazı özelliklerine öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 27-33.
- Maslach, C. & Jackson, S.,E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal Of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach C. & Jackson, S.E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.

- Maslach C. & Jackson S.E.(1986). Maslach Burnout Inventory; Press Palo Alto; CA.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, First Edition.
- Maslach, C. (1976). Burned out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1982). Burnout: A social psychological analysis. In J. W. Jones (Ed.), *The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions* (pp. 30-53). Park Ridge, IL: London House Press. 612,30-53
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 397- 422.
- Matsumoto, K.. O. N., C. Watanabe ve B.C. Grify (2002). “Optimal Timing of the Development of Innovate Goods with Generation”, *Technovation*, 22 (3), 175-185.
- Mattingly, M. A. (1977). Sources of stress and burn-out in professional child care work. *Child Care Quarterly*, 6 (2), 127-137.
- Mauer, R. (2005). *Kişisel Ataleti Yenmek İçin, Japon Gelişim Felsefesi Kaizen*, Çev.: N.G. Tulgar, Klan Yayınları:İstanbul.
- Mc Evoy, M.A.,Nordquist, VM. (1984). Cunningham JL. Regular andspecial education teachers'judgements about mentallyretarded children in an integratedsetting; *American Journal of Mental Deficiency*, 89 (2), 167-173.
- Mc Inteyre, (1983). T.C. The Effect of classsize on perceptions of burnout byspecial education teachers; *MentalRetardation and Learning Disability Bulletin*, 11 (3) 142-145.
- Mertek, M. (2003). “Alman Öğretmenlerde Tükenmişlik Sendromu”, <http://www.eurozaman.com.tr>. kaynağından 5 Haziran 2016 tarihinde alınmıştır.
- Meyer, J. & B. Rowan, (1991). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, İçinde P.J. Di Maggio ve W.W. Powell (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 1-38. Chicago: Universty of Chicago Press.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2012). “Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü-Bilişim Teknolojileri Rehber Öğretmenlik Kursu Programı”, [General Directorate of Teacher Training and Development- Information Technology Teacher Guide Course program]. [Available online at:[http://malatya.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2013\\_10/11103819\\_btrehber\\_etenkursuierikplan.pdf](http://malatya.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2013_10/11103819_btrehber_etenkursuierikplan.pdf)], Retrieved on, kaynağından 5 Mart 2016 tarihinde alınmıştır.

- Milli Eğitim Bakanlığı (2016). Millî eğitim istatistikleri örgün eğitim. *National Education Statistics Formal Education*, 27, 48-206.
- Mykletun R. J., Mykletun A. (1999). Comprehensive schoolteachers at risk of early exit from work. *Experimental Aging Research*, 25, 359-365.
- Nakagawa, M. ve Watanabe. C. (2007), "Moving Beyond Organizational Inertia as Survival Strategy for Resources-Based Industry in a Service-Oriented Economy: Lessons from Cross-Sector Technology Spillover in the Nonferrous Metal Industry", *Journal of Services Research*, 7 (1): 7-34.
- Nagy, S. & L. G. Davis. (1985). "Burnout: A Comparative Analysis of Personality and Environmental Variables", *Psychological Reports*, 57, 1319-1326.
- Neal, A., West, M. A. & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity. *Journal of Management*, 31, 492-512.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). "The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", <https://link.springer.com> kaynağından 16 Ekim 2015 tarihinde alınmıştır.
- Oginska, H. & Estry-Behar, M. (2001). *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff, cahapter "burnout in the nursing profession in europe. working"* The Hague, Netherlands: Esther Van Der Schoot.
- Otaçoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler [Burnout syndrome among music teachers and triggering factors]. *İnönü University Journal of Education*, 9 (15), 103-116.
- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özer, R. (1998). 'Rehber öğretmenlerde tükenmişlik düzeyi, nedenleri ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi'. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Özkaya, M.O. ve Şengül, C.M. (2006). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın 'Kurumsallaşma' Konusuna Bakış", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1), 109-126.
- Paknadel, C. (1988). Örgütsel iklim ve iş doyumunu. (Yayınlanmamış doktora tezi), Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Parlatır, İ. (2000). *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

- Payne, L. M. (1989). Preventing rehabilitation counselor burnout by balancing the caseload. *Journal of Rehabilitation*, 55(4), 20.
- Peker, R. (2002). Anaokulu, ilköğretim ve lise öğretmenlerinde mesleki tükenmişliğin bazı değişkenlere göre incelenmesi [Kindergarten, elementary and high school teachers according to some variables in the investigation of occupational burnout]. *Uludağ University Journal of Education*, XV (1), 319-331.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınları: Ankara.
- Piko, B. F. (2005). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among hungarian health care staff: a questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 43, 311-318.
- Pines, A. (1993). Burnout: An existential perspective. In: W. B. Schaufeli, D. Maslach.
- Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B., Paine, J. B. and Bavhrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513- 519.
- Polat, S., Ercengiz, M. Tetik H. (2012). Öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 1(1), 152-173.
- Pome, D. A., (2007). “Kişisel Ataleti Yenmek”, [http:// www.kentgazetesi.com/yukle.php?name](http://www.kentgazetesi.com/yukle.php?name) kaynağından 16 Mart 2015 tarihinde alınmıştır.
- Purvanova, R.K. & Muros, J.P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 168-185.
- Raquepaw, J. M., & Miller, R. S. (1989). Psychotherapist burnout: A componential analysis. *Professional Psychology: Research and Practice*, 20 (1), 32.
- Rohn, J. (2007). “Ending procrastination”, <http://www.kirbas.com> kaynağından 3 Haziran 2017 tarihinde alınmıştır.
- Ross, R. R., E. M. Altmaier & D. W. Russell (1989), “Job Stress, Social Support, and Burnout among Counseling Center Staff”, *Journal of Counseling Psychology*, 36 (4), 464-470.
- Rumelt, R. P. (1995). “Inertia and Transformation”, In A. Cynthia, (Ed.), *Resources in a Evolutionary Perspective: Towards a Synthesis of Evolutionary and Resources- Based Approaches to Strategy*, Norwell Mass: Kluwer Academic Publishers: 101-132
- Sam, R. (2002). “Yoğun Bilgi Bilişimde Yabancılaşma Sorunu: Bilgi Zenginleri-Bilişim Yoksulları”, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 10-11 Mayıs: Kocaeli.

- Savicki, V., Cooley, E. J. (1982). Implications of burnout research and theory for counselor educators. *Personel And Guidance Journal*.60, 415-419.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo. R., ve Schaufeli. W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 73(1), 53-66.
- Schwab RL, Jackson SE, Schuler RS. Educater Burnout: Sources an Consequenses; *Educational Research Quarterly*; 10 (3), 15-30.
- Scout, M. (1995). *Zaman Yönetimi*, Çev.: A.Ç. Çelik, Rota Yayınları: İstanbul.
- Sekman, M. (2002). *Ulusal Ataleti Yenmek*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sekman, M. (2005). *Her Şey Seninle Başlar*, Alfa Yayınları: İstanbul.
- Sekman, M. (2007). *Kişisel Ataleti Yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sekman, M., Utku, A. (2008). *Çevik Şirketler*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Shimizu, K. ve M. A. Hitt, (2005), "What Constrains or Facilitates Divestitures of Formerly Acquired Firms? The Effects of Organizational Inertia", *Journal of Management*, 31(1), 50-72
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2.b., Seçkin Yayınları: Ankara.
- Smith, J. (1998). *Zaman Yönetimi*, Çev.: A.Çimen, Timaş Yayınları: İstanbul.
- Soysal, A. (2007). "Boş Zaman Etkinlikleri Rehberi", Editörler: M.Ş.Şimşek, A. Çelik ve A. Soysal, *Zaman Yönetimi ve Yönetmel Zamanda Etkinlik*, 2.b., Gazi Kitabevi: Ankara.
- Spickard, A., Gabbe, S. G. Christensen, J. F. (2002). Mid-career burnout in generalist and specialist physicians. Srinath, M. (1993). The organizational climate ofuniversity libraries. *Library Management*, 14 (1), 28-30.
- Sterlund, J. O. & Loven, E. (2005). Product change with low nertia. *Research and Behavioral Science*, 22, 547-560.
- Stone, G. L., & Archer, J. (1990). College and university counseling centers in the 1990s: Challenges and limits. *Counseling Psychologist*, 18(4), 539-607.
- Strasmeier W. (1992). Stress amongteachers of children with mentalhandicaps; *International Journal of Rehabilitation Resarch*, 15 (3), 235-239.
- Sucuoğlu B, Kuloğlu N. (1996). Özürlü çocuklarla çalışan öğretmenlerde tükenmişliğin değerlendirilmesi; *Türk Psikoloji Dergisi*, 11(36): 44-60.

- Sürgevil, O. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Swent, B. (1983). How administrators cope with stres. *Theory Into Practice*, 22 (1), 70-74.
- Şahin, D. (2009). Ankara keçiören eğitim ve araştırma hastanesi hemşirelerinin rol çatışması – rol belirsizliği ve tükenmişlik durumları (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Şahin, F., Şahin, D., (2013). Bilim ve sanat merkezinde çalışan öğretmenlerde tükenmişlik düzeyi, *Üstün Yetenekli Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 1(2), Özel Sayı, 51-66.
- Şıklar, E. Tunalı, D. (2012). Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Eskişehir örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 75-84.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, 7.b., Günay Ofset: Konya.
- Tan, H. H. & Tan, M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142 (1), 89–108.
- Tanrıverdi, L. (2008). “İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Taşkın, Ö. (2004). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin iş doyum düzeylerine etkisi. (Yayınlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tevrüz, S. (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: İstanbul.
- Thomas, C.H. & Lankau, M. (2009). Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization. *Roles Stress and Burnout Human Resource Management*, 48(3), 417-432.
- Topçu, M., Ocak, M. (2012). Psikolojik sermayenin tükenmişlik algısı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek sağlık çalışanları örneği. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 24-26 Mayıs (685-690), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme. (Yayınlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuğrul, B., Çelik, E. (2000). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik [Normal working with children in a kindergarten teacher burnout]. *Pamukkale University Journal of Education*, 2 (12), 1-18.
- Tümekaya S. (1996). Öğretmenlerdeki tükenmişlik, görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları, (Yayınlanmamış doktora tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tümekaya, S. (1997). “İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları”, IV. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresinde Sunulan Bildiri, (1-3 Eylül 1997), Ankara.
- Tümekaya, S. (1999). “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Tümekaya, S. (2005). Öğretmenlerin sınıf içi disiplin anlayışları ve tükenmişlikle ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 11 (44) , 549-568.
- Tümekaya, S., Çam, S., Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonunun Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 387-398.
- Vredenburgh, L. D., Carozzi, A. F., & Stein, L. B. (1999). Burnout in counseling psychologists: Type of practice setting and pertinent demographics. *Counseling Psychology Quarterly*, 12 (3), 293-302.
- Watanabe, C. & S. Takumasu, (2003), “Optimal Timing of RD for Effective Utilization of Potential Resources in Innovation”, *Journal of Advances in Management Research*, 1(1), 11-27.
- Watkins, C.E. (1983) Burnout in counseling practice: some potential professional and personal hazards of becoming a counselor. *The Personnel And Guidance Journal*. January. 304-308.
- Weisberg. J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave. *International Journal / of Manpower*, - 14.
- Wetzler, K.M. (2003). The relationship between sense of coherence and burnout in residential counselors working with emotionally disturbed adolescents. *DAI*. November. 308-396.
- Wiseman, H. & Egozi, S.(2006). Personal therapy for Israeli school counselors, *Psychotherapy Research*, 16 (3), 332-347.

- Yalçın, S. (1991). Personel yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 139 (4), 203-204.
- Yıldız, A. (2007). “Çağımızın Vebası: “Ne Kanser, Ne de AIDS Sadece ve Sadece Mazeret Bulma Hastalığı”, [http:// www.sosyalhizmetuzmani.org.htm](http://www.sosyalhizmetuzmani.org.htm) kaynağından 4 Mayıs 2017 tarihinde alınmıştır.
- Yılmaz, A. (2007). “İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yiğit, N. (2000). “Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zabel, M.K, Dettmer, P.A. & Zabel, R.H. (1984). Factors of emotional exhaustion, depersonalization and sense of accomplishment among teacher of the gifted. *Gifted Child Quarterly*, 28 (2), 65-69.
- Zel, U. (2001). *Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri*, Nobel Yayınları: Ankara.
- Zander, U.,& Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6 (1), 76-92.



## EKLER

### EK1. Anket Formu

#### ATALET VE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU ÖLÇEĞİ

**AÇIKLAMA:** Aşağıda İlköğretim Okullarında görev yapan **öğretmenlere** ait atalet ve **buna bağlı olarak tükenmişlik duyguları** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.

\*Örgütsel Sinizm; çalışanın kurumuna karşı geliştirdiği olumsuz tutumlarıdır.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Mesleğim yeni kavramlar ve yeni yöntemler öğrenmem için bana yeterince destek <b>sağlamıyor.</b>					
Yeni bir sorunla karşılaştığımda bile bu sorunu eskiden kullandığım yöntemlerle çözmeye çalışırım.					
Eski alışkanlıklarımı ve düşüncelerimi değiştirmek için yeni fikirler öğrenmeye çalışırım.					
Diğer insanların sorunlarını nasıl çözdüklerini gözlemleyerek bu değişik yöntemleri kendi hayatımdaki sorunları çözmek için kullanıyorum.					
Sorunları genellikle her zaman kullandığım ve alışık olduğum yollarla çözmeye çalışırım.					
Yeni bilgi kaynaklarına ulaşmak için fazla <b>gayret göstermiyorum.</b>					

	Hiçbir zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
<b>YANDAKİ DURUMLARA BAĞLI OLARAK</b>					
Hayatımda yorgunluk hissediyorum.					
Hayal kırıklığına kapılıyorum.					
Umutsuzluk duyarım.					
Kapana kısılmış gibi hissedirim.					

