



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GÖNÜL SARITAŞ PAK**

**İSTANBUL, 2024**



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GÖNÜL SARITAŞ PAK  
(220511006)**

**Danışman  
(Prof. Dr. Ali Taş)**

**İSTANBUL, 2024**

16/05/2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi 220511006 numaralı Gönül SARITAŞ PAK 'nın hazırladığı "Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, 16/05/2024 günü saat 10:00'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ~~Kabulüne Oy Çokluğu/Oy Birliği~~ ile karar verilmiştir.

**Tez adı değişikliği yapılması halinde:** Tez adının .....  
.....  
şeklinde değiştirilmesi uygundur.

Jüri Üyesi	Karar
1. Prof. Dr. Ali TAŞ	Kabul
2. Doç. Dr. Gülşah TAŞÇI	Kabul
3. Dr. Öğr. Üyesi Şebnem YAZICI	Kabul

\*2. Danışman varsa doldurulması gerekmektedir.

## **ETİK BİLDİRİM**

Yaptığım bu araştırmada bilimsel etik kurallarına uygun olarak çalıştığımı, yardım aldığım yayınlara atıfta bulunduğumu, yaptığım araştırmanın daha önce başkasının çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gönül Sarıtaş Pak

## TEŞEKKÜR

Araştırmamda bana rehber olan kıymetli hocam Prof. Dr. Ali TAŞ'a ve bu günlere gelmemde emeği geçen bütün hocalarıma teŐekkürü bir borç bilirim.

Projemın her aşamasında yanımda olan, her konuda yardımlarını eksik etmeyen Değerli ğretmen arkadaŐım Tuba POLAT'a, Elif AKPINAR'a, Őerife TEKDEMİR'e, zlem ÖZKAN'a, Hülya ÖZKAN'a ve Birsen AÇIK YAŞAR'a, Fatma TEKER'e sevgili eŐım İsa PAK'a, bu süre zarfında çok fazla zaman ayıramadığım oğlum Alper PAK ve kızım Zeynep Zümrüt PAK'a ayrıca çok teşekkür ediyorum. İyi ki varsınız.

Gönül SarıtıŐ Pak

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ  
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**  
**Gönül Sarıtaş Pak**

**ÖZET**

Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılmıştır. Nicel araştırma modeli ile oluşturulan tez çalışmasında betimsel yöntem kullanılmıştır. Araştırma verileri “Maslach Tükenmişlik Envanteri” ve “Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile toplanmıştır. Üsküdar İlçesi’nde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı liselerde çalışan 386 öğretmene rastgele örnekleme yöntemiyle ölçekler uygulanmış, toplanan veriler SPSS 23.0 programına aktarılarak iki gruptan oluşan değişkenler için örneklem t- testi ve ikiden fazla gruptan oluşan değişkenler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ayrıca tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi göstermek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları ortaöğretim öğretmenlerinin cinsiyet, medeni durum, kurumdaki hizmet yılı ve mesleki kıdem gibi değişkenlerle örgütsel bağlılık boyutları arasında farklı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık boyutuyla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiş olup erkeklerin kadınlara göre daha düşük duygusal bağlılık eğilimine sahip oldukları saptanmıştır. Benzer şekilde, duyarsızlaşma boyutunda da erkeklerin kadınlara göre daha düşük eğilimde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bu çalışmada belirtilen örgütsel bağlılık boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında önemli ilişkiler gözlemlenmiştir. Duygusal bağlılık boyutu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif kişisel başarı ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Devam bağlılığı ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif, kişisel başarı ile pozitif bir ilişki kurmaktadır. Normatif bağlılık ise duygusal tükenme ile negatif, kişisel başarı ile pozitif bir ilişki

göstermektedir. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait puan ortalamalarına bakıldığında yaşa göre anlamlı bir fark görülmemektedir. Normatif bağlılık; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ile negatif yönde düşük düzeyde korelasyona; kişisel başarı ile pozitif yönde orta düzeyde korelasyona ve anlamlı ilişkiye sahiptir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Örgütsel Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık, Öğretmen, Ortaöğretim Kurumu.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL  
BURNOUT LEVELS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
OF TEACHERS WORKING IN SECONDARY EDUCATION  
INSTITUTIONS**  
**Gönül Sarıtaş Pak**

**ABSTRACT**

This research was conducted to determine the relationship between teachers' organizational burnout levels and organizational commitment. Descriptive method was used in the thesis study, which was created with a quantitative research model. Research data were collected with the "Maslach Burnout Inventory" and the "Allen Mayer Organizational Commitment Scale". Scales were applied to 386 teachers working in high schools affiliated with the Ministry of National Education in Üsküdar District by random sampling method, the collected data were transferred to the SPSS 23.0 program and sample t-test was conducted for variables consisting of two groups, and one-way analysis of variance was performed for variables consisting of more than two groups. In addition, correlation analysis was applied to show the relationship between the sub-dimensions of the burnout scale and the sub-dimensions of the organizational commitment scale.

The research results show that there are different relationships between secondary school teachers' organizational commitment dimensions and variables such as gender, marital status, years of service in the institution and professional seniority. A significant relationship was determined between the emotional commitment dimension and gender, and it was determined that men had a lower emotional commitment tendency than women. Similarly, it has been determined that men have a lower tendency than women in the depersonalization dimension. Additionally, significant relationships were observed between the organizational commitment dimensions (affective commitment, continuance commitment and normative

commitment) specified in this study. The emotional commitment dimension has a negative relationship with emotional exhaustion and depersonalization and a positive relationship with personal accomplishment. Continuance commitment has a negative relationship with emotional exhaustion and depersonalization and a positive relationship with personal success. Normative commitment shows a negative relationship with emotional exhaustion and a positive relationship with personal success. When looking at the mean scores of the one-way analysis of variance results, there is no significant difference according to age. Normative commitment; emotional exhaustion has a low negative correlation with depersonalization; It has a moderate positive correlation and significant relationship with personal success.

**Keywords:** Burnout, Organizational Burnout, Organizational Commitment, Teacher, Secondary Education Institution.

## ÖN SÖZ

Toplumunu geleceğe hazırlayan, değişime açık olan, birçok öğrencinin yaşamına dokunan zihin işçisi öğretmenlerimiz toplumda kutsal bir görevi üstlenmektedir. Bu kutsal görev sırasında bazen yaşamına dokunduğu kişilere bazen de mesleğine bağlılık gösterirken yaşadığı olumsuzluklardan dolayı tükenmişlik duygusuna kapılabilmektedir. Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin yaşadığı tükenmişliğin azaltılması ve örgütsel bağlılığın artırılması konusunda ortak tedbirlerin alınmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın nihai amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Hazırlanan bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı, önemi ve alt problemlerine ikinci bölümde; örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik kavramlarına üçüncü bölümde; yöntem, evren, veri toplama araçları, veri analizlerine dördüncü bölümde; bulgulara beşinci bölümde ise tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Yaptığım bu araştırmanın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen bilgi ve görüşleriyle beni yönlendiren Prof. Dr. Ali Taş' a, çalışmamda desteklerini esirgemeyen Çağrıbey Anadolu Lisesi öğretmenlerine ve adını sayamadığım herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2024

Gönül Sarıtaş Pak

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vii
ÖN SÖZ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	8
1. 1.KURAMSAL ÇERÇEVE .....	8
1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	8
1.1.1. Tükenmişlik Modelleri .....	9
1.1.1.1. Pines Modeli .....	9
1.1.1.2. Cherniss Modeli .....	10
1.1.1.3. Perlman ve Hartman Modeli .....	11
1.1.1.4. Meir Modeli .....	11
1.1.1.5. Edelwich Modeli.....	13
1.1.1.6. Suran ve Sheridan Modeli.....	14
1.1.1.7. Maslach Modeli .....	15
1.2. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ .....	17
1.2.1. Fiziksel Belirtiler .....	18
1.2.2. Psikolojik Belirtiler .....	18
1.2.3. Davranışsal Belirtiler.....	19
1.3. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....	19
1.3.1. Bireysel Faktörler .....	20
1.3.2. Örgütsel Faktörler .....	21
1.4. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI.....	22
1.5. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE TEKNİKLERİ.....	23
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	24
1.6.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	27
1.6.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....	28
1.6.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	28
1.6.2.2. Wowday'ın Sınıflandırması .....	29
1.6.2.3. Buchanan II' nin Sınıflandırması.....	30
1.6.2.4. Kanter'in Sınıflandırması .....	30
1.6.2.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....	31
1.6.2.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	34
1.6.2.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	34

1.6.2.8. Salancik'in Sınıflandırması.....	36
1.6.2.9. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması.....	36
1.6.2.10. Wiener'in Sınıflandırması.....	37
1.6.2.11. Penley ve Gould'un Sınıflandırması .....	38
1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	39
1.7.1. Kişisel Faktörler.....	39
1.7.2. Örgütsel Faktörler .....	41
1.7.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	45
1.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....	46
1.9. TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	49
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>52</b>
<b>2. YÖNTEM.....</b>	<b>52</b>
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	52
2.2. EVREN- ÖRNEKLEM .....	52
2.3. VERİLERİN TOPLANMSI .....	54
2.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	54
2.5. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	57
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>59</b>
<b>3. BULGULAR.....</b>	<b>59</b>
3.1. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ .....	59
3.2. CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ .....	59
3.3. MEDENİ DURUMA GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ .....	60
3.4. HİZMET YILINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ .....	61
3.5. EĞİTİM DÜZEYİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ .....	62
3.6. YAŞA GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ .....	63
3.7. MESLEKTEKİ KIDEM YILINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ .....	64
3.8. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ .....	65
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>67</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>89</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.2.1: Tahmini Örneklem Büyüklüğü.....	56
Tablo 2.2.2: Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri.....	57
Tablo 1.4.1: Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	59
Tablo 2.4.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	60
Tablo 2.5.1: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	61
Tablo:2.5.2: Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Puanlama Anahtarı.....	62
Tablo 3.1.1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları Puan Ortalama ve Toplamları.....	63
Tablo 3.2.1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Örneklem t-testi Analiz Sonuçları.....	64
Tablo 3.3.1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasında Bağımsız Örneklem t-testi Analiz Sonuçları.....	65
Tablo 3.4.1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Kurumdaki Hizmet Yılı Arasında Bağımsız Örneklem t-testi Analiz Sonuçları.....	66
Tablo 3.5.1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Eğitim Düzeyi Arasında Bağımsız Örneklem t testi Analiz Sonuçları.....	67
Tablo 3.6.1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Yaş Arasında Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	68
Tablo 3.7.1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Arasında Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	69
Tablo 3.8.1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları Korelasyon Tablosu.....	70

## KISALTMALAR

akt	:Aktaran
ark.	:Arkadaşları
C.	:Cilt
diğ.	:Diğerleri
f	:Frekans
n	:Veri Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
s	:Sayfa/sayfalar
v b.	:Ve Benzeri
Ss	:Standart Sapma
x	: Aritmetik Ortalama
vd.	:Ve diğerleri
TDK	:Türk Dil Kurumu

## GİRİŞ

Eğitim-öğretim kurumları, toplumu geleceğe hazırlayan yerlerdir. Eğitim sisteminin birincil ögesi ise öğretmendir. Ancak öğretmen; kalıplaşmış bilgileri, geleneksel öğretileri ve müfredatı monoton şekilde öğreten kişi değildir. Öğretmen, ince bir zihin işçisidir. Birçok sanat eserinin oluşmasına imza atan bir sanatçı gibidir. Buna mukabil tekdüze bilgiler dağıtan öğretmen, yok olmaya mahkumdur (Özkan, 2005). Öğretmen; toplumda sosyal barışın sağlanmasında, bireylerin topluma kazandırılmasında, ülkenin kalkınmasında, kültürel ve toplumsal unsurların gelecek nesillere aktarılmasında büyük öneme sahiptir (Kaya, 2001). Öğretmenler, okulda yeri geldiğinde yöneticilerle yeri geldiğinde velilerle yeri geldiğinde öğrencilerle etkileşim ve iletişim rolünü üstlenirler (Karakelle ve Canpolat, 2008). Bu rolle birlikte fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak enerji harcarlar. Öğretmenlik, bilimsel ve teknik donanımın yanında iletişim ve etkileşimi gerekli kılan bir meslektir (Baysal, 2022). Eğitim hedeflerinden sorumlu olan öğretmenler görevlerini yerine getirirken farklı çalışma alanlarında olduğu gibi sayısız faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerden biri de örgütsel tükenmişlik duygusudur.

1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başında Amerika'da hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları stres ve bunalımı ifade etmek için tükenmişlik (burnout) kavramı kullanılmıştır (Vurdu, 2017). Bu kavram, Freudenberger (1974-1975) tarafından uyuşturucu bağımlılarının tedavi olduğu hastanede meslek hastalığı olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bireylerde hayata, çalıştığı işe ve çevresindeki kişilere karşı zaman zaman ortaya çıkan olumsuz davranışları (yorgunluk, umutsuzluk, bitkinlik, çaresizlik) ifade etmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik, Freudenberger tarafından ilk kez 1974'te "Başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu." olarak tanımlanmıştır. Örgütsel tükenmişliği; bireyin duyarsızlaşması, duygusal açıdan tükenmiş hissetmesi, başarıma duygusunun azalması olarak tanımlamak mümkündür. Tükenmişlik sendromu, günümüzün önemli sorunlarından biridir. Bunun yanı sıra bireylerin çalışma hayatında kurdukları ilişkiler, bu ilişkilerin diğer bireylerle istenilen şekilde yürümemesiyle ortaya çıkan zorluklar olarak da adlandırılmaktadır. Bu kavram, sosyal yaşantının bir ürünüdür

(Freudenberger, 1974; Freudenberger ve Richelson, 1981; akt. Polatçı, 2007 s. 4). Farklı araştırmacılara göre tükenmişlik kavramının tanımları aşağıdaki gibidir(akt. Polatçı, 2007):

Tükenmişlik kavramını; Cardinell (1981) insan yaşamında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık, Maslach ve Leiter (1997) insan ruhunun çöküşü ve bilinmezine içine sürükleyen hastalık, Warth ve Shelton işe bağlılığın kaybı, Berkeley Planning Associate iş arkadaşlarından ve işten uzaklaşma olarak tanımlarken Pearlman ve Hartman (1982) tükenmişlik kavramlarını “çoklu kavramsallaştırma” adı altında ele almışlardır. Bu kavramla tanımları şöyle ifade etmişlerdir: İşe bağlılığı yitirme, kuruma yabancılaşma, duygusal olarak tükenme, yaratıcılığı yitirme, kronik strese verilen tepkidir.

İnsanlarda var olan kişilik özellikleri, hizmeti alan kişilerin yönelimleri, duygusal yoğunluğu baskın olan işlerde çalışmak; tükenmişliğe kapı açan üç özelliktir. (Aktuğ ve ark. 2006). Bundan dolayı tükenmişlik duygusunu yaşayan bir çalışan işteki gerilimi, zorluğu, stresi başarıyla yönetemez. Yönetemediği bu durum karşısında da çalıştığı kurumda performansının düşmesi, moralinin bozulması ve çalıştığı yere devamsızlık yapması gibi sonuçlarla karşı karşıya gelmektedir (Maslach, 1978). Tükenmişlik; kişisel başarı hissinde azalma, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olmak üzere üç alt boyutta ifade edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981, akt. Demir ve Eser, 2019). Edelwic'e göre coşku, durağanlaşma, engelleme, umursamama tükenmişliğin dört evresidir (Kaçmaz, 2005; Özçınar, 2005). Bireyin hayali istekleri, bitmek bilmeyen ihtiyaçları, arzu ettikleri beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Bunun yanında çalışan bireyler için istenilen ortamın oluşturulamaması da tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Tükenmişliğin nedenleri bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yaş, kişisel beklentiler, medeni durum, işe bağlılık, çocuk sayısı, güdülenme, sorumluluk ve yetki arasındaki dengesizlik, günlük hayatta karşılaşılan zorluklar, çalışma koşullarının olumsuzluğu, inisiyatif kullanamama, grup içi çatışmalar, yetersiz ücret düşüncesi, güvensizlik gibi durumlar bireysel sebepleri ifade ederken; ekonomik ve toplumsal etkenler, takdir edilmeme, fazla mesai, kararlara katılamama, iş yükünün fazlalığı, örgüt içi ilişkiler, rollerin belirsizliği, yöneticilerin yapılan işi desteklememesi ise örgütsel nedenleri ifade etmektedir (Avşaroğlu ve ark., 2005:

Basım ve ark., 2006: Özçınar, 2005: Yıldırım ve ark., 2007). Öğretmenlik mesleğinde tükenmişlik; stres denklemi, noktalama işareti kullanılmayan cümle, parçalanamayan atom, çizilemeyen bir resim, notaları olmayan beste ve sinsice ilerleyen bir süreç gibidir.

Tükenmişlik; fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç türlü şekilde belirtilmektedir. Fiziksel belirtiler: Yorgunluk, uykusuzluk, kilo kaybı, solunum güçlüğü, kas tutulması, uyuşukluk, sık sık geçirilen soğuk algınlığı vb. iken Psikolojik belirtiler: öfkelenme, huzursuzluk, değersizlik, depresyon, benlik saygısında düşme, hayal kırıklığı, anlamsızlık hissi vb.dir. ( Maraşlı, 2003). Davranışsal belirtiler: ukala davranması, kişinin kendisine, işine ve hayata karşı negatif tutum takınması, karar vermekte zorluklar çekmesi vb.dir (Aslan ve ark., 2005). Bu belirtiler ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerde; ders zili çaldığında oturduğu yerden kalkmak istememesi, derse gitmemek için merdivende bir öğretmen arkadaşıyla sohbet dalması, derse girdiğinde dakikalarca yoklama ile uğraşması, ders anlatımında istekli olmaması, derste öğrencilere karşı sabrının az olması, öğrenci yapamadığı bir konuda öğretmene danıştığında öğretmenin şimdi değil daha sonra gel demesi gibi şekillerde kendini göstermektedir. Bu gibi belirtiler ileride öğretmen ve diğer çalışanlar için farklı sonuçlara sebep olmaktadır.

Tükenmişliğin sonuçlarına bakıldığında önemli değişikliklere neden olduğu görülmektedir. İşi boş verme, işi bırakma eğilimi, işe gelmemek için rapor alma ya da işe izinsiz gelmeme, fiziksel ve duygusal hastalıkların artması, işte çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulması, aile hayatının zarar görmesi, eşlerin birbirinden uzaklaşması, iş kazalarının artması, sebepsiz yere hastalanma eğilimi yaşanan değişiklikler arasındadır. Deneyim özveriyi azaltan, tükenmişlik ise emekliye ayrılmayı işaret eden tepki çeşitlerindedir (Tuğrul ve Çelik, 2002). Bu da öğretmen ve diğer çalışanların çalıştıkları kuruma karşı verimini etkilemektedir.

Tükenmişlik duygusunun yanında onun zıddı olan örgütsel bağlılıktan söz etmek de mümkündür. Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan ilk çalışmalar, 1950'lere dayanmaktadır. Bireyin bulunduğu kurumun amaç ve değerlerine sadık olmaya yönelik davranışlarına "örgütsel bağlılık" adı verilmektedir (Celep, 2000). Bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine bağlılığı, çalışanın kendine olan faydasının yanında örgütün de faydası için elinden geleni yapmasıdır (Decotiis ve Summer,

1987). Bu kavram; örgüt yararını ön plana çıkarma, örgüte ve amaçlarına bağlı kalma, örgüte istekli olduğunu gösterme, örgütsel değerlerini kabullenme olarak da tanımlanmaktadır.

Toplumun var olduğu her yerde bağlılık duygusundan söz etmek mümkündür. Bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal olarak ifade edilme biçimidir. Bu bağlamda öğretmenin kurumuna, kölenin efendisine, işçinin patronuna, memurun görevine, doktorun hastasına, askerın yurduna sadakati örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Bağlılık; derecesi yüksek olan duygu, yerine getirmekle yükümlü olduğumuz durum, sadık olma durumu gibi anlamlara gelmektedir (Mercan, 2006).

Örgütün varlığını devam ettirmesi için örgütsel bağlılık kavramı olmazsa olmazdır. Örgütsel Bağlılık, öğretmenin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağın güçlü olmasıdır. Örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan öğretmenlerin, kurumun amaçlarını yerine getirmede önemi büyüktür. Örgütsel bağlılık duygusu kurumu ve öğretmeni olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmenin okuldaki performansının yüksek olması, okula isteyerek gelmesi, okul ortamında kendini mutlu hissetmesi, dersi bitse bile okulda zaman geçirmek istemesi, işe geç kalmamak için elinden geleni yapması, işten ayrılma ya da işe devam etmeme gibi istenmeyen durumlarla az ya da hiç karşılaşılması gibi durumlar örgütsel bağlılığın olumlu yansımalarıdır (Bayram, 2005). Balcı (2003) 'ya göre örgütsel bağlılık duygusu; bireylerin daha uyumlu, yeteri kadar doyuma ulaşmış, üretken, yüksek derecede sadakat ve sorumluluk sahibi bireyler olmalarını sağlamaktadır. Örgüte bağlılık düzeyleri bireylerin anlayış biçimine göre şekillenmektedir. Kimi çıkara dayalı ihtiyaçtan örgüte bağlılık duyarken kimi güçlü ve duygusal bağ kurma yoluyla örgüte bağlılık duymaktadır (Baysal, 2022). Çalıştığı kuruma bağlı öğretmen; okulun misyonunu ve vizyonunu sahiplenir, okulun amaçlarını önemser, kendini okula ait hisseder, okul için çaba gösterme hususunda isteklidir (Sezgin, 2010).

Tükenmişlik ve bağlılık birbiriyle ilişkili durumlardır. Eğitim kurumunda tükenmişlik yaşayan öğretmenin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenmektedir. Kurumdaki öğretmenin mesleki tükenmişliğinin düşük düzeyde olması, öğretmenin örgüt içerisinde kalma eğiliminin olduğunu göstermektedir. Bireyin örgütsel bağlılığının yüksek olması örgütün devamlılığını ve belirlenen amaca ulaşmasını

sağlar. Bu durum tükenmişlik kavramının ne denli önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Cemaloğlu, 2007).

Eğitim - öğretim hizmetlerinde okulların yetersiz fiziki koşulları, kapasitesinin üstünde öğrenci sayıları, aşırı kalabalık sınıflar, yetersiz derslikler, çalışma alanlarının azlığı, öğrenci-öğretmen, öğretmen-idare, öğretmen-veli ve okul-aile çatışmaları, disiplin sorunları, düşük ücret, adaletsiz ders programları, terfi etme güçlükleri, toplumun okula ve öğretmene bakış açısı, sosyal ve siyasi güçlerin eğitim kurumları üzerindeki baskıları, öğretmenlerin kararlara katılamaması, ödüllendirme ya da ceza sisteminin adil uygulanmaması gibi pek çok sorun yer almaktadır (Çokluk, 2003). Bu sorunlardan dolayı eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin artabileceği, örgütsel bağlılığın da bundan etkilenebileceği ifade edilmektedir.

Bu alanda araştırmalardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür: Çalık (2019) “Eğitim örgütlerinde mesleki bağlılık, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi”, Polatçı (2007) “Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler” , Çimen (2022) “Lise öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki”, Baysal (2022) “Öğretmenlerin duygusal emekleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü”, Akgül (2014) “Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin matematik öğretmenlerinin algılarına göre incelenme”, Vurdu (2017) “Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki” vb. dir.

Sonuç olarak; eğitim-öğretimde verimin yükseltilmesi ve eğitim kalitesinin artırılması açısından örgütsel tükenmişlik ile örgütsel bağlılık kavramlarının önemi büyüktür. Bu nedenle yapılan bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.

## **PROBLEM DURUMU**

Araştırmanın problemini ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Problem durumuna uygun olan alt problemler şunlardır:

## **ALT PROBLEMLER**

1-Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?

2-Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3-Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4-Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

#### ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim-öğretim kurumları dinamik bir yapıya sahip olmakla birlikte her eğitim kurumunun kendine göre bir misyonu ve vizyonu vardır. Bunları yerine getirecek olan ise kurumdaki çalışanlardır (İdareci, öğretmen, temizlik personeli). Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri, değer yargıları, çalıştıkları kuruma bağlılıkları ya da çalıştıkları kuruma karşı geliştirdikleri tükenmişlik duygusu; eğitim-öğretimin verimini etkilemektedir. Sonuç olarak başarılı olmak için çok çaba harcayıp yeteri kadar değer görmeyen öğretmenlerde tükenmişlik belirtileri görülmektedir. Buna bağlı olarak birey zamanla çevresinde olan biten her şeyin olumsuz olduğunu düşünmektedir. Olumsuz olarak gördüğü her şey aslında bireyin tükenmişliğidir.

Tükenmişlik duygusuna kapılan öğretmenler, mesleklerinin gereklerini yerine getiremez duruma gelebilir. Çevreleriyle çalıştıkları kurumla ve kendileriyle ilgili negatif duygulara kapılabilirler. Örneğin; sınıfta sınırlarına hakim olamama, performansın ve verimin düşmesi, öğrenci başarısının olumsuz etkilenmesi, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, okula gitmemek için direnme; örgütsel bağlılığın ortadan kalkması öğretmen tükenmişliğinin göstergeleridir (Jacobson, 2016).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı örgütün hedeflerine ulaşması açısından önem arz etmektedir. Kuruma bağlı öğretmen aynı zamanda performansı ve verimi yüksek öğretmen anlamına gelmektedir. Bu da hedeflere ulaşmada öğretmenlerin kuruma bağlılıklarının ne denli önemli olduğunu bir daha ortaya koymaktadır. Kuruma bağlılığı artırmak için öğretmenlere farklı stratejiler uygulanmalıdır. Örneğin; öğretmenin yaptığı işi takdir etme, öğretmeni yaptığı işlerden dolayı maddi ya da manevi ödüllendirme, ona her anlamda değerli olduğunu hissettirme, öğretmen arkadaşları ve öğrencileri önünde onure etme gibi davranışlar gösterilmelidir. Bu gibi davranışlar öğretmenlerde tükenmişliği azaltıp bağlılığı artıracaktır. Tükenmişliğin azalması bağlılığın artması kurumu olumlu yönde etkileyecektir. Okul ve öğretmen açısından da verimin artması, performansın yükselmesini sağlayacaktır. Bu iki kavram; okul ve öğretmen için büyük anlam taşımaktadır. Bu kavramların çeşitli açılardan ele alınması ise araştırmaya ayrı bir değer yüklemektedir. Bu araştırma kapsamında tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, tükenmişliğin azaltılması ve örgütsel bağlılığın artırılması konusunda ortak tedbirlerin alınmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

#### ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma 2023-2024 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Üsküdar ilçesinde ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

2. Araştırma “Maslach Tükenmişlik Envanteri”, “Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanan verilerle sınırlıdır.

#### TANIMLAR

Öğretmen: “Mesleği bilgi öğretmek olan kimseye” denir (TDK,2023).

Örgütsel Tükenmişlik: “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974, akt. Polatçı, 2007 s. 4).

Örgütsel Bağlılık: Örgütün amaç ve değerlerine bağlılığı, çalışanın kendine olan faydasının yanında örgütün de faydası için elinden geleni yapmasıdır (Decotiis ve Summer, 1987).

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. 1.KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde tükenmişlik, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlikle mücadele teknikleri; örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları, tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

### 1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Son zamanlarda çalışma yaşamında adından sıklıkla bahsedilen kavramlardan biri de “tükenmişlik” tir. Bu kavram insanların gerek fiziksel gerek ruhsal bozulmalarının göstergesidir. İnsanlar arasında sinsice yayılan tedavisi zor, psikolojik rahatsızlıktır (Siegel ve Siyase, 1997).

Tükenmişlik kavramı 1974’te Psikiyatrist Freudenberger’le literatüre girmiştir (Seğmenli, 2001). Freudenberger’e göre tükenmişlik; yıpranma, gücün azalması ve başarısız olma durumudur. Maslach ve Leiter (1997)’e göreyse ruhun çöküşü, itibarın yara alması ve bilinmeze sürükleyen hastalık olarak ifade edilmiştir. Bunlar arasında Maslach’ın tükenmişlik tanımı, en çok benimsenen tanımdır. Bu tanımla tükenmişlik, psikolojik sendrom olarak adlandırılır. Başka bir deyişle tükenmişlik, çalışan bireylerin bulunduğu ortamın sorumluluğunu taşıyamaz hale gelmesidir. Bunun dışında insana yönelik işlerde çalışan bireylerde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması olarak da tanımlanmaktadır. Bu kavramlardan Duygusal tükenme; çalışanın duygusal açıdan zorlanması, duyarsızlaşma, hizmet verilen kişilere karşı umursamaz tavır takınma ve ilgisiz davranma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir kavram olan kişisel başarı hissini azalması ise başarı duygusunun azalması olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Emhan ve diğerleri, 2011). Storlie (1979)’ye göre tükenmişlik sabit fikirli bireylerin insan ruhuna yükledikleri birikim durumudur. Yaratıcılığın olmadığı, uğraş gerektirmeyen, her şeyin uyumlu gibi görüldüğü “Mesleki Otizm” dir (akt. Tümkaya, 1996). Farklı

araştırmacılara göre tükenmişlik kavramının tanımları aşağıdaki gibidir (akt. Polatçı, 2007):

Maslach ve Leiter (1997)'e göre tükenmişlik; insan ruhunun çöküşü, maneviyat ve itibarın zedelenmesi, kurtuluşu zor olan bir bilinmezine içine sürükleyen hastalık olarak tanımlanmıştır. Cardinell (1981) tükenmişliği insan yaşamında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık; orta yaş krizi olarak ifade ederken Shirom (1989) bireysel düzeyde olumsuz duygusal yaşantıyı çevreleyen kronik duygusal bunalım olarak adlandırmaktadır. Edelwich (1980) tükenmişliği bitmek bilmeyen, devamlı artan kayıp olarak tanımlarken Warnath ve Shelton tükenmişliği “işe bağlılığın kaybı”; Berkeley Planning Associate, “müşterilerden, iş arkadaşlarından, işten ve çalışılan kurumlardan uzaklaşma, soğuma” olarak tanımlamıştır.

Tükenmişlik tanımlarını Pearlman ve Hartman (1982) “çoklu kavramlaştırma” adı altında ele almıştır. Buna göre tükenmişlik; İşe bağlılığı yitirme, kuruma yabancılaşma, duygusal olarak tükenme, yaratıcılığı yitirme, kronik strese verilen tepkidir.

### **1.1.1. Tükenmişlik Modelleri**

#### **1.1.1.1. Pines Modeli**

Bireyleri duygusal açıdan sömüren ortamlar; bireylerde zihinsel, duygusal ve fiziksel yıpranmalara (bitkinliklere) yol açar. Pines ve Aronson (1988), bu durumu tükenmişlik olarak adlandırmaktadır. Pines 'in tükenmişliği, üç boyuttan oluşmaktadır. Buna göre bireyin kendini suçlu, işe yaramaz ve değersiz hissetmesi zihinsel yıpranmayı; yapacağı işlerde umudunu tamamen yitirmesi ve hayal kırıklığı yaşaması duygusal yıpranmayı; enerjisinin azalması, herhangi bir işe güç yetirememesi ise fiziksel yıpranmayı ifade etmektedir (Ok, 1995). Bireylerin çalıştıkları ortamlarda duygusal baskı kavramından bahsetmek mümkündür. İşini severek yapan, yüksek motivasyona sahip bireyler de vardır. Bireyler çalışma yaşamlarında takdir görme, adından söz ettirme ve başarılı olma gibi hedeflerle işe başlarlar. Tükenmişlik yaşadıkları durumlardaysa kendilerini gösterme fırsatı bulamazlar. Bu bireyler tükenmişliğin en önemli göstergesinin başarısızlık olduğunu ifade ederler (Pines, 1988; akt. Yıldırım, 1996). Tükenmişlik, bireylerin çalışma isteğinin azalmasına, performansının ve motivasyonunun düşmesine, işe gitmemek için sebepler bulmasına,

mesleğini bırakmak istemesi gibi durumlara yol açabilmektedir (Sürgevil, 2005).Pines'in tükenmişlik için önerileri şu şekildedir:

a)Tükenmişliğin belirtileri tespit edilip tanımlanmalı,

b)Tükenmişliğe yol açan durumların çözümlenmesi için plan yapılmalı,

c)Sabit ya da değişken durumlar ayırt edilmeli,

ç)Önceden var olan yeteneklerle yeni yetenekler ayırt edilmeli. Bu durumları ele almanın zorluğu ve değerlendirilmesinin dikkatli yapılması gerektiği vurgulanmıştır (akt. Aydemir, 2003).

#### 1.1.1.2. Cherniss Modeli

1980 yılında Cary Cherniss tarafından oluşturulmuştur. Bu modelde tükenmişlik, çalışan bireylerin tutum ve davranışlarını negatif yönde etkileyen süreç olarak tanımlanmaktadır (Cherniss, 1980). Bireyin kendinden ya da çevresinin ondan beklentisi strese yol açmaktadır. Stres, tükenmişliğin en önemli basamaklarından biridir. Stres altında çalışan bireylerde işe karşı bazı olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. İdealist düşünceden uzaklaşma, güvensizlik, işten ayrılma Bunlardan bazılarıdır (Staut ve Williams, 1983). Çalıştığı ortamda strese maruz kalan birey ilk olarak strese sebep olan durumu ortadan kaldırmayı tercih eder (Şanlı, 2006) ve stresle nasıl başa çıkılabileceğini araştırmaya başlar. Başarılı olamazsa duygusal yükü hafifletmek için işten ayrılmayı seçecek, psikolojik bağlantıyı kesmek için elinden geleni yapacaktır (Ok, 2002).

Stresi kontrol altına almayı başaran bireylerde olumlu davranış değişikliği meydana gelmektedir (Ok, 2002). Eğer stresi kontrol altına almayı başaramamış ise performansında düşme, çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz duygular besleme, ideallerin yavaş yavaş yok olması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996).

Tükenmişlik; işe yabancılaşma, hedeflenenin yapılmasında sorun yaşama, işle ilgili sorumluluğu azaltma, idealizmin azalması, stres kaynağının artması gibi durumları ortaya çıkarmaktadır. Tükenmişliği etkileyen değişkenler üç türdür:

1-Çalışma ortamı değişkenleri: İşe uyum, bireyin kendini kontrol edebilmesi, liderlik, iş yükü vb.

## 2-Stresten kaynaklı değişkenler

3-Bireysel değişkenler: Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, arzu ve istekler vb. (Burke ve Greenglass, 1995). Cherniss'e göre tükenmişlik, çalışanların yaptığı işler gereği tutarsızlık yaşamasından kaynaklanmaktadır (Örmen, 1993).

### 1.1.1.3. Perlman ve Hartman Modeli

Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli, bireylerin kişisel ve örgütsel değişkenlerini ele almaktadır. Bu modelin tükenmişlik kavramıyla ifade etmek istediği şey strese karşı verilen tepkidir. Bunlar: Fiziksel ya da psikolojik tükenme, azalan mesleki üretkenlik, başka bireylere karşı duyarsızlaşmadır (Engin, 2006). Perlman ve Hartman'ın oluşturduğu modelde dört dereceye yer verilmektedir:

1-Durumun strese götürme derecesi: Stresin sebebini ele alan aşamadır. İki durumda ortaya çıkabilmektedir. Birinci durum; bireyin yetenekleri örgütün ihtiyaçlarını karşılamadığında, ikinci durum ise örgütün ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları örtüşmediğinde (Perlman ve Hartman, 1982) ortaya çıkar.

2-Algılanan stres düzeyi: Bireysel ve örgütsel değişkenlere göre stresin algılandığı aşamadır. Bazen birey stres altında hissetmeyebilir. Bu durum geçmiş yaşantının etkisidir (Perlman ve Hartman, 1982).

3-Strese verilen tepki: Kişilerin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak strese tepki verme aşamasıdır (Çimen, 2007).

4-Strese verilen tepkinin sonucu: Duygusal stresin kronikleşmesidir. Duygusal stres; tükenmişliği, tükenmişlik ise sağlık problemlerini ve iş doyumsuzluğunu beraberinde getirmektedir (Sürgevil-Dalkılıç, 2014). Bu durumda birey, işi bırakma ya da işten atılma gibi durumlarla karşı karşıya gelebilmektedir.

### 1.1.1.4. Meir Modeli

Bandura'nın ortaya koyduğu öz yeterlilik modelinden etkilenen Scott Meir, Meir tükenmişlik modelini meydana getirmiştir. Bu model, "Bireylerin, işlerinde kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır" (Meir, 1983, s. 899).

Sosyal çevrenin etkisi, birey için önemlidir. Kendini bilen, öz yeterliliği yüksek olan bireyler; yaşamlarına etki eden durumlar ve olaylar karşısında kontrol altına alabilecekleri çevre oluşturmaya çalışır. Buldukları çevrede kariyer hedefleri planlarlar. Var oldukları çevrede uygun olan kariyeri yakalamak ve bu kariyeri devam ettirmek, bireyler için önemlidir. Olumlu-pozitif düşünme bu bireylerin başka bir özelliğidir. Bireyin kendisi için pozitif düşünceye sahip olması; yanlış bir düşünce değil, çevreye uyum sağlamaya çalıştığına göstergesidir (Sürgevil, 2006a). Meir; oluşturduğu modelde tükenmişlik kavramını tekrar eden, deneyimlenen sonuç olarak vurgulamıştır. Üç aşamalı olarak ele almıştır (Meir, 1983):

1-İşle ilgili pozitif-olumlu pekiştireç beklentisinin çok düşük, ceza beklentisinin ise çok yüksek olması.

2-Bireyin var olan pekiştiricileri kontrol etme noktasında beklentisinin düşük olması.

3-Pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları göstermeyle ilgili kendini yeterli bulma beklentisinin düşük olması.

Beklentileri düşük derecede olan kişiler kırgınlık, nefret, korku, üzüntü vb. negatif duygularla karşı karşıya gelebilirler. Meir'in geliştirdiği tükenmişlik modeli dört farklı boyuttan oluşmaktadır (Şanlı, 2006). Meir (1983), bu boyutları şu şekilde ifade etmiştir:

1-Pekiştirme Beklentileri: Bireyin örtük ya da açık beklentilerini iş yaşantısının karşılayıp karşılamayacağı ile ilgilidir. Beklentisi gerçekleşmeyen birey; yaptığı işten keyif alamamakta, işi umursamamakta, memnuniyetsizlik yaşamakta ve tükenmişlik duygusuna kapılmaktadır (Kaya, Küçük ve Arslan, 2017). Çalışma ortamındaki yaşantıların sonuçları, kişiden kişiye değişim göstermektedir. Dersini işlemekten zevk alan bir öğretmen, sınıfında parmak kaldırıp sürekli derse katılım sağlayan öğrencilerle olmaktan mutlu olabileceği gibi derste sessiz kalıp katılım göstermeyen öğrencileri takdir ederek derse teşvik ettiği için de mutlu olabilir. Her iki durumda da öğretmen, sınıfta ortaya çıkan sonuçtan memnundur. Tersine yaşanan bir sınıfta memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır. Bu da tükenmişlik duygusu oluşturmaya sebebiyet verecektir.

2-Sonuç Beklentileri: Önceden bilinen sonuçlara götüren davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak ifade edilmektedir. Örneğin; bir öğretmen tecrübelerine dayanarak bazı öğrencilerin öğrenmesinin güç olduğunu ya da hiçbir

şekilde öğrenemeyeceğini düşünebilmektedir. Önceden belli olan sonuçlar karşısında öğretmen, tükenmişlik duygusuna kapılabilmektedir. Bu da bilinen sonuçların davranış üzerindeki betimlemeleridir (Vurdu, 2017).

3-Yeterli Olma Beklentileri: Beklenen sonuçla ulaşılan sonuç arasındaki farktır (Meir, 1983). Bireyin başarılı olması, istenilen sonuca ulaşabilmesi için verimli davranışları göstermesindeki öz yeterlilik beklentisini ifade etmektedir (Bandura, 1977). Örneğin bir öğretmen bazı öğrencilerin öz yeterliliğinin olmadığını ve istenilen sonuca ulaşamayacağını düşünebilmektedir (Vurdu, 2017). Beklenen sonuç gerçekleşmediğinde tükenmişlik yaşanabilmektedir (Sweeney ve Summers, 2002).

4-Bağlamsal İşleme Süreci: Meir'in oluşturduğu modelin en kapsamlı aşaması, bağlamsal bilgi işleme boyutudur. Bireylerde iş ortamlarına karşı tükenmişliğe sebep olan öğrenme biçimi, bilişsel etken ve kişisel inanış bu modelin ilgi alanına giren soruların başında gelmektedir. Bireyler için işleyiş ve algı önem arz etmektedir. Algı süzgeci, bilişsel ve duyuşsal süreçle bağlantılıdır. Bu iki kavram, algı süzgeciyle anlam kazanmaktadır. Bireylerin beklentileri; nasıl öğrendiği, devam sürecinin nasıl sürdürüldüğü ve değiştirildiğini ifade etme durumudur. Bağlamsal işleme süreci; örgütsel gruplar, sosyal yapılar, kişisel inanç ve öğrenme biçimlerini belirtmektedir (Meir, 1983).

#### 1.1.1.5. Edelwich Modeli

Tükenmişlik, kişilerin kariyer olarak yükselmesinin zorlaştığı durumlarda yaşadıkları verim düşüklüğüdür (Edelwich ve Brodsky, 1980, s. 14). “Yardım edici mesleklerde görülüp enerji ve amaç yitimi” olarak tanımlanır. Mesleğe başlarken fazla beklenti içinde olmak, beklentilerin karşılanmasının güç olması bireylerde zamanla bitkinliğe, yorgunluğa, yıpranmaya yani tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik kavramı dört aşamada ele alınmıştır (akt. Kula, 2011):

1-İdealistik Coşku: Mesleğe yeni başlayan bireylerin enerjilerinin, umutlarının, ideallerinin ve beklentilerinin zirvede olduğu dönem olmakla birlikte (Çam, 1989) çalışma hayatına ve mesleğe başlama evresidir (akt. Kula, 2011). Meslekte hedefe ulaşabilmek için motivasyonun en yüksek olduğu aşama olarak bilinmektedir. Birey, işi için her şeyi göze alabilmektedir. Kısacası iş, her şey demektir (Kaçmaz, 2005). Bu düşüncede olan kişiler; çalışma hayatında övülmeyi, saygı duyulmayı beklerken farklı

problemlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Hayal kırıklığı yaşayan bireyler, tükenmişlik duygusu yaşayabilmektedir (Edelwich ve Brodsky, 1980).

2-Durgunluk: Bireyin enerjisinin azaldığı, yaptığı işten zevk alamadığı ve işi yavaşlattığı, bir önceki dönemde var olan idealist düşüncelerin yerini yavaş yavaş hayal kırıklığına bıraktığı, bireyin ilgisinin iş ortamından iş dışına doğru kaymaya başladığı aşamadır. Örneğin; spor yapma, arkadaşlarla buluşma, aile etkinliklerine katılma gibi. Bu durum tükenmişliği deneyimleyen bireyler arasında “tünelin sonunda herhangi bir ışık görememe” ya da “yolun sonuna gelme” gibi sözlerle ifade edilmektedir (Baysal, 1995, s. 28-29).

3-Engelleme Dönemi: Bireyin kendini ve yaptığı işi sorguladığı, hedeflerinin engellendiğini düşündüğü aşamadır. Bireyler iki değişik durumla karşılaşabilir. Hizmet verdiği bireylerin ihtiyaçlarını gideremediğini düşünen bireyde yetersizlik duygusu oluşabilir. Böyle hisseden bir birey mesleği yapıp yapamama noktasında kendini sorgular. Ya da kendi beklentilerinden vazgeçip karşısındakinin ihtiyaçlarını gidermeye başlar (Edelwich ve Brodsky, 1980).

4-Duyarsızlaşma: Bireyin işine olan ilgisinde azalma, iş ortamındaki her durumdan şikayet etme davranışı öne çıkar. Hedeflerinden vazgeçen birey, iş yerine geç gelme hatta işi görmek istememe eğilimindedir. Maddi kaygılardan dolayı işi devam ettirmektedir (Kaya, Küçük ve Arslan, 2017). Bireyin aşk, şevk ve hevesle başladığı işine bir müddet sonra maddi kaygılar nedeniyle devam ettiği söylenebilir.

#### 1.1.1.6. Suran ve Sheridan Modeli

Gözlem ve deneyimlere dayanan bir modeldir. Yetişkinlik sürecinde kişisel gelişim özellikleri benzerlik gösterebilmektedir. Bu model; kimlik-rol karmaşası, yeterli olma ya da yetersizlik, verimlilik-durgunluk ve yeniden oluşturma-hayal kırıklığı olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985, s. 742):

1-Kimlik – Rol karmaşası: Ortaöğretimin son yıllarından yükseköğretimin ilk dönemlerine denk gelen aşamadır. Mesleki gelişimin en çok ele alındığı dönemdir. Gerek kişisel roller gerek mesleki kimlik gerekse psikolojik gelişim, önem taşımaktadır. Bu dönemi verimli bir şekilde geçiremeyen bireyler sonraki dönemde kimlik-rol karmaşası yaşayarak birçok sorunla karşı karşıya kalacaktır. Mesleki gelişimin başarılı şekilde tamamlanmaması bireylerde yıpranma bitkinlik ve

tükenmişlik duygusuna sebep olacaktır. Bu aşamada iki süreç yer almaktadır. Bunlar: profesyonel süreçler ve sosyal –toplumsal süreçlerdir. Bireyin gelişim sürecine psikolojik açıdan bakmak önemlidir (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

2-Yeterlilik-Yetersizlik: Bireyin yeterlilik duygusu kazanıp kendini her anlamda yönetmeye başladığı aşamadır. Beceri ve yeteneklerini geliştiren birey bağımsız hareket edebilmektedir. Bu aşamada birey, bazı sorular sorup onlara cevap bulma aşamasındadır. “Profesyonel olmak için ne yapmalıyım” ya da “içinde bulunduğum işte ne kadar verim sağlamaktayım”, bu sorulardan bazılarıdır. Birey kendini meslektaşlarıyla karşılaştığında negatif bir göstergeyle karşılaşırsa mesleki yetersizlik ve aşağılık duygusuna kapılabilir. Bu durum da bireyi tükenmişliğe itebilir (Polatçı, 2007).

3-Verimlilik-Durgunluk: Bireyin kariyer hedeflerini sorgulamaya başladığı üçüncü aşamadır. Kariyer ile mutluluk arasındaki bağ, birey için önem arz etmektedir. Birey her anlamda bu duruma odaklanır. Verimlilik, bireyin kendini açıkça ifade etmesi ve yaptığı işlerde yaratıcı özellik gösterebilmesidir. Yaratıcılığını ortaya çıkaramayan bireyde durgunluk meydana gelebilmektedir. Bu da bireyi tükenmişliğe doğru sürükleyerek götürmektedir. (Üresin, 2009).

4-Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı: Bireyin kararlarını sorguladığı, yaptığı işte aldığı kararlarla ilgili tatminsizlik yaşadığı dördüncü aşamadır. Yeteneklerini kullanarak iş yapan birey, bir süre sonra yaptığı işle ilgili özgünlüğün olmadığını düşünebilir. Bu da bireye bıkkınlık ve tükenmişlik duygusu yaşatabilir (Suran ve Sheridan, 1985).

#### 1.1.1.7. Maslach Modeli

Maslach tükenmişliği, çalışma ortamında strese neden olan olaylara tepki olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve diğ., 2001) Literatürde “çok boyutlu ya da üç boyutlu tükenmişlik modeli olarak da kullanılmaktadır. Maslach’ın oluşturduğu tükenmişlik kavramı, günümüzde en çok kullanılan ve en yaygın olan tanımdır (Polatçı, 2007). Maslach ve Jackson (1985)’te yaptıkları araştırmalar sonunda mesleklerinde tükenmişlik yaşayan insanları ele almışlardır (Karahan, 2008). Hizmet sektöründe diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan bireyler de fiziksel

yorgunluk, umutsuzluk, kronik bitkinlik, çaresizlik gibi durumlar; çalıştığı ortama ve çalışma arkadaşlarına karşı negatif duygular geliştirmektedir (Polatçı, 2007).

Tükenmişlik kronik bir hastalık olarak nitelenmektedir. Diğer bir deyişle uzun vadede ortaya çıkan, bireyi etki altına alan psikolojik sendrom olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma (Maslach ve diğ., 2001) Maslach tükenmişlik modelinin üç boyutudur. Bunlar:

1-Duygusal Tükenme: Maslach tükenmişliğinin ilk evresidir. Bireyde duygusal ve fiziksel kaynakların tükenmesini veya birebir yüklenmesini ifade etmektedir. Bu da bireylerde açıkça gözlenebilmektedir. Birey, duygusal kaynakların tükendiğini deneyimleyerek öğrenmektedir. Çalıştığı işe ve iş ortamına psikolojik olarak mesafe koymaktadır. Tükenmişliği yaşayan ya da deneyimleyen bireylerin duygusal tükenmişliğini ifade etmektedir. İş yaşamının yoğun olduğu dönemlerde bireyin kendinden istenen davranışları yerine getiremediği zamanlarda duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır. Birey; gücünün azaldığının, duygusal açıdan yıprandığının farkına varır. Bu duyguları paylaşan bireylerde engellenmişlik hissi oluşur. Bu da bir sonraki gün bireyin iş yerine gitmesinde kaygı oluşturmaktadır (Maslach ve diğ., 2001).

2-Duyarsızlaşma: Maslach tükenmişliğinin ikinci boyutu duyarsızlaşmadır. Bireylerarası iletişimi temsil etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998). Duyarsızlaşma en problemlili olan boyuttur. Bireylerin ilişkilerinde bazı yanlış anlaşılmalara meydana gelebilir. Bu durum tükenmişliği problem olmaktan öteye taşır. Salgın bir hastalığa dönüştürür (Polatçı, 2007). Duygusal tükenme yaşayan birey, iş ortamındaki insanların problemlerini çözmeye kendini yetersiz hissetmektedir. Duyarsızlaşmayı kaçış olarak görmektedir (Maslach ve Jakson, 1981).

Duyarsızlaşma; olumsuz-negatif düşüncelerin olduğu boyuttur. Çalışanın işi gereği diğer çalışma arkadaşlarına ve yaptığı işe karşı alakasız, katı, insani duygulardan yoksun davranmasıdır. Bu da idealist düşüncenin yok olmaya başladığını göstermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Şiddet durumu bireyden bireye değişiklik gösterebilir. Bu değişiklikler: aşağılayıcı davranma, istekleri göz ardı etme, kişilere nesne gibi davranma, mesafeli olma, alaycı tavır sergileme, katı tutum takınma ve insanları sınıflandırma (Sürgevil, 2005, s. 39; Torun, 1995, s. 7; Maslach ve Jakson, 1981). Hayatının her aşamasında başkaları tarafından kendisine müdahale edildiğini

düşünen birey, duyarsızlaşır. Bu birey, başkalarını hayatından çıkarıp özgür olmak ister ve bireylere karşı “duygusal tampon” oluşturur (Wright ve Douglas, 1997).

3-Kişisel Başarı Duygusu: Duygusal ve fiziksel tükenme durumuna gelen birey çalıştığı ortamın bireyelerine yetemeyen, isteklerine cevap veremeyen duruma gelebilir. Öz yeterlilik duygusu, azalabilir. Bu da kişisel başarı duygusunun yavaş yavaş yok olmasına sebep olabilir (Maslach ve diğ., 2001). Benlik saygısının düşmesi; bireylere karşı negatif duygular besleyip negatif cevaplar vermesini, moralinin düşük olmasını, üretkenliğinin azalmasını ifade etmektedir (Baysal, 1995).

## 1.2. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sendromu, kendini aniden gösteren bir durum değildir. Tükenmişlik, süreç içinde sinsi ve yavaşça ortaya çıkan belirtiler yumağıdır. Çalışan bireyler, hedeflerine ulaşabilmek için çok çaba harcarlar. Gerektiğinde kendi isteklerinden ödün vererek aylarca çalışırlar. Bazen hiç beklenmedik zamanda patlama evresine girebilirler. Bu da tükenmişlik olarak bireyin karşısına çıkmaktadır. Bu durumu bireyin daha önceden yaşadığı kayıplar, çevre faktörleri ve ailevi sorunlar tetikleyebilmektedir (Kanbur, 2020, s. 26).

Tükenmişliğe sebep olan sorunlar, göz ardı edilmemelidir. Dikkate alınmayan tükenmişlik belirtileri, sorunların ilerlemesine neden olmaktadır. Sinsi ve yavaşça ilerleyen bu belirtilerin tespit edilip önlem alınması önem arz etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73). İş hayatında tükenmişlik sendromu, küçük sinyaller aracılığıyla karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişliğin uyarı sinyallerini Potter (1995) şöyle ifade etmiştir:

-Bireyin kendisine, örgütü ya da başkaları tarafından engel konulduğunu hissetmesi.

-Hiç beklenmedik anlarda bireyin duygu patlamaları yaşaması.

-Örgüt ya da başkaları tarafından rahatsız edilmeme beklentisi.

-Bireyin çevresine ya da örgütüne karşı yabancılaşması.

-Bireyin iş hayatında veriminin ve performansının düşmesi.

-Bireyin ilaç ve alkol gibi maddeleri kullanımında artış olması, şeklindedir.

Yukarıda bahsedilen sinyaller fark edilmez ya da dikkate alınmazsa problem artarak devam eder. Bireyde yavaş yavaş yaptığı işi terk etme isteği ve kronik hastalıklar ortaya çıkabilmektedir. İş hayatında tükenmişlik yaşayan bireyler özel hayatlarında da sorunlarla karşı karşıya gelmektedirler (Potter, 1995, s. 1). Tükenmişliğin belirtilerini Maslach ve Leiter (2008); fiziksel, davranışsal ve duygusal olmak üzere üç başlıkta toplamıştır.

### **1.2.1. Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler; iş yaşamlarının ilk yıllarında işini çok seven, işten ödün vermeyen, kendine her açıdan güvenen, performansı ve enerjisi yüksek bireylerdir. Zamanla ortaya çıkan bazı olumsuz durumlar, bireylerin önce enerjisini tüketmekte sonra da bireylerde fiziksel rahatsızlıklara sebep olmaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981, s. 43). Fiziksel belirtiler; bitkinlik, yorgunluk, baş ağrısı, uyku bozukluğu gibi bireylerde öncelikle hafif şekillerde seyretmektedir. Bu durum yaşanırken önlem alınmaz ise devamında kilo kaybı, soğuk algınlığı, yüksek tansiyon, kalp çarpıntısı, solunum güçlüğü, cilt hastalıkları gibi sorunlar yaşanabilmektedir (Polatçı, 2007).

Güler ve Çına (2008) tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtilerini: Yorgunluk ve bitkinlik hissi, uyku bozuklukları, kronik yorgunluk, bitmeyen baş ağrıları, yüksek tansiyon, mide rahatsızlıkları, grip, unutkanlık, huzursuzluk, kolesterol, cilt rahatsızlıkları, alerjik durumlar, solunum yetersizliği, kalp ağrıları, sırt ağrıları ve kas gerilmeleri, şeklinde ifade etmektedir.

### **1.2.2. Psikolojik Belirtiler**

Fiziksel ve davranışsal belirtilere göre fark edilmesi en zor olan belirti grubudur. Diğer kişilere göre bireyin kendine yakın olan çevresi, bu belirtileri daha kolay anlayabilir. Psikolojik belirtiler, bireylerde huzursuz olma, sinirlerine hakim olamama, paranoyak tavırlar sergileme, herhangi bir şeye odaklanamama, bitkin hissetme, anlayışsız olma şeklinde görülebilmektedir (Palice, 2020, s. 33). Farklı araştırmacılara göre psikolojik belirtiler, asabiyet ve engelleme gibi durumlarla ortaya çıkmaktadır. Çalıştığı kurumun kendine engeller koyduğunu düşünen birey, kurumuna

ve kurumda bulunan diğer kişilere olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Duyarsızlaşma, işe ve iş arkadaşlarına karşı ilgisiz davranma, yenilikten kaçınma, hatayı kabul etmeme, yansıtma, verimin azalması ve performans düşüklüğü bu davranışlar arasındadır (Koyuncu, 2005).

Türkiye Solunum Araştırmaları Derneğine göre psikolojik belirtiler şunlardır: Bireyin; örgüt tarafından engellendiğinin düşünülmesi, korku ve kaygı hissetmesi, alıngan tavır takınması, en ufak şeyde üzülmeye, asabiyet duygusu, duyarsızlaşması, başarılı olamayacağını düşünmesi, özgüven eksikliği, suçluluk psikolojisi, umutsuz olması, ilgisizlik yaşaması, endişe etmesi, şüpheli olması, hayal kırıklığı yaşaması, duygusal tükenme ve değersizlik duygusu yaşaması, şeklinde sıralanmıştır.

### **1.2.3. Davranışsal Belirtiler**

Davranışsal belirtiler, fiziksel ve psikolojik belirtilere göre kolay gözlenip fark edilen tükenmişlik belirtileridir (Ardıç ve Polatçı, 2008). Bu belirtiler, bireyin çevresinde var olan diğer bireyleri aşağılama ve küçümseme şeklinde gözlenebilmektedir (Barutçu ve Serikan, 2008). Tükenmişlik özelliği gösteren birey, insanlardan kendini soyutlamaktadır (Çam, 1989).

Koyuncu (2005)'ya göre davranışsal belirtiler: Aşırı öfkelenme, alınganlık, ağlama nöbetleri geçirme, yaptığı işe ilgisizlik, işten ayrılma niyeti, işten nefret etme, unutkanlık, iş doyumsuzluğu, ilaç, alkol kullanımının artması, kaba davranış sergileme, başarısızlık duygusu, aşırı yeme ya da hiç yememe, eleştirel yaklaşma, bireylerle tartışma, bireyleri oyalama davranışına girme, şüpheli davranma, iş kazaların artması, tükenmişliğin belirtileri olarak ortaya çıkmaktadır.

### **1.3. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Bireyler, gerek ailede gerek işte olmak üzere birçok problemle karşı karşıya gelmektedir. Bu da bireyleri tükenme noktasına getirmektedir. Tükenmişliğin sadece çalışan bireyler ve hizmet sektöründe olduğunu düşünmek, doğru değildir. Fakat çalışan bireylerde tükenmişlik yaşama ihtimalinin yüksek olması, kaçınılmazdır (Sandıkçı, 2021). Tükenmişliği etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Avşaroğlu ve diğ., 2005, s. 117).

### 1.3.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik kavramını, bireysel faktörler olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Aynı kurumda çalışan bireylerin tükenmişlik sendromundan etkilenme şiddeti farklı seviyelerde olabilmektedir. Kişilik, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum tükenmişliğe etki eden bireysel faktörlerdendir (Adoum, 2017). Bazı çalışan bireyler tükenmişlikten daha kolay etkilenmekte, bazıları ise çok fazla etki altına girmemektedir. Tükenmişlik eğilimli olan bireyler, A tipi kişilik yapısına sahiptirler. Bu tip bireyler; dış kontrol odaklı, empatiden yoksun, kendine yetemeyen, hayata gerçek gözle bakamayan ve duygusal kontrolden yoksun bireylerdir (Sürgevil, 2006). Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörlerden bazıları: (Izgar, 2001, s. 12-13): Yaş, cinsiyet, medeni hal, kişisel beklentiler ve kişilik özellikleri, performans, işe bağlılık, stres seviyesi, eğitim düzeyi, iş tatmini ve mesleki kıdem, olarak ifade edilmektedir.

Bireysel faktörler, yaş açısından ele alındığında bireylerin tükenmişlik durumları değişkenlik göstermektedir. Yapılan araştırmalarda gençlerin mesleğe başladıkları ilk yıllarda çalıştıkları kurumdan beklentileri çok fazla olduğu için tükenmişlik hissine kapıldıkları gözlenmiştir (Codes ve Dougherty, 1993). Gençler, istedikleri başarıya kısa sürede ulaşamadıkları için hayal kırıklığı yaşamakta, beklentilerini küçültmek yerine tükenmişlik sendromu yaşamaya başlamaktadırlar (Tümkiye, 2016). Bazı araştırmacılar tükenmişlik ve yaş değişkeni arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu, (Aslan, 2005; Izgar, 2001; Ergin, 1992) bazı araştırmacılar ise ilişkili olmadığını (Demir, 1999; Soyer, 2009) sonucunu elde etmişlerdir.

Bireysel faktörler cinsiyet açısından ele alındığında aynı kurumda çalışan kadınlar ve erkekler tükenmişlik sendromundan farklı seviyelerde etkilenebilmektedirler. Yapılan araştırmalara bakıldığında kadınların duygusal tükenmişlik oranlarının erkeklere göre daha fazla olduğu ortaya konulmuştur. Duyarsızlaşma ve kişisel başarının düşmesi açısından ise erkeklerin daha çok etkilendiği belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Pek çok araştırmada cinsiyet değişkeni ele alınmıştır. Tükenmişlik ve cinsiyet arasında ilişki olmadığını (Izgar, 2001; Soyer, 2009) söylerken, cinsiyet ve tükenmişlik arasında ilişki olduğunu (Budak ve Sürgevil, 2005; Tümkiye, 1997; Baysal, 1995) ifade etmişlerdir.

Medeni durum açısından tükenmişlik şu şekilde ele alınmıştır: Evli bireyler, tükenmişlik konusunda daha sabırlı ve dayanıklıdır. Çünkü aile desteği, yapıcı özellik göstermektedir. Aynı zamanda birey, ailenin güvenliğini ve geçimini sağlamak için dikkatli davranabilmektedir (Örmen, 1993). Yapılan diğer çalışmalarda bekarların daha çok tükenmişlik yaşadığı ifade edilmiştir (Babaoğlu, 2006).

Yapılan çalışmalarda eğitim düzeyleri tükenmişliği olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Eğitim düzeyi artan bireyin tükenmişliği de artmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi artan bireyin yaptığı işte sorumluluk bilinci de en üst düzeye çıkmaktadır (Çimen, 2000). Kariyer ve kademe atlama hedefi gerçekleşmeyen birey, tükenmişlik yaşayabilmektedir.

İş ortamında kişilik özellikleri, tükenmişliği etkilemektedir. Literatürde A tipi ve B tipi olmak üzere kişilik ikiye ayrılmaktadır. A tipi kişilik, hızlı öfkelenen ve sabırsız kişilik türüdür. Bu tip bireyler, çalışma arkadaşları ya da diğer kişilere karşı tahammül oranları düşüktür. Sabırsız, duyarsız, asabi ve hoşgörüsüz tepki verebilmektedirler. B tipi kişilik; rahat, rekabet etmeyen, zaman endişesi olmayan sakin kişilerdir. Bu tip kişiliğe sahip olanların tükenmişlik oranı A tipine göre daha azdır (Burisch, 2014). Birey, iş ya da aile hayatında tükenme durumuna geldiğinde kişiliğinin özelliğiyle harekete geçmektedir (Sandıkçı, 2021).

İşe karşı istekli olmak da tükenmişliği etkileyen faktörlerdendir. Çalıştığı kurumu ve mesleğini seven birey işine istekli bir şekilde devam etmektedir. Aksi durumda ise tükenmişlik eğilimi ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin nedenlerinden biri de stres ve ağır iş yüküdür. İş yetiştirme derdi, çalışan bireyi stres altına almaktadır. Strese giren birey de tükenmişlik yaşamaktadır (Shiromm, 2005).

### **1.3.2. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişliği tetikleyen faktörlerden biri de örgütsel faktörlerdir. Öncelikli olanlar; iş yükü, iş kontrolü, işe bağlılık, değer yargıları, örgütsel adalet ve ödüllendirme bu faktörlerin başında gelmektedir (Maslach ve Leider, 1997). Belirli bir zaman ve kalitede olması gereken iş miktarı, iş yükü olarak adlandırılmaktadır. Bireylerin yaptıkları iş karşısında çalıştığı kurumun (örgütün) maddi olarak bireyleri takdir etmesi durumu ise ödülü ifade etmektedir. Çalışan bireylerin yaptığı işte karar verme ve kararlara katılım hakkının olması, iş kontrolünün olduğunu göstermektedir.

Kısacası sorumluluk alabilmesidir. Bireyin sosyal çevresine karşı duyarlılığı, aidiyetini; bireyin yaptığı işte hangisi daha iyi ya da kötü şeklinde sorguladığı inançları, değer yargılarını belirtmektedir. Adalet ise örgütün bütün çalışanları için tutarlı ve adil olmasıdır. Bunların hepsi tükenmişliği etkilemektedir (Maslach, 1999). Farklı araştırmacılara göre örgütsel faktörler; çalışma süresinin uzun olması, kademe ilerlemesinin bulunmaması, örgüt kültürü ve iş güvenliğinin olmaması (Ardıç ve Polatçı, 2008), yöneticinin etkisinin olmaması, politik durumlar (Özben ve Argun, 2003), iş gerilimi, kararlara katılım hakkının olmaması, iş yükünün fazlalığı, örgütle olan ilişkiler (Izgar, 2001) şeklinde ifade edilmektedir.

Eğitim-öğretim açısından örgütsel faktörler şu şekilde ifade edilmektedir: Yönetici baskısı, idarenin öğretmenine destek olmaması, öğrencilerin olumsuz tutum ve davranışları, okulda çalışan diğer öğretmenlerin negatif tutumları, kademe ilerlemesinin olmaması, okul-aile birliğiyle etkileşim sağlanamaması, öğretmen başına düşen iş yükünün fazla olması, öğretmenin istemediği şehir ve okulda görev yapıyor olması, sınıflarda öğrenci sayısının fazla olması, idare ve velinin öğretmenlere durmadan eleştiride bulunması (Otacıoğlu, 2008; Tümkaya, 2000).

Tükenmişliğe neden olan faktörler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Ergül, 2020). Bunlar: Bireylerin dinlenme zamanlarının kısıtlı olması ve iş yükünün artması. Maddi sebeplerden dolayı beklentinin yerine getirilememesi ve çalışanın doğru yönlendirilememesi. Bireyin işini kontrol edememesi. Organizasyon eksikliği. Çalışanın istenildiği ölçüde eğitilememesi. İletişim eksikliği. Yönetici desteğinin olmaması ve iş temposunun yoğunluğu, olarak ele alınmaktadır.

#### 1.4. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişliğin en önemli sebebi, strestir. Tükenmişlik, her bireyde farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bireyde işe yabancılaşma, işten zevk alamama, yaşam kalitesinde azalma, fiziksel rahatsızlıklarla karşı karşıya gelme gibi durumlar görülebilmektedir (Bozdoğan, 2020). Tükenmişlik sendromu; bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fırat (2015) tükenmişliğin bireysel sonuçlarını:

Bireylerde oluşan bedensel yorgunluk, performans düşüklüğü, motivasyonun yok olması, duygusal ve zihinsel yorgunluk, ürün kalitesinin düşmesi, psikolojik sorunlar yaşanması, işe devam etme isteğinin azalması, bireyin kendinden başkasına

tahammülünün olmaması, iş arkadaşlarıyla iletişim kuramaması ve negatif tavır ve davranışlarda bulunması, olarak sıralamaktadır.

Tükenmişlik yaşayan bireyler, gece uyumakta ve gündüz uyanmamakta çok büyük sıkıntılar yaşayabilmektedir. Bu da bireyin enerji direncini azaltmakta, soğuk algınlığı, sırt ağrıları, migren, şeker hastalığı, baş ağrısı, mide rahatsızlıkları (Sürgevil,2006), yorgunluk, alkol kullanımının artması (Wright,2009) gibi fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Bu rahatsızlıklar bireyin sabırsız ve öfkeli bir birey olmasına neden olabilmektedir. Kendini huzursuz hisseden bireyin işte de verimi ve motivasyonu düşmektedir (Siliğ, 2003).

Dormen (2003) öğretmenler açısından tükenmişlik kavramını ele aldığında iş hayatında sorun yaşayan öğretmenlerin; idarecilere, velilere, öğrenci ve öğretmen arkadaşlarına karşı sabırsız ve asabi bir tavır takındıklarını gözlemlemiştir. Özler (2010) tükenmişliğin örgütsel sonuçlarını: Çalışan bireylerin çalıştığı kuruma geç gelmesi. Kurum içi alınan kararları uygulamaması. Bireyin veriminin azalmasıyla birlikte çalıştığı kurumun başarısının düşmesi. Çalışan bireyin hizmet verdiği bireylere karşı olumsuz tavır ve tutumda bulunması çalıştığı kurumun imajına zarar vermesi. Bireyin iş doyumsuzluğunun örgütteki diğer bireylere yansması. Hizmet kalitesinin yavaş yavaş düşmesi. Bireyin isteksiz çalışmasının çalıştığı kuruma kötü örnek oluşturması. Bireylerin evlerinde yaşadıkları sorunu çalıştıkları kuruma taşımaları. Bireyin alkol ve sigara gibi kötü alışkanlıklarının çalıştığı kurumda sıkıntı yaratması. Örgütte ruhsal ve davranışsal bozuklukları bulunan bireylerin olması, olarak ele almıştır.

Tükenmişlik, bir odaklanma sorunudur. Dolayısıyla bireyin çalıştığı kurumda dikkatinin dağılmasına sebep olmaktadır. Dikkatsiz davranan birey, kalitesiz işe yaramayan işler ortaya koymaktadır (Sürgevil, 2006). Tükenmişlik durumu bireyin hem iş yaşamını hem de iş dışındaki yaşamını etkilemektedir (Çakar, 2020).

### 1.5. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE TEKNİKLERİ

Tükenmişlikle başa çıkmanın yolu yaşanan sorunu bilmek, anlamak ve kabullenmekten geçer. Tükenmişlik, hem birey hem de örgüt desteğiyle çözümlenebilecek bir sorundur (Kıral, 2015). Tükenmişlikle başa çıkma teknikleri bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ardıç ve Polatçı (2008) bireysel

olarak tükenmişlikle başa çıkma yollarını: Bireyin kendini bilmesi. Stresle baş edebilmenin yolunu öğrenmesi. Çalışan bireyin hobi edinmesi. Bireyin çalışacağı işle ilgili bilgi alması. İşin zorlukları ve riskleriyle ilgili bilgi edinmesi. Bireyin ihtiyaçlarını tespit etmesi. Kişisel gelişim sağlaması. Bireyin kendini her anlamda geliştirmesi. Nefes alma egzersizleri yapması. Rahatlama için spor yapması. Bireyin müzik etkinliğinde bulunması. Bireyin sınırlılıklarının farkında olması. Zaman yönetimi yapabilmesi. Bireyin hayatındaki tekdüzeliği bertaraf edebilmesi. Mutlu ve huzurlu yaşam oluşturması. Ara ara iş değişikliği yapması, olarak sıralamaktadır.

Ardıç ve Polatçı (2008) örgütsel olarak tükenmişlikle başa çıkma yollarını: Örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmek. Bireylere eşit sorumluluk vermek. Örgütte ihtiyaç duyulan değişimi sağlamak. Bireylerin takım çalışmalarının örgüt tarafından desteklemek. Örgütte çalışan bireylere karşı adaletli olmak. Bireyleri kararlara katmak. Bireylere yaptıkları işlerden dolayı geribildirim vermek. Bireyleri bulunduğu görevden bir üst kademeye yükseltmek. Bireyler arasında haklı ve adaletli terfi yapmak. Bireylere kariyer fırsatı sağlamak. Bireylerin yapacağı işi açık ve net belirlemek. Çalışan bireylere dinlenme hakkı vermek. Bireylerin kişisel gelişimine önem vermek. İhtiyaç durumunda yardımcı personel bulundurmak. Yönetici desteğini almak. Ek donanım sağlamak. Zor olan işlerin çalışan bireylere dengeli dağıtmak. Örgütte verimi oluşturmak için düzenli çatışma sistemi oluşturmak. Dinlenme zamanlarında iş yerinden az da olsa uzaklaşmak. Çalışan bireylere etkinlik düzenlemek. Çalışan bireylere hizmet içi eğitim vermek. Sosyal gruplar oluşturmak. Örgütün bireylerle etkileşim içinde olması, şeklinde ifade etmektedir.

#### 1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık; davranışı belirleme, dengeyi sağlama, özgürlüğün sınırlandırılarak belirli bir davranışa yönlendirilmesi gibi anlamlara gelmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 301). Örgütsel bağlılık; örgütün amaçları, misyonu, vizyonu, ve değerlerine bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2005, s. 4). Bireyin iş yaptığı örgüte karşı duygusal açıdan bağlılık duyması durumudur. Farklı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, çalışanların buldukları örgüte karşı geliştirdikleri psikolojik bağ olarak adlandırılmaktadır (Allen ve Meyer, 1996, s. 252).

1956'da ilk kez Whyte tarafından ele alınmıştır. Bu kavram; kendini çalıştığı ortama ait hissetme, göreve bağlılık ve iş doyumuyla ilgili olgularla ilişkilidir. Pek çok araştırmacı örgütsel bağlılık kavramını geliştirmiştir. Bunların başında: Porter (1974), Mowday (1979), Steers, Allen, Meyer (1997) ve Becker (1960) gelmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı (1975)'te Etzioni tarafından sınıflandırılmıştır. Bir başka araştırmacı Steers (1970) tarafından da verimliliğe etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin işi kabulü ve psikolojik sözleşme yapmasıyla başlar. Hedefler ve işin gereklerini yerine getirmesiyle gelişir. Bu açıdan ele alındığında örgütsel bağlılık; güç birliği, belirli örgüt ile kimlik beraberliği oluşturmaktadır (Korkmazzyürek ve Hazır, 2014, s. 72). Örgütsel bağlılık birçok şekilde tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir:

-Bireyin bağlı olduğu örgütle bütünleşip özdeşleşmesi ve örgüte katılım sağlamasında kişiden kişiye değişen güçtür (Eisenberg, Monge ve Miller, 1983, s. 181).

-Bireyin bağlı olduğu örgütün amaçlarına inanması, amaçları doğrultusunda davranış sergilemesidir (Balay, 2014, s. 3).

-Bireyin örgütün değer yargıları ve amaçlarına inanması, örgüt için emek sarf etmesi, örgütün sürekliliği için istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974, s. 604).

-Örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek örgütte kalmayı istemesidir (Durna ve Eren, 2006, s. 211).

-Birey ve örgüt ilişkisini ortaya koyan, örgütte kalma isteğini ifade eden psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997).

-Bireyin ait olduğu gruba psikolojik olarak bağlı olmasıdır (Güngören ve İlişen, 2018, s. 964).

Örgüte bağlılığı çok boyutlu olarak ele alan araştırmacılar vardır. Bunlardan Porter, Mowday ve Steers, örgüte bağlılığı üç boyutta ele almıştır (Özdevecioğlu, 2003):

1)Örgüte bağlılığımı devam ettirmeye istekli olma.

2)Örgütün hedef ve değerlerini önemseme.

3)Örgüt yararı için elinden geleni yapma, çaba harcama isteğidir.

Allen ve Meyer (1990, s.1) örgütsel bağlılığı üç alt boyuta ayırmıştır:

1-İçten Bağlılık: Duygusal bağlılık olarak dilimize çevrilmiştir (İlsev, 1997). Bulunduğu yapının değerlerine ve hedeflerine duygusal olarak bağlanmayı ifade eder. Duygusal bağlılığa sahip bireyler çalışma ortamında bağlı oldukları örgütlerin çıkarlarını önemserler. Örgüte zorunlu oldukları için değil kendilerini bulunduğu ortama ait hissettikleri için devam ederler (Atay, 2006).

2-Çıkar Bağlılığı: Türkçeye devamlılık bağlılığı olarak çevrilmiştir. Birey bu bağlılık için maddi ve manevi unsurları göz önüne alabilmektedir. Maddi açıdan zarar görmemek için örgüte bağlılığını devam ettirme çabasıdır. Çıkarı için örgütte bulunan birey çalıştığı ortama katkısı yok denecek kadar azdır. Çalıştığı ortamda bir şekilde zaman geçirme derindedir. Bulunduğu alanda kapana kısılmış hissi yaşar (Kavi, 1998). Devamlılık bağlılığı, üç aşamada meydana gelmiştir: Çalışan birey, kendi çalışma ortamından başka bir çalışma ortamına geçmeyi düşündüğünde ilk olarak elde edeceği maddi ve manevi kazanımları düşünür. Bireyin düşündüğü kazanım, her anlamda maddi içeriklidir. İkinci olarak, çalışan bireyler kendi işleri dışında başka bir iş olanağının olup olmasını düşünür. Çünkü performansı düşük olan bireyin iş bulması zor olacaktır. Üçüncüsü olaraksa ailevi faktörler, emekliliğin yaklaşması, bulunduğu yere uyum süreci gibi nedenler örgütte kalmayı cazip hale getirmektedir. Emekliliği yaklaşan bireyin hayat planları değişmiştir. Ya da emekliliği yakın olup maddi durumu iyi olmayan birey çalışma hayatına devam etmektedir. Bu durumda olan bireylerden verim beklemek doğru değildir. Çıkarı için örgütte kalan bireylerin verim ve performans düşüklüğünün yanında olumsuz davranışlarda bulunma eğilimi yüksektir. Bu tür bağlılık ise bireyden istenmeyen bağlılık çeşididir (Soykan, 2012).

3-Minnet Bağlılığı: Çalışan bireyler bazen patronuna karşı kendini borçlu hissetmektedir. Bu his bireyin örgüte bağlılığını devam ettirir. Birey çok zor şartlarda yaşarken herhangi bir işe sahip olmuş ise örgüte olan bağlılığı yüksek olacaktır. Ya da örgütün kendisine ihtiyacı olduğunu düşünmesi bağlılığını artıracaktır. Bireyin değerleri bu durumda önem arz etmektedir. Minnet bağlılığına değer bağlılığı da denilmektedir (İlsev, 1997). Minnet bağlılığı olan bireyler örgütün isteklerini yerine getirmek için kendilerini sorumlu hissederler (Vatansever, 2008). İnsanlar, doğası gereği çalıştıkları kuruma bağlılık duyabilmektedirler. Çalışan bireylerin kurumlarına karşı bağlılıklarının ne düzeyde olduğu kurumlar açısından önemlidir. Çalışanlarının

çalıştıkları kuruma hangi düzeyde bağlı olduğunu bilen kurumlar geleceğe daha iyi yön vereceklerdir. Bireyler, değişim ve örgütsel gelişim açısından kuruma şekillenme olanağı sağlayacaktır (Atay, 2006).

Çalışanların iş yaşamları ile iş dışı yaşamları arasında denge kurması önemlidir. İş yükü dağılımı iyi şekilde yapılan, çıkarları gözetilen bireylerin örgüt bağlılığı yüksek olacaktır (Bogler ve Somech, 2006). Bu da bireylerin kendi isteklerinden vazgeçerek örgütün hedeflerine yönelmesini sağlayacaktır (Randal, 1987).

### **1.6.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Bireylerin davranışları, inançlarının ve değer yargılarının somut hali olarak ifade edilmektedir. Bağlılığın temel koşulu, uyumdur. Uyum kavramıyla anlatılmak istenen ise bireylerin inanç ve davranışları arasındaki ilişkidir. Bireyin verdiği kesin kararlar, bağlılığı oluşturmaktadır. Birey yapacağı işte önce karar alır, sonra da tutum ve davranışlarını aldığı bu karar göre değiştirir. Önceden aldığı bu karara bağlanır. Bağlılık, sürekliliği ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık, bireyin bağlı olduğu örgütle etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan bireyin örgütsel bağlılığını artırmak amacıyla örgüt yöneticilerinin kurumda memnuniyeti artırmaları, yalnızca kazanç ve üretim odaklı olmamaları gerekmektedir. Çalışan bireyin örgütsel bağlılığının yüksek olması örgüt motivasyonunu ve performansını pozitif yönde etkiler (Uygur, 2004, s. 14).

Örgütlerde bağlılık kavramı arttıkça başarı da artmaktadır. Farklı bir deyişle bağlılık kuvvetliyse işe geç gelme, gruba itiraz etme, işten ayrılmayı isteme gibi sorunların olması ihtimali düşüktür. Örgütte var olan bireyler, örgütün hedefleri için çalışır ve rekabeti artırır. Bu durum ise kalifiye elamanı ortaya çıkarmaktadır (Cengiz, 2001).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işi ve örgütü benimsemesi, çalıştığı işe ve örgüte sadık olması ve örgütün normlarına inanması gibi duyguları içermekte bununla birlikte çalışan bireyin yaptığı işle bütünlük göstermesi, bulunduğu grubun değer yargılarına inanmasını sağlamaktadır. Bu da bireyin örgüte psikolojik olarak bağlandığını göstermektedir. Çalışan bireyin çalıştığı iş ve ortamından memnun olması mal üretimi için önem arz etmektedir (Fu ve diğ., 2009).

Japonya'da örgütsel bağlılık; çalışan bireylerin verimliliklerinin yüksek olması, bağlı olduğu örgüte sadık olması ve aidiyet duygusu geliştirmiş olması olarak açıklanmaktadır. Bireyin örgüte bağlılığı arttıkça performansı artmakta performansı artan birey örgütün amaçlarını kolayca yerine getirmektedir. Böylece yerleşmiş örgüt kültürü, yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır (Budak, 2009).

Tüm örgütler üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak için harekete geçer. Örgüte bağlılık gösteren birey pozitif tutuma sahiptir. Bu da bireylerin üretime ve örgütlere katılımını yükseltmekte performansını artırmaktadır (Taehee ve diğ., 2011). Bireyin örgüte karşı bağlılığı yüksekse diğer çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmakta, yaptığı işten zevk almakta, iyi vatandaş özelliği göstermektedir (Krishaveni ve Ramkumar, 2008).

Birçok kurum ve yönetici örgütsel bağlılığın iş yaşamındaki önemini farkına varıp bu bağlılığı artırma yollarını aramaktadır. Örgütsel bağlılığı artırma yolları (Vatansever, 2008):

- Bireyin ve örgütün (demografik olarak) beklentileri.
- Bireylerin örgütten beklentilerinin neler olduğunun öğrenilmesi
- Çalışan bireyin yeteneklerini geliştirmek için fırsat verilmesi.
- Bireyin örgütün başarısını paylaşmasına ortak edilmesi.
- Stresi azaltmak için çalışmalar yapılması.
- İş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmasına yardımcı olunması.
- Çift taraflı iletişim hakkı sağlanması, şeklinde ifade edilmektedir.

## **1.6.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

### **1.6.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni örgütün, mahiyetindeki bireyler üzerindeki etkisinin örgütte kalmak isteyen bireylerden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Gül, 2002, s. 43). Örgütsel bağlılık kavramını ilk kez Etzioni sınıflandırmıştır. Sınıflandırmasını üçe ayırmıştır (akt., Balay, 2001):

**Ahlaki bağlılık:** Moral bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır (Balay, 2014, s. 16). Örgütün hedefleri, değer yargıları, normları özdeşleştirme, örgütle aynı bakış açısına sahip olma bu bağlılığın temelidir. Toplum için hareket etmeyi ve yararlı olmayı gerektirir (Soykan, 2012).

Hesapçı-çıkarıcı bağıllık: Temelini örgüt ile çalışan arasındaki çıkar ilişkisi oluşturmaktadır. Çıkarların karşılıklı etkileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan, alacağı ödülünden dolayı bağıllık göstermektedir (Karagüzel, 2012, s. 26). Birey ihtiyaçlarını gidermek için örgütle bağıllık kurabilir. Örneğin bir günde bitecek olan bir işi daha fazla güne yayarak örgütle bağıllık kurmak isteyebilir (Balay, 2000, s. 16).

Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireyin örgüte karşı olumsuz duygular oluşturmalarıdır. Psikolojik olarak örgüte bağlı olmayan birey, çıkar amaçlı bulunduğu yeri bırakmamaktadır (Soykan, 2012). Çalışan birey, bağlı olduğu örgütün zararlı ve cezalandırıcı olduğunu düşündüğü zaman yabancılaştırıcı bağıllık devreye girmektedir. Birey bağlı olduğu örgüte, istese de istemese de, üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000, s. 16). Çalışan birey, örgüte psikolojik olarak bağıllık göstermemekte fakat üyelik durumunu çıkarı için devam ettirmektedir (Güney, 2000).

#### 1.6.2.2. Mowday'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağıllık, bireyin edimlerinden hareketle bulunduğu örgüte ve onun inançlarına bağlanmasıdır (Mowday, Steers ve Porter, 1979, s. 225). Mowday'ın sınıflandırması davranışsal ve tutumsal bağıllık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (akt., Turan, 1998, s. 11).

Tutumsal bağıllık: Birey ile örgüt arasındaki ilişkinin sonucunda oluşan bağıllık türüdür. Örgütün hedefleri ve istekleriyle bireyin amaç ve isteklerinin bütünleşmesi, çalışanın bulunduğu ortamı ele alarak değerlendirmesinin sonucu oluşan duygusal bir tepkidir. Bireyin bağlı olduğu örgütle nispeten de olsa bütünleşmesi olarak da ifade edilmektedir (Çöl, 2004). Mowday'ın oluşturduğu sınıflandırma, aktif yani pasif olmayan durumu nitelendirir. Örgüte bağıllığını göstermek isteyen bireyler, bazen kendi isteklerinden ödün verebilmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1997).

Davranışsal bağıllık: Bireylerin bulunduğu örgüte bağıllığı, uyum süreci ve geçmiş tecrübelerine dayanmaktadır. Çalışan bireyler, örgütün belli aktivitelerine bağlanmaktadır (Gül, 2002). Birey; kar ve zarar hesabı yaptığında karda ise örgüte bağıllığı artar, zararda ise örgütle bağı kesilir (Akgül, 2014).

Davranışsal bağıllık, ait olduğu örgütün yanı sıra bireyin kendi davranışları doğrultusunda gelişmektedir. Birey herhangi bir davranıştan sonra çıkarları

doğrultusunda davranışı devam ettirir. Bu durum bir noktadan sonra alışkanlık haline alır, örgüte karşı davranışsal bağlılığa dönüşür. Zamanla bu davranış tekrarlanır (Krishraveni ve Raunkumar, 2008).

#### 1.6.2.3. Buchanan II' nin Sınıflandırması

Buchanan, örgütün iyiliği için örgütte olmazsa olmaz hedeflere ve değer yargılarına bağlılık olarak tanımlar. Örgütsel bağlılık kendi içinde üçe ayrılmıştır. Bunlar: sadakat, özdeşleşme ve sarılmadır (Balay, 2014).

Sadakat: Bireyin çalıştığı örgüte gönülden bağlı olmasıdır.

Özdeşleşme: Örgütün amaç ve değer yargılarını kendi amaç ve değer yargıları olarak görmesidir.

Sarıma: Bireyin işine psikolojik olarak bağlı olmasıdır.

#### 1.6.2.4. Kanter'in Sınıflandırması

Bağlılık kavramı, bireysel tecrübe ve örgütün ihtiyaçları doğrultusunda meydana gelmektedir. Sosyal sistemler, bazı ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla organize olmaktadır. Bireyler ise kendini her anlamda yönlendirerek duygusal ya da zihinsel olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilerler. Toplumda istenilen düzen, bireyler aracılığıyla gerçekleştirilir. Örgüte katılım gösteren bireyler; sadık, istikrarlı ve istendik davranış göstererek katılmalıdır. Kanter'in sınıflandırması bireysel ve sosyal sistem şeklindedir.

Bireysel sistem: Duygusal ve normatif bağlılıkla bağ kurmaktadır. Sosyal sistem: Devamlılık, grup işbirliği toplumsal kontrol odaklıdır (Cengiz, 2001).Kanter, bağlılık yaklaşımını üç başlıkta toplamıştır. Devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968, 500).

Devam bağlılığı: Çalışanın bağlı olduğu örgütte kalma sözü vermesidir. Çalışan birey, örgütün kar ve maliyetlerini önemsemektedir (Kanter, 1968, s. 500). Yine çalışan bireyin örgütle olan bağını kesmek istemesi fakat kendisinin mali açıdan zarara uğrayacağını düşünmesi, örgüt için yaptığı fedakarlık ve yatırımlarının ziyan olmaması için yola devam etmesi bu bağlılık türünü oluşturmaktadır (Varoğlu, 1993). Farklı bir deyişle birey, emek sarf edip örgütün devamlılığı için çaba göstermiş ise örgütte kalmak isteyecektir (Kaplan, 2020, s. 59). Örgüte devamlılık gösterebilmek

için birey enerji harcamaktadır. Yaptığı fedakarlıktan sonra bağlı olduğu örgütten ayrılmak istememektedir (Varoğlu, 1993). Çalışan, rolünü uygun şekilde yerine getiriyorsa ödülü hak ettiğini düşünmektedir (Bakan, 2011).

**Kenetlenme bağlılığı:** Bireyin bağlı olduğu örgütteki sosyal gruba ve sosyal ilişkilere bağlanmasıdır. Örgütler, üyeleriyle birlik ve beraberlik içinde hareket etmek isterler. Üniforma, kutlama ve simge gibi yöntemleri bağlılığı artırmak için kullanırlar (Kanter, 1968, s.507). Çalışan bireyin bağlı olduğu örgütün kutlama ve çeşitli törenlerine katılması, örgütsel simgelerini önemsemesi kenetlenmeyi göstermektedir (Varoğlu, 1993). Kenetlenme bağlılığı, farklı bir deyişle, çalışan bireyin grubu ya da gruptaki ilişkileri benimsemiş olmasıdır. Psikolojik olarak bağlılığını ispatlamak isteyen bireyler örgütün rozetini takma, üniformasını giyme ve kutlamalarına katılmaktadır. Bu tip uygulamalar kenetlenmeyi artırmaktadır. Gruptaki olumsuz tutumları azaltmaktadır. Birliktelik sağlayan birey ve örgütler dış tehditlere maruz kalmaktan korunurlar (İnce ve Gül, 2005).

**Kontrol bağlılığı:** Kural ve ilkelerin önemsendiği bağlılık çeşididir. Birey, örgütte yer alan lider ya da yöneticinin kurallarına uymaktadır. Kontrol bağlılığında normatif yönelimler bulunmaktadır. Bu bağlılık çeşidinde bireyler örgütün hedefleri, normları ve değer yargılarına karşı pozitif tutum göstermektedir. Çünkü bireylerin kendi ahlak ve normlarıyla da bire bir örtüşme göstermektedir (İnce ve Gül, 2005).

Kanter (1968)'e göre kuralların devamlılığının sağlanması olarak da adlandırılmaktadır. Bireyin bağlı olduğu örgütün normlarına işaret eder. Örgütünün kurallarını iyi bilen birey sistemin isteklerini doğru kabul etmektedir. Otoriteye bağlılığı ahlaki zorunluluğa dönüşür. Yaşam tarzında örgütün değer yargılarını içselleştirir.

Kısacası bu üç boyut birbirinden farklı özellikler yansıtmaktadır. Ortaya çıkacak olan neticede birbirinden ayrı olacaktır. Devam bağlılığı çalışan bireylerin varlığını sürdürmesi, kenetlenme bağlılığı farklı tehditlere karşı korunmayı, kontrol bağlılığı çalışan bireylerin normları ile bağlı olduğu örgütün değer yargılarının uyumunu sağlamaktadır. Bu üç boyutun bir arada olması örgütün ve çalışan bireyin başarılı olması açısından gereklidir (Bakan, 2011).

#### 1.6.2.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'in sınıflandırmasında bağlılık, örgüt ile iş gören arasındaki ilişkiyi meydana çıkaran psikolojik bir sonuçtur. Bireyin davranışı ve devamlı iş yapma hevesi örgüte olan bağlılığını göstermektedir (Gül, 2004, s. 45). Farklı araştırmacılara göre üç boyutlu bağlılık modeli olarak da tanımlanmıştır (Saygılı, 2016).

1984'te Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık kavramı devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere ikiye, 1990'da yapılan araştırmayla birlikte normatif bağlılık kavramı da eklenerek üçe ayrılmıştır (Uygur, 2009). Meyer ve Allen (1991)'in sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık üç bileşenli olarak ele alınmıştır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür: Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır (Luthans, 1998). İş yapma isteği duygusal bağlılığı, bireylerin ve örgütlerin ihtiyaç ve beklentileri devam bağlılığını, sorumluluk hissi ise normatif (biçimsel) bağlılığı işaret etmektedir. Bu durum ise bireyin örgütte kalmasını sağlamaktadır. Psikolojik olarak tanımlanan bu durum bireylerde farklı derecelerde kendini hissettirmektedir. Bireyin örgüte devam edip etmeyeceğini bu üç sınıflandırma belirlemektedir (Vurdu, 2017). Bunlar:

Duygusal bağlılık: Örgütsel bağlılığın en çok ele alınan bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Örgütün hedeflerini, değer yargılarını benimsemesi bireyin çalıştığı örgütle bağdaşması olarak ifade edilmektedir. Bireyin kendini örgütün ayrılmaz parçası olarak hissetmesini sağlamaktadır. (Mcgee ve Ford, 1987). Sadakat, ait olma, sevme ve sevilme gibi duygular yoluyla bireyin örgüte karşı psikolojik bağ oluşturmasıdır (Chang, 1999). Başka bir deyişle bireyin örgüte duygusal bağlılığı, örgütün değer yargılarına verdiği önem, kendi hedef ve değer yargılarıyla özdeşleşmesidir. Örgütle bütünleşmesi ve duygusal bağlılığını yansıtmasıdır (Chen, 2003; Cheng ve Stockdale, 2003). Bu durum ise duygusal bağlanmayı sağlamaktadır. Birey, örgüte sıkı sıkıya bağlıdır ve çalışmalarını sürdürmek için elinden geleni yapmaktadır (Meyer ve Allen, 1990).

Duygusal bağlılık, tutumsal kaynaklı bir bağlılık türüdür. Bireylerin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun devamlılığını ifade etmektedir (Siegel ve Siyase, 1997). Bireyin maliyet açısından ya da yaptırımlardan dolayı örgütün faaliyetlerine zorunlu olarak katılma eğilimidir. Burada zorunluluk kavramıyla sorumluluk duygusu ifade edilmektedir. Birey örgütün yararı doğrultusunda hareket

etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Örneğin; çalıştığı kurumu kendi evi, çalıştığı kurumdaki öğrencileri kendi çocuğu gibi algılayan, çalıştığı kurumda verilen görevleri yapmakla kalmayıp onun dışındaki çalışmalarda da görev almak isteyen bireyin, duygusal bağlılığının ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütün değerlerini samimiyetle yerine getirmektedir (Akgül, 2014).

Allen ve Meyer (1990)'e göre değişik faktörler duygusal bağlılığa etki etmektedir. Bunları şu şekilde ifade etmek mümkündür (akt., Özcan, 2008):

Hedefin açık olması: Çalışanın yapacağı işte hedefinin net ve anlaşılır olmasıdır.

İşin zorluğu: Yapılan işin zahmetli olmasıdır.

Rolün açıklığı: Bireyden istenilenin net bir şekilde belirtilmesidir.

Arkadaş bağlılığı: İş arkadaşlarının samimi ve içten olmasıdır.

Yönetimin öneriye açık olması: Yeni ve farklı fikre açık olmasıdır.

Eşitlik ve adalet: Örgütün her anlamda (maddi-manevi) adil ve eşit olmasıdır.

Kişisel önem: Bireye değerli olduğunun hissettirilmesidir.

Katılım: Çalışan bireylerin kararlara katılımının sağlanmasıdır.

Geri bildirim: Yaptığı işle ilgili olumlu ya da olumsuz dönüt verilmesidir.

Devam bağlılığı: Örgütten ayrılmayı düşünen bireyin, kar-zarar dengesinin farkında olmasına denir (Chen, 2003; Kavi, 1998). Özcan (2008) 'e göre ihtiyaç gereği çalışma olarak ifade edilmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da bilinen devam bağlılığı Allen ve Meyer tarafından ortaya atılmıştır. Bireyler kendilerini zorunlu ya da muhtaç hissettikleri için bağlı oldukları örgüte devamlılık gösterirler (Meyer ve Allen, 1990). Bu boyutta gönüllülük ilkesi söz konusu değildir. Örneğin; Sırf mesaisini bitirmek için okulda bulunan öğretmenin davranışı devam bağlılığına güzel bir örnektir.

Maliyetin yükselmesi örgütsel bağlılığın artması anlamına gelmektedir. Bu sınıflandırma örgütsel bağlılığı maliyet, kar, ödül şeklinde ele almaktadır. Örgüte çok fazla yatırım yapan çalışan, kaybetme ihtimalinden dolayı bağlılık düzeyini artıracaktır (Lamsa ve Savolainen, 2000). Bu durum da kar ve maliyet ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin kazancının artması örgütsel bağlılık kavramının da artması demektir (Gürkan, 2006).

Yatırımlar ve alternatifler olmak üzere devam bağlılığı Mcgee ve Ford (1987)'a göre ikiye ayrılmaktadır. Bireyin çevresindeki iş olanakları alternatifleri, bireyin bireysel fedakarlığı, yatırımları ifade etmektedir (Çimen, 2022).

Normatif bağlılık: Bireyin örgüt için yapacağı işi görev olarak görmesi, sorumluluk ruhuyla örgüte yaptırım uygulamaya devam etmesine denir. Zorunluluk kavramı bu boyut için önemlidir. Bireyin örgütte iş yapmayı sürdürme zorunluluğunun olduğunu düşünmesi normatif bağlılığını artırmaktadır. Zorunluluktan kasıt sadakat ve tutumdur (Akgül, 2014). Yani ahlak ve erdem gibi duyguları ifade etmektedir (Balay, 2014; Gül, 2002).

Sosyal deneyimler ve örgütsel yatırımlar normatif bağlılığın temel unsurlarıdır. Sosyal deneyim; Örgütün isteklerini yerine getirmek için bireyin kendini zorunlu hissetmesidir. Bu kavram, Kuzey Amerika'da yaygındır. Örgütsel yatırım ise tutarlı ve sadık davranmayı ifade etmektedir. (Powell ve Meyer, 2004). Kısacası normatif bağlılık, moral bağlılığını gerektirir. Psikolojik sözleşme gerektirmez (Gonzalez ve Guillen, 2008; akt., Akgül, 2014).

#### 1.6.2.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Ödülün ön plana alındığı bağlılık çeşididir. Bireyin örgüt için yaptıkları ödül amaçlıdır. İçsel ve dışsal devre diye ikiye ayrılmaktadır. Dışsal devre araç özelliği gösterir, güdüleyicidir. İçsel devre anlatıma dayalı olmasının yanında bireyin kendini bağlı olduğu örgüte adanmasıdır (Balay, 2000).

Örgütler, içsel ödüle sahip kişilerin sayısının artması için çaba harcamaktadır. Dışsal devre için örgüt, içinde bulunan bireyleri motive edebilmek amacıyla yeni kaynaklara ulaşmak zorundadır. Örgüt kaynaklara ulaşsa bile bireyin devir hızının olduğundan fazla olması güçlü ihtimaller arasındadır (Yavuz, 2008).

#### 1.6.2.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin bağlı olduğu örgüte psikolojik açıdan bağlı olması şeklinde yorumlanmaktadır. Farklı bir deyişle çalışan bireyin, bağlı olduğu örgütün değer yargılarına olan inancı sonucunda örgütle duygusal açıdan bağ kurmasıdır. O'Reilly ve Chatman'ın yaptığı sınıflandırmada örgütsel bağlılık; uyum,

özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bunları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

**Uyum:** Dış ödüllere ulaşabilmek için cezadan kaçınma durumunu ifade eden uyum kavramı, örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturmaktadır. Çalışan bireylerin bağlı oldukları örgüte bağlılık göstermesi, ödüle ulaşabilme cezadan uzaklaşabilmesi içindir. Uyumdan kasıt bireyin bazı durumları kabullenmesi ve istediği ödüle ulaşabilmesidir (Newton ve Shore, 1992). Bundan dolayı çalışan birey bağlı olduğu örgütün ilkelerine göre davranış sergilemektedir. Örgütte var olan kuralları uygular ve düzeni bozmamak için elinden geleni yapar. Birey işini istediği ya da sevdiği için değil, zorunluluktan yapma eğilimine girmektedir (Bakan, 2011). Uyum boyutunda amaçlanan şey, ortak değer yargıları için bireyin belirlenen ödülleri elde etmesidir. Çalışan birey; tutum ve davranışlarını ödüle ulaşmak, cezadan kaçmak için yerine getirmektedir (Balay, 2000, s. 18).

**Özdeşleşme:** Çalışan birey, bağlı olduğu örgütün isteklerini her şekilde kabul ederek ona karşı sorumluluğunu yerine getirmektedir. Bu durum ise birey ve örgütün bütünlüğünü göstermektedir. Birey, kendi ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla bir örgüte dahil olup ihtiyaçları karşılandıktan sonra bile örgütte varlığını devam ettirmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir (Başaran, 2000).

Çalışan birey, bağlı olduğu kurumun çalışanlarıyla samimi ve içten ilişkiler gösterme eğilimindedir. Bu da bütünleşmesini ve bağlılığını ifade etmektedir (Balay, 2000, s. 18). Farklı bir deyişle özdeşleşme, derin bir bağlılık için bireyin bir adım ileriye gitmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493).

**İçselleştirme:** Çalışan birey ve bağlı olduğu örgüt arasındaki değer uyumuna içselleştirme adı verilmektedir. Üçüncü boyut olarak da adlandırılmaktadır. Birey bağlı olduğu örgütün değer yargılarını benimser ve kabul eder. Çünkü çalışan bireyin, kendi değer yargılarına benzemektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgütte bulunan diğer üyelerin değerlerini özümseyerek uygun tutum ve davranışlar göstermeye başlar (Balay, 2000, s. 18). Bu bağlılık çeşidinde zorunluluk yerine, içtenlik ön plandadır (Balcı, 2003).

Kısacası ödül-ceza gibi maliyet değerlendirmesi; uyum boyutunu araçsal düşüncelere, özdeşleşme ve içselleştirme ise örgütün hedeflerine dönük neticelere yönelmektedir (Akgül, 2014).

#### 1.6.2.8. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik (1977)'e göre örgütsel bağlılık: "Bireyin davranışlarını, davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumu" dur (akt., Çakır, 2007, s. 13). Salancik'in sınıflandırmasına göre bireyin önceden gerçekleştirdiği davranışlarla sonradan gerçekleştireceği davranışları arasındaki uyumdur (O'reilly ve Caldwell, 1981, s. 561). Bu bağlılık, bireyin kendi davranışlarına bağlanması neticesinde ortaya çıkar. Davranışın görünür olması, gönüllü olması ve değişmez olması bireyin davranışlarına bağlılığını ortaya koymaktadır (Cengiz, 2001). Birey tutum ve davranışlarında istikrarlı olduğunda davranış pekişmektedir. Eğer birey, tutum ve davranışlarında uyumsuzsa yani istikrarı sağlayamıyorsa strese girmektedir (Çakır, 2007, s.13). Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için davranışlara ait özellikler aşağıdaki gibidir:

- Davranışın herkesin önünde, açık bir şekilde gerçekleştirilmesi.
- Davranışın geri dönülmez olması.
- Davranışın net ve açık olması.
- Davranışın istenerek/gönüllü bir şekilde yapılmasıdır.

#### 1.6.2.9. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker (1960)'e göre tutarlı davranışlar bahis olarak ifade edilmektedir. Bahisten kasıt, bireyin bağlı olduğu örgüte varlığını devam ettirebilmesi için yaptığı yatırımdır. Becker'in sınıflandırmasında birey bağlı olduğu örgüte duygusal bağlılık göstermemekle birlikte devam bağlılığını önemsemektedir. Bireyin düşündüğü tek durum, bulunduğu örgüte bağlılık göstermediği sürece kaybedecekleridir. Bundan dolayı örgütüne bağlılık göstermektedir. Çalışmaya da devam etmektedir (Bakan, 2018, s. 93). Örgütsel bağlılığı Berker, yan bahis adı altında açıklamaktadır. Berker'e göre yan bahis dört boyuttan oluşmaktadır. Toplumun beklentileri, bürokratik düzenlemeler, sosyal roller ve sosyal etkileşimlerdir (Becker, 1960, s. 36-37).

**Toplumsal beklentiler:** Örgütteki bireyin toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre davranış sergilemesidir. Örneğin; devamlı iş değişikliğine giden bireyin toplum tarafından güvenilir olmadığı düşünülebilmektedir. Bundan dolayı birey daha iyi iş teklifleriyle karşılaşmış bile olsa işi kabul etmemektedir. Güvenilir bir birey olduğunu kanıtlamak için bahse girebilir (Kaplan, 2020, s. 66).

Bürokratik düzenleme: Becker'in sınıflandırmasının ikinci boyutudur. Bireyin birikimlerinin işinin sonlandırılmasıyla birlikte ortadan kalkması durumudur. Birey, örgütün sağladığı imkanların yanında örgütten ayrılınca kaybedeceği haklarını düşünür. Bunun sonucunda yan bahis kavramıyla örgütsel bağlılığını artırır (Zenit, 2022, s. 30). Bu durum bireyi mecburiyetten çalışmaya zorlamaktadır. Ya da emekliliği işaret etmektedir (Becker, 1960).

Sosyal etkileşim: Bireylerin birbirleriyle ilişkileri sonucu kanaat oluşturmaya, sosyal etkileşim denir. Örneğin; güvenilir olduğu düşünülen bireyin, diğer örgüt üyelerine karşı yalan söylememesiyle dürüstlük davranışının ortaya çıkaracağı varsayılmıştır.

Sosyal roller: Birey bazen kendine verilen role alışır ve başka bir role uygun davranamayacağı varsayılır (Becker, 1960). Örneğin; “Bir üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun olmuş bir bireyin, en büyük hayali bankacı olmak istemesidir. Ancak bankacı olabilmek için yapılan sınavlarda bir türlü gerekli puanları alamamasından dolayı tıbbi sekreterlik yapmaya başlamıştır. Uzun zaman tıbbi sekreterlik yapan bireye hayalini kurduğu bankacılık teklif edilse bunu kabul etmeyebilir. Çünkü tıbbi sekreterliğe alışmış ve işinde mutlu olması, aynı uyumu ve mutluluğu bankacılıkta bulup bulamayacağını bilememesi durumundan dolayı kişi işini değiştirmek istemeyebilir” (Zenit, 2022, s. 30).

#### 1.6.2.10. Wiener'in Sınıflandırması

Örgütün amaçlarını yerine getirmek için bireyin içsel olarak zorlanması örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Wiener'in sınıflandırması sosyal normatif ve aktif motivasyon olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Wiener, 1982, s. 421). Ana normatif inançların fonksiyonu bireyin değer yargılarına olan inanç ve davranışlarının neticeleridir. Sosyal normatif inanç, örgütün ve örgüt üyelerinin bireyden ne beklediğiyle ilgili inançtır. Aktif fiili durumlar bireyin kendisiyle normatif sosyal fiiller ise örgütle ilgilidir (Balay, 2000).

Araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan bir sınıflandırmadır. Araçsal bağlılık bireyin kendi çıkarlarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ise moral ya da değer yargılarına dayanmaktadır. Araçsal güdüleyiciler, birey yönelimli iken örgütsel bağlılık ise örgüte yönelimlidir (Balay, 2014). Araçsal bağlılığın diğer ismi

değişimsel bağlılıktır. Değişimsel bağlılık bireyin ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Bu sırada bireyinde bağlı olduğu örgüte bir şeyler katması beklenmektedir. Bireyin örgütüne sağladığı yarar kadar örgütten maddi manevi gördüğü yarar da bireyin örgüte bağlılığını artırmaktadır.

Moral bağlılığı ise örgütteki bireyin kendi iyiliğinden dolayı bağlılık hissetmesidir. Örgütün ve bireyin bütünleşmesi özdeşleşme olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığa özdeşleşme de denir. Bağlılık aynı zamanda normatif süreç olarak da ele alınmıştır. Örgütte, bireyin davranışları içselleştirilmiş zorlama ile açıklanabilmektedir (Güner, 2007).

#### 1.6.2.11. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould'un sınıflandırmalarını yaparken Etzioni'nin oluşturduğu yaklaşımından esinlenerek örgütsel bağlılığı açıklamışlardır. Ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Cengiz, 2001).

Ahlaki bağlılık: Çalışan birey bağlı olduğu grubun hedeflerini ve değerlerini özümseyerek örgütle bütünlük sağlar. Birey, örgüt için elinden geleni yapar. Örgütün geleceği için sorumluluk almaktadır (Gül, 2002). Birey yaptığı işi çıkar sağlamak amacıyla da yapabilir. Yaptığı işten ödül beklerken bu iş için bağlı olduğu örgütü kullanmaktadır. Bu durum ahlaki bağlılık olarak adlandırılmaktadır (İlsev, 1997). Penley ve Gould (1988)'un sınıflandırmasındaki ahlaki bağlılık Etzioni'nin yaptığı ahlaki bağlılık tanımına benzemektedir. Birey, örgütün başarı ya da başarısızlığından sorumlu olduğunu düşünür.

Çıkarıcı bağlılık: Birey ve örgütün karşılıklı çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Bağlılığın araçsal yönünü temsil etmektedir. Birey, yaptığı iş oranında örgüte bağlılık göstermektedir (Penley ve Gould, 1988, s. 46-47).

Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyin örgüt içerisinde kontrolünün bulunmadığı ya da iş değişikliği imkanına sahip olmadığı durumlarda meydana gelen bağlılık çeşididir. Burada birey ödül ve cezayı kendisi hak ettiği ya da hak etmediği için değil de rastgele verildiğini düşünmektedir. Birey, alternatif iş olanaklarının az olması ve kar-zarar hesaplaması yapıldığında kaybedeceği miktarın yüksekliğini düşünerek ne olursa olsun örgütte varlığını devam ettirmek istemektedir ( Penley ve Gould, 1988, s. 47-48)

## 1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler yapılan araştırmalara göre farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bakan (2011)'a göre kişisel faktörler, iş faktörleri ve örgütsel faktörler şeklinde gruplara ayrılmıştır. Diğer bir araştırmacıya göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal olarak ifade edilmektedir (Uygur, 2009). İnce ve Gül (2005) ise kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayırmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler yapılan bu çalışmada kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler diye üç temel başlıkta incelenmektedir.

### 1.7.1. Kişisel Faktörler

Çalışan bireyler, öncelikle kendi yetenek ve deneyimlerini gösterebilecek aynı zamanda ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir işte çalışmayı tercih ederler. Örgüte bu beklenti için girmek isterler. Beklentisi karşılanan birey, örgüte bağlılık göstermektedir. Şayet bireyin ihtiyaç ve beklentileri karşılanmaz ise örgütsel bağlılığı azalacaktır (Vurdu, 2017). Kişisel faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında gelmektedirler. Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdemle ilişkilidir. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır:

**Cinsiyet:** Birçok araştırmacı cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu konuda fikir birliği tam anlamıyla sağlanamamıştır. Önceden sadece erkekler üzerine odaklanırken kadınların iş yaşamına adım atmalarıyla birlikte kadınlara yönelik çalışmalar artmıştır (İnce ve Gül, 2005). Salda (2009), iş yaşamına atılan kadınların örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara oranla daha düşük seviyelerde olduğunu tespit etmiştir. Eren (1993)'e göre bu durumun sebebi, kadının ev hayatını öncelik vermesi ve iş yaşamını ikinci plana atmasıdır. Kadınlar da bazı durumlar da çalışma hayatını bırakma durumunun erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu düşünülmektedir. Diğer bir araştırmacı ise kadınların iş hayatında yaşadığı zorlukların erkeklere oranla daha fazla olmasının kadın çalışanları motive ettiğini düşünmektedir. Bu durum ise kadınların işe olan örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005).

**Yaş:** Literatürdeki araştırmalara bakıldığında örgütsel bağlılığın yaşla ilgisi şu şekilde ifade edilmektedir: Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığında arttığı görülmektedir

(Meyer ve Allen, 1984; Pierce ve Dunham, 1987; Balay, 2000; Yalçın ve İplik, 2005). Yaşı ilerleyen bireyin iş imkanları azalacaktır. Bu durumun farkında olan birey mecburen bulunduğu örgüte bağlılığını artıracaktır (Türker, 2010, s. 53). Yaş arttıkça bireyin bağlı olduğu örgüte olan yatırımları da artış göstermektedir. Gençlerde ise bu durumun tamamen tersi yaşanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Bazı araştırmacılar bu durumu farklı yönden ele almışlardır. Yaşı ilerleyen bireylerin çabuk yorulacakları göz önüne alınırsa buldukları örgüte bağlılıklarının düşebileceği ifade edilmektedir. Genç bireylerin işlerinde daha aktif olmaları yaptığı işten zevk almaları örgüte bağlılıklarını daha çok artıracaktır. Geçmiş deneyimi olmayan bireylerinde örgüte bağlılığı yüksek olduğu düşünülmektedir (Kırel, 1999).

**Medeni Durum:** Örgütsel bağlılık noktasında medeni durum en çok tartışılan hususlardandır. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bekarlar ele alındığında örgütten ayrılmak daha az maliyet gerektirirken evli ya da ayrılmış bireylerde bağlı oldukları örgütten ayrılmak daha maliyetli olarak hesaplanmıştır (Cengiz, 2001). Bakmakla sorumlu olunan yaşlıların ya da çocukların olması bağlılık düzeyini etkileyecektir (Bakan, 2011). Evlilik durumu erkek bireylerin hayatlarını daha da düzene sokarken kadın bireylerin iş yükünü daha da artırmaktadır. Evli kadınların buldukları örgüte karşı örgütsel bağlılıkları evli erkeklere göre daha da azalmaktadır (Cengiz, 2001). Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı ilişki olmadığını savunan araştırmalar da mevcuttur (Güçlü, 2006).

**Eğitim Düzeyi:** Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de eğitim düzeyidir. İnsanlar, eğitim hayatlarına çokça yatırım yapmaktadırlar. Eğitim bittikten sonra iyi bir işin hayalini kurmakta, yatırımlarının karşılığını almak istemektedirler. Eğitim düzeyi yüksek bireyler eğitim seviyesi düşük bireylerin çalışma koşullarıyla kendi çalışma koşulları arasında farklılık olması gerektiğini düşünmektedirler. Eğitim düzeyi yüksek bireyler için statüsü yüksek iş yapmak önem arz etmektedir (Çakır, 2001). Eğitim düzeyi yükselen bireylerin örgütlerine olan bağlılığı azalmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek bireylerin ihtiyaç ve beklentileri de artmaktadır. Bu durumda bireyi alternatif işe yönlendirmektedir (Yalçın ve İplikçi, 2005).

Eğitim düzeyi artan bireyin iş imkanları da artacağı için bulunduğu örgüt bireyin beklentilerini karşılamakta zorlanabilir. Bu da örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki negatif ilişkiyi ifade etmektedir (Mowday ve diğ., 1982, s. 45). Eğitim

seviyesi yüksek bireyin bağlılığı düşük, eğitim seviyesi düşük bireyin bağlılığı yüksektir. Bu durumun temel sebebi ise eğitim seviyesi yüksek olanın beklentilerinin de yüksek olmasıdır. Örgütün bu duruma cevap verme olanağının olmamasıdır (Naumoun, 1993).

Kıdem: Örgütsel bağlılık ile kıdem arasındaki ilişki doğru orantılıdır. Çalışma süresi artan bireyin örgüte bağlılığı da günden güne artmaktadır. Çalışma süresi artan bireyin bulunduğu örgütten sağlayacağı kazanımlar da artmaktadır. Bulduğu örgütte uzun yıllar çalışmış olan birey terfi imkanı kazanmaktadır. Bu durum ise bireyi bulunduğu örgüte bağlamaktadır (Cohen, 1993).

Allen ve Meyer yaptıkları bir araştırmada işe yeni başlayan bireylerin bağlılık derecelerini, başlangıçtaki durumlarını ve ay sonu durumlarını ölçmüştür. Bu çalışmada can alıcı farklılıklar tespit etmişlerdir. Bireylerin iş deneyimleri, işe uyumları ve iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkileri arttıkça bağlılık düzeyinin de arttığını gözlemlemişlerdir. Aynı işi devamlı yapmak bireyleri olumsuz etkilerken, yapılan işte sürenin artması bireyleri olumlu etkilemektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

### **1.7.2. Örgütsel Faktörler**

Literatürde örgütsel faktörler; örgütsel ödüller, örgütsel iletişim, yönetim tarzı, rol çatışması- rolün belirsiz olması, örgütsel adalet, işin niteliği, örgüt kültürü, takım çalışması ve ücret düzeyi olarak başlıklandırılmıştır.

Örgütsel iletişim: Örgütün varlığını devam ettirmesinde olmazsa olmazlardan biri iletişim kavramıdır. Örgütler iç ve dış çevre olmak üzere ikiye ayrılırlar. Bu çevrelerle de sürekli etkileşim içerisindedirler. Örgütte iletişim eksikliği olması örgütün eylemlerini başarısız kılmaktadır. Etkili, düzenli ve doğru iletişim örgütte başarının gerçekleşmesini sağlayacaktır (Zenit, 2022). Okullarda öğretmenler arası iletişim ve etkileşimin yanı sıra öğrenci-öğretmen-idareci arasındaki iletişimin de örgütsel bağlılığa etkisi büyüktür (Celep, 2000, s. 38).

Örgüt politikaları, yenilikleri, alınan kararlar, uygulanan değişimler vb. durumlar örgütte bulunan diğer üyelere iletişim yoluyla ulaştırılır. Bireyleri örgütte alınan kararlara dahil etmek bireyin motivasyonunu ve performansını artıracak, bireyin davranışlarında olumlu sonuçlara yol açacaktır. Bu durum ise örgütsel iletişim

ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi göz önüne sermektedir (Bakan, 2018, s. 136-137).

Rol çatışması- rol belirsizliği: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de rol çatışmasıdır. Örgüt ihtiyaçlarıyla bireyin beklentilerinin uyuşmadığı durumlarda çatışma kavramı ortaya çıkabilir. Çalışan bireye yüklenen sorumluluk net ve anlaşılır olmalıdır. Net olmayan görev ve sorumluluklar bireyde karmaşık durumlara yani rol çatışmalarına neden olabilmektedir (Cengiz, 2001). Bu durumdan kurtulmak için yönetimin etkili bir çatışma yöntemi bulması gerekmektedir. Çatışmalar etkili yönetilirse örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilir. İyi yönetilen çatışmalar örgütün gelişme ve ilerlemesine katkı sağlamaktadır (Akkirman, 1998, s. 3). Yönetici desteği, bireyin iş tatmini ve terfi gibi olanaklar örgüt üyelerini olumlu yönde etkilerken; rol belirsizliği ve rol çatışması örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkileyerek işten ayrılma sebebi olabilmektedir (Jaramillo ve diğ., 2005). Çatışmanın iyi yönetilmediği durumlarda bireylerde ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar görülebilmektedir.

Çatışmanın olumsuz sonuçları birey ve örgüt açısından: İşten bıkkınlık, birey ve örgüt etkileşiminin azalması, bireylerin birbirini anlayamaması, strese girme, birey ve örgütün şüphe ile yaklaşması, performans ve verimin düşmesi, yeniliğe karşı direnç gösterme, örgütsel bağlılığın azalması gibi (Karip, 2000, s. 24) faktörler olarak sıralanabilmektedir.

Rol çatışması, bireyde içsel çatışmayı tetiklemektedir. Aynı zamanda iş çevresinin stres ve gerilim düzeyini artırmaktadır. Örgüt üyelerinin güven duygusunu azaltmakta iş doyumunu yok etmektedir. Bireyin örgütsel bağlılığının önündeki en büyük engellerden biridir (Güçlü, 2006, s. 54). Bireyin beklentilerini anlayamaması örgüt dışı seçenekleri düşünmesine sebep olmakta, bu durumda örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Akgül, 2014).

Örgütsel ödül: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de ödüllendirilmedir. Ödül, maddi ve manevi ödül olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Yüksel, 1997). Maddi ödüllerden biri bireye ödenen ücrettir. Örgüt açısından ücret, bireyin emeğinin karşılığında ödenen gider olarak adlandırılmaktadır. Birey için ücret, ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan araçtır. Ücret kavramı örgütte verimliliği ve üretkenliği artıran faktörlerdendir. Farklı bir deyişle ücret; çalışan bireyi örgüte

bağlayan, motivasyonunu artıran görev üstlenmektedir (Kılıç, 2008, s. 86). Ödül, örgütsel bağlılığı artırdığı gibi örgütün diğer üyelerini de motive etmektedir (Arslan-Şipşak, 2022). Yüksek ücret, bağlılığı olumlu yönde etkileyerek işin çekiciliğini artırmaktadır (Balay, 2000). Maddi ödüllere verilebilecek örnekler; ücret ve prim olabildiği gibi teşekkür, takdir, övme, teşvik gibi manevi ödüllerde örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütte kendine değer verildiğini hisseden bireyin örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Meyer ve diğ., 2012, s. 225). Örgütsel bağlılık ve ödül arasında orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün, çalışanı ödüllendirmesi onu takdir ettiğinin göstergesidir (Barutçugil, 2014).

Yönetim tarzı: Yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal etkileşim mevcuttur (Baysal, 2022). Araştırmacılara göre yöneticinin davranışları işe yeni başlayan bireyleri örgütsel bağlılık noktasında etkilemektedir (Buttiğieg, 1999; Meyer ve diğ., 2002). Bazı yöneticiler çalışan bireylere karar verme yetisi sağlayabilmektedir. Bu durum bireyin pozitif tutum takınmasına ve örgüte olan bağlılığının artmasına yol açmaktadır. Kendisine çalışma hayatında esneklik sağlanmayan ya da sorumluluk verilmeyen birey ise örgüte karşı negatif bağlılık sergileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 72).

Bireyin beklentileri ile işin niteliği uyum sağlarsa iş o derece anlam kazanmaktadır. Bireye anlamlı gelmeyen işlerde bağlılık düşmektedir. Bireyin çalıştığı iş kendisine göre değersizse ve toplumun gözünde de işin statüsü yoksa örgütsel bağlılık düşük olacaktır. Tamamen tersi bir durum yaşanıyorsa örgütsel bağlılık artacaktır (Güçlü ve Zaman, 2011). Örneğin; çöpçülük, hizmetçilik, kapıcılık gibi toplumsal statüsü düşük işlerde örgütsel bağlılık azdır. Doktor, mühendis, avukat gibi toplumsal statüsü yüksek mesleklerde ise bağlılık yüksektir (Cohen, 1992). Birey bir işi yapıyorsa işte en önemli şey bireyin yaptığı işi değerli bulmasıdır. İşini değerli bulan bireyin örgütüne bağlılığı da yüksek olacaktır. Bir birey statüsü düşük olan bir işi yapıyorsa demografik açıdan oldukça etkilenmektedir. Statüsü yüksek işlerle uğraşıyorsa kişisel faktörlerden çok örgütsel faktörler gelişmektedir (Güçlü ve Zaman, 2011).

İş değeri: İçsel ve dışsal olmak üzere iş değeri ikiye ayrılmaktadır. İçsel değerden kasıt ilgi çekici bir konu olup psikolojik yönü ele almasıdır. Dışsal değer ise

iş garantisi, ücret, prim gibi iş değeri örgütsel bağlılık faktörlerinden en önemli olanıdır ( Baysal, 2022, s. 42).

**Örgüt kültürü:** Örgütte bulunan bireylerin ihtiyaçları, beklentileri, etkileşimleri, iletişimleri, birlikte hareket etme durumları gibi birçok şeyi ifade eden kavramdır. Örgüt üyeleri buldukları örgütün kültürünü benimser. Her örgüt bir kültür iklimini oluşturmaktadır. Örgüt kültürü canlı, hareketli, dinamik bir yapıya sahiptir. Örgüte yeni gelen bireyler, örgütün değişim ve gelişimine katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürünün kendine has düzeni, değer yargıları, ilke ve kuralları bulunmaktadır. Örgüte yeni girenlere bu kurallar öğretilip özümsetilir. Bu yolla bireyle örgüt arasında duygusal bağ kurulması sağlanır (Ateş, 2019).

**Örgütsel adalet:** Örgütsel adalet kavramı örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Örgütsel adalet; örgütte çalışan bireylerin ücret düzeyi, mesaiye uygun davranması, görev dağılımının adil yapılması, bireylere yetki verilmesi, yönetsel kararlarda söz hakkı olması olarak ifade edilmektedir. Prosedürel ve dağıtımsal olmak üzere adalet ikiye ayrılmaktadır. İdarecilerin, çalışan bireylerin hepsine adil davranması kavramına prosedürel adalet adı verilmektedir. Dağıtımsal adalet kavramı ise çalışan bireye ödül ve ücretlendirmelerin adaletli uygulanmasıdır. Prosedürel adalet kavramı örgütsel bağlılığı en çok etkileyen adalet türüdür (İnce ve Gül, 2005).

Yaşamın denge unsuru adalet olarak adlandırılmaktadır. Her kurulan örgüt, üyelerine adil davranabildiği oranda olumlu sonuçlarla karşılaşır (Kılıç, 2013). Bireyler bağlı oldukları örgütün adaletsiz davrandığını hissettiklerinde olumsuz tutum sergilemektedir (Yürür, 2012). Çalışan bireyin motivasyonu, iş verimi, performansı, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu adalet kavramıyla ilişkilidir (Kılıç, 2013). Çalışan bireyler bağlı oldukları örgütlerin davranış ve tutumlarında özellikle adalet kavramını dikkate almaktadırlar. Çalışan bireyler yaptıkları iş karşılığında değerlendirilirlerken ödül ve ceza hususunda adil olunmasını beklerler (Arslan-Şipşak, 2022). Bireyin; performans, motivasyon ve verimliliği örgütün adil davranışını artırmaktadır (Yürür, 2012).

**Takım çalışması:** Takım, bağlı olunan örgütün kesin sınırlarından ayrılarak aynı amaç ve hedefler için bir araya gelmesidir (Barutçugil, 2004). Başka bir deyişle ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda iki ya da daha fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu yapıya takım adı verilmektedir (Keleş ve Çelik, 2006).

Örgütsel bağlılığı artıran faktörlerden bir diğeri de takım çalışmasıdır. Takım çalışması bireylerin bazı iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Kar marjında azalma, bireylerin isteklerinin çeşitlenmesi, rekabetin artması ve küreselleşme örgütlerde değişimlere yol açmaktadır. Örgütler günümüzde durmak bilmeyen ve farklılaşan zorlukları, çalışanların deneyimleri ya da yeteneklerinden çok takım çalışması ile aşabileceklerini ifade etmektedirler (Vurdu, 2017). Alan yazın incelendiğinde takım çalışması ve ruhu üç özellikten meydana gelmektedir: Çalışan birey; aidiyet, bağlılık duygusu ve ortak amaçlar için çalışmaktadır (Barutçugil, 2004).

Sosyal bağ kavramı takım çalışmaları için önem arz etmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla sosyal bağları kuvvetli olan bireylerin örgütsel bağlılıkları da olumlu etkilenmektedir (Uygur, 2009). Bu durum da çeşitli grup normlarının oluşmasını sağlamaktadır. Ancak oluşan normlar çalışan bireylerin davranış, tutum ve değer yargılarıyla uyumlu ise gruba örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışan birey bağlı olduğu örgütten ayrılmak istese bile çalışma arkadaşlarından ayrılmak istememektedir. Bu durum da bireyin bağlı olduğu örgütte kalmasını sağlamaktadır (Luthans ve diğ., 1987; akt., Vurdu, 2017). Sağlıklı etkileşim bireyin örgüte olan bağlılığının artmasını sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005). Takım çalışmasında bağlılığı artırmak için olması gerekenler (Kaynak, 1999; akt., Vurdu, 2017): Amaçsal birliktelik. Beklenti, motivasyon, eğitim düzeyi, gelişmişlik düzeyinin benzer olması. Gruplar arası rekabet. Grupların küçüklüğü. Başarı odaklı olması. Sosyal etkileşimli gruplardır.

### **1.7.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgüt dışı faktörler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt dışı faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005). Bunlar: Profesyonel olma. Yeni iş fırsatları. Sektörün durumu. Ekonomik durum. İşsizlik oranı, şeklinde sıralanmaktadır.

Bireyin yaptığı işi düzenli, düzgün ve az hata yaparak devam ettirebilmesine profesyonellik denir (Gökçora, 2005). Farklı bir deyişle çalışan bireyin mesleğiyle bütünleşmesidir. İş ya da mesleğe ait değer yargılarını özdeşleştirilmesi olarak da ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bireyin yaptığı işi en mükemmel şekilde icra edebilmesi profesyonel olduğunun göstergesidir (Gökçora, 2005). Profesyonel

bireylerin mesleki açıdan gelişmesi için örgüt tarafından desteklenmesi bağlılığı olumlu etkilemektedir (Gunz, 1994; akt., Kan-Sönmez, 2017).

Profesyonellik, sonuç değil süreç (gidilen yol) odaklıdır. Doğru süreç izlendiğinde mutlaka istenilen sonuca varılacaktır. Önemli olan şey, profesyonel olan birey ne şekilde olursa olsun doğru yollardan (süreçlerden) kalıcı sonuç alandır (Bayhan, 2011).

Bireyler yeni iş bulma konusunda imkanların az olmasından dolayı örgüte bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir. Bireyin işi bırakma düşüncesi iş imkanlarının azlığından dolayı yok denecek kadar azdır (Balay, 2014). İş olanakları artıkça kuruma bağlılık da azalacaktır (İnce ve Gül, 2005). İş imkanlarının fazla olmadığı ülkelerde birey çalışmak istemese bile iş bulamama korkusundan dolayı bağlı olduğu örgütte kalmaya devam etmektedir. Tersi bir durumda ise bireyler bağlı olduğu örgütten ayrılmayı düşünebilmektedir (Kılıç, 2008).

Çalışan birey gelecekte ekonomik olarak sıkıntı yaşayacağını düşündüğü örgüte karşı olumsuz duygular besleyerek örgüte bağlılığı azalacaktır. Belirsizliğin var olduğu örgütlerde bağlılık düşüktür. Belirsizlik ve istikrarsızlığın olmadığı örgütlerde ise tam tersi bağlılık yüksektir. Bir ülkenin işsiz olan birey sayısı bağlılığı etkilemektedir. İşsizlik oranı yüksekse bağlılık da yüksektir (İnce ve Gül, 2005).

## 1.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Her örgütün kendine göre amaç ve hedefi bulunmaktadır. Örgütte var olan bireyler, bu hedef ve amaçları kendi hedef ve amaçları gibi sahiplenirse örgüte bağlılığı artacaktır. Bu durum ise örgütün gelişmesine ve ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Birey, örgütün hedef ve amaçlarını kendi hedef ve amaçları gibi görmediğinde örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Bu da örgütün kısa sürede dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceğini göstermektedir (Arslan-Şipşak, 2022). Farklı bir deyişle örgütün amaçları mantıksal, akılcı ve kabul edilebilir olursa bağlılık kavramı olumlu, tersi bir durumda ise bağlılık kavramı olumsuz etkilenmektedir (Koç, 2009). Negatif ya da pozitif sonuçların örgütsel bağlılığı farklı şekillerde etkilediğini göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçları üç şekilde ele alınmaktadır. Bunlar; düşük bağlılık, ılımlı bağlılık, yüksek bağlılıktır. Çalışan bireylerin örgüte olan bağlılık

seviyeleri farklılaştıkça örgüte dönük davranışları da değişiklik göstermektedir. Bu durum da olumlu ya da olumsuz davranışlara neden olabilmektedir (Kılıç, 2008).

**Düşük Bağlılık Düzeyi:** Birey bu bağlılık çeşidinde kendini bağlı olduğu örgüte ait hissetmez. Örgütsel bağlılığı zayıftır. Çalışan birey örgütün amaç ve değer yargılarını tam olarak benimseyememiş ve kavrayamamıştır. Düşük dereceli bağlılıklar çalışan bireylerde özgün olma, yaratıcı düşünebilme gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bireyin motivasyon ve performansının düşmesi düşük bağlılığın olumsuz sonucudur.

Örgütsel açıdan bakıldığında; bireyin iş yükünün arttığını düşünmesi, örgütte kalmak istememesi, işe gitmemek için bahaneler üretmesi, işten verim alamaması, örgütüne karşı sadakatsiz davranması, dedikodu yapması, rol çatışması yaşaması gibi olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir. Çalışan birey, örgüt bağlılığı düşük olduğu için devamlı yeni bir iş arayışı içindedir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılığı az olan bireylerin örgütten ayrılması hem bireyin hem de örgütün faydasına olacaktır. Çalışan bireyin düşük bağlılık hissetmesi örgütüne gerektiği kadar emek vermemesi bağlı olduğu örgüte zarar vermektedir (Randal, 1987). Bu durum örgütün diğer çalışanlarını da olumsuz etkileyebilmektedir.

Bireyin işi bırakmasına engel olan faktörler ise şu şekilde sıralanabilmektedir: Alternatif iş olanakları, iş doyumu, örgütün işe yatırımı ve bireyin ödüllendirilmesidir (Gündoğan, 2009; Ergener, 2008). Örgütsel bağlılığı düşük düzeye sahip olan bireyler örgütler tarafından fazla tercih edilmezler. Çünkü bu bireyler alternatif iş olanakları sunulduğunda yaptığı işi hemen bırakıp yeni işe geçmeye isteklidirler. Örgütsel bağlılık düşük seviyede seyrettiği zaman itiraz etme, şikayette bulunma gibi sonuçlara yol açmaktadır. Bu da örgütün zarar görmesine neden olmaktadır. Örgütle bağlantı kuran bireyler yeni durum ve olaylara uyum sağlayamamakta, güven problemi yaşamakta ve maddi problemlerle karşılaşmaktadır (Bayram, 2005).

**İlman Bağlılık Düzeyi:** Bireyin; örgütüne karşı tam anlamıyla aidiyet duygusuyla bağlanmadığı, dengeli olarak hareket ettiği bağlılık türüdür. İş deneyimi yüksek olan bireyler bu bağlılık türünü benimsemektedir. Kendi kimliklerine zarar gelmesini istemedikleri için örgütle bütünleşmeye gitmektedirler. Amaçları kendi kimliklerini koruma çabasıdır.

Bireyler, ılımlı örgütsel bağlılıkta örgütün var olan bütün değer yargılarını benimsememektedir. Yalnızca bazı değer yargılarını kabul etmektedir. Bu bağlılık düzeyinde sürekli olumlu sonuçlar olmayabilir. Çalışan bireyler, topluma karşı yerine getirmekle sorumlu oldukları durumlar ile örgüte göstermek zorunda oldukları bağlılık arasında sıkışıp kalabilmektedir. Bu da bireylerin kararsız davranmasına sebep olabilmektedir. Kararsız davranan birey örgütün verimini düşürebilmektedir (Bayram, 2005, s. 136).

ılımlı örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları doğrultusunda bireyin örgütte çalışma yılı artabilmekte, işten ayrılma konusu daha az gündeme gelmekte, iş tatminine ulaşabilmektedir. Bu bağlılık türü bireye dengeli davranabilme ve bireysel olarak tercihte bulunabilme gibi imkanlar sunmaktadır. Bu da ılımlı bağlılığı ortaya çıkarmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009).

**Yüksek Bağlılık Düzeyi:** Bireyin, örgütün amaç ve hedeflerini yerine getirmek için isteyerek fedakarlık gösterdiği bağlılık düzeyidir. Çalışan birey örgütün ihtiyaç ve beklentilerinin farkındadır. Birey bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilmek amacıyla elinden geldiğince çaba göstermektedir. Bu da bireyin bağlı olduğu örgütte kalmak istediğinin göstergesidir (Yücel ve Koçak, 2014). Başka bir deyişle bireyin örgütüyle bütünleştiği, hedeflerini kabullendiği, kendisini örgüte her anlamda adadığı bağlılık düzeyidir. Örgütte kalabilmek için emek, çaba gösterdiği ve gönüllü olduğu belirtilmektedir (Demir ve Öztürk, 2011).

Yüksek bağlılık düzeyine sahip bireyler buldukları örgüte emek vermekten ve zaman harcamaktan mutluluk duyarlar. Örgütlerinin ilerlemesi ve genişlemesi için verimliliği artırırılar. Örgütten ayrılmamak için ne gerekliyse yerine getirirler (Balay, 2014).

Örgütsel bağlılığı düşük olan bireylere göre bağlılık düzeyleri yüksek olan bireyler işe gelmek isteyip istememe durumlarına bakıldığında işe gelme isteğinde aşırı derecede azalma göstermektedir (Gündoğan, 2009).

Örgüt, hedeflerine ulaşma noktasında bireyin yardımıyla hız kazanmaktadır. Bu da çalışan bireyin ödüllendirilmesiyle karşılık bulmaktadır. Ödüllendirilen birey örgütü daha ileriye taşımak için emek ve çaba göstermektedir. Bu durum ise bağlılığın olumlu sonuçlarından biridir. Bunun aksi bir durumda ise örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları ortaya çıkabilmektedir (Randal, 1987).

Bağlılığın yüksek seviyede olması duygusal bağlılığı da ortaya çıkarmaktadır. Bu tür bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bağlı olduğu örgüte sadakat gösterme, ücret açısından doyuma ulaşma, mesleğini severek yapma gibi olumlu sonuçlarının yanında; yenileşmeyi istememe, yaratıcılığı söndürme, hareketliliği sınırlama ve direnç gösterme gibi olumsuz sonuçları da olabilmektedir (Erdem, 2007).

### 1.9. TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık birbirleriyle bağlantılıdır. Tükenmişlik kavramı bağlılığı etkisi altına alırken örgütsel bağlılık kavramı da tükenmişliği karşılıklı etkilemektedir. Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar aşağıda gösterilmektedir:

Yapılan araştırmalarda bireylerin çalıştıkları örgüte bağlılıkları tükenmişlik durumlarını ister istemez etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek bireyler, çalıştıkları örgüte karşı tükenme durumunu daha düşük düzeyde yaşamaktadırlar (Kalliath ve diğ., 1998, s. 179).

Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis (2009) yaptıkları araştırmalarda duygusal tükenmişlik kavramını önemli görmüşlerdir. Mesleki bağlılık ve duygusal tükenmişliği olumsuz yani negatif olarak ilişkilendirmişlerdir. Tükenmişlik, örgütsel bağlılık kavramını anlamlı şekilde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, tükenmişlik kavramının duygusal ve duyarsızlaşma boyutlarıyla etkileşim halindedir (Schaufeli ve Enzman, 1998, s.91). Bu durumu araştırmacı Boyer (2011) tespit etmiştir. Tükenmişliğin örgütsel bağlılık üstünde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu ifade etmektedir (Cherniss, 1980; Basım ve diğ., 2011).

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ele alan Kayabaşı (2008) tükenmişlik düzeylerini farklı değişkenlere göre incelemektedir. Cinsiyet değişkeninin duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeyi etkisi altına almadığını, ama kişisel başarı seviyesini etkilediğini tespit etmiştir. Medeni durum, yaş, mesleki çalışma süresi, mezun olunan okul ve mezun olunan bölüm ile duygusal tükeniş, kişisel başarı ve duyarsızlaşma gibi değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmadığını ifade etmiştir.

Meyer, Allen ve Smith (1993), Günlük (2010) yaptıkları araştırmalarda mesleğine bağlı bireylerin örgütsel bağlılık durumunun sürekli artmakta olduğunu bu bireylerin çalıştıkları işten ayrılma niyetlerinin çok az olduğunu ifade etmektedirler.

İş stresinin, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık üzerine olan ilişkisini araştıran Aydoğan (2008) öğretmenlerin yaşadıkları durumları anlamak için yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre devam bağlılığı ve çalışma stresi arasında olumlu/pozitif ilişki varken duygusal bağlılık ve çalışma stresi arasında olumsuz/negatif ilişki olduğunu belirlemiştir. Çalışma stresi bireyi zorunlu olarak çalıştıkları örgüte devam etme noktasında yönlendirmektedir. Ama duygusal açıdan bireyin örgüte mesafeli olmasını sağlamaktadır.

Öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerinin tespit edilebilmesi, tükenmişliğe ait boyutlardan hangisinin öğretmen tarafından yoğun hissedildiği fark edilebilmesi için bir çalışma yapılmıştır. Demografik açıdan değişkenler ele alınmış ve tükenmişlik seviyeleri incelenmiştir. Yapılan araştırmada çıkan sonuçlar: Öğretmenlerin medeni durum, cinsiyet, çocuk sayısı, okuduğu bölüm ve yaş ile ilgili değişkenler hipotezle desteklenmemiştir. Yalnızca okulda çalışma süresi hipotezi desteklenmiştir. Okulda çalışma süresi ve tükenmişlik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır. Cinsiyet değişkeni tükenmişliğin alt boyutlarıyla anlamlı ilişki içerisindeyken medeni durumun alt boyutla anlamlı ilişkisi yoktur (Uslu ve Acar, 2020).

Soykan (2012) 'ın yaptığı çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında güçlü negatif ilişki olduğu belirtilmiştir. Korelasyon kat sayısı anlamlı ve yüksektir. Bu da örgütsel bağlılığın tükenmişlik kavramı üzerinde güçlü etkisi olduğunu göstermiştir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları artıkça tükenmişlik davranışları azalmaktadır. Çimen (2022) yaptığı araştırmada şu sonuçlara varmıştır: Öğretmenlerin duygusal açıdan tükenmişlik seviyeleri düşüktür. Duygusal bağlılık algıları ise "katılıyorum" seviyesindedir. İki değişken ele alındığında zıt yönlü ve orta seviyede ilişki tespit edilmiştir. Tükenmişliği az olan öğretmen, öğrencilerine ve çalıştığı kuruma daha fazla yarar sağlamaktadır. Yüksek seviyede tükenmişlik yaşayan öğretmen stres altında girebilmektedir. Stresin devamlılığı ise kronik hastalıklara sebep olabilmektedir. Kronik hastalıklar öğretmenlerde duygusal tükenmişliğe yol açmaktadır. Yapılan araştırmada duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik arasındaki

ilişki orta düzeydedir. Duyarsızlaşma beraberinde duygusal tükenmeyi getirebilmektedir. Bu da öğretmenin kişisel başarısını etkilemektedir. Kişisel başarı seviyesi öğretmenlerin örgütsel bağlılığını aynı yönde ve anlamlı şekilde ifade etmektedir. Kişisel başarısı düşen öğretmenin örgütsel bağlılığı da düşmektedir. Bu da okul hedeflerinin gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır.

Tükenmişlik ve bağlılık birbiriyle ilişkili durumlardır. Eğitim kurumunda tükenmişlik yaşayan öğretmenin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenmektedir. Kurumdaki öğretmenin mesleki tükenmişliğinin düşük düzeyde olması, öğretmenin örgüt içerisinde kalma eğiliminin olduğunu göstermektedir. Bireyin örgütsel bağlılığının yüksek olması örgütün devamlılığını ve belirlenen amaca ulaşmasını sağlar. Bu iki kavram ise okullarda hedeflerin gerçekleştirilmesi ve verimin artırılmasında önem arz etmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışma nicel araştırma desenlerinden ilişkisel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel araştırmalar, iki ya da daha çok değişken arasındaki korelasyonun değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırma şekillerindedir (Fraenkel, & Wallen, 2006). İlişkisel araştırmalarda amaç, iki ya da daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını sorgulamak, şayet ilişki varsa bu ilişkinin yönü ve kuvvetini belirlemektir.

#### 2.2. EVREN- ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Üsküdar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretimde görevli 8.683 öğretmen; örneklemini ise Üsküdar ilçesinde görev yapan 386 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Ölçekler toplam 386 öğretmene uygulanmış olup rastgele örnekleme yöntemiyle gönüllülük esasına bağlı olarak seçilmiştir. Örneklem sayısı aşağıda yer alan tahmini örneklem büyüklüğü tablosu 2.2.1'den yararlanılarak yapılmıştır.

**Tablo 2.2.1:**Tahmini Örneklem Büyüklüğü

N	SAPMA MİKTARI				
	.01	.02	.03	.04	.05
500					218
1.000				375	278
3.000		1.334	7.87	500	341
5.000		1.622	880	536	357
10.000	4.899	1.936	964	566	370
50.000	8.057	2.291	1.045	593	381
100.000	8.763	2.345	1.056	597	383
500.000	9.423	2.390	1.065	600	384

Bu tablo, Çingı (1994, 25 )'den uyarlanmıştır.

**Tablo 2.2.2: Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri**

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	230	59,4
	Erkek	156	40,3
Yaş Aralığı	24-35	59	15,2
	36-47	144	37,2
	48 ve üstü	183	47,3
Medeni Durumunuz	Evli	291	75,2
	Bekar	95	24,5
Eğitim Durumu	Lisans	215	55,6
	Lisansüstü	165	42,6
Meslekteki Kıdem	1-12 Yıl	93	24
	13-25 Yıl	198	51,2
	26 yıl ve üstü	93	24
Kurumda Hizmet Yılı	1-6 Yıl	233	60,2
	7 yıl ve üstü	153	39,3

Araştırma sonuçlarına göre ankete katılanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde toplam katılımın %59,4'ünü kadınların, %40,3'ünü ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığına göre dağılımı incelendiğinde, 24-35 yaş aralığındaki kişiler %15,2 ile en düşük orana sahipken 36-47 yaş aralığındakiler %37,2 48 ve üstü yaş aralığındakiler ise %47,3 ile en yüksek orana sahiptir. Ankete katılanların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde, %75,2'sinin evli, %24,5'inin ise bekar olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre dağılıma bakıldığında, lisans mezunlarının oranı %55,6 iken lisansüstü mezunlarının oranı ise %42,6'sıdır. Ankete katılanların mesleki kıdemi incelendiğinde %24'ünün 1-12 yıl, %51,2'sinin 13-25 yıl, %24'ünün 26 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Son olarak, katılımcıların kurumdaki hizmet yıllarına göre dağılımı incelendiğinde, 1-6 yıl hizmet verenlerin oranı %60,2 iken 7 yıl ve üzerinde hizmet verenlerin oranı %39,3 olarak belirlenmiştir.

### 2.3. VERİLERİN TOPLANMASI

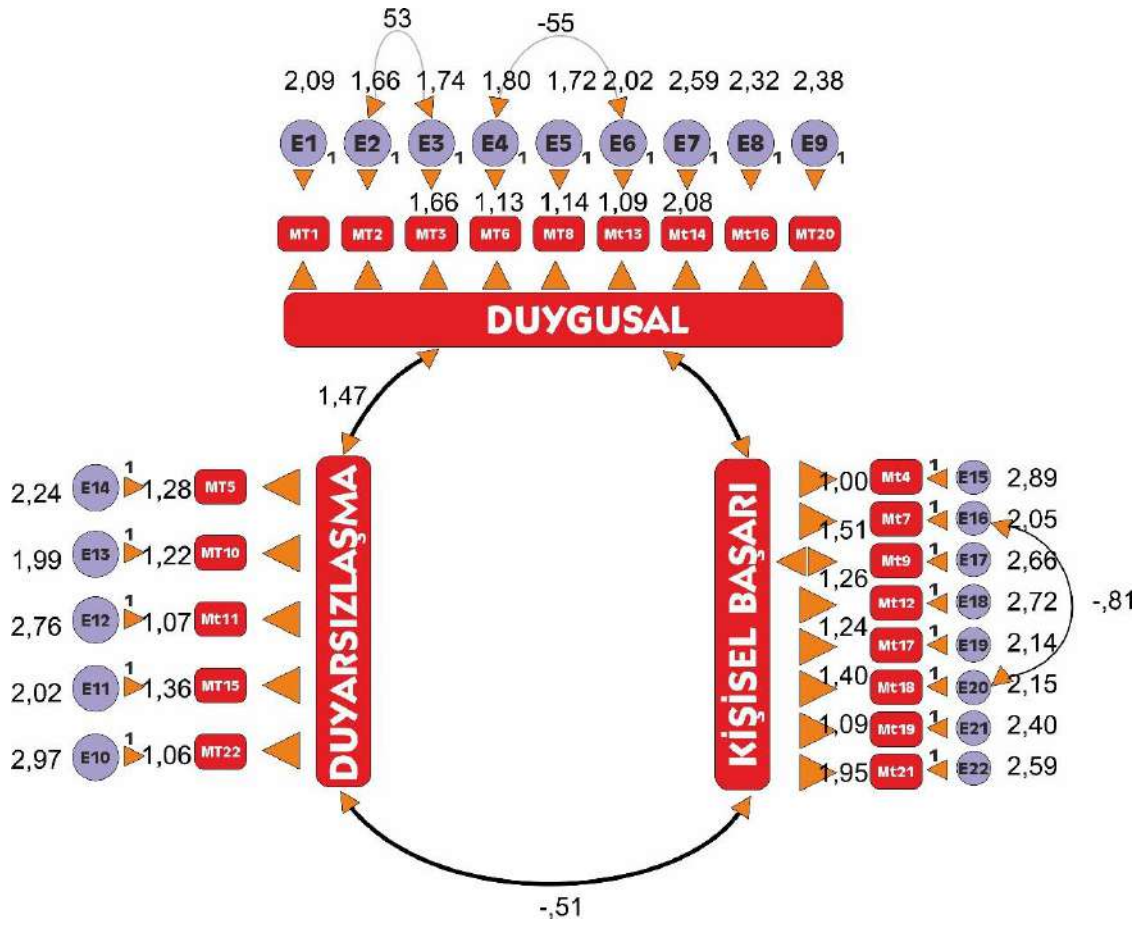
Ölçekler, araştırmacı tarafından gönüllülük esasına dikkate alınarak; 321 öğretmene yüz yüze, 65 öğretmene ise google form aracılığıyla uygulanmıştır. Uygulanan ölçeklerin hepsi araştırmanın analizine dahil edilmiştir.

### 2.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmanın ilk bölümünde kişisel bilgi formu yer almaktadır. Kişisel bilgi formu içerisinde cinsiyet, yaş aralığı, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki kıdem ve kurumda hizmet yılı soruları bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde Maslach Tükenmişlik Envanteri yer almaktadır. Maslach ve Jackson, sağlık ve hizmet sektöründe görev yapan 1025 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde tükenmişlik envanteri geliştirme çalışmaları yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar sonucunda, polislerden öğretmenlere, hemşirelerden psikiyatriklere kadar insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren mesleklerde çalışan bireyler için bir ölçek geliştirmişlerdir. Yaptıkları açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, tükenmişliğe sebep olan üç ana boyut tespit etmişlerdir. Bunlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır. Bu boyutlar, toplamda 22 maddeden oluşan 7'li Likert tipi Tükenmişlik Envanteri'ni ortaya çıkarmıştır. Bu envantere duygusal tükenme, çalışanın işindeki duygusal taleplere cevap veremeyecek duruma gelmesini; duyarsızlaşma ise çalışanın hizmet verdiği kişilerle arasına mesafe koymasını ve onları görmezden gelmesini ölçmektedir. Kişisel başarı boyutu ise bireyin işinde kendini başarılı hissetmesini yansıtmaktadır. Duygusal tükenme boyutu 9, duyarsızlaşma boyutu 5 ve kişisel başarı boyutu ise 8 maddeden oluşmaktadır. Bu envanter, insanlarla doğrudan etkileşim gerektiren mesleklerde çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için kullanılmaktadır (Maslach vd., 2001'den akt. İnce ve Şahin, 2015).

**Tablo 2.4.1:** Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

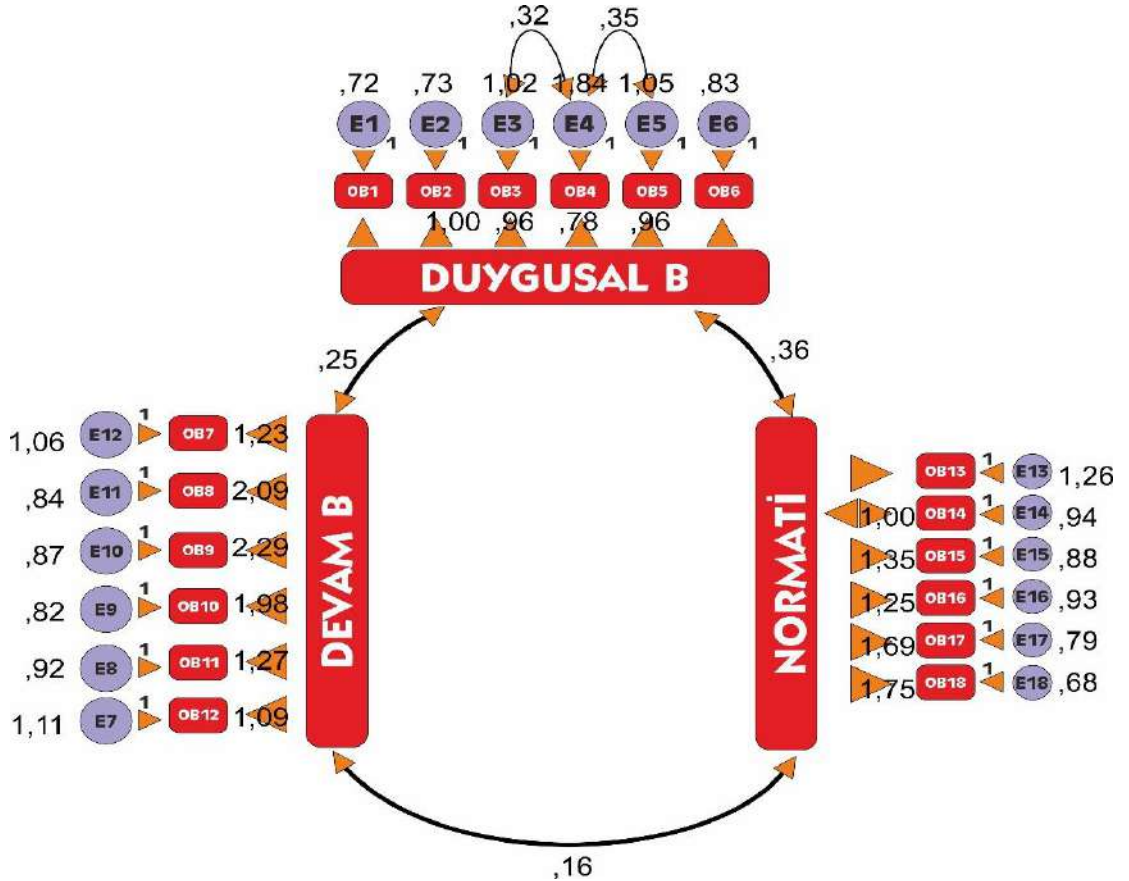


Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin faktör yapısı açımlayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Güvenilirlik analizleri için veriler incelendiğinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı duygusal tükenme için  $\alpha = 0,89$ , duyarsızlaşma için  $\alpha = 0,78$ , kişisel başarı boyutu için  $\alpha = 0,78$  olarak saptanmıştır (İnce & Şahin, 2015). Hesaplanan güvenilirlik katsayısının  $,70$  ve daha yüksek olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk & diğ., 2011). Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (RMSEA= .061;  $X^2/df = 2,42$ ; CFI=0.916; GFI=0.900).

Çalışmanın üçüncü bölümünde Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeğinin Dağlı vd. (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan formu kullanılmıştır. 226 öğretmene uygulanan ölçeğin geçerlik çalışmaları kapsamında Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları, orijinal yapının Türkçe formda

da aynı yapıda karşılık bulduğunu ve doğrulandığını göstermiştir. Ayrıca, her bir maddenin faktör çözümlemesi içinde kalıp kalmayacağına karar verilmesi için kullanılan ölçütlerden biri olan “Anti-image Korelasyon Matrisi değerleri de beklenen değerlerin üstünde değerler olarak her maddenin faktör çözümlemesi içinde kalabileceğini göstermiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı duygusal bağlılıkta  $\alpha=,83$ , devam bağlılığında  $\alpha=,72$ , normatif bağlılıkta  $\alpha=,79$  olduğu saptanmıştır. Hesaplanan güvenilirlik katsayısının ,70 ve daha yüksek olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk & diğ., 2011). Güvenirlik çalışmaları kapsamında yapılan Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyon değerlerine ilişkin sonuçlar da beklenen değerler üzerinde çıkarak ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir. Birinci faktör olan duygusal bağlılık 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci faktör olan devam bağlılığı 6 maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 12) ve üçüncü faktör olan normatif bağlılık ise yine 6 maddeden (13, 14, 15, 16, 17, 18) oluşmaktadır.

**Tablo 2.4.2:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi



Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin faktör yapısı açımlayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (RMSEA= .065; X<sup>2</sup>/df= 2.64; CFI=0.908; GFI=0.907).

## 2.5. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Çalışmada kullanılan ölçeklerin veri analizi SPSS 23.0 programında yapılmıştır. İki gruptan oluşan değişkenler için bağımsız örneklem t-testi ve ikiden fazla gruptan oluşan değişkenler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ayrıca tükenmişlik ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi göstermek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Normallik dağılımı sonrasında uygulanan parametrik testlerden elde edilen sonuçlar p<0.05 anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmektedir.

**Tablo 2.5.1:** Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0.210	-0.394
<b>Devam Bağlılığı</b>	0.093	0.205
<b>Normatif Bağlılık</b>	0.261	0.023
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	0.053	-0.675
<b>Duyarsızlaşma</b>	0.133	-0.714
<b>Kişisel Başarı</b>	0.277	-0.336

Yapılan bu araştırmada öncelikle elde edilen verilerin normal bir dağılım sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Kurtosis ve Skewness değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Bu test sonucuna göre alt boyutlar için dağılımın normal olduğu söylenebilir. Dağılım normal olduğundan dolayı parametrik testler uygulanmıştır.

**Tablo 2.5.2:** Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Puanlama Anahtarı

	<b>Tükenmişlik</b>		
	<b>Düşük Düzey</b>	<b>Orta Düzey</b>	<b>Yüksek Düzey</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	0-16	17-26	27 ve üzeri
<b>Duyarsızlaşma</b>	0-8	9-13	14 ve üzeri
<b>Kişisel Başarı</b>	37 ve üzeri	31-36	0-30

(Maslach vd., 2001; akt., İnce ve Şahin, 2015)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR

#### 3.1. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları ve toplamları Tablo 3.1.1’nde verilmiştir.

**Tablo 3.1.1:** Örgütsel bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları Puan Ortalama ve Toplamları

	n	$\bar{x}$	SS
Duygusal Bağlılık	386	3,1271	0,92
Devam Bağlılığı	386	3,0986	0,76
Normatif Bağlılık	386	2,8978	0,87
Duygusal Tükenmişlik	386	26,2142	13,49
Duyarsızlaşma	386	12,2541	7,57
Kişisel Başarı	386	27,7877	9,47

Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına bakıldığında duygusal bağlılık düzeyinin ( $\bar{x}=3,12$ ), devam bağlılığı düzeyinin ( $\bar{x}=3,09$ ) ve normatif bağlılık düzeyinin ( $\bar{x}=2,89$ ) olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında öğretmenlerin bağlılık düzeyinin ortalama bir değerde olduğu ifade edilebilir. Mesleki tükenmişlik ölçeği alt boyutlarına bakıldığında ise duygusal tükenmişlik toplam puanının ( $x=26,21$ ) duyarsızlaşma toplam puanının ( $x=12,25$ ) ve kişisel başarı toplam puanının ( $x=27,87$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu değerlere bakıldığında duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyinin orta, kişisel başarı düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmektedir.

#### 3.2. CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine ilişkin ölçümleri Tablo 3.2.1’nde verilmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyetleri ile ölçek alt boyutları arasındaki farklılaşma açıklanmaktadır.

**Tablo 3.2.1:** Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Örneklem t-testi Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kadın	230	3,22	0,90	2,502	<b>0,013</b>
	Erkek	156	2,99	0,92		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Kadın	230	3,13	0,77	0,908	0,365
	Erkek	156	3,06	0,75		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kadın	230	2,92	0,87	0,639	0,523
	Erkek	156	2,86	0,88		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Kadın	230	25,88	14,09	0,607	0,544
	Erkek	156	26,74	12,64		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Kadın	230	11,59	7,53	2,063	<b>0,040</b>
	Erkek	156	13,21	7,55		
<b>Kişisel Başarı</b>	Kadın	230	27,86	9,47	0,175	0,861
	Erkek	156	27,69	9,52		

Bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçlarına göre ölçek alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutu [ $t(384)= 2,502, p<0,05$ ] ile cinsiyet arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Buna bağlı olarak erkeklerin (Ort.= 2,99) kadınlara göre (Ort.= 3,22) duygusal bağlılık eğilimi daha düşüktür. Ölçek alt boyutlarından duyarsızlaşma boyutu [ $t(384)= -2,063, p<0,05$ ] ile cinsiyet arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Yapılan t-testi analizi sonucuna göre erkeklerin (Ort.= 13,21) kadınlara göre (Ort.= 11,59) duyarsızlaşma eğiliminin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3. MEDENİ DURUMA GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik düzeylerinin medeni durum değişkenine ilişkin ölçümleri Tablo 3.3.1’nde verilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre katılımcıların medeni durumları ile ölçek alt boyutları arasındaki farklılaşma açıklanmaktadır.

**Tablo 3.3.1:** Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasında Bağımsız Örneklem t-testi Analiz Sonuçları

	<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Evli	291	3,14	0,88	0,405	0,685
	Bekar	95	3,09	1,01		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Evli	291	3,09	0,74	0,473	0,637
	Bekar	95	3,13	0,84		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Evli	291	2,89	0,85	0,126	0,899
	Bekar	95	2,91	0,95		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Evli	291	26,08	12,95	0,348	0,728
	Bekar	95	26,68	15,15		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Evli	291	12,06	7,18	0,843	0,400
	Bekar	95	12,89	8,68		
<b>Kişisel Başarı</b>	Evli	291	27,93	9,13	0,587	0,558
	Bekar	95	27,28	10,52		

Bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçlarına göre ölçek alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir.

### 3.4. HİZMET YILINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik düzeylerinin hizmet yılı değişkenine ilişkin ölçümleri Tablo 3.4.1’nde verilmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre katılımcıların kurumdaki hizmet yılı ile ölçek alt boyutları arasındaki farklılaşma açıklanmaktadır.

**Tablo 3.4.1:** Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Kurumdaki Hizmet Yılı Arasında Bağımsız Örneklem t-testi Analiz Sonuçları

	Kurumdaki Hizmet Yılı	n	$\bar{x}$	s	t	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1-6 Yıl	233	3,19	0,92	1,666	0,097
	7 yıl ve üstü	152	3,03	0,91		
<b>Devam Bağlılığı</b>	1-6 Yıl	233	3,16	0,74	1,970	0,050
	7 yıl ve üstü	152	3,00	0,79		
<b>Normatif Bağlılık</b>	1-6 Yıl	233	2,96	0,85	1,755	0,080
	7 yıl ve üstü	152	2,81	0,90		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	1-6 Yıl	233	25,18	13,15	1,867	0,063
	7 yıl ve üstü	152	27,80	13,98		
<b>Duyarsızlaşma</b>	1-6 Yıl	233	12,05	7,44	0,728	0,467
	7 yıl ve üstü	152	12,62	7,79		
<b>Kişisel Başarı</b>	1-6 Yıl	233	27,57	9,56	0,600	0,549
	7 yıl ve üstü	152	28,16	9,39		

Bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçlarına göre ölçek alt boyutları ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir.

### 3.5. EĞİTİM DÜZEYİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine ilişkin ölçümleri Tablo 3.5.1’nde verilmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre katılımcıların eğitim düzeyi ile ölçek alt boyutları arasındaki farklılaşma açıklanmaktadır.

**Tablo 3.5.1:** Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Eğitim Düzeyi Arasında Bağımsız Örneklem t-testi Analiz Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	s	t	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Lisans	215	3,23	0,96	2,475	<b>0,014</b>
	Lisansüstü	165	3,00	0,85		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Lisans	215	3,13	0,81	0,937	0,349
	Lisansüstü	165	3,06	0,69		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Lisans	215	2,90	0,89	0,253	0,800
	Lisansüstü	165	2,92	0,85		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Lisans	215	24,59	14,38	2,606	<b>0,010</b>
	Lisansüstü	165	28,15	12,19		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Lisans	215	11,12	7,95	3,269	<b>0,001</b>
	Lisansüstü	165	13,61	6,88		
<b>Kişisel Başarı</b>	Lisans	215	28,52	10,27	1,595	0,112
	Lisansüstü	165	26,99	8,41		

Bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçlarına göre ölçek alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutu [ $t(384)= 2,475, p<0,05$ ] ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Buna göre lisans mezunu olanların (Ort.= 3,23) lisansüstü mezunlarına göre (Ort.= 3,00) duygusal bağlılık eğilimi daha yüksektir. Ölçek alt boyutlarından duygusal tükenmişlik boyutu [ $t(384)= -2,063, p<0,05$ ] ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Buna bağlı olarak lisans mezunu olanların (Ort.= 24,59) lisansüstü mezunlarına göre (Ort.= 28,15) duygusal tükenmişlik eğilimi daha düşüktür. Ölçek alt boyutlarından duyarsızlaşma boyutu [ $t(384)= -2,063, p<0,05$ ] ile eğitim durumu arasında da anlamlı farklılaşma görülmüş olup lisans mezunu olanların (Ort.= 11,12) lisansüstü mezunlarına göre (Ort.= 13,61) duyarsızlaşma eğiliminin daha düşük olduğu saptanmıştır.

### 3.6. YAŞA GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik düzeylerinin yaş değişkenine ilişkin ölçümleri Tablo 3.6.1’nde verilmiştir. Yapılan tek yönlü

varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların yaşları ile ölçek alt boyutları arasındaki farklılaşma açıklanmaktadır.

**Tablo 3.6.1:** Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Yaş Arasında Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{x}$	Ss	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	24-35	59	3,26	1,07	,778	,460
	36-47	144	3,09	0,91		
	48 ve üstü	183	3,11	0,87		
<b>Devam Bağlılığı</b>	24-35	59	3,22	0,82	,955	,386
	36-47	144	3,06	0,73		
	48 ve üstü	183	3,09	0,76		
<b>Normatif Bağlılık</b>	24-35	59	3,00	0,97	,750	,473
	36-47	144	2,84	0,93		
	48 ve üstü	183	2,91	0,80		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	24-35	59	25,82	15,44	,888	,413
	36-47	144	25,17	13,54		
	48 ve üstü	183	27,15	12,82		
<b>Duyarsızlaşma</b>	24-35	59	10,95	8,39	1,807	,165
	36-47	144	11,90	7,75		
	48 ve üstü	183	12,95	7,12		
<b>Kişisel Başarı</b>	24-35	59	29,69	9,88	2,151	,118
	36-47	144	28,17	9,73		
	48 ve üstü	183	26,88	9,09		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait puan ortalamalarına bakıldığında yaşa göre anlamlı bir fark görülmemektedir.

### 3.7. MESLEKTEKİ KIDEM YILINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik düzeylerinin meslekteki kıdem yılı değişkenine ilişkin ölçümleri Tablo 3.7.1’nde verilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların meslekteki kıdem yılı ile ölçek alt boyutları arasındaki farklılaşma açıklanmaktadır.

**Tablo 3.7.1:** Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Arasında Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

	Kıdem Yılı	n	$\bar{x}$	Ss	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1-12 Yıl	93	3,09	1,05	,528	,590
	13-25 Yıl	198	3,10	0,82		
	26 yıl ve üstü	93	3,21	0,98		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Total	384	3,12	0,92	,086	,918
	1-12 Yıl	93	3,12	0,79		
	13-25 Yıl	198	3,09	0,72		
<b>Normatif Bağlılık</b>	26 yıl ve üstü	93	3,08	0,82	1,254	,287
	Total	384	3,10	0,76		
	1-12 Yıl	93	2,87	0,96		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	13-25 Yıl	198	2,85	0,84	2,374	,094
	26 yıl ve üstü	93	3,02	0,85		
	Total	384	2,90	0,87		
<b>Duyarsızlaşma</b>	1-12 Yıl	93	27,27	14,55	1,516	,221
	13-25 Yıl	198	26,96	13,36		
	26 yıl ve üstü	93	23,57	12,64		
<b>Kişisel Başarı</b>	Total	384	26,21	13,54	1,863	,157
	1-12 Yıl	93	12,24	8,21		
	13-25 Yıl	198	12,79	7,41		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait puan ortalamalarına bakıldığında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark görülmemektedir.

### 3.8. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişliğe ilişkin korelasyon sonuçları Tablo 3.8.1’nde verilmiştir.

**Tablo 3.8.1:** Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları Korelasyon Tablosu

		Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Duygusal Bağlılık	r	<b>-,481**</b>	<b>-,464**</b>	<b>,428**</b>
	p	0,000	0,000	0,000
Devam Bağlılığı	r	<b>-,234**</b>	<b>-,196**</b>	<b>,286**</b>
	p	0,000	0,000	0,000
Normatif Bağlılık	r	<b>-,405**</b>	<b>-,332**</b>	<b>,349**</b>
	p	0,000	0,000	0,000

\*\* . P<0.01

Duygusal bağlılık; duygusal tükenmişlik ( $r = -0,481$ ,  $p < 0,001$ ), duyarsızlaşma ( $r = -0,244$ ,  $p < 0,001$ ) ile negatif yönde orta düzeyde korelasyona ve kişisel başarı ( $r = 0,428$ ,  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönde orta düzeyde korelasyona ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılığın arttığı durumda duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma azalmakta, kişisel başarı ise artmaktadır. Devam bağlılığı; duygusal tükenmişlik ( $r = -0,234$ ,  $p < 0,001$ ), duyarsızlaşma ( $r = -0,196$ ,  $p < 0,001$ ) ile negatif yönde düşük düzeyde korelasyona ve kişisel başarı ( $r = 0,286$ ,  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönde orta düzeyde korelasyona ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Başka bir deyişle devam bağlılığının arttığı durumda duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma azalmakta, kişisel başarı ise artmaktadır. Normatif bağlılık; duygusal tükenmişlik ( $r = -0,405$ ,  $p < 0,001$ ), duyarsızlaşma ( $r = -0,332$ ,  $p < 0,001$ ) ile negatif yönde düşük düzeyde korelasyona ve kişisel başarı ( $r = 0,349$ ,  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönde orta düzeyde korelasyona ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle normatif bağlılığın arttığı durumda duyarsızlaşma azalmakta, kişisel başarı ise artmaktadır.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### TARTIŞMA

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma orta düzeyde kişisel başarının ise yüksek düzeyde olduğu yapılan çalışmada tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bulunduğu örgütü benimsediklerini göstermektedir. Baysal (2022) yaptığı çalışmada benzer sonuçlara rastlamıştır. Akgül (2014) yaptığı çalışmada öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin diğer alt boyutlarına göre daha yüksek bulmuştur.

Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Yapılan araştırma sonucunda erkeklerin kadınlara göre duygusal bağlılık eğiliminin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Aksanaklu ve İnandı (2018) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmaya göre erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde duygusal ve devam bağlılığı göstermektedirler. Normatif bağlılık alt boyutunda ise yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Ölçek alt boyutlarından duyarsızlaşma boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Yapılan t-testi analizi sonucunda erkeklerin kadınlara göre duyarsızlaşma eğiliminin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Aksanaklu ve İnandı (2018) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmaya göre duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık bulunmazken kişisel başarı boyutunda erkek yöneticilerin lehine istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Erkek yöneticiler, kendilerini daha olumlu değerlendirmekte ve daha başarılı görmektedirler. Yapılan çalışmada ise cinsiyet ile kişisel başarı ve duygusal tükenmişlik arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Akgül (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, Matematik öğretmenlerinin cinsiyete göre mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda, erkeklerin kadınlara göre daha düşük düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları ancak daha yüksek düzeyde kişisel başarı eksikliği yaşadıkları bulunmuştur. Ayrıca, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek düzeyde çıkarıcı bağlılık yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Medeni duruma göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir. Çimen (2022), Yaslan (2021) ve Yıldız (2021) tez çalışmalarında benzer bulgulara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin tükenmişlik algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir fark göstermediğini belirlemiştir. Kurtoğlu (2021) yaptığı tez çalışmasında, öğretmenlerin medeni durumları düzeyinde duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında bekâr öğretmenler lehine anlamlı farklılık tespit etmiştir. Bekâr öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını tespit etmiştir.

Hizmet yılına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait puan ortalamalarına bakıldığında yaşa göre anlamlı bir fark görülmemektedir. Turunç ve Arık (2016) tarafından yapılan çalışmada çalışanların yaşları ile iş yerinde geçirdikleri sürenin, örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Araştırmalar, çalışanların yaşları ve iş deneyimleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Yaşın ilerlemesiyle birlikte kişinin alternatif iş fırsatlarının azalması ve yeni bir iş arama sürecinin zaman ve maliyet kaybına neden olması bu durumun sebeplerindedir. Kervancı (2013) Onay ve arkadaşları (2006,s. 84) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, iş deneyiminin artmasıyla örgütsel bağlılığın artmasının sebeplerinden biri de çalışma süresinin örgüte yapılan bir yatırım niteliği kazanması ve kişinin emeklilik gibi düşüncelerinin etkisi olabilir. Çöl ve Gül (2000,s.295-296) tarafından yapılan bir çalışmada benzer şekilde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişliğe ilişkin görüşleri arasında yapılan çalışmada farklılık tespit edilmiştir. Bayar (2021) ve Çimen (2022), yaptığı çalışmada farklılık tespit etmemiştir. Cemaloğlu ve Şahin (2007) öğretmenlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin lisansüstü, doktora ve fakülte mezunlarına göre eğitim enstitüsü mezunlarında daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Meslekteki kıdem yılına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişliğe ilişkin görüşleriyle ilgili yapılan bu çalışmada anlamlı bir fark

görülmemektedir. Çöl ve Gül (2000) tarafından yapılan çalışmada örgüt içinde geçirilen süre ve çalışanın kıdemi, örgütsel bağlılık için önemli göstergeler arasındadır. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımların artmasıyla birlikte elde ettiği deneyimleri kaybetmek istememesi örgütte kalma eğilimini artırabilir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile kıdem arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda örgütte geçirilen toplam süre ve belirli bir pozisyonda geçirilen süre ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, kıdeme bağlı olarak örgütsel bağlılıkla doğru orantılı bir ilişki olduğu gözlemlenirken aynı pozisyonda geçirilen süre ile bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Bu durum, çalışanın aynı pozisyonda geçirdiği süre arttıkça daha üst seviyedeki pozisyonlara yükselme fırsatını kaybetmesi ve bu durumun çalışanın tutumunu değiştirmesiyle ilişkilendirilmektedir (Yalçın ve İplik, 2007, s. 489). Çalışanların zamanla iş ortamına uyum sağlamaları, alışkanlıklar edinmeleri ve uyum göstermeleri, bu uyumu sağlayabilen kişilerin genellikle örgütlerinde kalmaya devam etmelerine yol açarken uyum sağlayamayanların ise örgütlerinden ayrılmalarına neden olabilir. Bu durum, yaşlı çalışanların daha az tükenmişlik yaşamalarının bir açıklaması olarak kabul edilebilir (Aydoğan, 2008: 47). Ancak bazı çalışmalar kıdem ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmalara göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri çalışma süresi arttıkça azalırken buna karşın kişisel başarı düzeyinin kıdemle birlikte arttığı belirtilmektedir (Ergin, 1996). Bu perspektiften bakıldığında uzun süreli çalışma deneyimi olan kişilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşama olasılığının azaldığı ve kişisel başarı düzeylerinin arttığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişliğe ilişkin görüşleri yapılan bu çalışmada duygusal bağlılık; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ile negatif yönde orta düzeyde korelasyona ve kişisel başarı ile pozitif yönde orta düzeyde korelasyona ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Aksanaklu ve İnandı (2018) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığı; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile negatif yönde düşük düzeyde korelasyona ve kişisel başarı ile pozitif yönde orta düzeyde korelasyona ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Aksanaklu ve İnandı (2018)

tarafından yapılan çalışmada Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan devam bağlılığının ise tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunurken kişisel başarı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada normatif bağlılık; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ile negatif yönde düşük düzeyde korelasyona ve kişisel başarı ile pozitif yönde orta düzeyde korelasyona ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Aksanaklu ve İnandı (2018) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan normatif bağlılık ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

### **SONUÇLAR**

Yapılan çalışmada cinsiyet, medeni durum, kurumdaki hizmet yılı ve mesleki kıdem gibi değişkenlerle örgütsel bağlılık boyutları arasında farklı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Duygusal bağlılık boyutuyla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiş olup erkeklerin kadınlara göre daha düşük duygusal bağlılık eğilimine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, duyarsızlaşma boyutunda da erkeklerin kadınlara göre daha düşük eğilimde olduğu görülmektedir.

Duygusal bağlılık boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Buna göre lisans mezunu olanların, lisansüstü mezunlarına göre duygusal bağlılık eğilimi daha yüksek olduğu saptanmıştır. Duygusal tükenmişlik boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Buna bağlı olarak lisans mezunu olanların, lisansüstü mezunlarına göre duygusal tükenmişlik eğilimi daha düşüktür. Duyarsızlaşma boyutu ile eğitim durumu arasında da anlamlı farklılaşma görülmüş olup lisans mezunu olanların, lisansüstü mezunlarına göre duyarsızlaşma eğiliminin daha düşük olduğu saptanmıştır.

Ayrıca, bu çalışmada belirtilen örgütsel bağlılık boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında önemli ilişkiler gözlemlenmiştir. Duygusal bağlılık boyutu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif; kişisel başarı ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Devam bağlılığı ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif, kişisel başarı ile pozitif bir ilişki kurmaktadır. Normatif bağlılık ise duygusal tükenme ile negatif, kişisel başarı ile pozitif bir ilişki göstermektedir.

## ÖNERİLER

Bu sonuçlara göre önerilebilecek bazı noktalar şunlar olabilir:

Sonuçlar, yapılan çalışmada erkeklerin kadınlara göre daha düşük duygusal bağlılık ve duyarsızlaşma eğilimine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle cinsiyet farklılıklarını göz önünde bulundurarak örgüt içi politika ve uygulamaların geliştirilmesi önemlidir. Örneğin duygusal bağlılığı artırmaya yönelik destek programları cinsiyet farklılıklarını dikkate alarak tasarlanabilir.

Çalışanların duygusal bağlılığını artırmak için örgüt içinde destekleyici bir ortam sağlanmalıdır. Liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamalı ve onlara destek olmalıdır. Ayrıca, çalışanların duygusal bağlılığını artırmak için sosyal etkinlikler düzenlenebilir ve çalışanların duygularını ifade edebilecekleri bir ortam oluşturulabilir.

Yapılan çalışmada duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkilerin farkındalığının önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Örgütler, bu bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirebilir. Örneğin duygusal bağlılığı artırmak için duygusal tükenmeyi azaltmaya yönelik önlemler alınabilir.

Örgütler, çalışanların kişisel başarılarını destekleyerek duygusal bağlılığı artırabilirler. Bu kapsamda, çalışanların gelişimlerini destekleyici eğitim ve kariyer fırsatları sunulabilir.

Normatif bağlılık, örgütün değerlerine ve normlarına bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, örgütler, çalışanlara örgüt kültürünü benimsemeleri için destek olabilir ve örgüt değerlerini vurgulayan etkinlikler düzenleyebilir.

Bu öneriler, örgütlerin bağlılık düzeylerini artırmasına ve mesleki tükenmişlik düzeylerini düşürmeye yardımcı olabilir. Ancak, her örgüt kendi dinamiklerini göz önünde bulundurarak kendine özel stratejiler ile hareket etmelidir.

## KAYNAKÇA

Adoum, S. Y. (2017). *Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Okuyan Yerli ve Yabancı Öğrencilerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi] Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization, *Journal of Occupational Psychology* (63), 1-18.

**Akgül, Z.** (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Matematik Öğretmenlerinin Algularına Göre İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

**Akkirman, A. D.** (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 13(2), 1-11.

**Aksanaklu, P. & İnandı, Y.** (2018). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 937-955.

**Aktuğ, İ. Y. Susur, A. Keskin, S. Balcı, Y. & Seber, G.** (2006). Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri Araştırma Makalesi, *Osmangazi Tıp Dergisi*, 28 (2):91-101.

**Ardıç, K. & Polatçı, S.** (2008). Tükenmişlik Sendromu: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.

**Arslan-Şipşak, N.** (2022). *Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Ders Denetimine İlişkin Kayguları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.

**Aslan, D. Kiper, N. & Karaağaoğlu, E.** (2005). *Türkiye'de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Türk Tabipleri Birliği Yayınları.

**Atay, S.** (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Ateş, Ö. T.** (2019). Examination of the Relationships Between Mobbing and Psychological Symptoms in Teachers. *Online Submission*, 7(3), 863-873.

**Aslan, D. Kiper, N. Karaağaoğlu, E. Topal, F. Güdük, M. & Cengiz, Ö.S.** (2005). *Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Türk Tabipler Birliği Yayınları.

**Avşaroğlu, S. Deniz, M. E. & Kahraman, A.** (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14) :115-129.

**Aydemir, A.** (2003). *Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bireylerarası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Aydoğan, O.** (2008). *İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara: Kara Harp Okulu. Savunma Bilimleri Enstitüsü.

**Babaoğlu, E.** (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik*. [Yayımlanmış Doktora Tezi]. Bolu: Abant İzzet Baysal üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.

**Bakan, İ.** (2018). *Örgütsel Bağlılık Örgütsel Stratejilerin Temeli*. Ankara: Gazi Kitabevi.

**Balay, R.** (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

**Balcı, A.** (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

**Barutçu, E. , Serinkan, C.** (2008). Burnout Syndrome: An Important Problem Today, and A Research Study Conducted In Demzlı, *Ege Academic Review* (8), 541-561

**Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.

**Basım, H. Nejat & Şeşen, H.** (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 6 (2): 15-23.

- Başaran, İ. E.** (1999). *Eğitime Giriş* (4. Baskı). Ankara: Umut Yayın Dağıtım
- Bayhan, G.** (2011). *Öğretmenlerin Profesyonelliğinin İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, E.** (2022). *Öğretmenlerin Duygusal Emekleri ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*. Siirt Üniversitesi. [Yüksek Lisans Tezi]. Siirt,2022
- Baysal, A.** (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi* sayı 59.
- Becker, H. S.** (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Budak, T.** (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklar Kocaeli İli Örneği*. [Yayımlanmamış, Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Burke, R. J. & Greenglass, E.** (1995). A Longitudinal Study Of Psychological Burnout In Teachers. *Human Relations*, 48(2), 1357-1363. <https://doi.org/10.1177/001872679504800205>
- Bogler, R. & Somech, A.** (2004). Influence of Teacher Empowerment On Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in schools, *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Boyar, E.** (2011). *Türkiye'de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Burisch, M.** (2014). *Das Burnout-Syndrom*. Theorie der inneren Erschöpfung – Zahlreiche Fallbeispiele – Hilfen zur Selbsthilfe. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014.
- Celep, C.** (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı.
- Cemaloğlu, N.** (2007a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki, *Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 33.

**Cengiz, A. A.** (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

**Cohen, A.** (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), 539-558.

**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.

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

**Chang, E.** (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278. <https://doi.org/10.1177/001872679905201002>

**Çakır, A.** (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

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

**Çam, O.** (1989). *Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

**Çelik, K.** (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlikleriyle Evlilik Doyumları Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

**Çetin F. & Basım N.** (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.

**Çıngı, H.** (1994). *Örnekleme Kuramı*, H.Ü. Fen Fakültesi Yayınları, Ankara, 346 s.

**Çimen, M.** (2022). *Lise Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

**Çimen, S.** (2007). *İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları Ve Yeterlik Algıları*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

**Çimen, M.** (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. [Doktora Tezi]. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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

**Çöl, G.** (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 1-14.

**Çöl, G. & Gül, H.** (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1291), 306.

**Chuo, S.** (2003). *The Relationship Between Organizational Commitment and Burnout*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Alliant International University Los Angeles, Los Angeles. – 185.

**Decotiis, T.A. & Summers, T.P.** (1987). A path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40 (7), 445-470.

**Demir, A.** (1999). Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 6 (1-2): 34-44.

**Demir, H. ve Eser, G.** ( 2019). Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2): 159-176.

**Demir, C. & Öztürk, U. C.** (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.

**Durna, U., & Eren, V.** (2005). Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

**Doğan, S. & Kılıç, S.** (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (29), 37-61.

**Dorman, J.** (2003). Testing a Model for Teacher Burnout. *Austrian Journal of Educational and Developmental Psychology*, (3), 35-47.

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

**Engin, A.** (2006). *MEB İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

**Eren, E.** (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık.

**Ergener, B.** (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşamaları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

**Ergin, C.** (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*. R. Bayraktar ve G. Dağ (Edt.) 7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları Elkitabı. 22-25 Eylül 1992, (s.143-154).

**Fırat, M. Z.** (2015). *Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Haliç Üniversitesi, İstanbul.

**Fu, F.Q. Bolander, W. & Jones, E.** (2009). Managing the Drivers of Organizational Commitment and Salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model, *Journal Of Marketing Theory And Practice*,17(4), 335-350.

**Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E.** (2006). *How to design and evaluate research in education*. (6th Ed.). New York: McGraw-Hill International Edition

**Güçlü, H.** (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1681, s.12.

**Güçlü, N. & Zaman, O.** (2011). Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 541-576.

**Gül, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-55.

**Gürkan, G. G.** (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

**Gündoğan, T.** (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

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

**Güner, A. R.** (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

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

**Günlük, M.** (2010). *Muhasebecilerin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

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

**Han, B., Dağlı, A., & Elçiçek, Z.** (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği' nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800. <https://doi.org/10.17755/esosder.445932>

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

**İnce, M. & Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi.

**İnce, N., & Şahin, A .** (2015). Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formunu Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 6(2), 385-399. DOI: 10.21031/epod.97301

**İlsev, A.** (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Jaramilio, F. , Nixon, R. & Sams, D.** (2005). The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies ve Management*. 28 (2): 321-336.

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

**Kadioğlu A. Mazı, H. Gül, M.** (2016). Deneyim ve Eğitim Jhon Dewey, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 34(4): 554-572.

**Kalliath, T. J. O'driscoll, M. P. & Gillespie, D. F.** (1998). The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment in Two Samples of Health Professionals. *Work and Stress*, 12(2), 179-185. <https://doi.org/10.1080/02678379808256858>

**Kanbur, O.** (2020). *Fizik Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.

**Kanter, R. M.** (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499- 517. <https://doi.org/10.2307/2092438>

**Karagüzel. E.** (2012). *Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi* (Bir Devlet Üniversitesi Örneği). [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

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

**Karcioğlu, F. & Türker, E.** (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.24,s.2,2010.

**Karadağ, E.** (2010). Eğitim bilimleri doktora tezlerinde kullanılan araştırma modelleri: Nitelik düzeyleri ve analitik hata tipleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 49-71.

**Kavi, A.** (1998) *Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Kaya, A.** (2001). *Zicher in Kreuzberg Constructing Diasporas: Turkish hip-hop youth in Berlin*. London: Transaction.

**Kaya, K. Küçük, F. & Arslan, B.** (2017). *Eğitimcilerde Tükenmişlik Sendromu ve Kurumsal Bağlılık*. İstanbul: Kriter Yayınevi.

**Kayabaşı, Y.** (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:20*.

**Kervancı F.** (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. [Yüksek Lisans Tezi] Niğde.

**Kılıç, Y.** (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

**Kılıç, G.** (2008). *Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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

**Kula, S.** (2011). *Occupational Stress And Work-Related Wellbeing Of Turkish National Police (TNP) Members*, Doctoral Dissertation, University Of Central Florida, College Of Health And Public Affairs.

**Koç, H.** (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

**Korkmazyürek, H. & Hazır, K.** (2014). *Algı, Tutum ve Duygular İçerisinde Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

**Koyuncu, M.** (2005). *Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi*, 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi.

**Krishraveni, R. & Ramkumar, N.** (2008). Revalidation Process For Established Instruments: A Case Of Meyer And Allen's Organizational Commitment Scale, *The Icfai Journal Of Organizational Behavior*, 7(2), 7-19.

**Lamsa, A. M. & Savolainen, T.** (2000). The Nature Of Managerial Commitment To Strategic Change, *Leadership ve Organization Development Journal*, 21(6), 297- 306.

**Jacobson, D.** (2016). *Causes and Effects of Teacher Burnout*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. <https://scholar.waldenu.edu/dissertations/2835>

**Maraşlı, M.** (2003). *Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri*. [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

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

**Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.** (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

**Maslach, C. Leiter, M. P.** (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498–512.

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

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

**Meir S., T.** (1983). Toward A Theory Of Burnout. *Human Relations*, 36 (10), 899-910

**Mercan, M.** (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

**Meyer, P. & Allen, J.** (1984). Testing the Side-bet theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

**Meyer, J. P. & Allen, N. J.** (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

**Meyer, J. P. & Allen, N. J.** (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *Sage*.

**Meyer, J. P. Allen, N. J. & Smith, C. A.** (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

**Meyer, J. P. & Herscovitch, L.** (2001). Commitment In The Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*. 11, 299- 326.

**Meyer, J. P. Stanley, D. J. Herscovitch, L. & Topolnytsky, L.** (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

**Mowday, R.T. Porter, L. W. & Steers, R. M.** (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover (Vol. 153). New York: Academic Press.

**Mowday, R. T. Steers, R. M. & Porter, L. W.** (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

**Mcgee, G.W. & Ford, R.C.** (1987). Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 87(72), 638-642.

**Naumoun, E.** (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers Group. *Organization Management*, 18.

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

**Onay Ö., Deveci, M., Kocakoç, İ., Kara, E.** (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2).

**O'Reilly C. A. & Caldwell, D. F.** (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification, *Administrative Science Quarterly*, Volume, 26: 560.

**O'Reilly, C. H. and Chatman, J.** (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 3(71), 492-499.

**Otacıoğlu, S. G.** (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, c. 9, s. 15, ss. 103-116.

**Örmen, U.** (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Özben, Ş. & Argun, Y.** (2003). İlköğretim Öğretmenlerinin Umutsuzluk ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Ege Eğitim Dergisi*, c. 3, s. 1, ss. 36-48.

**Özcan, E. B.** (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi, Adana.

**Özçınar, M.** (2005). *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*. Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği,

**Özkan, R.** (2005). "Birey ve Toplum Gelişiminde Öğretmenlik Mesleğinin Önemi".

*Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:166, Bahar.

**Özler, D.** (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve*

*Yönetim Bilimleri Dergisi*.

**Palice, M. V.** (2020). *Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişiklik açısından İncelenmesi: Biruni Üniversitesi Örneği*. Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, [Yüksek Lisans Tezi].

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

**Perlman, B. and Hartman, E. A.** (1982). Burnout: Summary And Future Research. *Human Relation*. (35): 283-305.İstanbul.

**Pierce, J. L. & Dunham, R. B.** (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences, *Journal of Management*, 13(1), ss.163-178.

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

**Polatçı, S.** (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personel üzerinde Bir Analiz)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

**Porter, L. W. Steers, R. M. Mowday, R. T & Boulian, P. V.** (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

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

**Powell, D. M. & Meyer, J. P.** (2004). Side-bet Theory and the Three-component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)

**Randall, D. M.** (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

**Sağlam Arı G., Çına Bal E.** (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15 (1): 131-148.

**Saldamlı, A.** (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı*. Detay Yayıncılık, Ankara.

**Sandıkçı, T.** (2021). *Özel Okullarda Eğitim Veren Öğretmenlerin Duygusal Emek Gösterimlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

**Seğmenli, S.** (2001). *Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

**Sezgin, F.** (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, *Eğitim ve Bilim*, 35, 156.

**Siegel, P.H. & Sıyase, S.** (1997). An Analysis Of The Difference Between Organization Identification And Professional Commitment: A Study Of Certified Public Accountants, *Leadership And Organization Development Journal*, 18(3), 149-165.

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

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

**Shirom, A.** (2005). Reflections on the Study of Burnout. *Work and Stress*, 19 (5), 263- 270.

**Suran, B. G. & Sheridan, E. P.** (1985). *Management Of Burnout: Training Psychologists In Professional Life Span Perspectives*. *Professional Psychology: Research And Practice*, 16(6), 741-752. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.16.6.741>

**Sürgevil, O.** (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

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

**Sürgevil, O.** (2006a). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**Sürgevil-Dalkılıç, O.** (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

**Soyer, F. Can, Y. & Kale, F.** (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.

**Soykan, E.** (2012). *Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

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

**Sweeney, J.T. & Summers, S. L.** (2002). *The Effect Of The Busy Season Workload On Public Accountants' Job Burnout*, Behavioral Research In Accounting, 14, 223- 245.

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

**Taehee, K. Sewoong, K. Jinyoun, Y. Hyo, M. S. & Kyungro, C. Advisor** (2011). *Impacts of Career Plateau on Professional Commitment, Organizational Commitment, and Counterproductive Work Behaviors*, 2011 North American Society for Sport Management Conference.

**Tuğrul, B. & Çelik, E.** (2002). Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1): 1-18

**Turan, S.** (1998). *Measuring Organizational Climate and Organizational Commitment in the Turkish Educational Context*, University Council for Educational Administration (UCEA) , St. Louis, Missouri, ERIC, NO: ED429359, (1998)

**Turunç, Ö. & Arık, A.** (2017). Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü: Isparta Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 109-130

**Tümkaya, S.** (2016). Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Tükenmişlik Ve Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 251-268.

**Tümkaya, S.** (2000). İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 8, Özel Sayı.

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

**Türker, E.** (2010). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, [Yüksek Lisans Tezi], 2010.

**Tüz, M. & Altıntaş, F.** (2001). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, s.717-731.

**Uslu, M. A & Acar, S.** (2020). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Envanteri ile İncelenmesi: Batman İlinde Yapılan Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.1: 277-284

**Uygur, A.** (2004). *Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması*. [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

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

**Üresin, T.** (2009). *Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Varoğlu, D.** (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**Vatansver, Ç.** (2008). *Work and Non-Work Life Balance and Its Relation to Organizational Commitment and Career Satisfaction*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Vurdu, U.** (2017). *Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

**Wiener, Y.** (1982). Commitment in Organizations, A normative View, *Academy Of Management Review*, 1(7), 418-428.

**Wright, T. A. ve G. D. Bonett** (1997). *The Contribution Of Burnout To Work Performance*, Journal Of Organizational Behavior, 18: 491-499.

**Yalçın, A. & İplik, F. Nur** (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 395-412.

**Yalçın, A. & İplik F. N.** (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana İli Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 483- 500.

**Yaslan, Y.** (2021). *The Effect of Corporate Social Responsibility On Organizational Commitment Through Burnout: A Case In Turkish Employees* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Yavuz, E.** (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi.* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.

**Yavuz, E. & Tokmak, C.** (2009). İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2, 17-35.

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

**Yıldırım, Okutan, Elvan & Balaban Özlem** (2007). *Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: SAÜ. İİBF Örneği.* VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 31 Mayıs-2 Haziran 2007, Kırıkkale, s. 455-463.

**Yıldız, F.** (2021). *Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi ile İş Yeri Arkadaşlığı İlişkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

**Yüksel, Ö.** (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

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

## EKLER

### Ek-1 Ölçekler

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım,  
Bu araştırma Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi yüksek lisans programında yürüttüğüm tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmamda İstanbulun Üsküdar ilçesinde ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları bilimsel düzeyde yüksek lisans çalışması için kullanılacak olup başka hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır.

SARITAŞ PAK

Vakıf Üniversitesi

Lisans Öğrencisi

Gönül

Fatih Sultan Mehmet

Eğitim Yönetimi Yüksek

1. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekar ( )
4. Branşınız:
5. Eğitim Durumunuz: Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )
6. Meslekteki Kıdeminiz:
7. Bulduğunuz Okuldaki Hizmet Yılıınız:

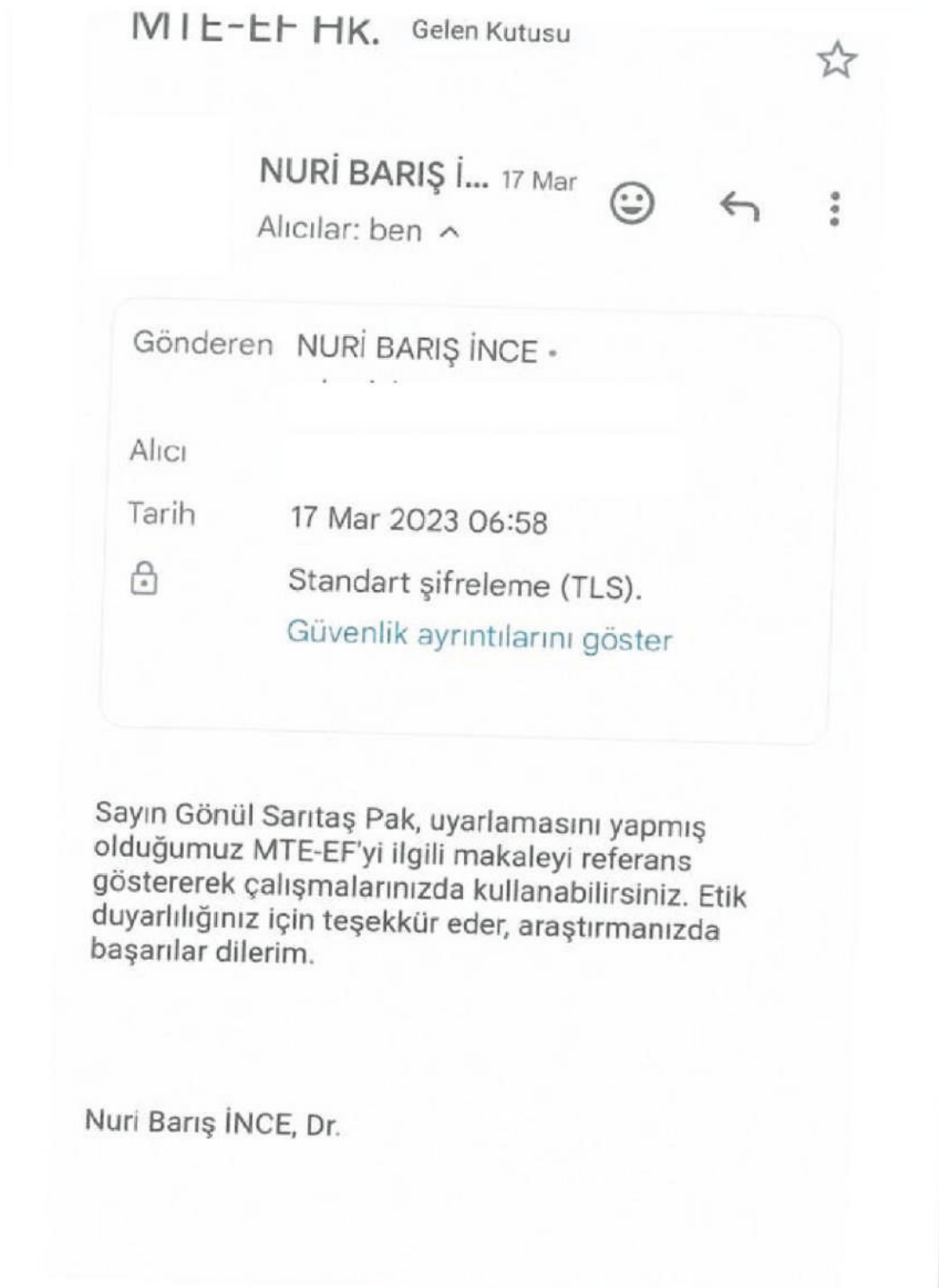
## Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun gelen seçeneğin üzerine lütfen (x) işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Mevtek hayatımın geri kalan kısmını bu okula geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
3	Okulumu karşı güçlü bir sadıyet <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
4	Bu okula karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
5	Bu okula kendimi "ailemin bir parçası" gibi <u>görmüyorum</u> .	1	2	3	4	5
6	Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5
7	Şu anda bu okula çalışıyor olmam, hem kendi içtenimden hem de partidarım bunu gerektirmesindedir.	1	2	3	4	5
8	Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	1	2	3	4	5
9	Şu anda okulmdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
10	Bu okuldan ayrılmamı düşünebilecek seçenekler oldukça azdır.	1	2	3	4	5
11	Eğer bu okula kendimden çok şey kazanmış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünürdüm.	1	2	3	4	5
12	Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	1	2	3	4	5
13	Bu okula çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
14	Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16	Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissettiğim için</u> şu anda bu okuldan ayrılmam.	1	2	3	4	5
18	Bu okula çok şey borçluym.	1	2	3	4	5

## **Maslach Tükenmişlik Ölçeği**

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun gelen seçeneğin üzerine lütfen (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hiçbir zaman(1)	Nadiren(2)	Bazen(3)	Sık sık(4)	Her zaman(5)
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	İş dönüştürme kendini ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini bemen anlarım.	1	2	3	4	5
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Bir gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yorucu.	1	2	3	4	5
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözümleri bulurum.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
11	Bu işin beni giderek sertleşmesinden korkuyorum.	1	2	3	4	5
12	Çok şeyler yapabileceğim gücüm var.	1	2	3	4	5
13	İşimin beni keşfeddiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umrumda değil.	1	2	3	4	5
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.	1	2	3	4	5
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.	1	2	3	4	5
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi cansızmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
20	Yoluma sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	1	2	3	4	5

## Ek-2 Ölçek İzinleri





Bunyamin H... 22 Mar



Alıcılar: ben ^

Gönderen Bunyamin Han •

Alıcı

Tarih 22 Mar 2023 13:41



Standart şifreleme (TLS).

[Güvenlik ayrıntılarını göster](#)

Merhabalar.

Tarafımızca uyarlaması yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin kullanabilirsiniz. iyi çalışmalar dilerim...

gönül pak , 14 Mar 2023  
Sal, 22:41 tarihinde şunu yazdı:

[Alıntılanan metni göster](#)

—  
Doç. Dr. Bünyamin HAN  
Dr. Bünyamin HAN

Assoc. Prof.

### Ek-3 Anket ve Araştırma İzni

#### FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİNE

09/11/2023

BAŞVURU NO	202311092205124068
ÜNİVERSİTE ADI	FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
ENSTİTÜ ADI	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
BÖLÜM ADI	Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
ÜNVAN	Öğrenci
TC KİMLİK NUMARASI	
KONU	Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki
ARAŞTIRMA TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
ÖRNEKLEM GRUBU	Öğretmen,
KAPSAMI	Okul/Kurum,
İLLER	İSTANBUL
KURUM TÜRLERİ	Özel Anadolu Lisesi, Özel Fen Lisesi, Özel Akşam Lisesi, Özel Temel Lise, Özel Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi, Özel Güzel Sanatlar Lisesi, Resmi Anadolu Lisesi, Resmi Fen Lisesi, Resmi Sosyal Bilimler Lisesi, Resmi İmam - Hatip Anadolu Lisesi, Resmi Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi, Resmi Çok Programlı Anadolu Lisesi, Resmi Güzel Sanatlar Lisesi, Resmi Spor Lisesi,
İLETİSİM BİLGİLERİ	

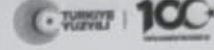
Yukarıda bilgileri bulunan proje uygulamaları için Millî Eğitim Bakanlığından gerekli izinlerin alınması hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.

#### Ek listesi

Tez Önerisi



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-59090411-44-93460129  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Gönül SARITAŞ PAK)

03.01.2024

FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Valilik Makamının 29.12.2023 tarihli ve E-59090411-20-93227544 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Ayşe Nur ÇALIKÇI  
İl Millî Eğitim Müdürü a.  
Şube Müdürü

- Ek:  
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)  
2- Rapor Örneği  
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres :  
Telefon :  
E-posta :  
Web Adresi :

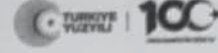
Belge Doğrulama :  
Bilgi İçin : Aykut ÇELİK  
Unvanı : Büro Hizmetleri  
İmza Adresi :

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. İmza adresi: 7618-48b0-3e00-ah9c-e400





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-59090411-20-93227544  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Gönül SARITAŞ PAK)

29/12/2023

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinin 14.11.2023 tarihli ve E-48135570-302.08.01-60982 sayılı yazısı.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 22.12.2023 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki  
Araştırma Türü : Anket  
Araştırma Yeri : Üsküdar  
Araştırma Kişiler : Lise Öğretmenleri  
Araştırmanın Süresi : 2023 - 2024 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarımıza arz ederim.

Doç. Dr. Murat Mücahit YENTÜR  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR

Mustafa KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:

- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (2 Sayfa)
- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Belge Doğrulama :  
Telefon : Bilgi İçin : Aykut ÇELİK  
E-posta : Unvanı : Büro Hizmetleri  
Kep Adresi : İnternet Adresi :

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. İmza Bilgileri: 344f-f059-3e98-a074-hc7c İçeriği ile teyit edilebilir.

91961096/23

## İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü ANKET ARAŞTIRMA KOMİSYONU DEĞERLENDİRME FORMU

## ARAŞTIRMA SAHİBİNİN

Adı Soyadı	Genül SARITAŞ PAK
Kurumu / Üniversitesi	Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
Araştırma Yapılacak İller	İstanbul
Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi	,,,Liseler,,
Araştırmanın Konusu	Ortaöğretim kurumlarında görev yapan Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki
Üniversite / Kurum Onayı	Var
Veri Toplama Araçları	Anket

MEB 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı 2020/2 Genelge Kapsamında Araştırma, Yarıştırma ve Sosyal Etkinlik İznilerinde Dikkat Edilecek Hususlar

Maddeler	Uygun	Uygun Değil	Maddeler	Uygun	Uygun Değil	Maddeler	Uygun	Uygun Değil
2020/2 Genelgenin 1. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 2. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 3. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 4. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 5. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 6. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 7. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 8. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 9. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 10. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 11. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 12. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 13. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 14. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 15. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 16. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 17. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 18. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 19. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 20. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 21. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 22. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 23. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 24. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 25. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 26. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 27. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 28. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 29. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 30. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 31. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 32. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 33. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 34. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

## KOMİSYON GÖRÜŞÜ

Veri toplama araçlarının eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması ve araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuya açık paylaşılmaması kabulüyle yürütülmesinde bir sakınca bulunmamaktadır  / bulunmamaktadır 

Komisyon Kararı

Oybirliğiyle Alınmıştır.

## KOMİSYON

Açıklama:

Ünvan-Adı Soyadı-İmza

2023) Üye: *Dr. Feriye KALIN*2023) Üye: *Hale GEÇİM*2023) Üye: *Yunus ERGEN*

## Ek-4 Etik Kurul Başvuru Formu ve Taahhütnamesi



### FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU BAŞVURU FORMU VE TAAHHÜTNAMESİ

<b>Araştırmanın Başlığı</b>	Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki
<b>Araştırmacının/Araştırmacıların Adı-Soyadı</b>	Gönül SARITAŞ PAK
<b>Öğrenci İse Numarası</b>	220511006
<b>MYO/Fakülte/Enstitü</b>	Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi /Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
<b>Programı/Bölüm/Anabilim Dalı</b>	Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
<b>Araştırmanın Süresi (Ay)</b>	6 ay
<b>Araştırmanın Amacı</b>	Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi.
<b>Araştırmada Kullanılacak Ölçme Araçları (Adları)</b>	"2015'te İnce ve Şahin'in Türkçeye kazandırdığı Maslach Tükenmişlik Envanteri" "2018'de Dağlı, Elçiçek ve Han'ın Türkçeye uyarladığı Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği", "Kişisel Bilgi Formu".
<b>Araştırmaya Katılacak Denek Sayısı ve Nereden Seçilecekleri</b>	389 - İstanbul Üsküdar ilçesinde özel ve resmi kurumlarda çalışan öğretmenler
<b>Araştırmada Deneklerin Nasıl Seçileceği</b>	Gönüllülük esasına dayalı
<b>Araştırmacı Öğrenci İse Danışmanının Adı-Soyadı</b>	Prof. Dr. Ali TAŞ
<b>İmza</b>	

Onay alınmış projelerde ve lisansüstü tezlerde; insanlarla ilgili yapılacak anket, görüşme, gözlem, alan araştırması, uygulama ve incelemelerde sağlık, güvenlik, insan hakları, mevcut mevzuat hükümleri ve hukukun genel ilkelerini etik açıdan ihlal etmeyeceğimi,

Çalışmalarındaki işlemlerde ve çalışma ekibinde yapılacak değişikliklerde Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun iznini alacağımı,

Bu çalışma süresince, beklenmeyen gelişmeleri derhal Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna bildireceğimi,

Başvuru formunda verdiğim tüm bilgilerin eksiksiz ve doğru olduğunu,

Aşağıda gösterilen adresin yasal tebligat adresim olduğunu, adres değişikliği halinde, yazılı olarak yeni adresimi bildirmediğim takdirde, aşağıda belirtilen adrese yapılacak tebligatları yasal ve usulüne uygun tebligat olarak kabul edeceğimi,

Bu çalışmada uygulanacak olan veri toplama aracının seçimi ve/veya kullanımı sırasında fikri mülkiyet haklarından kaynaklanan etik kuralları ihlal etmeyeceğimi,

Taahhüt ederim/ederiz.

"Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki" başlıklı yüksek lisans araştırmasının etik olarak uygunluğunun değerlendirilmesi için gereğini saygularıyla arz ederim.

09/11/2023

İmza

Telefon No : \_\_\_\_\_



FATİH  
SULTAN  
MEHMET  
ÜNİVERSİTESİ

FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
BAŞVURU FORMU VE TAAHHÜTNAMESİ

E-Posta :  
Adres :

**Ekler :**

- 1-"Kişisel Bilgi Formu".
- 2-"2015'te İnce ve Şahin'in Türkçeye kazandırdığı Maslach Tükenmişlik Envanteri"
- 3-"2018'de Dağlı, Elçiçek ve Han'ın Türkçe'ye uyarladığı Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği".

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.12.2023-373

**FATİH SULTAN MEHMET**  
VAKIF ÜNİVERSİTESİ

**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ**  
**BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI**

Karar Tarihi	07/12/2023	Karar Sayısı	30/04
--------------	------------	--------------	-------

**KURUL ÜYELERİ**

Prof. Dr. Fahmeddin BAŞAR / Rektör Yardımcısı - Başkan  
Prof. Dr. Erol KILIÇ / Güzel Sanatlar Fakültesi - Dekan - Üye  
Prof. Dr. Esra AKGÜL / MYO - Üye  
Prof. Dr. Ayşe Pinar VURAL / İnsan ve Toplum Bil. Fak. - Üye

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ / Eğitim Fakültesi - Dekan - Üye  
Prof. Dr. Şaban SAĞLIK / Eğitim Fakültesi - Üye  
Prof. Dr. Sefa SAYGILI / İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi - Üye  
Dr. Fatih HASDEMİR / Hukuk Mükavvizi V. - Raportör

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 07.12.2023 tarihinde saat 14:00'de toplanmış ve aşağıdaki karar alınmıştır.

**KARAR**

**KARAR NO 2023-30/04** Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Gönül SARITAŞ PAK'ın "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" isimli araştırmasında kullanacağı anket ve ölçeklerinin etik yönden uygunluğuna,

Toplantıya katılan Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu üyelerinin oy birliği ile karar verildi.

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Fahmeddin BAŞAR  
Başkan

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Şaban SAĞLIK  
Üye

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Erol KILIÇ  
Üye

*Katılmadı*  
Prof. Dr. Sefa SAYGILI  
Üye

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ  
Üye

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Esra AKGÜL  
Üye

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Ayşe Pinar VURAL  
Üye

Doküman No: 11.12.2023-373 / Evrak Tarihi: 11.12.2023 / Karar Tarihi: 07/12/2023 / Karar Sayısı: 30/04 / Revizyon No: 01 / Sayfa: 1 / 1