

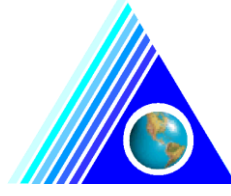
**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**İKİLİ ÖĞRETİM YAPAN İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA
(İLKOKUL-ORTAOKUL) GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN MESLEKİ
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Volkan ÇATIR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İSTANBUL, 2014



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**İKİLİ ÖĞRETİM YAPAN İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA
(İLKOKUL-ORTAOKUL) GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN MESLEKİ
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Volkan ÇATIR

**Danışman
Prof. Dr. Sefer ADA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İSTANBUL, 2014

**YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI**

30.1.01.2014

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden
VOLKAN GATIR, 30.1.01.2014 tarihinde yapılan
“...İKİNCİ ÖĞRETİM YAPAN İKİ ÖĞRETİM KURUMLARINDA LİKÖKUL-
...ORTADOKUL... GÖREVLİ YÖNETKİLERİN MESLEKİ TİKENİMLİK
DÜZEYLERİ İLE BİREKİSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAN...
...KİMLİ...

başlıklı Yüksek Lisans Tez Savunması sonucunda jürimiz tarafından oyçokluğu / oybirliği ile

- ☒ Başarılı bulunmuştur.
☐ Başarısız bulunmuştur.
☐ Düzeltmeler için adaya _____ ek süre tanınmıştır.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Unvanı, Adı, Soyadı: PROF. DR. SEFER ADA

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: PROF. DR. MÜNEVVER ÇETİN

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: DOÇ. DR. Z. NURDAN BAYSAL

İmzası : 

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xii
BÖLÜM I.....	1
1.GİRİŞ.....	1
1.2.Problem Durumu.....	1
1.3.Problem Cümlesi.....	4
1.4.Problem Alt Cümlesi.....	4
1.5.Araştırmanın Amacı.....	4
1.6.Araştırmanın Önemi.....	4
1.7.Sayıtlar.....	5
1.8.Sınırlılıklar.....	5
1.9.Tanımlar.....	6
BÖLÜM II.....	7
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1.Türk Eğitim Sistemi.....	7
2.2.Türkiye’de İlköğretim Sistemi.....	11
2.3.İlköğretim İle İlgili Yasal Dayanaklar.....	12
2.3.1. 1982 Anayasası.....	12
2.3.2. Tevhid-i Tedrisat Kanunu.....	13
2.3.3. İlköğretim ve Eğitim Kanunu.....	14
2.3.4. Milli Eğitim Temel Kanunu.....	14
2.4.İlköğretim Kurumlarındaki Öğretim Şekilleri.....	17
2.4.1.Normal (Tekli) Öğretim.....	17

2.4.2. İkili Öğretim ve İkili Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler.....	17
2.5.İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Sorunları.....	19
2.5.1.Çalışma Saatleri.....	19
2.5.2.Ücret Durumu.....	21
2.5.3.Okulların Fiziki Yetersizlikleri.....	22
2.5.4.İş Yüğü.....	22
2.6.Örgütsel Bağlılık.....	23
2.6.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	23
2.6.2.Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	24
2.6.3.Örgütsel Bağlılık Önemi.....	25
2.6.4.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	26
2.6.4.1.Tutumsal Bağlılık Sınıflandırması.....	27
2.6.4.1.1.Allen-Meyer Sınıflandırması.....	27
2.6.4.1.2.Etzioni Sınıflandırması.....	31
2.6.4.1.3.Kanter Sınıflandırması.....	32
2.6.4.1.4.O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	33
2.6.4.1.5.Modway, Porter ve Steers'in Sınıflandırması.....	34
2.6.4.1.6.Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	34
2.6.4.2.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	35
2.6.4.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	35
2.6.4.2.2.Salancik'in Sınıflandırması.....	36
2.6.4.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	36
2.6.5.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	37
2.6.5.1.Kişisel Faktörler.....	37
2.6.5.2.Örgütsel Faktörler.....	38
2.6.5.3.Durumsal Faktörler.....	39
2.6.6.Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	40
2.6.6.1.Düşük Örgütsel Bağlılık.....	41
2.6.6.2.İlmli Örgütsel Bağlılık.....	41
2.6.6.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	41
2.6.7.Yöneticilerde Örgütsel Bağlılık.....	42

2.6.8.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar.....	43
2.6.8.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	43
2.6.8.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	46
2.7.Tükenmişlik.....	48
2.7.1.Tükenmişlik Kavramı.....	48
2.7.2.Tükenmişlik Tanımı.....	48
2.7.3.Tükenmişlik Modelleri.....	49
2.7.3.1.Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	49
2.7.3.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	49
2.7.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli.....	50
2.7.3.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	51
2.7.3.5. Scott Meier Tükenmişlik Modeli.....	51
2.7.3.6. Susan ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	52
2.7.3.7. Leiter Tükenmişlik Modeli.....	52
2.7.3.8. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	53
2.7.4.Tükenmişliğin Alt Boyutları.....	53
2.7.5.Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler.....	54
2.7.5.1. Bireysel Tükenmişlik Faktörleri.....	55
2.7.5.1.1.Yaş.....	55
2.7.5.1.2.Cinsiyet.....	55
2.7.5.1.3.Medeni Durum.....	56
2.7.5.1.4.Eğitim.....	56
2.7.5.1.5.Bireysel Beklentiler.....	56
2.7.5.2.Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri.....	57
2.7.6.Tükenmişliğin Belirtileri.....	57
2.7.7.Tükenmişliğin Sonuçları.....	58
2.7.8.Tükenmişliği Etkileyen Faktörler.....	59
2.7.8.1.Stres.....	59
2.7.8.2.İş Doyumu.....	60
2.7.9.Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Yolları.....	60
2.7.10.Yöneticilerde Tükenmişlik.....	61
2.7.11.Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	62

2.7.11.1.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	62
2.7.11.2.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	62
2.8.Tükenmişlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	63
 BÖLÜM III.....	 66
3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	66
3.1.Araştırmanın Modeli.....	66
3.2.Evren ve Örneklem.....	66
3.3.Veriler Toplama Araçları.....	66
3.4.Verilerin Toplanması.....	68
3.5.Verilerin Çözümlemesi.....	68
 BÖLÜM IV.....	 71
4.BULGULAR.....	71
4.1.Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	71
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	73
4.3.Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	81
4.4.Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	86
4.5.Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	99
 BÖLÜM V.....	 102
5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	102
5.1.Sonuç.....	102
5.2.Tartışma.....	107
5.3.Öneriler.....	116
 KAYNAKÇA	 118
EKLER.....	137
ÖZGEÇMİŞ	145

ÖNSÖZ

Ulusların kalkınmasında, devamlılığını sağlamasında eğitim ne denli önemli olduğu kuşku duyulmaz bir gerçektir. Toplumların oluşturduğu eğitim sisteminin, buna bağlı olarak eğitim sisteminin alt unsuru olan okul yönetiminin, çağın gereklerine uygun bir şekilde yerine getirilmesi esastır.

Okul yönetiminde, okul yöneticilerin rolü yadsınamaz. Yöneticilerin performansı okulu ve eğitim sistemini direkt etkilemektedir. Okul yöneticilerinin performansını etkileyen farklı etkenler mevcuttur. Mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları da okul yöneticilerin performansını etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları birçok araştırmanın konusunu oluşturmuştur. Ancak, bu iki unsurun aralarındaki ilişki ve bu ilişkilerin okul yöneticilerine yansımaları çok fazla irdelenmemiştir. Sonuç olarak bu çalışma, genelde okul yöneticileri, özelde de ikili öğretim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticileri üzerinde yapılan tek araştırma özelliğine sahiptir.

Tez çalışmam süresince, çalışmaktan büyük mutluluk duyduğum, katkısı ve motivasyonu için tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Sefer ADA' ya, tez konu başlığımın şekillenmesinde katkılar sunan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR' a, çalışma süresince şahsıma göstermiş olduğu sabır ve özveri için Sayın Dr. Bülent ÖZDEN 'e, yüksek lisans eğitimim süresince desteklerini esirgemeyen başta okul müdürüm Sayın Nejmi KAŞKAYA olmak tüm çalışma arkadaşlarıma, bu satırları yazmama vesile olan ve tüm hayatım boyunca varlıklarından onur duyacağım annem Nazlı ÇATIR' a, babam Mesut ÇATIR' a ve kardeşim Gökhan ÇATIR' a teşekkür ederim.

Volkan ÇATIR 2013

ÖZET

Bu araştırma ikili öğretim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılmıştır.

Çalışma evreni 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Avrupa yakasındaki Bağcılar, Bahçelievler, Esenler ve Zeytinburnu ilçelerinde ikili öğretim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli 300 yöneticiden oluşmuştur. Örneklem bu evren içinden araştırmaya katılan 300 yöneticiden meydana gelmiş, 297 yöneticinin anketi değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, örneklem grubuna, araştırmacı tarafından geliştirilen, yöneticilere yönelik kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorulardan oluşan anket formları ile yine aynı gruba uygulanmak üzere, daha önce benzer araştırmalarda kullanılan “Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Envanteri” seçilmiştir.

Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan “Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Envanteri”den elde edilen verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt amaçlarına ilişkin verilerin analizi yapılırken Betimsel İstatistik teknikleri, Bağımsız Gruplar T-testi, Tek Yönlü ANOVA ve Çoklu Regrasyon Analizi kullanılmıştır:

İkili eğitim yapan ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin örgütsel bağlılık ile toplam tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı olmayan, düşük düzeyli bir ilişki olduğu söylenebilir. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ile toplam tükenmişlik arasında ters yönlü, düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ile tükenmişlik alt boyutları arasında ise pozitif yönlü, düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, toplam tükenmişlik ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadıkları söylenebilir.

ABSTRACT

This research was carried out to examine the relationship between the Professional burnout and organizational commitment of the administrators working at full day primary-secondary schools.

The research was done among the administrators working at full day primary-secondary schools in Bağcılar, Bahçelievler, Esenler and Zeytinburnu. 300 administrators participated in the research and the surveys of 297 administrators were evaluated.

In the research, an inquiry formed by personal and professional questions, Allen Mayer Organizational Commitment Questionnaire and Maslach Burnout Inventory were carried out.

In the analysis of the Allen Mayer Organizational Commitment and the Maslach Burnout Inventory, SPSS statistics program was used. When analyzing the subtargets of the research, Description Statistic Techniques, Independent Groups T-test, One Direction ANOVA and abundant Regration Analysis were used.

We can say that there is a slight relationship which is not meaningful between the organizational commitment, burnout (and its subdimensions) of the administrators working in primary and secondary schools. There is a relationship between the organizational commitment and burnout of the administrators which is reverse direction, low and meaningless in terms of statistics. Between the organizational commitment and burnout subdimensions of the administrators, there is a relationship which is positive dimensional, low and meaningless in terms of statistics.

As a conclusion, it can be said that the total burnout and its subdimensions have no meaningful effect on organizational commitment.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo-4.1. İkili Eğitim Yapan İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görevli Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımı.....	71
Tablo-4.2. İkili Eğitim Yapan İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görevli Yöneticilerin Alt Boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) Düzeylerine Göre Dağılımı.....	72
Tablo-4.3. Cinsiyete Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi Analizi Sonuçları.....	73
Tablo-4.4. Kurumdaki Görevine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları.....	74
Tablo-4.5. Kurumdaki Görevine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....	75
Tablo-4.6. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları.....	76
Tablo-4.7. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....	77
Tablo-4.8. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları.....	78
Tablo-4.9. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....	79

Tablo-4.10. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları.....	80
Tablo-4.11. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....	81
Tablo-4.12. Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Bağlılık Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistik Bulguları.....	82
Tablo-4.13. Yöneticilerin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Ait Önermelere Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	83
Tablo-4.14. Yöneticilerin Devam Bağlılığı Alt Boyutuna Ait Önermelere Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	84
Tablo-4.15. Yöneticilerin Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Ait Önermelere Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	85
Tablo-4.16. Cinsiyete Göre Yöneticilerin Toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi Analizi Sonuçları.....	86
Tablo-4.17. Kurumdaki Görevine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları.....	87
Tablo-4.18. Kurumdaki Görevine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....	88
Tablo-4.19. Yöneticilerin Duygusal Bağlılık Alt Boyutundaki Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tukey Post Hoc Analizi Sonuçları.....	89

Tablo-4.20. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları.....	90
Tablo-4.21. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....	91
Tablo-4.22. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık, Devam Bağlılığı Ve Normatif Bağlılık Alt Boyutlarındaki Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tukey Post Hoc Analizi Sonuçları.....	92
Tablo-4.23. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları.....	93
Tablo-4.24. Mesleki Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....	94
Tablo-4.25. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı Alt Boyutlarındaki Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tukey Post Hoc Analizi Sonuçları.....	95
Tablo-4.26. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları.....	96
Tablo-4.27. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....	97
Tablo-4.28. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı Alt Boyutlarındaki Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tukey Post Hoc Analizi Sonuçları.....	98

Tablo-4.29. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutları Düzeylerine Ait Betimsel İstatistik Bulguları.....	99
---	----

Tablo-4.30. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutları Düzeylerine Ait Korelasyon Bulguları.....	100
--	-----

Tablo-4.31. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutları Düzeylerine Ait Çoklu Regrasyon Bulguları.....	101
---	-----

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Türk Eğitim Sistemi Şeması.....	9
--	---

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge:1 İstanbul İli Resmi Okulların Normal ve İkili Eğitim Yapma Durumu.....	18
Çizelge:2 Talim Terbiye Kurulu İlkokul ve Ortaokulların Haftalık Ders Saatleri Çizelgesi.....	20
Çizelge 3. Reichers Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Çalışmaları Çiz...	43
Çizelge 4. Reichers Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Çalışmaları Çiz	44

KISALTMALAR

DMK: Devlet Memurları Kanunu

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

METK: Milli Eğitim Temel Kanunu

SPSS: Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

İKY: İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

TTKB: MEB Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı

s. : Sayfa

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Eğitimin bir toplumun varlığını sürdürmesi açısından ne denli önemli olduğu önceden olduğu gibi şuan da bilinen bir gerçektir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda yetiştirilen insan gücü toplumun sürekliliği konusunda temel bir yapı taşı olarak görülmüş, bu amaçlar doğrultusunda insan kaynağını doğru yönlendirmek ve kullanmak için eğitim sistemleri oluşturulmaya başlanmıştır. Eğitim yönetimi, eğitim sistemini bir bütün olarak ele alıp çözümlemeyerek birleştirmeyi amaçlayan bir bilim dalıdır. Dolayısıyla eğitim yönetimi, okul yönetimini de içerisine almaktadır (Bursalıoğlu, 1999, s.1-2). Karşlı (2004, s.81)'ya göre; bireyin içinde yaşadığı çağın gereklerine uygun donanımlı hale gelmesi toplumun eğitimsel amacı ve görevidir. Bunun için ise toplumlar kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla okul sistemleri kurmaya çalışmışlardır.

Eğitim sisteminde üretici bir alt sistem olan okulun, toplumun üyesi olan bireyin yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için telafisi mümkün olmayacak bir kayıptır (Taymaz, 2003, s.3). Zira eğitim, toplumun her alanı ile iç içedir ve toplumun kültürünü, bilinç düzeyini, siyasetini, ekonomisini ve sağlık sistemini direkt etkilemektedir. Ülke kalkınmasının lokomotif olan eğitimin bu işlevleri en iyi şekilde yerine getirmesi için çok iyi yönetilmesi gerektiği gerçeği açıktır (Aykut, 2006, s.1). Bu anlamda yönetim kavramına yönelik birçok tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların bazıları aşağıdadır.

- Yönetim; ortak amaca ulaşabilmek için insan ve madde kaynaklarının etkili olarak kullanılması olarak ifade edilebilir (Wreen ve Voich, 1984, s.7).
- Yönetim, bir kararın yerine getirilmesi, bir işin gerçekleştirilmesi ilgili toplumsal bir süreçtir (Kaya, 1984, s.35).
- Yönetim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, örgüt üyelerinin istediği mal ve hizmetleri üretebilmek için örgütün girdilerini planlama, yöneltme ve kontrol etme yoluyla tahsis etme süreci olarak da ifade edilebilir (Thierauf, Klekamp ve Geeding, 1977, s.11).

Yönetim etkinliklerini yöneten başta yöneticidir. Eğitim sisteminin kendisinden beklenen rolü yerine getirmesi, okullar aracılığıyla gerçekleştirilir. Toplumsal yapının

şekillendirilmesinde araç rolünü oynayan okulların iyi yapılandırılması ve işletilmesi, üstlendikleri rolün başarıyla gerçekleştirmesini beraberinde getirir (Bayrak, 2001a, s.176).

Yönetici, grup halinde bir araya gelmiş ve belirli bir amaç için örgütlenmiş insanları hedefe ulaştırmak için işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmekle yetkili olan kişidir. (Aytürk, 1999, s.2). Eğitim sistemi içerisinde başarının ölçüldüğü birim okul, sorumlu tutulacak kişiler ise okul yöneticileridir. Öğrenci başarısıyla ilişkili faktörlerden ebeveyn desteği, öğretmen etkililiği, okul iklimi ve fiziksel kaynakların yeterliliği aynı zamanda okul yöneticileriyle de ilgilidir. Bu nedenle okul yöneticiliği, emek ister ve yorucudur (Bardakçı ve Yaman, 2002, s.15). Başarısız bir yöneticinin yönettiği örgütün başarılı olması ve başarısını devam ettirmesi imkânsızdır (Genç, 1998, s.13).

Bir eğitim kurumunun yöneticisi, okuldaki madde ve insan kaynaklarını örgütler, personelin mesleklerinde daha verimli olmalarını sağlamak amacıyla onları destekler. Okulun insan gücü ve maddi ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçların karşılanması için mali kaynakların sağlanması işlemleriyle ilgilenir. Ayrıca, yöneticilerin okulla ilgili sorunlara eğilmesi ve onlara çözüm yolları da bulmaları gerekir.

Genel anlamda şu noktaları vurgulayabiliriz;

- Eğitim toplumun sürekliliği için önemlidir.
- Toplumlar bu sürekliliğini eğitim yoluyla gerçekleştirmek istemektedirler.
- Eğitim yönetimi ve alt sistem olarak okul yönetimi bu noktada önemlidir.
- Yönetim süreci ve bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde yönetici önemli roller üstlenmektedir.

Bu noktalardan yola çıkarak şunu söyleyebiliriz ki yöneticinin yeterliliği ve yönetim becerisi, yöneticinin kendi içinde ve mesleği ile tam bir uyum sağlamasıyla mümkündür. Bu uyuma katkıda bulunacak fizyolojik ihtiyaçların dışında, mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri gibi konular yöneticinin yönetim becerisini etkilemektedir. Yöneticinin üzerindeki sorumlulukların yöneticilerde “tükenmişlik sendromu” yaratabildiği, aynı biçimde yöneticinin örgütsel bağlılığını da olumsuz yönde etki altına alabileceği düşünülmektedir. Bugüne kadar yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ve

bazı değişkenler ile ilişkisi pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Yöneticilerde oluşan mesleki tükenmişlik için birçok sebep sıralanabilir.

Yöneticilik, pek çok insanın gereksinimlerini karşılama yönünde sürekli çaba sarf etmeyi gerektirmekte, bu durumun yarattığı stres, duygusal ve fiziksel sorunlara yol açarak tükenmişlik ile karşılaşılabilir (Çokluk, 1999). Sarros (1988), Vallen (1993), Gerits, Derksen ve Verbruggen (2004) ve Dönmez ve Güneş (2001) eğitim yöneticiliğinin de diğer yöneticilik alanları gibi tükenmişliğin daha sık yaşandığı mesleklerden olduğunu vurgulamışlardır. Sarros (1988) ise, iyi eğitim almış ve başarılı yöneticilerin bile tükenmişlik sorunu ile karşılaşabileceğini ifade etmiştir.

Aynı şekilde örgütsel bağlılığın, örgütün yaşaması için olmazsa olmaz olduğu, yöneticilerin örgütsel bağlılığın yüksek olması örgütün amaçlarına ulaşmasında büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda sağladığı belirtilmektedir (Bayram, 2005, s.125).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerden hem de nihai hedeflerden biridir. Balcı (2003)'ya göre, örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgüte ekonomik anlamda daha az maliyete sebep olmaktadır.

Cemaloğlu (2007), örgütsel ortamda iş görenlerin stres, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik yaşamalarında etkili olan pek çok farklı değişkenler bulunduğunu ifade etmiştir. Bahsedildiği gibi mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın birbiri ile ilişkili konular olduğu ifade edilebilir. Örgüt içerisinde tükenmişlik yaşayan iş görenin buna bağlı olarak örgütsel bağlılığının etkilenebileceği literatürde vurgulanabilmektedir. Bir örgütte iş görenin mesleki tükenmişliğinin düşük düzeyde olması, işgörenin örgüt içerisinde var olmakta istekli olduğu, örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu biçiminde açıklanabilir. Örgütün yaşaması ve istenilen hedeflere ulaşmasında kişinin örgütsel bağlılığın yüksek olmasının önemli olduğu düşünüldüğünde, mesleki tükenmişliğin ne denli önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır.

Eğitim ve öğretim hizmetlerinde; öğrenci-öğretmen, okul-aile çatışmaları, öğrencilerin disiplin sorunları, aşırı kalabalık sınıflar, yetersiz fiziki koşullar, bürokratik iş, düşük ücret, terfi etme güçlükleri, toplumun eleştirileri, toplum desteğinin az olması, sosyal ve politik güçlerin eğitim kurumları üzerindeki baskıları, ödüllendirme ve kurumda karar sürecine katılımın yetersiz olması gibi pek çok sorun yer almaktadır (Çokluk, 2003, s.109-111). Bu etmenlerin etkisi nedeniyle yöneticilerde mesleki tükenmişlik düzeylerin artabileceği, bunun sonucu olarak örgütsel bağlılığında etkilenebileceğini söyleyebiliriz.

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problemini, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki oluşturmaktadır.

1.3. Problem Alt Cümleleri

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin,

1. Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlikleri ne düzeydedir?
2. Cinsiyet, kurumdaki görevi, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik kademine göre mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
3. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılıkları ne düzeydedir?
4. Cinsiyet, kurumdaki görevi, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik kademine göre Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
5. Mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amaçı

Bu araştırmanın temel amacı; ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada elde edilecek bulguların;

Araştırmacılar açısından;

1. Aynı kademe fakat farklı şekilde yapılandırılmış eğitim kurumları yöneticileri arasındaki dengenin sağlanmasına yönelik çalışmalara katkıda bulunacağı,
2. Özellikle ikili eğitim yapan ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin sorunlarına yönelik bilimsel bir veri kaynağı oluşturacağı,
3. Konu ile ilgili yapılan yoğun tartışmalar ve gerekçelere yeni ve farklı bir bakış açısı kazandıracağı,
4. Eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik, örgütsel bağlılık vb konulardaki sorunlarına yönelik çözümler sunma noktasında katkıda bulunarak bundan sonraki çalışmalara kaynaklık edeceği noktasında önemlidir.

Araştırma, uygulayıcılar açısından;

1. Konu ile ilgili yapılması olası kanun (657 Devlet Memurları Kanunu Çalışma Esasları) ile yönetmelik (MEB Yönetici Ek ders Yönetmeliği) değişikliklerine katkı sağlayacağı,
2. MEB teşkilat yapısı ve organizasyon biçimlerine eleştirel bakış geliştirilmesine katkı sağlayacağı;
3. Aynı kademe fakat farklı öğretim biçimlerinin uygulandığı ilköğretim okullarının fiziki yapıları, personel çalışma süreleri noktasında ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunun kaynakları ve olası çözümlerine yönelik yapılacak çalışmalara veri sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6. Sayıtlar

1. Okul yöneticileri anketi yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.
2. Ankete katılan okul yöneticilerinin verdikleri yanıtlar onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

1.Araştırma, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Avrupa yakasında ikili eğitim yapan ilkokul ve ortaokullarda görevli yöneticiler ile sınırlıdır.

2.Araştırma 2012–2013 eğitim-öğretim yılı içerisinde İstanbul İli, Bağcılar, Bahçelievler, Esenler ve Zeytinburnu ilçelerinde görevli yöneticiler ile sınırlıdır.

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

1.8. Tanımlar

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi okul ve kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanlardır (MEB, 2003).

Tükenmişlik: Maslach (1981, 1982)’a göre tükenmişlik, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri ile negatif bir benlik kavramının gelişmesi, iş yaşamı ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla özdeşleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme sendromudur (Çam, 1992, s.155–156).

Örgütsel Bağlılık: Bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum, diğerleriyle yakın ilişkiler kurarak kendini ifade etmeye özendiren özdeşleşme, örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan içselleştirme boyutlarından oluşan ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini anlatan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Balay, 2000a, s.11).

İkili Eğitim: Aynı okulda ayrı öğrenci gruplarıyla sabah ve öğleden sonra yapılan eğitim ve öğretimdir (MEB, 2013).

Tekli (Normal) Eğitim: Tam gün yapılan eğitimidir (MEB, 2013).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Türk Eğitim Sistemi

“Ortak bir tanım olarak, eğitimi, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci olarak tanımlayabiliriz” (Ertürk,1988, s.20). Eğitim hem kökeni, hem de işlevi bakımından toplumsal bir olgudur. Eğitimin içeriğinin toplumdan topluma farklılık göstermesi her toplumun değişik coğrafyalarda ürettiği sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik değerlerin farklılığından ileri gelir (Aslan, 2001, s.15). Bu durum, eğitimin temel amaçlarının zaman içinde değişmesine neden olmuştur (Tezcan, 1997, s.3).

Toplumların kalkınması ve eğitimin işlevlerinin tam anlamı ile yerine getirilmesi için toplumlar eğitim sistemlerini oluşturmaya başlamışlardır. Eğitim anlayışı Eski Türklerde de toplumsal nitelikler taşıyan bir anlayışla ortaya çıkmıştır. Tıpkı Eski Yunanlılarda olduğu gibi yaygın eğitim anlayışı benimsenmiş, eğitim toplumsal yaşama adapte olmada bir vasıta olarak kullanılmıştır. Yetişen bireylerin at binmeyi öğrenmesi eğitimin bir parçası olarak kabul edilmiştir. Yazının bulunmasıyla ve yerleşik yaşama geçişle birlikte eğitim anlayışlarında da değişikliklere uğramışlardır (Tezcan 1997, s.2). Ülkemizde de, eğitimin yapılandırılması sürecinde eğitim anlayışında yenileşme faaliyetlerine rastlanmaktadır. Eğitimde ilk yenileşme hareketleri 1776–1839 yılları arasında kapsamaktadır. Bu dönemde ilk kez gerçekleştirilen yenilikler şunlardır: (Türkiye Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Rapor, 2005, s.9).

- Eğitimde yenileşmeye askeri okullar açılarak başlanmıştır. Batı dilleri (Fransızca ve İngilizce) programlara girmiştir.
- İlköğretim zorunluluğu getirilmiştir.
- 1830’larda Avrupa’ya öğrenci gönderilmiştir.

1878–1908 yılları arasında eğitimde yapılan önemli yeniliklerden bazıları şunlardır (Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Rapor, 2005, s.9):

- Özel eğitim alanında; işitme, görme ve konuşma engelliler için okul açılmıştır.
- Maarif Nezareti, 1894-1895’ten itibaren, ülke çapında eğitim istatistikleri yayınlamaya başlamış ve yine 1898-1904 yılları için “Salname - Nezaret-i Maarif

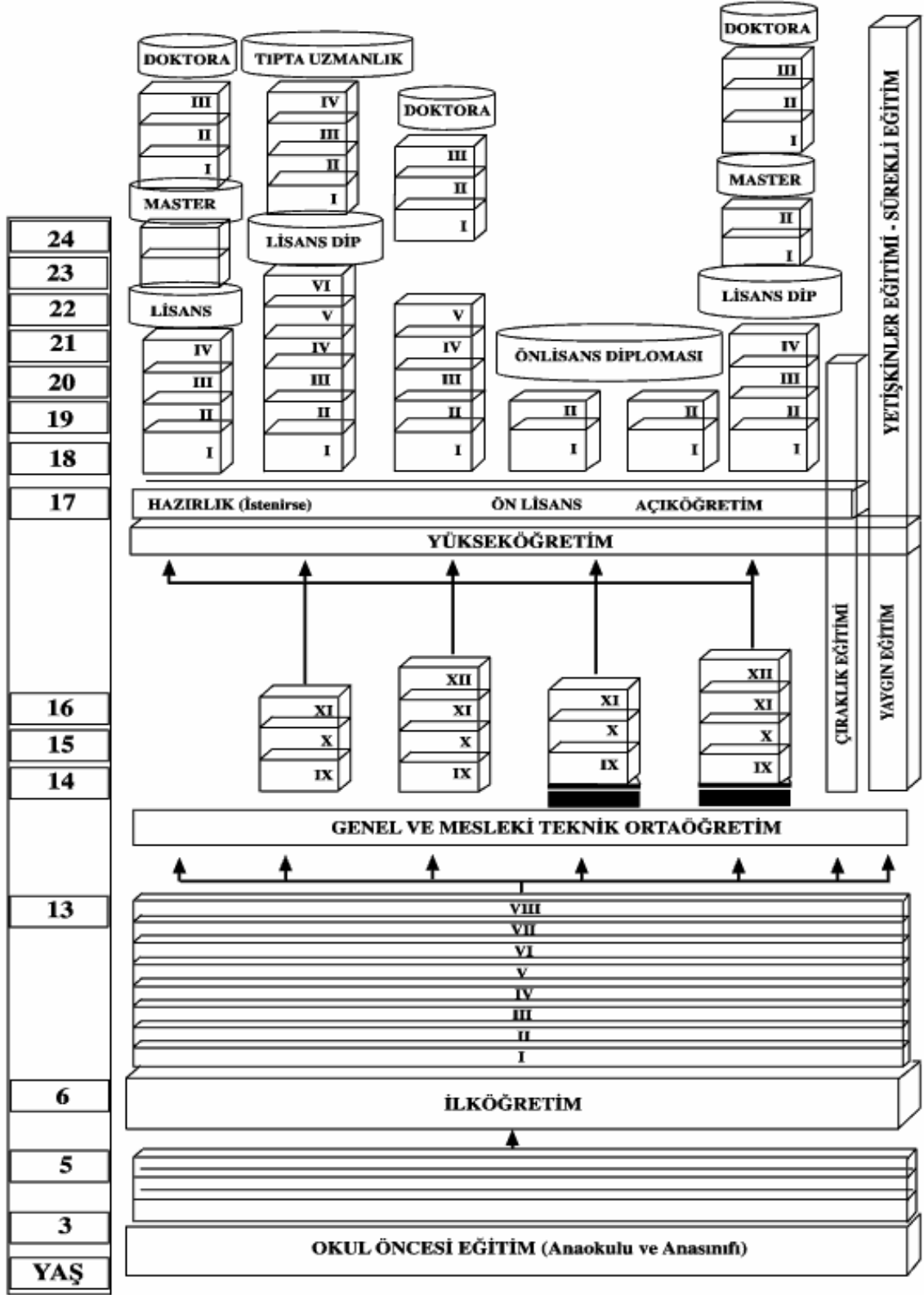
Umumiye” adıyla önemli eğitim öğretim yıllıkları yayınlamıştır.

- Eğitim alanında ilk Bakanlık, Osmanlı Devleti Maarif-i Umumiye Nezareti adıyla 17Mart 1857 tarihinde kurulmuştur.

1857 yılından günümüze kadar çeşitli adlar altında örgütlenmiş olan Bakanlık en son 1992 yılından itibaren “Millî Eğitim Bakanlığı” adıyla çalışmalarını sürdürmektedir (Türkiye Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Rapor, 2005, s.9).

Türk Eğitim Sistemi tarih süresince yaşanan sosyal, politik gelişmeler çerçevesinde farklı yapılanmalara gitmiştir. Türk Eğitim Sisteminin mevcut yapılanması 14.06.1973 tarihli ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’na dayanmaktadır. 1739 sayılı M.E.T.K.’na göre eğitim sistemimiz şekil-1’deki gibi düzenlenmiştir;

TÜRK MİLLÎ EĞİTİM SİSTEMİ ŞEMASI



Şekil 1: Türk Eğitim Sistemi Şeması (www.meb.gov.tr)

Türk milli eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere, iki ana bölümden kurulur (METK, Madde-18). Örgün eğitim; belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Örgün eğitim; okul öncesi, ilkokul, ortaokul, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını içerir (MEB, 2013,). Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü içerir. Yaygın eğitimin özel amacı, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş olan veya herhangi bir kademesinde bulunan, ya da bu kademedan çıkmış vatandaşlara örgün eğitimin yanında veya dışında;

- Okuma-yazma öğretmek, eksik eğitimlerini tamamlamaları için sürekli eğitim olanağı hazırlamak,
- Bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelere uyumlarını kolaylaştırıcı eğitim olanağı sağlamak,
- Millî kültür değerlerimizi koruyucu, geliştirici, tanıtıcı ve benimsetici nitelikte eğitim yapmak,
- Toplu yaşama, dayanışma, yardımlaşma, birlikte çalışma ve örgütlenme anlayış ve alışkanlıklar kazandırmak,
- Ekonominin gelişimi doğrultusunda ve istihdam politikasına uygun meslek edinmelerini sağlayıcı olanaklar hazırlamak,
- Beslenme ve sağlıklı yaşam tarzını benimsetmek,
- Çeşitli mesleklerde çalışanlara, gelişmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak,
- Boş zamanlarını yararlı bir biçimde değerlendirme ve kullanma alışkanlıkları kazandırmak (MEB, 2013).

2.2. Türkiye’de İlköğretim Sistemi

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ilköğretime büyük önem verilmektedir. Ülkenin kalkınmasının ana unsuru olarak ilköğretim görülebilir. İlköğretim vatandaşlara insan olmanın zevkini aşılar. Millet ve vatan kavramlarını, bireye kendi yaşadığı toplum ile diğer toplumlardaki yeniliklere, değişikliklere kolayca uyum sağlayabilme kabiliyetini kazandırır, İlköğretim kısaca bireyi medenileştirmek, çağdaşlaştırmak anlamına gelmektedir (Ünal, 2001, s.36–38).

İlköğretim, eğitimin temel yapısını oluşturur. Bu sebepten dolayı ilköğretimi düzenlemek ve ilköğretim olanaklarını insanlara sağlamak, ilköğretimi zorunlu kılmak, devletlerin görevleri arasında kabul edilmektedir (Başaran, 1993, s.75).

Türk ilköğretim sistemi en eski ilköğretim sistemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. II. Mahmut döneminde yayınlanan fermanla ilk defa ilköğretim zorunlu hale getirilmiştir. 1913 yılında yürürlüğe giren Tedrisat-ı İptidaiye Kanun-u Muvakkati (Geçici İlköğretim Yasası) ilköğretimin zorunlu ve parasız olmasını vurgulanmış ve süresini 6 yıl olarak belirlemiş, ancak Cumhuriyet döneminde, 1924’te toplanan 2. Bilim Kurulu’nun oyuyla bu süre 5 yıla düşürülmüştür (Akyüz, 2001, s.140–150–243).

1973 yılında çıkan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretim ilkesi konulmuştur. 1971–1972 öğretim yılında 16 ilde, 18 okulda deneme amacıyla başlatılan bu ilköğretim uygulamasından vazgeçilmiştir. Bunun sonucu olarak, 1981- 1982 öğretim yılında 6 ilde, 10 okulda tekrar 8 yıllık zorunlu ilköğretim uygulamasına geçilebilmiştir (Aşıcı, 1994, s.41–45).

Tarihsel süreç içerisinde ilköğretim sisteminde birçok değişiklikler yaşanmış, ciddi sorunlarla karşılaşılmasına rağmen sistem içerisinde yenilikler devam etmiştir. Türkiye’de ilköğretim kurumları 1997 yılına kadar beş yıllık ilkokul kurumları ve üç yıllık ortaokul kurumlarından meydana gelmişken, 18.08.1997 tarihli 4306 sayılı kanunla birleştirilerek sekiz yıllık kesintisiz eğitim kurumlarına dönüştürülmüştür. Kanun ile birinci sınıftan başlayan bir öğrencinin sekizinci sınıfa kadar kesintisiz eğitimine devam ettikten sonra ilköğretim diplomasını kazanması öngörülmüştür. İlköğretim sisteminde yapılan değişiklikler bu kanun ile sınırlı kalmamıştır. 30/03/2012 tarihli ve 6287 sayılı Kanun ile ilköğretim sistemini de içine alan eğitim alanında bir çok değişikliğe gidilmiştir.

İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer vatandaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, millî ahlak anlayışına uygun olarak

yetişmesini, ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır (M.E.B. , 2013).

İlköğretim kurumları; dört yıl süreli ve zorunlu ilkokullar ile dört yıl süreli, zorunlu ve farklı programlar arasında tercihe imkân veren ortaokullar ile imam-hatip ortaokullarından oluşur. Ortaokullar ile imam-hatip ortaokullarında lise eğitimi destekleyecek şekilde öğrencilerin yetenek, gelişim ve tercihlerine göre seçimlik dersler oluşturulur (M.E.T.K. Mad.25).

2.3. İlköğretim ile İlgili Yasal Dayanaklar

Ülkemizde eğitim ve öğretimi şekillendiren ve günümüzde yapılan birçok kanuni değişikliklere esas teşkil eden eğitim ve öğretim ile ilgili yasa ve kanunlara yer verilmiştir.

2.3.1. 1982 Anayasası:

1982 Anayasası'nda ilköğretim kavramı Eğitim Öğrenim Hakkı ve Ödevi başlıklı 42. Maddede şu ifadeler ile yer almıştır;

Madde 42- Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz.

Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir.

Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılâpları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, Devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılmaz.

Eğitim ve öğretim hürriyeti, Anayasaya sadakat borcunu ortadan kaldırmaz.

İlköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve Devlet okullarında parasızdır.

Özel ilk ve orta dereceli okulların bağlı olduğu esaslar, Devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak, kanunla düzenlenir.

Devlet, maddî imkânlardan yoksun başarılı öğrencilerin, öğrenimlerini sürdürebilmeleri amacı ile burslar ve başka yollarla gerekli yardımları yapar. Devlet, durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alır.

Eğitim ve öğretim kurumlarında sadece eğitim, öğretim, araştırma ve inceleme ile ilgili faaliyetler yürütülür. Bu faaliyetler her ne suretle olursa olsun engellenemez.

Türkçeden başka hiçbir dil, eğitim ve öğretim kurumlarında Türk vatandaşlarına ana dilleri olarak okutulamaz ve öğretilemez. Eğitim ve öğretim kurumlarında okutulacak yabancı diller ile yabancı dille eğitim ve öğretim yapan okulların tabi olacağı esaslar kanunla

düzenlenir. Milletlerarası andlaşma hükümleri saklıdır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, Md. 42).

2.3.2. Tevhid-i Tedrisat Kanunu

Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğretim Birliği Yasası), 3 Mart 1924 yılında 430 numaralı kanun ile kabul edilmiştir. Kanun ile bütün eğitim kurumları Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. Kanun, eğitim alanında esas kanun olarak kabul edilmiş ve daha sonra çıkarılacak kanunlar için esas alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bu kanunda yer alan maddeler;

Madde 1. Türkiye dâhilindeki bütün ilim ve öğretim müesseseleri Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlıdır.

Madde 2. Adalet ve Vakıflar Bakanlığı veya hususi vakıflar tarafından idare olunan bütün okullar Milli Eğitim Bakanlığı'na devredilerek bağlanmıştır.

Madde 3. Adalet ve Vakıflar Bakanlığı bütçesinde okullara ayrılan ödenekler Milli Eğitim Bütçesine aktarılacaktır.

Madde 4. Milli Eğitim Bakanlığı Yüksek Din Mühassısları yetiştirmek üzere üniversitede bir İlahiyat Fakültesi kurar ve imamlık ve hatiplik gibi dini hizmetleri ifasıyla görevli memurların yetişmesi için de ayrı ayrı okullar açılacaktır.

Madde 5. Bu kanunun yayın tarihinden itibaren Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olan Askeri Ortaokul ve liseler Sağlık Bakanlığı'na bağlı olan Öksüzler Yurdu bütçeleri ve öğretim üyeleri ile beraber Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. Anılan ortaokul ve liselerde bulunan öğretim üyelerinin bağlanma şekilleri gelecekte ait olacakları Bakanlıklar arasında değişip düzenlenecek o zamana kadar orduya mensup olan öğretmenler orduyla ilişkilerini koruyacaklardır.

Madde 6. Bu kanun yayın tarihinden itibaren geçerlidir.

Madde 7. Bu kanunun yürütülmesinden Bakanlar Kurulu sorumludur.(Tevhid-i Tedrisat Kanunu, 1924, Sayı 430).

2.3.3. İlköğretim ve Eğitim Kanunu

05.01.1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile ilköğretim bir bütünlük içerisinde ele alınarak, ilköğretim kurumlarının yapısı, içeriği, arazi, donatım, gelir-gider gibi unsurları sistematik biçimde ifade edilmiştir.

Madde 1 – İlköğretim, kadın erkek bütün Türklerin milli gayelere uygun olarak bedeni, zihni ve ahlaki gelişmelerine ve yetişmelerine hizmet eden temel eğitim ve öğretimdir.

Madde 2 – İlköğretim, ilköğrenim kurumlarında verilir; öğrenim çağında bulunan kız ve erkek çocuklar için mecburi, Devlet okullarında parasızdır.

Madde 3 – (Değişik: 30.3.2012 – 6287/1 md.).

Mecburi ilköğretim çağı 6-13 yaş grubundaki çocukları kapsar. Bu çağ çocuğun 5 yaşın bitirdiği yılın Eylül ayı sonunda başlar, 13 yaşını bitirip 14 yaşına girdiği yılın öğretim yılı sonunda biter.

Madde 4 – Türk vatandaşı kız ve erkek çocuklar ilköğrenimlerini resmi veya özel Türk ilköğretim okullarında yapmakla mükelleftir.

Madde 5 – Mecburi öğretim çağında olup da, memleket dışında olmak, oturduğu yerde okul bulunmamak veya sağlık durumu dolayısı ile ilköğretim okuluna devam edemeyen vatandaşlardan özel olarak öğretim görenler, imtihanla ve yaşlarına göre layık oldukları ilköğretim okulu sınıflarına veya mezuniyet imtihanlarına alınırlar.

Madde 7 – (Değişik: 30.3.2012 – 6287/2 md.)

İlköğretim; 1 inci maddede belirtilen amacı gerçekleştirmek için kurulmuş dört yıl süreli ve zorunlu ilkokul ile dört yıl süreli ve zorunlu ortaokuldan oluşan bir Milli Eğitim ve Öğretim Kurumudur (İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961, sayı 222).

2.3.4. Milli Eğitim Temel Kanunu

14.06.1973 tarihli ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda Milli Eğitimin genel amaçları şu şekilde ifade edilmiştir;

Madde 2 – Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün fertlerini,

1. (Değişik: 16.6.1983 – 2842/1 md.) Atatürk inkılâp ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;
3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak. Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

Özel amaçlar:

Madde 3 – Türk eğitim ve öğretim sistemi, bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve aşağıda sıralanan temel ilkelere uygun olarak tespit edilir.

Türk Milli Eğitiminin Temel İlkeleri

- (1) Genellik ve Eşitlik
- (2) Ferdin ve Toplumun İhtiyaçları
- (3) Yöneltilme
- (4) Eğitim Hakkı
- (5) Fırsat ve İmkân Eşitliği
- (6) Süreklilik
- (7) Atatürk İlke ve inkılâpları ve Atatürk Milliyetçiliği
- (8) Demokrasi Eğitimi
- (9) Lâiklik
- (10) Bilimsellik
- (11) Plânlılık
- (12) Karma Eğitim
- (13) Okul ve Ailenin İşbirliği
- (14) Her Yerde Eğitim'dir.

Kanunun, ilköğretim ile ilgili maddeleri şu şekildedir;

B) İlköğretim:

I – Kapsam:

Madde 22 – (Değişik: 30/3/2012 - 6287/7 md.)

Mecburi ilköğretim çağı 6-13 yaş grubundaki çocukları kapsar. Bu çağ çocuğun 5 yaşını bitirdiği yılın eylül ayı sonunda başlar, 13 yaşını bitirip 14 yaşına girdiği yılın öğretim yılı sonunda biter.

II – Amaç ve görevler:

Madde 23 – İlköğretimin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak,

1. Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek;

2. Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır.

3. (Ek: 16/8/1997 - 4306/4 md.) İlköğretimin son ders yılının ikinci yarısında öğrencilere, ortaöğretimde devam edilebilecek okul ve programların hangi mesleklerin yolunu açabileceği ve bu mesleklerin kendilerine sağlayacağı yaşam standardı konusunda tanıtıcı bilgiler vermek üzere rehberlik servislerince gerekli çalışmalar yapılır.

III – Kuruluş:

a) İlköğretim kurumları:

Madde 24 – (Değişik: 30/3/2012 - 6287/8 md.)

İlköğretim kurumlarının ilkokul ve ortaokul olarak bağımsız okullar hâlinde kurulması esastır. Ancak imkân ve şartlara göre ortaokullar, ilkokullarla veya liselerle birlikte de kurulabilir.

b) Kuruluş şekilleri:

Madde 25 – (Değişik: 16/6/1983 - 2842/9 md.) (Mülga birinci fıkra: 16/8/1997 - 4306/9 md.; Yeniden düzenleme: 30/3/2012-6287/9 md.) İlköğretim kurumları; dört yıl süreli ve zorunlu ilkokullar ile dört yıl süreli, zorunlu ve farklı programlar arasında tercihe imkân ve ren ortaokullar ile imam-hatip ortaokullarından oluşur. Ortaokullar ile imam-hatip ortaokullarında lise eğitimini destekleyecek şekilde öğrencilerin yetenek, gelişim ve tercihlerine göre seçimlik dersler oluşturulur. Ortaokul ve liselerde, Kur'an-ı Kerim ve Hz. Peygamberimizin hayatı, isteğe bağlı seçmeli ders olarak okutulur. Bu okullarda

okutulacak diğerk seçmeli dersler ile imam-hatip ortaokulları ve diğerk ortaokullar için oluşturulacak program seçenekleri Bakanlıkça belirlenir.

Nüfusun az ve dağınik olduğı yerlerde, köyler gruplaştırılarak, merkezi durumda olan köylerde ilköğretim bölge okulları ve bunlara bağı pansiyonlar, gruplaştırmanın mümkün olmadığı yerlerde yatılı ilköğretim bölge okulları kurulur “(Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973, sayı: 1739).

2.4. İlköğretim Kurumlarındaki Öğretim Şekilleri

2.4.1. Normal (Tekli) Öğretim

Nüfusun seyrek olduğı ilçe ve köylerde uygulamasına daha fazla rastlanılan bir öğretim türüdür. Nüfus bakımından daha yoğun olan illerin bazı ilçelerinde de normal (tekli) eğitim yapan ilköğretim kurumları bulunmaktadır.

Tekli eğitim veren ilköğretim kurumlarında derslerin başlama saatleri birkaç dakikalık farklılıklar göstermesine rağmen genel olarak benzer şekilde düzenlenmektedir. İlgili İlköğretim Kurumları Yönetmeliğı 9. Maddeye göre bu tür okulların ders başlama ve dersten çıkış saatlerinin belirlenmesi valiliklere bırakılmıştır.

2.4.2. İkili Öğretim ve İkili Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

Dersler okulun türüne göre (ilkokul veya ortaokul) 06:40’da başlayıp, akşam 19:20 ‘ye kadar sürmektedir. 2012 yılında yapılan 4+4+4 Eğitim Sistemi değışikliğı kapsamında haftalık ders sayılarında değışiklik yapılmış, ortaokulların 30 saat olan haftalık ders saatleri 35 saate kadar çıkarılmıştır. Bu değışiklik öğrencilerin giriş çıkış saatlerini etkilemiş, bazı okullarda öğrencilerin saat 19:20’ye kadar okulda eğitim görmesine neden olmuştur.

Nüfusun yoğun olduğı yerleşim merkezlerinde ikili eğitim öğretim yapılmaktadır. İkili eğitim yapılmasına neden olan pek çok sebepten bahsedilebilir. Bu sebeplerin başında dersliklerin yetersiz olması, göç ve pek çok kabul görmese de okula ek gelir kazandırma ve veli tercihi gibi nedenler sayılabilir. Göç ve buna bağı nüfusun yoğun olması, yoğun nüfusun bulunduğu yerleşim yerlerinde okul sayılarının yetersizliğı, derslik başına düşen öğrenci sayısını arttırmış ve ikili eğitime geçilmesini zorunlu kılmıştır. Günümüzde eğitim çevresinde pek çok rastlayamayacağımız ama bazı çalışmalarda konu olmuş, okula gelir sağlaması amacı ile öğrenci sayısını arttırma ve buna bağı ikili eğitime geçmiş okulların

da bulunduğu vurgulanmıştır. İlköğretim kurumları bünyesindeki anasınıflarının kuruma bir ek gelir getirmesi amacı ile ikili eğitime yönelmeler olmuştur (Camuzcu, 2007, s.34). Uçar (1999)’a göre okul yönetimine üst makamlar veya hatırı sayılır kişilerin etkisi ve talebi ile okulun kayıt bölgesi olarak belirlenmiş çevre dışında başka çevrelerden öğrenci alınması sonucu okul ikili öğretime geçmek ve kalabalık sınıflara sahip duruma gelmek zorunda bırakılmıştır. Büyük kentlerde yaygın olmak üzere ikili öğretim uygulaması ve kalabalık sınıflar, kırsal alanlarda ise birleştirilmiş sınıf uygulaması, fiziki alt yapı ve insan gücü eksiklikleri eğitimin kalitesini olumsuz açıdan etkilemektedir (DPT, 2001, s.81).

TÜRÜ		KURUM SAYISI	ÖĞRENCİ SAYISI	İKİLİ ÖĞRETİM ORANI (okul sayısına göre)	İKİLİ ÖĞRETİM ORANI (öğrenci sayısına göre)
İLKÖĞRETİM	İKİLİ	1.443	1.278.645	57%	75%
	NORMAL	1.084	424.865	43%	25%
	TOPLAM	2.527	1.703.510	100%	100%
İLKOKUL	İKİLİ	739	695.097	58%	76%
	NORMAL	538	216.312	42%	24%
	TOPLAM	1.277	911.409	100%	100%
ORTAOKUL	İKİLİ	677	572.012	59%	75%
	NORMAL	479	191.600	41%	25%
	TOPLAM	1.156	763.612	100%	100%

Çizelge1: İstanbul İli Resmi Okulların Normal ve İkili Eğitim Yapma Durumu
(İstanbul İl Mem Strateji Geliştirme Birimi, 2013)

Büyük kentlerde yaygın olmak üzere ikili öğretim uygulaması ve kalabalık sınıflar, kırsal alanlarda ise birleştirilmiş sınıf uygulaması, fiziki alt yapı ve insan gücü eksiklikleri eğitimin kalitesini olumsuz açıdan etkilemektedir (DPT, 2001, s.81).

2.5. İkili Öğretim Kurumlarında Görevli Yöneticilerin Sorunları

Yöneticilerin karşılaştığı olduğu sorunları şu başlıklar altında sıralayabiliriz;

2.5.1. Çalışma Saatleri

İlköğretim kurumlarında görevli tüm personelin çalışma usul ve esasları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda belirtilmiştir. DMK'nın 99. maddesine göre; “Memurların haftalık çalışma süresi genel olarak 40 saattir.” Mevcut madde kapsamında haftada 40 saat mesai yapması gereken okul yöneticisi, ikili eğitim veren bir ilköğretim kurumunda çalışması durumunda haftada 50 saate kadar, ortaokullarda çalışan idarecilerde haftalık 60 saate kadar mesai yapmak zorunda kalmaktadır. Konu ilgili haftalık ders saatleri ve zaman çizelgesine bakıldığında, çalışma saatlerinin uzun olmasının nedeni açıkça görülecektir.

İlgili çizelgede de görüleceği gibi ilkokullarda haftalık 30 saat, ortaokullarda ise haftalık 36–37 saat ders yapılmaktadır. Mevcut haftalık ders saatlerinden dolayı yöneticilerin haftalık çalışma süresi 40 saati geçmekte, yönetici okulda, veli, öğrenci, öğretmen ve diğer konularla çok uzun zaman ilgilenmek zorunda kalmaktadır. Mevcut ders programlarından dolayı özellikle ortaokullarda görevli yöneticilerin nöbetçi olduğu günlerde günlük çalışma saati 12 saate kadar ulaşmaktadır. Yoğun çalışma saatlerinin ücretlere yansıtılmaması, iş görenlerin iş tatminini ve motivasyonunu zayıflatmakla birlikte, örgütsel bağlılıklarını da azaltacaktır (Güçlü, 2006, s.87).

DERSLER			SINIFLAR							
			İlkokul				Ortaokul			
			1	2	3	4	5	6	7	8
ZORUNLU DERSLER	Türkçe		10	10	8	8	6	6	5	5
	Matematik		5	5	5	5	5	5	5	5
	Hayat Bilgisi		4	4	3					
	Fen Bilimleri				3	3	4	4	4	4
	Sosyal Bilgiler					3	3	3	3	
	T.C. İnkılâp Tarihi ve Atatürkçülük									2
	Yabancı Dil			2	2	2	4	4	4	4
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi					2	2	2	2	2
	Görsel Sanatlar		1	1	1	1	1	1	1	1
	Müzik		1	1	1	1	1	1	1	1
	Oyun ve Fizikî Etkinlikler		5	5	5	2				
	Beden Eğitimi ve Spor						2	2	2	2
	Teknoloji ve Tasarım								2	2
	Trafik Güvenliği					1				
Rehberlik ve Kariyer Planlama									1	
İnsan Hakları, Yurttaşlık ve Demokrasi					2					
ZORUNLU DERS SAATİ TOPLAMI			26	28	28	30	28	28	29	29
SEÇMELİ DERSLER	Din, Ahlak ve Değerler	Kur'an-ı Kerim (4)					2	2	2	2
		Hiz. Muhammed'in Hayatı (4)					2	2	2	2
		Temel Dinî Bilgiler (2)					2	2	2	2
	Dil ve Anlatım	Okuma Becerileri (1)					2	2		
		Yazarlık ve Yazma Becerileri (4)					2	2	2	2
		Yaşayan Diller ve Lehçeler (4)					2	2	2	2
		İletişim ve Sunum Becerileri (1)							2	2
	Yabancı Dil	Yabancı Dil (Bakanlar Kurulu Kararı ile Kabul Edilen Diller) (4)					2	2	2	2
	Fen Bilimleri ve Matematik	Bilim Uygulamaları (4)					2	2	2	2
		Matematik Uygulamaları (4)					2	2	2	2
		Çevre ve Bilim (1)							2	2
		Bilişim Teknolojileri ve Yazılım (4)					2	2	2	2
	Sanat ve Spor	Görsel Sanatlar (Resim, Geleneksel Sanatlar, Plastik Sanatlar vb.) (4)					2/(4)	2/(4)	2/(4)	2/(4)
		Müzik (4)					2/(4)	2/(4)	2/(4)	2/(4)
		Spor ve Fizikî Etkinlikler (Alanlara Göre Modüller Oluşturulacaktır) (4)					2/(4)	2/(4)	2/(4)	2/(4)
		Drama (2)					2	2		
		Zekâ Oyunları (4)					2	2	2	2
	Sosyal Bilimler	Halk Kültürü (1)						2	2	
		Medya Okuryazarlığı (1)							2	2
		Hukuk ve Adalet (1)						2	2	
Düşünme Eğitimi (2)								2	2	
Seçilebilecek Ders Saati Sayısı							8	8	8	8
SERBEST ETKİNLİKLER			4	2	2					
TOPLAM DERS SAATİ			30	30	30	30	36	36	37	37

Çizelge 2: Talim Terbiye Kurulu İlkokul ve Ortaokulların Haftalık Ders Saatleri Çizelgesi (www.meb.gov.tr).

2.5.2. Ücret Durumu

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin önemli sorunlarından biri de ekonomik sorunlardır. Sorundan ziyade bu durumu ekonomik adaletsizlik olarak nitelendirmiş olmak yanlış olmayacaktır. İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler, fazla mesai nedeni ile ekonomik anlamda iyileştirme isteğinde bulunmuştur. Fazla mesai ile ilgili DMK'nın 178. Maddesine atıfta bulunulmuştur. DMK'nın 178. maddesine göre; "Kurumlar gerektiği takdirde personeli günlük çalışma saatleri dışında fazla çalışma ücreti vermeksizin çalıştırabilirler. Bu durumda personele yaptırılacak fazla çalışmanın her sekiz saati için bir gün hesabı ile izin verilir. Ancak, bu suretle verilecek iznin en çok on günlük kısmı yıllık izinle birleştirilerek yıl içinde kullanılabilir." İlgili madde gereğince yöneticilerin fazla mesaine karşılık izin kullanılması belirtilmiş bunun dışında herhangi bir ücretin ödenemeyeceği vurgulanmıştır.

Ekonomik hak talepleri sadece yöneticiler tarafından değil, diğer eğitim çevreleri tarafından da dile getirilmiştir. Ek ücret konusu ile ilgili memur sendikaları Kamu Görevlileri Hakem Kurulu'na başvuruda bulunmuş, Kurulun 29/05/2012 tarih ve 2012/1 numaralı kararında ikili eğitimde görevli yöneticilerin ek derslerine ilişkin madde 29'da şu ifadeler yer verilmiştir: "01/09/2012 tarihinden geçerli olmak üzere, 2006/11350 sayılı Kararın onuncu maddesinin birinci fıkrasının (c) bendi uyarınca örgün ve yaygın eğitim kurumlarındaki yöneticilere uygulanmakta olan ek ders ücreti, ikili öğretim yapan eğitim kurumlarındaki yöneticilere ders yılı süresince haftada saat artırımlı ödenir" (Kamu Hakem Kurulu Kararı, 2012, Madde-29).

Hakem Kurulu'nun kararını takiben, 2013 yılında Kamu Görevlilerinin Geneline ve Hizmet Kollarına Yönelik Mali ve Sosyal Haklara İlişkin 2014 ve 2015 Yıllarını Kapsayan 2. Dönem Toplu Sözleşmesi; Eğitim, Öğretim ve Bilim Koluna İlişkin Sözleşme'nin 7. maddesinde Hakem Kurulunun ilgili 29. Maddesi aynen kabul edilmiştir. Buna göre haftada 20 saat ek ders alan okul müdürü ders yılı süresince 22 saat, 18 saat ek ders alan müdür yardımcısının haftada 20 saat ek ders alması kabul edilmiştir. Yöneticilerin fazla mesai olarak haftada elde etmiş oldukları ek net gelir ortalama 17 Türk Lirası olmuştur. Yönetmeliklerde yapılan bu değişiklik ve elde edilen gelir, eğitim çalışanlarının büyük çoğunluğunu memnun etmemesine rağmen bir kazanım olarak görülebilir.

Iverson ve Buttigieg (1999) ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Türkiye’de ikili ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin en fazla üstünde durmuş oldukları ve tekli öğretim okullarına oranla hak kaybına uğradıklarını vurgulanmış oldukları sorunlarının en başında ücret durumu gelmiştir. Tekli öğretim yapan okullarda görevli yöneticiler, ders saatlerinin dışında, okul bünyesinde planlanmış etüt, kurs vb. etkinlikler doğrultusunda ek kazanç elde etmesine rağmen, benzer durum ders saatlerinin yoğunluğundan dolayı ikili öğretimde görevli yöneticiler için söz konusu olmamıştır.

2.5.3. Okulun Fiziki Durumu

İkili öğretime neden olan sebeplerin başında nüfus yoğunluğu ve derslik sayılarının yetersizliği gelmektedir. İkili öğretim yapan ilköğretim kurumlarında derslik sayılarında sıkıntılar yaşanmakta, sıkıntının giderilmesi için okul içerisinde bulunan herhangi bol bir bölüm sınıfa dönüştürülmektedir. Fiziki yetersizliklerden dolayı öğrencilerin ders dışı çalışma etkinlikleri için fiziki ortam sağlanamamakta, fiziki alt yapı ve donanımda sıkıntı yaşanmakta ve yöneticilerin mesailerinin büyük kısmı bu problemin çözümü ile geçmektedir. Öğrenci sayılarının fazlalığı, fiziki kapasitenin yoğunluğu destek hizmetlerinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Yardımcı personel eksikliği, ödenek noktasında herhangi bir gelirin sağlanamaması yöneticilerin bu konuda yaşadığı sorunlardan kabul edilmektedir.

2.5.4. İş Yüğü

İkili öğretim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin, personel sayısı, öğrenci sayısı, fiziki şartların eksikliğini giderilmesi ve diğer kanunu yükümlülük-sorumluluklarından dolayı iş yükünün yoğun olduğu ifade edilebilir. Yöneticilerin veli, öğrenci, öğretmen ve diğer sorumluluklarının yanı sıra haftalık yerine getirmek durumunda oldukları ders görevi de ayrı bir sorun teşkil etmekte ve bu durum çoğu yönetici tarafından dile getirilmiştir. MEB Yönetici ve Öğretmenlerin Ders ve Ek Derslerine İlişkin Kararın 6. maddesine göre; “Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılara haftada 6 saat maaş karşılığı ders vermekle yükümlüdür”. Ancak 2013 yılında yapılan Kamu Görevlilerinin Geneline ve Hizmet Kollarına Yönelik Mali ve Sosyal Haklara İlişkin 2014 ve 2015 Yıllarını Kapsayan 2. Dönem Toplu Sözleşmesi; Eğitim, Öğretim ve Bilim Koluna

İlişkin Sözleşme'nin 11. maddesinde konu ile ilgili düzenleme yapılmıştır. Sözleşmenin 11. maddesine göre; "05/03/1964 tarihli ve 439 sayılı Kanunun 6. maddesinin ikinci fıkrası ile 2006/11350 sayılı kararın 5. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde yer alan "6 saat" ibaresi; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür ve müdür baş yardımcısı olarak görev yapanlar için "2 saatten az olmamak üzere 6 saate kadar" şeklinde uygulanır" (2. Dönem Toplu Sözleşmesi, 2013, Madde 11).

Bu düzenleme ile kısmen ders yükü görevi hafifletilmiş olmasına rağmen, yöneticilerin büyük çoğunluğunu oluşturan müdür yardımcılar düzenlemenin dışında tutulmuş ve ders yükü görevi hafifletilememiştir. "Birey ile iş arasında iş yükü açısından uyum sağlandığında bireyler işlerini severek yaparlarken, kendilerini mesleki açıdan geliştirerek bireysel kariyerlerini de planlamaktadırlar" (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.26). İş yükü görev yapısına bağlı olan ve örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen önemli etkenlerden biridir (Güçlü, 2006, s.75).

2.6. Örgütsel Bağlılık

2.6.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılığın, örgütün yaşaması ve belirlenen amaçlarına ulaşmasındaki önemi bilinmektedir. Örgütsel Bağlılık Kavramı, endüstriyel-örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe birçok araştırmancının ilgisini çeken bir konu olmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990, s.171). Sosyal Bilimlerde de birçok araştırmacının aynı şekilde ilgisini çekmektedir.

Çalışanların üretim faktörünün önemli bir ögesi olarak görülmesi, bu nedenle örgüt çalışanının kısa vadede değerlendirilmesinin örgütü olumsuz yönde etkileyeceğinin anlaşılmasından dolayı, akademisyenlerin örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapmasına itmiştir (Meyer ve Allen, 1997, s.4).

Örgütsel bağlılık ile ilgili süreç, çalışanlar için saklı olan anlamların açığa çıkartılması noktasında fayda sağlamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990, s.171). Ticarete sınırların kalkması, rekabetin şiddetinin gün geçtikçe artmasından dolayı, şirketler ayakta kalmak için çalışanların üzerine odaklanan yönetim anlayışlarının her geçen gün önemi arttırmaktadır (Çöl ve Ardıç, 2008, s.157). İş gören bağlılığı, örgütün etkililiği için önemli bir işaret olmasından dolayı önemlidir (Steers, 1977, s.301). Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler daha fazla üretken, uyumlu olup, sahip oldukları yüksek sadakat ve sorumluluk

duygusu çalışarak, örgütün maliyetini azaltmada olumlu yönde etki etmektedir (Balcı, 2003, s. 28).

2.6.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaların 1950’li yıllara dayandığı belirtilmektedir. Bugüne kadar örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır.

Bağlılık; bireyin, örgütün amaç ve değerlerine yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Celep, 2000, s.15). Örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığı, iş görenin kendi yararının yanında, örgütün de yararı için belirlenen amaç ve değerler hakkında kendisine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirmesidir (DeCotiis ve Summers, 1987, s.446).

Örgüt iş görenlerinin örgüte psikolojik olarak bağlanarak, örgütte kalma, çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsenmesi olarak tanımlanabilir (Morrow, 1983, s.45). Becker (1960, s.32) örgütsel bağlılığı; bireyin örgütle karşılıklı yaşadıkları süreç olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığı bilinçli bir şekilde taraf tutma davranışı olarak tanımlamaktadır.

Northcraft ve Neale (1990)’e göre örgütsel bağlılık kişinin psikolojik olarak örgütü kabul etmesi ile başlar. İş gören olarak hedefler ve işin gerektirdiği bilgileri edinmesiyle kendisini geliştirir ve örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüt ile girdiği güç birliği olarak da vurgulanabilir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlamalardan kabul görenlerden birisi de Mowday’ın tanımıdır. Mowday (1979) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgütte kalma isteğini devam ettirme olarak tanımlamıştır. İş görenin örgütte kalma isteği, örgüte sadakat göstermesi ve örgütün başarılı olması için elinden gelen çabayı göstermesi örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir (Bayram, 2005). Bu çabayı ve bağlılığı gösteren iş gören, performansını üst düzeye çıkarak, ortaya çıkacak ürünün nitelikli olmasına katkı sunar (Uygur, 2009, s.11).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle bütünleşme gücüdür (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağlılığı, iş görenin örgütün bir üyesi olmasına devam kararını vermesine neden olan psikolojik bir durum olarak ifade etmişlerdir.

Allen ve Mayer (1990)’e göre bağlılığın üç ögesi bulunmaktadır;

- Örgütsel hedeflere ulaşılması yönünde fazla emek sarf etme;
- Örgütün hedef ve amaçlarını benimseme ve güçlü bir inanç duyma;

- Örgüt üyeliğinin devamı için arzulu olma.

Örgütsel bağlılığın kişiye, zamana ve mekâna göre değişiklik gösterdiği bilinmektedir. Buna rağmen örgütsel bağlılığın belirlenmesine yönelik bir takım sınıflandırmalar yapılmıştır. Mevcut sınıflandırmalar şu şekilde yapılmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 9-11; Çakmakçı, 2006, s.43-44):

- örgütün amaç ve değerlerini benimseme,
- örgütle özdeşleşme,
- içselleştirme,
- örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma ve
- örgüt içi fedakârlıklarda bulunabilme.

2.6.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Globalleşen dünya çerçevesinde sınırların kalkması, ekonomik anlamda rekabetin artmasına yol açmıştır. Rekabetin yürütülebilmesi noktasında, örgütler ve örgütleri oluşturan öğelere daha fazla önem verilmesine neden olmuştur. Rekabeti yürütmek isteyen örgütler çalışanlarının örgüte daha fazla katkıda bulunması gerektiği, aynı şekilde de örgütlerin de iş görenlerini elde tutma ve motivasyonlarını, bağlılıklarını arttırmaları gerektiği konusunda farklı yaklaşımlara yöneltmiştir.

Nitelikli, motivasyonu yüksek, örgütü ile özdeşleşmiş iş görene sahip olma, bir örgütün ve yöneticilerin önemseddiği bir konu haline gelmiştir (Al, 2007, s.33). Örgütün yaşaması ve uzun soluklu devamlılığını sürdürebilmesi, iş görenlerin örgüte bağlanma ve sahiplenme duygusuna bağlıdır. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı ve hizmet kalitesine olumlu katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005, s.125). Örgütlerin iyi ürün verme amacının yanı sıra, iş görenlerinin, işe ve örgüte olan memnuniyetleri ve bağlılığını takip ve devam ettirmede önemli bir başka amaç olarak da görülmüştür. İş gücünün örgütte kalmaya devam etmesi ve iş görenin tüm emek ve bilgisini örgüt için isteyerek kullanması örgütsel bağlılıkla mümkündür (Ada, Alver ve Atlı, 2008, s.489).

Örgüt çalışanlarının örgüte karşı olumsuz tavır ve tutum içinde olmaları örgütten kopmalara sebep olacak, bu durumda örgütün hedef ve geleceği açısından olumsuz ve tehlikeli bir durum ortaya çıkacaktır. Yöneticilerin, iş görenlere önemli olduklarını hissettirmeleri, cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler arasında kabul edilir (Bayram, 2005, s.137).

2.6.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

“Literatürde örgütsel bağlılığın incelenmesinde araştırmacılar arasında farklı düşünceler olmasından dolayı iki farklı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri, örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal açıdan inceler. Diğer ise, örgütsel bağlılığı tek boyutlu ve çok boyutlu açılardan ele alır” (Güçlü, 2006, s.12).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık üzerinde, sosyal psikologların ise davranışsal bağlılık üzerinde durdukları görülmüştür (İnce ve Gül, 2005, s.26). Bu durumun nedeni olarak ise, araştırmacıların, iş görenlerin tutumsal veya davranışsal nedenler geliştirerek örgütte kalmaya devam etmekte oldukları konusunda hem fikir olmaları belirtilebilir (Çöl, 2004). Daha sonra Reichers (1985)’in tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (İnce ve Gül, 2005, s.54).

Örgütsel bağlılık sınıflandırılmasına yönelik çeşitli yaklaşımlar olmakla birlikte, sosyal bilimler literatüründe onay alan yaklaşım, Ailen ve Meyer’in, 1990 yılında geliştirdikleri ve daha çok bağlılığın psikolojik yanından yola çıkarak ortaya koydukları ve üç boyuttan oluşan yaklaşımıdır. İsmi geçen araştırmacılar örgütsel bağlılığı, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak boyutlandırmışlardır (Erdil ve Keskin, 2003, s.14). Geliştirilen bu model, örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında bir ayrım yaparak, her iki alanda bağlılığın sebeplerini açıklayan parametreler içermektedir (Baysal ve Paksoy, 1999, s.7).

Araştırmamızda Ailen ve Meyer’in örgütsel bağlılık modeli doğrultusunda hazırlanmış olup, diğer kabul gören yaklaşım veya sınıflandırmalardan da bahsedilmiştir.

Genel anlamda örgütsel bağlılık sınıflandırmalarını üç başlık altında toplayabiliriz;

1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları
2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları
3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

2.6.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir kişiye veya nesneye karşı sahip olduğu bir eğilim veya tepkiyi ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004, s.336). Tutumlar, kişileri belirli davranışlara yönelten eğilimlerdir. Tutumlar, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bilişsel boyut, kişinin nesne ya da kişi hakkında sahip olduğu bilgi ve inancı, duygusal boyut, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkiyi, davranışsal boyut ise, tutum doğrultusunda harekete geçmeyi ifade eder (Can, 1997, s.151).

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre, kişi örgütün amaçları ile özdeşleşir ve bu doğrultuda çalışma istekliliğini bildirir (Tayfun ve diğ. 2008). Kişinin örgütün amaçları ile kendi amaçlarının özdeşleşmesi esas olarak alınmaktadır. Bu yaklaşımda, bireyin bağlılığının düzeyi önemlidir.

Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek olan birey, örgütün değerlerini kabul eder, örgütün bir bireyi olmada çaba sarf eder, ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve işlerine karşı daima olumlu tutum sergilerler (Ölçüm Çetin, 2004, s.95).

Bu yaklaşım Meyer ve Allen tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla da desteklenmiştir. Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlar arasındaki temel fark, tutumsal bağlılık yaklaşımlarında, örgütün hedef ve değerleri ile bireyin hedef ve değerleri arasında uyumun sağlanmasına, davranışsal bağlılık yaklaşımında ise, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirebilmesi için nasıl davranışlar sergilemesi gerektiğine dayanmasıdır (İnce ve Gül, 2005, s.52).

Tutumsal bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Allen ve Mayer, Modway tarafından geliştirilen tutumsal bağlılık yaklaşımlarıdır.

2.6.4.1.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık konusunda önemli çalışmalar yapan araştırmacılar olarak kabul edilmektedirler. Porter vd. (1974) tarafından geliştirilen modele, *duygusal ve devam bağlılığını* 1984 yılında ekleyerek yeni bir model oluşturmuşlardır. Daha sonra geliştirdikleri modele, Weiner ve Vardi (1980)'nin çalışmalarından etkilenerek *normatif (ahlaki) bağlılığı* modellerine ilave etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990).

Allen ve Meyer, modeldeki bu üç boyutun aynı anda, farklı derecelerde yaşanabileceğini ve bireylerin örgüte bağlılıklarını daha iyi kavrayabilmek açısından bu boyutların birlikte

değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu modelin örgüt yöneticilerine, iş görenlerin örgüte hangi tür ve ne derecede bağlılık gösterdiklerini anlamada ve bu doğrultuda iş görenlerde istenilen davranışların kazandırılmasına yönelik yol gösterici olabileceği ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2007).

Meyer ve Allen'e (1991) göre bağlılık üç ana temada ifade edilebilir;

1. Örgüte duygusal olarak bağlı olma,
2. Örgütten ayrılmayla ortaya çıkacak olumsuzlukların göze alınması ve
3. Örgütte kalma arzusu.

Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, özdeşleşmeyi, bütünleşmeyi ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1991, s.67). Başka bir ifade ile duygusal bağlılık; iş görenlerin, örgüt değer ve amaçlarını benimseme oranına bağlı hissettikleri bağlılıktır (Wasti, 2000, s.201). Bu durumda olan iş gören, örgütün değerlerini güçlü şekilde kabul ederek, örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişiler örgüte kendini adayan ve sadakatli iş görenlerdir (Ölçüm Çetin, 2004, s.95).

Duygusal bağlılık, bireyi örgüte bağlayan ve bu bağlılıktan memnun olmalarına sebep olan, bireysel ve örgütsel değerlerin uzlaşması olarak da ifade edilmektedir (Wiener, 1982, s.423-424). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler istedikleri için örgütte kalırlar ve örgütte kalmak için yoğun çaba sarf etmeleri açısından, örgütte en fazla arzu edilen ve iş görenlere aşılınmak istenen bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.91).

Duygusal bağlılığı yüksek olan birey, örgütte bir ihtiyaç veya gereksinimden ziyade kendi isteği doğrultusunda kalmayı tercih ederler. Örgütte kalma isteği, ekonomik nedenlere bağlı olmamakla birlikte, bireyin ve örgütün değer ve amaçlarının aynı noktada buluşmasından ötürüdür. Bu açıdan da, duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek olağan üstü çaba sarf etmesi olarak da açıklanabilir (Gül, 2002, s.45). İşine olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinden fazla çaba sarf etmeye yatkındırlar (Çağlar, 2008, s.69-72).

Araştırmacılar, duygusal bağlılığa etki eden birçok faktörden bahsetmişlerdir. Bu faktörler Allen ve Meyer'a (1990) göre şu şekilde ifade edilmektedir;

- **İşin güçlüğü:** İş görenin yaptığı işten heyecan duyması, işin çalışan için mücadele gerektiren özelliklere sahip olması,
- **Rol açıklığı:** Örgütün iş görenden beklentisini açık şekilde ifade etmesi,
- **Amaç açıklığı:** İş görenin, yaptığı işin hangi amaca dayandığı konusunda net bir anlayışa sahip olması,
- **Amaç güçlüğü:** İş görenden, işin gereklerini yerine getirmesinin özellikle belirtilmesi,
- **Yönetimin öneriye açıklığı:** İş görenlerden gelen istek ve önerilerin, örgüt yönetimi tarafından dikkate alınması,
- **İş görenler arasındaki uyum:** Örgütte görev alan iş görenler arasındaki ilişkilerde uyumun olması,
- **Örgütsel güvenilirlik:** İş görenlerin, örgütün vaat ettiklerini yerine getireceklerine inanmaları,
- **Eşitlik:** Örgüt iş görenleri arasında adaletin sağlanması ve korunması,
- **Bireysel önem:** İş görenlerin, örgütün amaçlarına ve hedeflerine yönelik yapılan çalışmalarda ne kadar önemli bir role sahip olduğu konusunda duygularının teşvik edilmesi,
- **Dönüt:** İş görenlerin, performansları konusunda bilgilendirilmesi,
- **Katılım:** İş görenlerin, görevleri ve performansları ile ilgili kararlara katılmasıdır.

Duygusal bağlılık, literatürde en fazla dikkate alınan bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, kişilik özellikleri ve işin özellikleri ile ilgili bir tutumsal kavramı ifade eder ve iş görenlerin gönüllüğüne dayanır (Durna ve Eren, 2005, s.214).

Devam Bağlılığı

İş görenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucuna bağlı olarak gelişen bağlılıktır (Wasti, 2000, s.201). Hesapçı bağlılık olarak da nitelendirilmektedir. Bir iş görenin, işten ayrılması sonucunda, sarf ettiği emek, çaba, statü ve ekonomik getirileri kaybetmesi

korkusuyla oluşan bir bağlılıktır (Sabuncuoğlu, 2007, s.614). Örgütten ayrılması durumunda harcadıkları zamanı, emeği ve olası maddi kayıpları düşününce ve buna ek olarak iş alternatifinin az olması eklenince, iş görenin örgüte bağlılığı oluşmaktadır.

Devam bağlılığında, duyguların örgüte bağlanması noktasında rolü büyük değildir. İş göreni örgütte kalmaya iten unsur, ekonomik kayıplardır (Yalçın ve İplik, 2005, s.398). Bu tarzdaki iş görenler için “kapana sıkışmış” olarak ifade edilirler ve olumsuz tavırlar sergileyerek yöneticiler için sorun teşkil ederler (Ölçüm Çetin, 2004, s.95).

Devam bağlılığının oluşmasına etki eden bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir (Allen ve Meyer, 1990, s.18).

Beceriler: İş görenlerin kazandığı deneyim ve becerilerin farklı örgütlerde işe yaramayacağı düşüncesine sahip olma,

Bireysel Yatırım: İş görenin, çalıştığı örgüte emek, zaman ve çaba sarf ettiğini düşünmesi,

Yer Değişikliği: İş görenin, çalıştığı örgütten ayrılıp başka bir yere yerleşme düşüncesi,

Emeklilik Primi: İş görenin çalıştığı süre içerisinde kazanmış olduğu primin, örgütten ayrıldığında kaybedeceği düşüncesiyle örgütte kalma durumu,

Toplum: İş görenin uzun yıllar aynı yerde ikamet etmesi ve yaşı,

Seçenekler: Örgütten ayrılması durumunda, iş görenin yeni bir iş bulmakta zorlanmayacak olması,

Eğitim: Sahip olunan eğitimin, farklı örgütlerde pek faydalı olmayacağı düşüncesi. Duygusal bağlılığına sahip kişi örgütte kalmak istediğini, devam bağlılığına sahip kişi örgütte kalmanın gerekliliğini ve normatif bağlılığa sahip kişi örgütte kalma zorunluluğu olduğunu düşünür (Allen ve Meyer, 1990, s.3). Bu durum bir başka deyiş ile “arzu”, “ihtiyaç” ve “yükümlülük” şeklinde ifade edilebilir (Meyer ve Allen, 1991, s.61).

Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kişinin kendisinin örgütte kalmasını bir görev olarak hissetmesi, örgüte bağlılığı doğru olarak görmesi ve ayrılmanın sonucunu karşılaştacağı sonuçları hesap etmemesi olarak ifade edilebilir (Wasti, 2000,s.201). Normatif bağlılık; iş görenin sosyal normlar ve çalışma kültüründen dolayı zorunlu olarak örgütte çalışmaya devam etme durumudur (Gautam, Dick ve Wagner, 2001, s.240).

Normatif bağıllık, kişinin işe girmeden önceki süreç ile işe girdikten sonraki yaşantıların sonucu olarak oluşan örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Birey, kendini kuruma adanmayı ve sadakati sosyalleştiği ortam içerisinde anlamlı ve doğru bulduğu için kurumuna bağlı ve sadık olma eğilimini vurgular (Durna ve Eren, 2005, s.211). Sadakatin önemli olduğunu düşünür ve bunun ahlaki bir zorunluluk olduğuna inanırlar (Yalçın ve İplik, 2005, s.398). Bu anlamda bireyi örgütte kalma konusunda iknaya iten daha doğrusu kalma gerekliliğine inandıran, kişinin yaşadığı ve kişiyi şekillendiren sosyal özellikler ile işe girdikten sonra örgütte geçirdiği sosyalleşmenin bir sonucudur. İş görenin örgütte kalmayı bir doğru ve zorunlu bir görev olarak görmesi, bu boyutu diğer iki bağıllık boyutundan farklı kılmaktadır (Wasti, 2000, s.401). Örgütte kalmanın, örgüte olan borcu olduğuna inanırlar (Çetin, 2004, s.96). Normatif bağıllıkta, örgütün hedefleri, misyonu, politikası tutarlılık göstermekle birlikte, bireyin bunları özümsemesiyle oluşan inançları da kapsamaktadır. Bütün bu süreç “örgütsel kimlik” kavramını ortaya çıkarmaktadır (Wiener, 1982, s.423–424).

Meyer ve Allen, üç bileşenli örgütsel bağıllık modelini içeren yaklaşımlarında bağıllığı, psikolojik bir durum olarak ifade etmişlerdir. Bu model; iş görenin örgüt ile ilişkisinin özelliklerini, iş görenin örgütteki üyeliğinin devam etmesi veya etmemesi kararını belirleyen belirtileri ifade etmektedir” (Güçlü, 2006, s. 24).

2.6.4.1.2.Etzioni’nin Sınıflandırması

Etzioni, bağıllığın ilk sınıflandırmasını 1961 yılında yaparak, çalışanların örgüte katılım oranlarına dayalı bir sınıflandırma temeli oluşturmuş ve “örgütsel katılım” kavramını kullanmıştır (Somuncu, 2008, s.9). Örgütsel katılımın, yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve moral katılım olarak üç bileşenden oluştuğunu ifade etmiştir (Gül, 2002, s.43). Bir başka ifade ile bu bileşenler, ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık, çıkara dayalı bağıllık olarak da tanımlanabilir.

Ahlaki Bağıllık (Moral Bağıllığı): Bu bağıllıkta kişi işini severek yapmakta, hiçbir zorunluluk hissetmemektedir. Örgütte ki işini önemseyerek yapar. Bireyler toplum için faydalı işler yaparak örgüte daha çok bağlanmaktadır (Güney, 2001, s.19). İş görenleri örgütün amaçlarına ulaşmak için neler yapması gerektiği konusunda yol göstermesi açısından, örgütlerin oluşturmak istediği bağıllık türüdür (Newton ve Shore, 1992, s.276-277).

Hesapçı Bağlılık (Çıkara Dayalı Bağlılık): Örgüt ile iş gören arasında çıkara bir bakıma alışveriş temeline dayanan bağlılık türüdür. İş görenin, bağlılığını, çalışmaların sonucunda elde edeceği ile getiri ile orantılıdır. İş gören performansını buna göre şekillendirmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.33). İş gören, verilen ücrete göre bir gün içerisinde ortaya koyulacak iş normuna göre uygun bir bağlılık gösterir (Balay, 2000, s.19-20).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: İşgörenin sınırlandırılması sonucunda kişinin örgüte karşı olumsuz biçimde yönelme eğilimi göstermesini ifade eder. Birey bu durumda, kendisini örgütte kalma konusunda zorunlu hisseder. Örgüt içerisinde görev alması ve bulunması tamamen fizikseldir, psikolojik olarak kendini örgüte bağlı hissetmez. İş görenlerin bir nevi hapisane içerisinde bulunmasıdır. Bileşenleri sıraladığımızda, olumlu tarafta ahlaki bağlılığı, ortada hesapçı bağlılığı ve olumsuz tarafta da yabancılaştırıcı bağlılığı ifade edebiliriz.

2.6.4.1.3.Kanter Sınıflandırması

Kanter, bağlılığı, iş görenlerin kendilerini sosyal sistem içerisinde yer alan örgütlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için, örgütü severek, sadakatli ve uyumlu çalışarak örgüte bağlanması olarak açıklamaktadır (Kanter, 1968, s.499).

Kanter (1968, s.499-517) örgütsel bağlılığı üç kısma ayırmıştır;

Devamlılık Bağlılığı: İş görenlerin, örgüt üyeliğinin devamlılığını istemesidir. İş gören bu bağlılıkta, örgüt için fedakarlık ve yatırım yaptığına inanmasından ötürü, ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını ve bu anlamda örgütten ayrılmanın zorluğunu hesap ederek, kendini örgütün daimi üyesi olmasının gerektiğine inanır.

Kenetlenme Bağlılığı: Örgütte görev alan iş görenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesini amaç eden bağlılık türüdür. Örgütte sosyal ilişkinin gelişmesiyle, grupların bilinçli hareket edeceği, dışarıdan gelecek tehditlere karşı güç oluşturacağı ifade edilir. Bu tür bağlılıkta istenmeyen durum örgüt içindeki çekişme ve kıskançlıklardır. Örgüt üyeleri birbirlerine kenetlenerek bağlılık gösterirler.

Kontrol Bağlılığı: İş gören davranışlarının, istenildiği yönde şekillendirildiği, örgütün kurallarına uyma eğiliminin olduğu bağımlılığı ifade etmektedir.

Bu üç bağıllık şeklinin birbirleri ile ilişkili olduğu, kişinin örgüt ile olan ilişkisi üzerinde pekiştirici ve ortak bir etki yarattığı, bu bağıllıkların yüksek olduğu örgütlerin çok başarılı olduğu bir gerçektir.

2.6.4.1.4.O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Bu sınıflandırmaya göre bağıllık, iş görenin örgütü ile olan psikolojik bağı ifade etmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986, s.493), bu psikolojik bağı, uyma, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç temele dayandığını belirtmektedir. Bu temeller ve boyutlar kişiden kişiye de farklılık göstermektedir.

Bağıllığı oluşturan üç temel boyut;

Uyum: Örgütsel bağıllığın ilk boyutunu uyum oluşturmaktadır. Bu boyutta, iş gören, örgüt değerlerinden çok, bağıllığın ve davranışlarını alacağı ödüle veya bertaraf edeceği cezaya göre şekillendirmektedir. Uyuma davranışta esas olan değerler değil, karşılaşılabilecek ödül ve cezadır. İş gören, örgütün değer ve amaçlarını bir çıkar çerçevesinde kabul eder ve çıkarların gerçekleşme durumuna göre de örgüte uyum gösterir (Balcı, 2003, s. 28-29). Birey beklediği bir ekonomik katkı veya görevde yükselme karşılığında örgüte uyum gösterir (Balay, 2000, s. 96). İş gören uyum boyutunda, örgüte yüzeysel olarak bağlanır.

Özdeşleşme: Özdeşleşme, psikolojik boyutun oluşmasında önemli bir yere sahiptir O'Reilly ve Chatman (1986). Bireyin örgüte ve örgütün diğer iş görenleri ile ilişki kurma isteğidir (Balcı, 2003, s.29). Birey kendisini ifade edebilme ve ilişkilerinin sürdürme imkânının boyutuna göre, başkalarının etkilerini kabul etmektedir (Bayram, 2005, s.131). Bu durumda örgütsel bağıllıkta, iş görenin, örgütün bakış açıları ve özelliklerini kabul ederek, kendini bu duruma uyarlama derecesi bağlantılıdır (İlsev, 1997, s. 12).

İçselleştirme Bağıllığı: Bağıllığın son aşamasını oluşturmaktadır. Bu bağıllıkta, bireyin değerleri ile örgüt değerlerinin uyumu ve örgüt değerlerinin bireyin tutum ve davranışlarına egemen olması söz konusudur (Balcı, 2003, s.29). Bu uyum bireyin tutum ve davranışları ile örgütteki diğer çalışanların değer sistemiyle uyuma bağlıdır (İnce ve Gül, 2005, s.35). Başka bir ifade ile bireyin değerleri ile örgütün değerleri benzerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493). İçselleştirme boyutu zaman süreç isteyen bir olgudur. Birey, içselleştirme sürecinde, örgütün kendinden ne beklediği konusunda yönlendirilirse bu boyuttaki uyum o derece olumlu ve sağlam ilerlemektedir. Çünkü bu boyutta bireyde

herhangi bir zorlama söz konusu değildir. Kişi, tamamı ile kendi değerleri ve örgüt değerleri arasında isteyerek bir köprü kurar ve benimser. Bu bağlılıktaki kişinin örgüte sadakati de yüksektir. Örgütün istenilen başarıya ulaşması, iş kaybının önüne geçilmesi ve örgüt çalışanlarının, örgüt yararını temel alarak elinden geleni gönüllük esası ile yapması, uyum boyutuna nazaran, bireyin, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda bağlılık göstermesi ile doğru orantılıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).

2.6.4.1.5. Modway, Porter ve Steers'in Sınıflandırması

Modway, Porter ve Steers (1979) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt ile olan özdeşleşmesini ifade eden tutumsal bağlılık ile bireyin örgütün davranışsal faaliyetlerine olan bağlılığını ifade eden, davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyutta sınıflamıştır.

Tutumsal Bağlılık: Kişinin örgüt ile bütünleşmesi ve örgütün bir üyesi olma arzusu içersinde olmasıdır (Porter vd., 1974, s.604-605). Bireyin bu durumda, örgütün amaçlarını kabul edip uyum içersinde çalışması beklenmektedir. Çalışanın kendi değerleri ile örgütün değer ve amaçları bütünlük ve uyum gösterirse, o derece istenilen örgütsel bağlılık, kaliteli üretim sağlanabilir. Değerlerin uyumu söz konusu olduğunda, birey elinden geleni yapmakta daha istekli olmaktadır (Modway vd.,1979, s.310).

Davranışsal Bağlılık: Bağlılığın belirgin ve net gözlenebilen belirtilerinden oluşur (Modway vd., 1979, s. 225). Bu anlamda bağlılığın belirtileri, kişinin örgütte kalma süresi, ayrılmama isteği ve devamsızlık yapmama olarak sayılabilir. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin davranışlarına yönelik gelişme göstermektedir. Kişi, örgüt içersinde bir davranışta bulunur ve çeşitli etmenler çerçevesinde bu davranışını devam ettirerek bağlanır. Bu dönem süresince yaptığı davranışın kendi içersinde haklılığını ve olumlu yönlerini gördükçe bu davranışın tekrarlanma olasılığı yükselir (Allen ve Meyer, 1991, s.62). Bu bağlılıkta bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımlar da önemli rol oynamaktadır. Birey, örgüte yapmış olduğu yatırımları hesaba katarak, ayrılmanın olumsuz sonuçlarını düşünür. Bu noktada, davranışsal bağlılık doğası itibari ile hesapçı olarak ifade edilmektedir (Blau ve Boal, 1987, s.290).

2.6.4.1. 6.Katz ve Kahn'in Sınıflandırması

Bireyin örgüte bağlı kalmasının, iç ve dış ödüllere dayalı olduğunu ifade eden bir bağlılıktır (Katz ve Kahn, 1977, s.129-131). Katz ve Kahn (1997)'a göre, örgüt, bireye iç ve dış ödüller sunmaktadır. İç ödüller anlatımsal, dış ödüller araçsal özelliklere sahiptir. Bu

ödüllere iç veya dış olmasını belirleyen yine bireyin örgüte karşı tavrına bağlıdır. Birey, örgüte, örgütün çıkarları doğrultusunda bağlanıyorsa iç ödüllere yönelik bir tavrıdır. Ancak birey, örgütteki bağlılığını veya sarf ettiği emeği aldığı ücret doğrultusunda yerine getiriyorsa burada dış ödül söz konusudur (Akt. Yavuz, 2008, s.77). Çalışanların dışsal ödüllere bağlandıkları örgütlerde kayıpların oluşması ve bu kaybın artma olasılığı diğerlerine nazaran daha fazladır (Şahin, 2007, s. 83).

2.6.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık kavramı daha çok sosyal psikologlar tarafından kullanılmıştır. Bağlılığın dışa vurumu olarak da ifade edilmektedir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları ile örgüte bağlı kalma durumu ile ilgilidir (Modway vd., 1982, s.25). Meyer ve Allen'e (1997, s.9) göre davranışsal bağlılık, bireylerin örgütte uzun süre bulunmaları sorunu ve bu sorun ile nasıl başa çıktıkları ile alakalı bir kavramdır.

Davranışsal bağlılık yaklaşımı ile ilgili bilinen ve kabul edilen çalışmalardan önde gelen "Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı" ile Salancik'in Yaklaşımlarıdır.

2.6.4.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960), bireyin tutarlı davranmasının ve alternatif davranışlara yönelmesinin bireyi örgütün hedef ve amaçlarına bağlı olmasına yardımcı olup, örgüte bağlılığını yükseltecektir. Diğer bir ifade ile bağlılık, bireyin sergilemiş olduğu tutarlı davranış sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları hesaba katarak, mevcut davranış sürdürmeye devam etmesidir (Meyer ve Allen, 1984, s.372).

Yan bahis kavramını şu şekilde örgüt-birey için uyarlayabiliriz. Bireyin harcadığı zaman, çaba, statü, ek gelir bahise koyulacak yatırımlarıdır. Eğer kişinin davranışları arasında bir tutarsızlık söz konusu olursa kişi bunları kaybedeceğini bilmektedir. Dolayısıyla bunlar kaybetmemek için kişi davranışları arasında tutarlılığı sağlayarak, davranışlarına karşı bir bağlılık geliştirmeye başlar (Meyer ve Allen, 1984, s.373). Kişinin yaşadığı tüm olumsuzlara rağmen, üst kademelerde boşalacak ve atanma olasılığı bulunan bir mevki için örgütte kalma isteği devam edecektir (Cohen ve Lowenberg, 1990, s.1017). Yan bahisle vurgulanmak istenen, bir davranışla ilgili alınan kararın, o davranışla ilgisi olmayan çıkarları etkilemesi olarak açıklanabilir (Gül, 2002, s.48). Bir bakıma bahse konu olan kişi için ne kadar önemli ve değerli ise bağlılığı o derece yüksek olacaktır (Atak, 2009, s.124).

Bu sınıflandırmada bağlılığı etkileyen önemli unsur ekonomik nedenlerdir. Birey kaybedeceği ekonomik yatırımlarını hesaba katar ve bu kaybın miktarına göre örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek hareketlerden kaçınmaya özen gösterir.

2.6.4.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik bağlılığı, kişinin davranışlarına ve davranışları yolu ile eylemlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması olarak ifade etmiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s.20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumu temel almaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.53). Kişinin tutum ve davranışları arasındaki uyumsuzluk kişide stres ve gerilime yol açacaktır. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri davranışa olan bağlılığını etkilemektedir. Kesin, açık ve şüpheyne neden olmayacak, yapıldıktan sonra geri dönüşü ve iptali mümkün olmayan ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı direkt etkilemektedir (Gül, 2002, s.49).

Salancik'e göre örgütsel bağlılık; iş görenin davranış bağlanması ile ortaya çıkmaktadır. Bağlılık, iş görenin davranışla özdeşleşmesi şeklinde de ifade edilebilir. İş göreni davranışa bağımlı kılan üç etmen; davranışın görünür olması, değişmez olması ve isteğe bağlı olmasıdır (Cengiz, 2001, s.40). Salancik'in yaklaşımı Becker'e göre ayrı tutan nokta, iş görenin yatırımları düşünerek örgüt üyeliğine devam etme isteğinin olmaması, aksine örgüte psikolojik olarak bağlanması söz konusudur. Bir başka ifade ile kuruma yıllardır emek sarf ettiğini, istese daha önce ayrılabilceğini ama kurumun kendisi için önemli olduğunu ve kurumun bir üyesi olarak kalmaktan memnun olduğuna yönelik bir tavır geliştirir (Samadov, 2006, s. 89).

2.6.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı Reichers tarafından tutumsal bağlılığın geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer bağlılık yaklaşımlarından farklı olarak örgüte tek bir bütün olarak bağlı olunamayacağını, örgütün de kendi içerisinde farklı kısımlar içerdiğini ve bu kısımların birleşmesi ile örgütün oluştuğunu savunmaktadır. Aynı örgütte çalışan bireylerin örgüte bağlılığının aynı düzeyde olmayacağını ileri sürmüştür.

Reichers, örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, her birinin farklı amaç ve değerlere sahip olduğunu bu nedenle örgüt içerisinde farklı düzeyde bağlılık türleri çıkabileceğini ifade etmiştir (Balay, 2000, s.24-26). Örgüt teorisyenleri örgütün kendi

yapısı ile fazla ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985, s. 469-470). Fakat örgütteki belirli gruplar ve grupların amaçları, çoklu bağlılıkların çıkış odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001, s. 43).

Çoklu bağlılık yaklaşımında, iş görenlerin örgütün diğer bileşenlerinden sayılabilecek olan, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini ifade etmektedir (Becker vd., 1996, s. 465). Başka bir ifade ile bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürününün uygun bir fiyatla piyasaya sürülmesi olabilirken, başka birinin örgüte bağlılığın kaynağı, örgütün iş görenlere gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985, s. 467).

2.6.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireyin bir örgütteki tutum ve davranışlarını etkileyen faktörler çoğunlukla örgütün özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bakış açısı, davranışsal yaklaşım açısından geçerlidir. Örgütsel bağlılık kavramına tutumsal açıdan baktığımızda da, bireyin bir örgütteki tutum ve davranışlarına yön veren faktörleri, bireyin örgüt özelliklerini algılama biçiminin belirlediği söylenebilir (Celep, 2000, s.36). Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen birtakım faktörlerden söz edilebilir. Bu faktörler kişisel, örgütsel-görevsel, durumsal ve diğer faktörler olarak sınıflandırabiliriz.

2.6.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramında kişisel faktörlerin etkisi yadsınamaz. Kişisel ve demografik özellikler örgütsel bağlılık nedenleri arasında çok önemsenen ve yoğun bir şekilde incelenilen özelliklerdir (Joiner ve Balakis, 2006). Yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durum ve kurumdaki çalışma süresi gibi özellikler örgütsel bağlılık çalışmalarında incelenen demografik özellikler arasında gösterilebilir.

Saldamlı (2009) yaş ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir fark bulunmadığı, kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla daha düşük olduğu, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farkın olmadığı, kurumda çalışma süresinin düşük olanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, sonucuna ulaşmıştır.

Bireylerin farklı eğitim almış olmaları ve düzeylerinin farklı olması, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında, aralarında yaş farkı olan iş

görenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları gözlenmiştir (Balay, 2000, s. 51).

Bakan (2011) örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi düşük kişilerin alternatif iş bulma imkanının kısıtlı olması nedeni ile örgüte daha fazla bağlılıkları olacağını vurgulamıştır. Aynı şekilde örgütte çalışma süresi fazla olan iş görenlerin, örgüte harcamış oldukları emek ve zamanı göz önünde bulundurup, örgütten ayrılmak istemediklerini ve örgüte bağlı kaldıklarını ifade etmiştir. Tok (2007) müfettişlerin örgütsel bağlılıkları ile cinsiyet ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir fark olmadığını, buna rağmen yaş ve öğrenim durumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunduğunu ifade etmiştir.

İş görenlerin aile ve akrabalık ilişkileri ve bu kişilere karşı sorumluluğu veya bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan iş görenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istekleri çatıştığında, iş örgütüne ve iş uygulamalarına daha düşük düzeyde bağlılık duydukları görülmüştür (Balay, 2000a, s. 59). Özetlersek örgütsel bağlılığın kestiriminde kişisel özelliklerin bir ölçüt olabileceğini kesin olarak söylemek güçtür. Bunun nedeni, bağlılık yalnızca iş görenlerin kişisel özelliklerine göre oluşan bir tutum veya davranış değildir (Celep, 2000, s. 34–35).

2.6.5.2. Örgütsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, iş gören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, işin zorluğu, rol belirsizliği, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, karar almaya katılım, bireyin ihtiyaçlarına önem vermeden söz edilebilir (Balay, 2000a, s. 61). Rol çatışması ve rol belirsizliği örgütsel bağlılık üzerine etki eden önemli nedenler arasında gösterilebilir. Jaramillo ve arkadaşları (2005) rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığı ile işten ayrılmalarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Buna karşın, iş tatmini, yönetici desteği, terfi olanakları gibi etkenlerin örgüt çalışanını pozitif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Salim vd. (2013) örgütün çalışanlarına sağlayacağı sağlıklı çalışma ortamının, iş görende mesleki doyumu artıracaklarını, mesleki doyumunun artmasının örgütsel bağlılığı arttırdığını, bu anlamda aralarda pozitif yönde bir ilişkinin söylenebileceğini vurgulamaktadır

(http://www.mara.gov.my/c/documentlibrary/get_file?uuid=9d9773f8-d410-4713-87e2-437138083c27&groupId=30564 Erişim Tarihi: 19.12.2013).

Yoshimura (1996), başarılı iş tecrübeleri, kariyer basamakları, örgüt değerleri, karar vermede iş görenin katılımı gibi örgütün iş görene sağlayacağı örgütsel unsurların, iş görenin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Yapılan işin kapsamı, işin önemi, işle ilgili algılar işle ilgili örgütsel özellikleri içerir. Çalışanın örgütle ilişkisi sonucu edindiği bilgi ve tecrübe örgüte güven duymasını sağlar. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de işin içeriği ve yapısıdır. İşin çalışan için anlamı ve toplumca işe yüklenen anlam yüksekse çalışanın örgüte bağlılığı da yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1991, s. 64). Örgütsel açıdan bir başka faktör yönetim şeklidir. Yönetim şekli, örgütsel değer ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçiliğin arttığı görülür. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken (Meyer ve Allen, 1991), otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.72).

Dick ve Metcalfe, (2001, s. 115) ve Zangora (2001, s.16), liderin davranışının ve uygulamalarının, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediğini göstermiştir. Örgüt ve örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen iş gören, örgüte karşı düşük bağlılık göstermektedir. Yönetime katılma ile astların örgütsel sorunların çözümüne katkı sağlamaları nedeni ile üstlerinden ve çevrelerinden övgü almaları başarılarının takdir edilmesi, kişilerin tatmin olmalarını sağlar. Bunun sonucu olarak da çalışanların örgütsel adanmışlıkları artar (Eren, 2001, s. 402; Celep, 2000, s. 22). Çalışanlar örgütün kendilerini, kendileri için önemli ve anlamlı olacak şekilde ödüllendirdiğini algıladıklarında yüksek düzeyde bağlılık hissederler. Özetle, çalışanların kendi ihtiyaçlarına uygun olan ödüller verildiğinde örgüte olan bağlılık duygularını güçlendiği gözlenmiştir (Balay, 2000a, s. 63). Kashefi ve arkadaşları (2013), çalışanın bir örgütte en fazla ihtiyaç duyacağı unsurun, çalışanların yönetim ile aralarındaki güven olduğunu, bu güvenin sağlandığı takdirde çalışanların içsel motivasyon sayesinde örgüte daha fazla emek harcayıp, örgütü sahiplenebileceğini, bu yüzden örgütün çalışanları ve sistemi, denetim ve değerlendirme sürecinin maliyetinin azalacağını ifade etmişlerdir.

2.6.5.3. Durumsal Faktörler

Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öne süren üç yaklaşımdan söz edilmektedir.

1.Araçsal Kestirim: Bu yaklaşıma göre insanlar, örgütle tanışmalarında, temel olarak arzulanan (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış v.b.) sonuçları elde etme ile ilgilenirler. Bireysel bağlılıktaki değişme, çoğunlukla ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır. Daha önceki örgütsel bağlılık düzeyinin çok az etkisi vardır.

2.Benzeyiş Kestirimi: Bireylerin daha önceki tutumları onları yönlendirmektedir. İnsanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Örnek verecek olursak önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumda olan haksız uygulamalarla karşılaştıklarında daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi gösterememektedir.

3.Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları süresince kendilerine haksız davranıldığını hissettikleri zaman haksızlığa karşı tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde davranmak kişilerin kendileri ile ilgilenildiğini gösterir. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini pekiştirir. Diğer taraftan bu konuda iş görenlerin örgüt özelliklerine ilişkin algıları üzerinde durulduğunda, onların örgütsel hakkaniyet yönelimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu noktada kaynakların adil dağıtımının, yönetsel kararların, ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlara ne ölçüde yansıdığı; bu kararların ne şekilde alındığı da iş görenlerin hakkaniyet algılarını etkilemektedir. Bu konudaki sonuçlar, kaynakların adil dağıtımının, ödeme doyumuna etkisinin, karar alma sürecindeki adaletin etkisinden daha büyük olduğunu göstermiştir. Buna karşılık kararların adil alınmış olması, iş görenlerin örgütlerine bağlılıklarını, işveren ve müfettişlere yönelik güvenlerini yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Balay, 2000a, s. 64-65).

2.6.6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak düşük ya da yüksek derecede olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar uygun ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olasılığı bulunmaktadır (Balay, 2000, s. 83).

2.6.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bunun yanında bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye ne kadar açık olduğu ortaya çıkabilir. Bunun yanında birey, örgüte düşük seviyede bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını ortaya çıkarabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden etkili bir şekilde zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunları çözebilir (Balay, 2000, s. 83).

Örgüte düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösterenler bireysel görevler ile alakalı çabalarının az olması nedeni ile örgüt içerisinde “duygusuz iş görenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle neticelendiğinden örgüt zarar görmekte, müşteri güvenini kaybetme, gelir kaybına uğrama ve yeni durumlara uyum sorunu gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır. Bunun devamında örgütte yayılan informal zararlı iletişim örgütün otoritesini tehdit etmekte ve yönetimin meşruluğunu sorgulatabilmektedir (Saldamlı, 2006, s.41).

2.6.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

“Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmli bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki iş görenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki iş görenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir” (Bayram, 2005, s.136).

2.6.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyindeki bireyler örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Örgütle olan aynışma sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz birtakım sonuçlar ortaya koyar (Balay, 2000, s. 89).

Olumlu Sonuçları: Bu bağlılık düzeyinde birey, örgüte güçlü bir biçimde bağlılık göstermektedir. Bu anlamdaki yüksek bağlılık, bireye meslekte başarı ve tatmin edecek bir ücret sağlayabildiği gibi, üst pozisyonlarda da görev alma olasılığını da arttırmaktadır (Bayram, 2005, s.136).

Olumsuz Sonuçları: Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın bireye olduğu kadar örgüte de olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verimliliğe zarar verdiği vurgulanmaktadır (Randall, 1987, s. 465). Bayram (2005) yüksek bağlılığın, bireydeki yaratıcılığın yok olmasına, stres ve gerilim buna bağlı olarak uyum sorunu gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini vurgulamıştır.

2.6.7.Yöneticilerde Örgütsel Bağlılık

Örgütün belirlenen amaç ve hedeflere ilerlemesinde iş görenlerin payı önemlidir. İş görenlerden içerisinde yer alan yöneticilerinde örgütsel bağlılığı örgütün geleceği için önemlidir. Yönetimin ve yöneticinin örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, varlığının devam ettirmesinde ki rolü yadsınamaz. Yöneticilerin bu noktada örgüte hangi düzeyde ve ne şekilde bağlılık gösterdikleri önemlidir. “Yöneticinin çalışanlarla olan ilişkisi ve işlerine duyacakları bağlılık, onların işi bırakma veya devam etme kararının anahtarı olmaktadır. Kuruma olan bağlılığın çok önemli bir kısmı, çalışanın bir üstündeki yöneticisiyle ilişkisinin niteliğidir” (Balcı, 2009, 197).

“Yüksek duygusal bağlılık duygusu içinde olan yöneticiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı gösterenler çıkarları böyle istediği için, normatif bağlılık duyanlar ise, böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Allen ve Meyer’in ileri sürdüğü bağlılık türlerinin yöneticilerin performansları açısından farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Duygusal bağlılıkta yöneticiler, örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları ve örgüt amaç, hedef ve değerlerini kabullendikleri için örgüt yararına ekstra çaba sarf etmektedirler. Bu da performanslarının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Allen ve Meyer’in kapsamlı çalışmaları duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden yöneticilerin iş yerindeki verimliliğe katkıda bulunduklarını göstermektedir” (Arslan, 2008, s.174).

Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Alanda yapılan çalışmalarda elde edilen çalışmalar evren ve örneklemelere göre farklılık göstermektedir. Alaş (2012) rotasyona uğrayan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmasında, rotasyona uğramayan yöneticilerin duygusal bağlılık puanlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.6.8.Örgütsel Bağlılık ile ilgili Araştırmalar

2.6.8.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Reichers (1985), örgütsel bağlılığı, yeniden kavramsallaştırma adına gözden geçirdiği çalışmasında çoklu bağlılık yaklaşımını incelemiş ve anlamlı sonuçlar elde etmeyi amaçlamıştır. Bağlılıkla ilgili literatür araştırmasında bireylerin tecrübelerine yeterince önem verilmediğini ifade eden Reichers, araştırmasında gerçek bağlılık deneyimlerine ve örgütün doğasına önem vermiştir. Reichers'a göre örgütsel bağlılıkla ilgili daha önce yapılan sınıflamalar genelde bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu üzerineyken, çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların farklı düzeyde bağlılık çeşitleri ortaya çıkarabileceği görüşüne dayanır. Reichers, çalışmasında örgütsel bağlılıkla ilgili o zamana kadar yapılmış çalışmaları, bağlılığı bağımlı ve bağımsız değişken olarak iki şekilde ele alan iki tabloda özetlemiştir.

Çizelge 3' te örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda elde edilen bulgular özetlenmiştir.

Çizelge 3. Bağımsız bir değişken olarak örgütsel bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem Grubu	Çıktılar (İlişkiler)
Angle ve Perry	1981	Transit işçileri	Geç gelme, iş devri
Bateman ve Strasser	1984	Hemşireler	İş doyumu
Hom, Katerberg ve Hulin	1979	Askeri personel	İş devri (devir hızı)
Koch ve Steers	1978	Kamu çalışanları	Devamsızlık, iş devri
Larson ve Fukami	1984	Sendikalı gazete çalışanları	Devamsızlık, iş devri, performans
Marsh ve Mannari	1977	Japon elektrik işçileri	İş devri*
Mowday, Steers ve Porter	1979	Kamu çalışanları	Devamsızlık, iş devri
Porter, Crampon ve Smith	1976	Yönetici adayları	İş devri
Porter, Steers, Mowday ve Boulian	1974	Psikiyatri teknikerleri	İş devri
Steers	1977	Bilim adamları ve mühendisler	Devam, iş devri
Van Maanen	1975	Polisler	Performans

*Etki yok Reichers (1985, s. 486).

Çizelge 4’ te Reichers’ ın araştırmasında yer verdiği, literatürde daha önce yapılmış örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlara yönelik çalışmalar verilmiştir.

Çizelge 4. Bağımlı bir değişken olarak örgütsel bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem Grubu	Girdiler (İlişkiler)
Alutto, Hrebiniak ve Alonso	1973	Öğretmenler, hemşireler	Yatırımlar (yaş, eğitim vs.)
Bartol	1979	Bilgisayar uzmanları	İş doyumu
Buchanan	1974	Kamu-özel sektör yöneticileri	Grup normları, rekabet, önemli hissetme
Farrell ve Rasbult	1981	Öğrenci, Endüstri işçileri	Yatırımlar, Ödüller, Maliyetler, Alternatifler
Fukami ve Larson	1984	Sendikalı Gazete Çalışanları	Ayrıcalık, İş Stresi, Yönetici ilişkileri
Grusky	1966	Özel sektör yöneticileri	Ödüller, maliyetler
Hall, Schneider ve Nygren	1970	Orman memuru	Güvenlik ihtiyacı, üyelik tatmini
Hrebiniak ve Alonso	1972	Öğretmenler, hemşireler	Role Stresi(-), İş Tatmini, Ayrıcalık
Kiesler ve Sakumura	1966	Öğrenciler	Geçici Ödüller(-)
Lee	1969	Bilim adamları	Ayrıcalık, Kişisel ve Örgütsel Amaç Uyumu
Lee	1971	Bilim adamları	Profesyonel prestij
Morris ve Scherman	1981	Ruh sağlığı çalışanları	Rol Stresi(-), Öz-Etkililik, Yaş, Eğitim
O'Reilly ve Caldwell	1980	MBA'lar/ Yeni Çalışanlar	İş Seçme iradesi ve İş Tatmini
Rusbult ve Farrell	1983	Muhasebeciler, hemşireler	Ödüller, Maliyetler, Alternatifler
Schneider, Hall ve Nygren	1974	Orman memuru	Kişisel ve Örgütsel Amaç Uyumu, Ayrıcalık
Sheldon	1971	Bilim adamları	Yaş, ayrıcalık, pozisyon
Steers	1977	Bilim adamları, mühendisler	Başarı ihtiyacı, iş Karakteristiği
Stevens, Beyer ve Trice	1978	Kamu sektörü uzmanları	Aşırı Rol Yükleme, ayrıcalık
Stumpf ve Hartman	1984	Öğrenciler	Kişi/İş Uyumu, Performans, İş tatmini
Wiener ve Gechman	1977	Öğretmenler	İş doyumu
Welsh ve La Van	1981	Hastane çalışanları	Rol Stresi(-), İş Tatmini, Yaş Ayrıcalık

Reichers (1985, s. 466-467)

Wahn (1998) örgütteki yönetim kademeleri ile devam bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ngo ve Tsang (1998) üst kademe yönetimde çalışan yöneticilerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Iverson ve Deery (1997) ücret ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik araştırmasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev (1998) yapmış oldukları araştırma sonucunda, ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Steyrer, Schiffinger ve Lang (2008), “Örgütsel bağlılık, liderlik davranışlarıyla örgüt performansı arasında kaybolan bir bağ mı?” başlıklı çalışmalarında örgütlerde görevli üst düzey yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışlarının, onlara göre daha alt derecede bulunan yöneticilerin örgütsel bağlılığını nasıl etkilediği; bu bağlamda alt düzey yöneticilerin şirketin performansına nasıl bir etkiye bulunduğunu araştırmışlardır. Bu nedenle Alman kültürünün etkisinin olduğu 78 şirketten veriler elde edilmiş ve analiz edilmiştir. Sonuçta üst düzey yöneticilerin liderlik davranışlarıyla alt yöneticilerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif ilişki saptanmış; bu durumun da şirket performansını etkilediği görülmüştür.

Lok ve Crawford (1999), Avustralya’da faaliyet gösteren büyük yedi hastanede çalışan 251 hemşireyi örneklem kapsamına aldıkları çalışmalarında liderlik tarzı olarak —kişiyi dikkate alma ve —işe ağırlık verme boyutlarını dikkate almışlardır. Liderlik tarzı olarak kişiyi dikkate alma ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunurken, yaş ile örgüte bağlılık arasında düşük bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi, mevcut konumda geçirilen yıl ile bağlılık arasında ise herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Rowden (1999), Conger ve Kanungo (1987,1988) tarafından ortaya konan altı boyutlu karizmatik liderlik davranışlarıyla, Porter ve Smith (1970) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma sonucunda karizmatik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin, üye gereksinimleri konusunda hassas olması açık bir şekilde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve yöneticilerin üyelerin ihtiyaçlarına önem vermediği örgütlerde bağlılık gelişmediği şeklinde sonuçlara varmıştır.

Lahai ve diğerleri (2004) tarafından gerçekleştirilen —kişisel özelliklerle iş, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki— başlıklı çalışmada araştırmacılar, Malezya-King Valley’ de elektrik-elektronik endüstrisinde çalışanların durumlarıyla ilgili genel bir harita

ortaya koymak istemişlerdir. Bu amaçla sözü edilen sahada çalışan 426 kişiye anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda kişisel özellikler ile Herzberg'in iş doyumu modeli ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca çoklu regresyon analizi ile Herzberg (1962)'in iş doyumu modeline ait beş boyutun örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığını incelemişler ve bu boyutlardan motivasyonel ve sağlıksal boyutların, örgütsel bağlılığın birer öncülleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Shin ve Reyes (1991) diğer araştırmacılardan farklı olarak öğretmen grubu üzerinde çalışmıştır. Okul örgütlerinde örgütsel bağlılığın mı yoksa iş doyumunun mu önce geldiğini belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında 854 öğretmen ile çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, iş doyumunun, örgütsel bağlılığın belirleyici bir faktörü olduğu; bununla birlikte okul örgütlerinde öğretmenler için iş doyumunun örgütsel bağlılıktan daha önce gelen ya da daha ağır basan, öngörü gücü daha yüksek olan bir kavram olduğu ortaya çıkmıştır.

Hulpia, Devos ve Van Keer (2010) de öğretmen bağlılığı üzerine çalışmışlar ve işbirlikçi liderlik takımlarının, paylaşımcı liderliğin, katılımcı karar alma süreçlerinin ve çevresel değişkenlerin öğretmen bağlılığı üzerine etkilerini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında 1.522 öğretmene anket uygulanmış ve öğretmenlerin genel olarak okullarına bağlılık duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte analiz sonuçları özellikle okullarda işbirlikçi liderlik takımlarının varlığının ve öğretmenlere sağlanan liderlik desteğinin miktarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına yönelik öngöründe bulunma adına önemli ölçüde olumlu rol oynayan unsurlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcı karar alma ve destekleyici liderlik davranışlarının da öğretmen bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunurken diğer tarafta denetimsel ya da denetleyici liderlik davranışlarının ve öğretmenlerinin iş deneyimlerinin bağlılığa negatif yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Iverson ve Buttigieg (1999), terfi olanakları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.6.8.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Celep (1996), öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ile ilgili çalışmasında, öğretmenlerin, çalıştıkları okula, öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak örgütlerine adanmışlıklarını tespit etmeye çalışmıştır. Değerlendirmeye alınan 302 anketten elde edilen sonuçlara göre, araştırma sonuçları, kendisini okula adayan

öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba gösterdiğini, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duyduklarını ve farklı okulda çalışmada istekli olmadıklarını göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adanmışlıklarını; adanmanın okuldan çok, öğretmenlik mesleğine yönelik olduğunu; öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Özden (1997), yöneticilerin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladığı araştırmasını, Kırıkkale il merkezindeki 1995-1996 öğretim yılında görev yapan lise ve dengi okullarındaki 842 öğretmen arasından tesadüfî örneklem yolu ile seçilen 47'si erkek, 49'u kadın 96 öğretmen üzerinde yapmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okula adanmışlık düzeyi büyük oranda (% 60) okul yöneticisinin gösterdiği davranışlara bağlıdır. Araştırmada, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki (örgütsel adanmışlık) farklılaşmanın % 40 oranında, yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile % 20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğu ortaya koymuştur. Araştırmada öğretmenlerin fakülte veya enstitü mezunu olmalarının ve cinsiyetlerinin örgütsel adanmışlık ve işten doyum ile ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tok (2007) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 329 müfettişin anket formları değerlendirmeye alındığı ankette, müfettişlerin devam bağlılığının orta düzeyde, duygusal bağlılıklarının ise yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alaş (2012) rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini incelediği araştırmasında; rotasyona uğrayan yöneticilerin cinsiyet ve yaş değişkenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olmadığını, eğitim durumu değişkeni ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna varmıştır.

Kömürcüoğlu (2003) yapmış olduğu araştırmasında, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair sonuca ulaşırken, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını sonucuna ulaşmıştır. Ceylan ve Demircan (2002) örgütsel bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

2.7.TÜKENMİŞLİK

2.7.1.Tükenmişlik Kavramı

“Tükenmişlik kavramı literatürde; merkezinde insan olan mesleklerde görülen bir sorun olarak sıkça araştırılmıştır. Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından tanımlanmıştır. Tükenmişlik, işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüzyüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkmakta ve duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıya (personel accomplishment) ilişkin duyguları kategorize eden üç boyutlu bir durum olarak kabul edilmektedir” (Maslach ve Jackson 1985). “Tükenmişlik (burnout), birçok bilim adamı tarafından tanımlanmakla birlikte bu konuda çalışanlara öncülük eden Maslach olmuştur “(Izgar, 2000).

“İş yerindeki yüksek düzeydeki stres duygusal ve bedensel sağlık sorunlarına neden olabilir. Eğer stres tedavi edilemezse tükenmişlikle sonuçlanabilir. Tükenmiş bireyler, işlerinde potansiyellerini kullanamazlar. Tükenmiş bireylerin çalıştığı örgütlerin verimliliği düşer”(Green,1992).

Tükenmişlik kavramına baktığımızda gerek örgütte çalışanın kişinin gerekse örgütün sağlığı için çok önemli bir unsur olduğunu anlayabiliriz. Tükenmişlik sadece örgütün amaçlarına ulaşmasını etkilemekle kalmayıp, kişinin hem örgüt içerisinde hemde kişinin fizyolojik yaşamında söz sahibi olabilmektedir.

2.7.2. Tükenmişlik Tanımı

“Tükenmişlik ilk olarak Freudenberger tarafından “enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak” olarak tanımlanmıştır” (Welskopf, 1980, s. 18).

Edelwich ve Brodsky (1980) için ise, tükenmişlik “idealizm, enerji, amaç ve düşüncenin, iş koşulları ile bağlantılı olarak olarak ilerlemesinin, gelişmesinin sona ermesi” olarak tanımlamıştır (Farber, 1984, s.325). Dolan (1987)’a göre tükenmişlik, kişisel kaynakların sona dayandığı, normal günlük olaylar karşısında bireyde ümitsizlik ve olumsuzluğun baş gösterdiği enerji tükeniştir. Pines ve Aranson (1983), tükenmişliği uzun süre duygusal yoğunluk gerektiren ortamlarda insanlarla yüz yüze çalışma sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve ruhsal çöküntü olarak açıklamışlardır. Ergin’e (1993) göre, tükenmişlik duyarsızlaşma, duygusal yönden tükenme, kişisel başarısızlık olarak ortaya çıkan ve “insan-işi” mesleklerde çalışan kişilerde görülen bir sendromdur. Bu

açıklamalardan yola çıkılarak tükenmişliği; işyerinde sürekli insanlarla birlikte olan kişilerin yaşadığı bedensel ve ruhsal bitkinlik ve isteksizlik olarak tanımlayabiliriz.

2.7.3. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik kavramını ve nedenlerini belirlemek için, çeşitli modeller geliştirilmiştir. “Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli” ile “Maslach Tükenmişlik Modeli”, tükenmişlik üzerine geliştirilmiş iki önemli modelidir. Bunun yanı sıra Cherniss Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Scott Meier Tükenmişlik Modeli, Susan ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve Leiter Tükenmişlik Modeli de kabul görmüş modeller arasındadır” (Yıldız, 2011, s.21).

Araştırmamızda tanınmış ve yaygın olarak kabul görmesi nedeni ile Maslach’ın üç boyutlu tükenmişlik modeli kullanılmıştır. Bu nedenle Maslach modeli daha detaylı olarak ele alınmıştır.

2.7.3.1.Cherniss Tükenmişlik Modeli

“Bu modele göre, tükenmişlik; iş stresine bir tepki olarak başlayan ve psikolojik olarak işle ilişkiyi kesme ile sonlanan bir süreçtir. İş ortamındaki uyum, iş yoğunluğu, müşteri ilişkileri, özerklik ve kurumsal hedefler gibi özellikler, belirli mesleki özelliklerle işe giren farklı talep ve destekleri beraberinde getiren bireylerle etkileşim içindedir. Bu faktörler hep birlikte değişik derecelerde yaşanan stres kaynaklarına neden olmaktadır. Bireyler bu stres kaynaklarıyla farklı şekillerde baş etmektedirler. Bazıları problemleri aktif olarak çözme yoluna giderken bazıları da olumsuz tutumlarını değiştirerek sorunla baş etmeyi tercih etmektedirler “(Ok-Uğurluoğlu, 2002).

Çevreden ve kişinin kendisinden kaynaklanan talepler bireyin bunlarla baş edebilme gücünü aşıyorsa kişide stres ortaya çıkar. Stres yaşayan kişi bundan kurtulmak için çeşitli yollar dener eğer başarılı olamazsa işle ilişkisini azaltma yoluna gider. Bu da tükenmişliğin göstergesidir.

2.7.3.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

“Bu modele göre tükenmişlik; aşırı iş yoğunluğu, yetersiz ücret, mesai saatlerinin fazla olması, hizmet verilen kişilerden takdir görememe, kişisel idealler ve mevcut durum

arasındaki büyük farklılıklar, bürokratik birtakım zorlamalar sonucunda ortaya çıkmaktadır” (Özgen, 2007, s. 117).

“Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli’ne göre tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır:

- 1. İdealist coşku:** Bu dönemde kişide enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir.
- 2. Durgunlaşma:** Kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar.
- 3. Engellenme:** Kişi zaman ilerledikçe mesleğinin amaçlarını başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür.
- 4. Apati (duyarsızlaşma, ilgisizleşme):** Artık ilgisizlik ve duyarsızlık kişinin her yerine yansır. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, bazen işe gelmeme görünür “(Çam, 1989).

2.7.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli

“Bu modelde tükenmişlik, bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır” (Pines ve Aranson, 1988, s.9). “Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutundan biri olan fiziksel bitkinlik; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile karakterize edilmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Modelin üçüncü boyutu olan zihinsel bitkinliğin nitelikleri; bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde sıralanmaktadır” (Pines ve Aranson, 1988, s.12–13).

Pines (1988)’e göre işyeri kişileri sürekli bir baskı altında tutar bu da tükenmişliğin sebebidir. Motivasyon bu modelin en önemli çıkış noktasıdır. Çalışanlar motivasyonlarını arttıracak olay, durum ve araçlarla karşılaşmazlarsa tükenmişlik sendromu yaşamaya başlayabilirler.

“Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu şeklinde ifade edilmesinden hareketle, Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanteri’nden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir” (Pines, 2003, s.100).

2.7.3.4. Perlman Ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, bireyin örgütsel ve kişisel değişkenlerini inceleyen bir modeldir. Bu modele göre; tükenmişlik strese verilen tepki olarak görülür. “Modele göre tükenmişlik, duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşma bileşenlerinden oluşur. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modelinde dört aşama bulunmaktadır” (Engin, 2006, s. 40).

Durumun strese götürme derecesi: Stresi ortaya çıkaran durum ve olayların olduğu aşamadır. Kişilerin stres yaşama nedenlerinin başında beceri ve yeteneklerinin örgüt beklentilerine yetmemesidir. İkinci stres nedeni ise yapılan işin kişinin beklenti düzeyini karşılamaması yani doyum elde edememesidir. Yani kişi ile örgütün uyumsuzluk derecesi stresin derecesini belirler.

Algılanan stres düzeyi: Örgütün ve bireyin değişkenlerine bağlı olarak stresin algılanma düzeyidir.

Strese verilen tepki: Strese verilen tepki örgütün ve kişinin değişkenlerine bağlı olarak değişir. Bu sebeple kişiler strese fizyolojik, bilişsel ve davranışsal olarak tepki verirler.

Strese verilen tepkinin sonucu: Stresin sürekliliği beraberinde tükenmişliği getirir. Tükenmişlik ise iş doyumunu almama, sağlık sorunları, işten ayrılma ve işten çıkarılma gibi sonuçları doğurur.

2.7.3.5. Scott Meier Tükenmişlik Modeli

“Bu modele göre tükenmişlik; işgörenin işinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum şeklinde ifade edilmektedir. Bu model üç boyuttan oluşmaktadır” (Sarıkaya, 2007, s. 37 akt. Altay, 2009, s. 5).

Düşük ödül veya ceza beklentisinin yüksek olması: Yapılan işle ilgili olarak edinilen deneyimler, kişide düşük ödül ya da ceza beklentisine yol açar. Bu da kişileri tükenmişliğe götürür.

Kontrol edilebilir yaşantı beklentisinin az olması: Bu beklenti dolayısıyla kişiler ceza alabilecekleri durumlardan kaçınmakta ve çaresizlik yaşamaktadır. Alınması gereken ödülün veya cezanın örgütteki çalışma performansına göre değil de dış etkenler aracılığıyla belirleneceği düşüncesi kişisel çabaların öneminin kalmadığını düşündürmektedir.

Kişisel yeterlilik duygusunun az olması: Kişilerin yaptıkları iş için yeterli olmadıkları düşüncesi ve bunun getirdiği duygu tükenmişlik yaşatır.

2.7.3.6. Susan ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

“Bu tükenmişlik modeli Ericson’un kişilik gelişimi kuramını temel alarak tükenmişliği dört aşamalı gelişimsel bir şemayla açıklamaktadır. Bu dört aşama aşağıdaki gibidir” (Baysal, 1995, s.23 akt. Besler, 2006, s.32).

- 1. Kimlik ve rol karmaşası aşaması:** Kişilik özelliği seçilen mesleğe uygun olmadığı zaman bireyler rol karmaşası yaşarlar ve tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalırlar. Türkiye’de meslek seçimi kişilik özelliğine göre yapılmadığı için tükenmişlik sendromu yaşanma riski yüksektir.
- 2. Yeterlilik ve yetersizlik aşaması:** Mesleğinde yetersizlik hissini yaşayan kişiler strese girer ve bunun sonucu da tükenmişlik sendromudur.
- 3. Verimlilik ve durgunluk aşaması:** Kişiler mesleklerinde zaman geçirdikçe kariyerlerinde ilerleme sağlamak isterler. Parasal ve kişisel tatmin sağlamaya çalışırlar. Bu aşamada belli bazı bağlantılardan vazgeçme ve kişisel ve mesleki yaşamı dengeleme gereksinimi ortaya çıkabilir.
- 4. Yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı aşaması:** Mesleğinden memnun olmama yaşanmaya başlanır. İşler hep tekrar tekrar yapıyormuş gibi gelebilir. Yapılan işte yenilik yok denecek kadar az gelebilir. Buna bağlı olarak da çeşitli olumsuz duygular ortaya çıkabilir.

2.7.3.7. Leiter Tükenmişlik Modeli

Bu model, Maslach Tükenmişlik Modeli’ni çıkış noktası olarak almakla birlikte iki koşula bağlanmıştır (Leiter, 1991, akt. Okutan, 2010, s.76). “Bu koşullardan birincisi; Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşeni, iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler düşüncesidir.

İkinci koşul ise; üç bileşenin, çevresel koşullar, farklı kişilik özellikleri ile farklı ilişkilere sahip olduğu düşüncesidir. Modelin temelini duygusal tükenmişlik oluşturur.”

2.7.3.8. Maslach Tükenmişlik Modeli

“Tükenmişlik konusu ile ilgili pek çok araştırma yapan Christina Maslach, tükenmişliğin en çok kabul gören modeli olan ‘Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni (Maslach Burnout Inventory –MBI), Jackson ile birlikte geliştirmiştir”(Maslach ve Jackson, 1981). “Modele göre tükenmişliğin üç boyutu mevcuttur. Bunlar ‘duygusal tükenme’, ‘duyarsızlaşma’ ve ‘kişisel başarı hissi’ boyutlarıdır. Aşağıda ayrı ayrı incelenen bu üç boyut kavramsal olarak birbirinden farklıdır, ancak birbiri ile ilişkilidir” (Maslach ve Jackson, 1981; Işıkhani, 2004; Örmən, 1993; Sılığ, 2003; Akt. Ergin,2006).

2.7.4. Tükenmişliğin Alt Boyutları

“Maslach, tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıya (personel accomplishment) ilişkin duyguları kategorize eden üç ayrı boyutta ele almaktadır” (Ergin, 1992, s.143).

“Duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve "bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade etmektedir” (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 402; Wright ve Douglas, 1997, s. 491). “İş stresi aynı düzeyde olmasına rağmen stresle başa çıkmada başarısız olan kişilerin duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha fazla olduğu belirtilmektedir” (Tuğrul ve Çelik, 2000).

Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve müşterilere yönelik negatif, katı yaklaşımları ve işe karşı tepkisizleşmeyi ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 403; Wright ve Douglas, 1997 s. 492).

Düşük düzeyli kişisel başarı duygusu ise; “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme yaklaşımı içerisinde olmasını” ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 403; Maslach ve Zimbardo, 1982, s. 5; Wright ve Douglas, 1997, s. 492).

a) Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) Boyutu

“Maslach’ın modelinde duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir.” Tükenmişliğin ilk evresini oluşturan kısmın duygusal tükenme olduğu kabul edilir. Kişinin duygusal kaynaklarının azaldığını ve bunun sürekli arttığını hissettiği süreci ifade eder (Akçamete ve diğ., 2001, s. 2-3). İnsanlarla yüz yüze çalışan kişilerde duygusal tükenme daha fazla ortaya çıkar. Diğer insanların bu kişilerden beklentileri vardır. Bu durum çalışanlarda aşırı derecede psikolojik ve duygusal çöküntü yaratır. İş stresi yaşamaya başlarlar. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkar. Duygusal tükenme yaşamaya başlayanlar, yeni bir gün için kendilerini enerjiden yoksun hissederler.

b) Duyarsızlaşma (Depersonalization) Boyutu

“Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, kişinin işi gereği hizmet verdiklerinin duygularına karşı katı, ilgisiz, kayıtsız kalıcı tutum ve davranışlar sergilemesidir. Bu davranışları, insanların sorunlarını çözmede kendini güçsüz hissettiğinde göstermeye başlar. Böylece üzerinde hissettiği duygusal yükü hafifletmeye çalışır. İşinin gereği olarak karşılaştığı kişilerle ilişkilerini en aza indirir, onları birer nesne gibi görmeye başlar. Sonuçta katı kurallara göre hareket eden bir bürokrata dönüşürler. Ancak, işi gereği diğer insanlarla ilişkisini sürdürmesi gerektiğinden, başkalarının duygularına karşı soğuk ve kayıtsız bir yaklaşım gösterirler. Bu durum duyarsızlaşmayı oluşturur. Duyarsızlaşmayı yaşayan iş gören, karşısındakilerin taleplerini göz ardı eder, aşağılayıcı ve kaba davranabilir, gerekli yardımı yapmada başarısız kalabilir. Maslach’a göre, tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyutu en sorunlu boyut olarak nitelendirilmektedir” (Garden, 1987, s. 545).

c) Kişisel Başarı Hissi (Personal Accomplishment) Boyutu

Yaşadığı stres nedeniyle kişi başkalarının başarıları hakkında olumsuz düşünmeye başlar. Bu durumu yaşayan kişi kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Sorunları çözmede yetersiz kaldığı düşüncesi ile kendisini başarısız olarak değerlendirir. Moral bozukluğu, diğer insanlarla anlaşmazlıklar, çalışmada isteksizlik yaşar.

Maslach ve Jackson (1986)’a göre düşük kişisel başarı sürecinde mesleğin işlevsellik düzeyinde düşüş meydana gelmektedir. “Depresyon, düşük moral, insanlardan uzaklaşma, azalan verimlilik, baskıyla başa çıkamama, başarısızlık hissi ve kendine güvenin zayıflığı kişisel başarısızlığın özelliklerindendir “(Hock, 1988). “İnsanlar, çabalarının olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız hale geldiği durumlarda, stres ve depresyon belirtisi geliştirirler; davranışlarının bir fark yaratmadığına inandıklarında çabalamayı bırakırlar” (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986).

2.7.5. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olan etmenleri bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırabiliriz. Literatür incelendiğinde bazı çalışmalar, tükenmişlikte bireysel faktörlerin daha etkili olduğunu bulmuş; bazı çalışmalar ise çevresel faktörlerin daha önemli olduğunu bulmuştur. Bireysel ve çevresel faktörlerin bir arada incelenmesi tükenmişliğin daha kapsamlı olarak incelenmesini sağlar. Araştırmalar incelendiğinde çevresel faktörlerle ilgili olan çalışmaların daha çok olduğu görülmüştür. Bunun nedeni

çevresel faktörlerin değiştirilebilir olmasına karşın bireysel faktörlerin değiştirilememesi olduğu düşünülebilir (Garcia, Munoz ve Ortiz, 2004). “Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen bu faktörler, tükenmişliğin daha iyi tanınması ve tükenmişlik ile başa çıkılmasını sağlaması açısından önemlidir” (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.23).

2.7.5.1. Bireysel Tükenmişlik Faktörleri

Tükenmişlikle ilgili bireysel faktörler incelendiğinde bazı demografik değişkenlerin etkili olduğu belirlenmiştir.

“Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler sayılmaktadır” (Arı ve Bal, 2008, s.136-137).

2.7.5.1.1.Yaş

Yaş faktörü tükenmişlikte önemlidir. Tükenmişlik ile yaş faktörü arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Genç yaştaki çalışanlar, yaşı ilerlemiş çalışanlardan daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981). Çalışanlar tükenmişliği kariyerlerinin ilk yıllarında yaşarlar. Yaşı genç olan okul yöneticilerinin özellikle duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Izgar, 2001). Yaşın tükenme ile ilişkisi olmadığına dair sonuçlarda bulunmaktadır (Tuğrul ve Çelik, 2002).

2.7.5.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet faktörünün tükenmişlik üzerine belirleyici bir etkisi olduğu söylenebilir. Tükenmişliğin cinsiyetle olan bağlantısında; bayanların erkeklere oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıklarına dair daha fazla bulguların olmasına rağmen, erkeklerinde daha fazla tükenme yaşadıklarına dair bulgulara da ulaşılabilmektedir. Bunun yanında cinsiyetin tükenmişlik üzerine etkisi olmadığına dair araştırma sonuçlarına rastlanabilir (Durna ve Eren, 2006, s.43).

Maslach ve Jackson’un (1981) yaptıkları çalışmada, tükenmişliğin cinsiyet üzerine etkilerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Kadınların duygusal tükenme boyutunda, erkeklerin ise duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında daha fazla tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

2.7.5.1.3. Medeni Durum

Maslach ve Jackson (1981)'a göre, çalışanların medeni durumu duygusal tükenme ile doğru orantılıdır. Duygusal tükenme evlilerde bekârlara göre daha az görülmektedir.

Yapılan bazı çalışmalarda ise; bekâr ve çocuk sahibi olmayan kişilerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Izgar, 2001, s.12). Evli ve çocuk sahibi olan çalışanlar, daha tutarlı ve ruhsal yönden daha pozitif bir yapıya sahiptirler. Hatta ailesinden destek ve sevgi gören kişiler mesleklerinde karşılaştıkları sorunları kolay atlatabilmekte, iş arkadaşlarından ve hizmet verdikleri insanlardan daha az destek beklemektedirler (Örmen, 1993, s.21). Eşi ve çocukları olan kişilerin tükenmişliğe daha dayanıklı olmalarının nedenleri şöyle sıralanabilir; “Öncelikle evlilerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya oturmaktadır. İkincisi, bir eş ve çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha tecrübeli bir duruma getirmektedir. Üçüncüsü ise, aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmasında yardımcı olmaktadır. Evlilik iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atılmasını sağlamaktadır. Ayrıca ailenin takdir ve beğenisi, kişinin müşteri ve meslektaşlarından beklediği desteği azaltmaktadır” (Güllüce, 2006, s. 33).

2.7.5.1.4. Eğitim

Maslach ve Jackson'a (1981) göre, çalışanların eğitim seviyesindeki farklılıklar, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutunda çok etkilidir.

Eğitim durumu kişisel başarı boyutunda tükenmişliği etkilemektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin yapmak istedikleri ve buna bağlı olarak beklentileri daha fazladır. İdealleri ve hedefleri daha büyük olabilir. Yaptıkları işlerinde bulundukları konuma hazır olmamaları tükenmişlik yaşamalarına sebep olabilmektedir. Gerçekler ve çalışanın istekleri arasındaki fark hayal kırıklığı ve tükenmişlikle sonuçlanabilir (Dolu, 1997, s.12–13).

2.7.5.1.5. Bireysel Beklentiler

Çalışanlar, kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda kendi hedef ve ihtiyaçlarını da karşılamak isterler. İş görenin beklentileri ile örgütün iş görenden beklentileri dengede olmalıdır. Aksi takdirde örgüt amaçlarına, iş görenler de kişisel beklentilerine ulaşmakta güçlük yaşarlar. Bu da işte doyumun yaşanmasının önüne geçer. Eğer kişiler beklentilerini karşılayamaz ve işten doyum alamazlarsa, kendilerini kötü hissettirecek duygular yaşarlar. Bunun devam etmesi ise hem kişiye hem de örgüte zarar verir (Başaran, 1998, s. 234–241).

“Bireylerin beklenti düzeyleri de tükenmişlik üzerinde etkili bir faktördür. Gerçekçi bir beklenti düzeyine sahip olmak; insanların kendileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları, başka bir deyişle kendilerini iyi tanımaları ve çevrenin onlara sunduğu fırsatları görebilmeleri ile ilgilidir. Bu doğrultuda, yanlış değerlendirmeler ve algılamalar sonucu bireyler, gerçekçi olmayan beklentiler geliştirebilirler. Bu durumda akla ilk gelen, meslek yaşamına daha yeni adım atmış olan genç bireylerdir” (Sürgevil, 2006, s.54).

2.7.5.2. Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri

“Beemsterboer (1984), işgörenlerde tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörleri şöyle sıralamaktadır (Akt. Işıkhani, 2004, s. 52). Alınan yetersiz ücret, aşırı çalışma, kariyerin sona ermesi, amirlerle veya meslektaşlarla çatışma, alınan eğitimden hoşnutsuzluk, hizmet bekleyenler ve üstler tarafından takdir edilmeme, güçsüzlük, kurumsal yapıdaki bozukluklar.

Yapılan birçok araştırmada tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin başında aşırı iş yoğunluğu, rol karmaşası, rol belirsizliği, meslektaşlar ve yöneticilerle ilişkiler, çatışma, yeterlik, karara katılma gibi birçok faktör yer almaktadır” (Maslach ve Jackson, 1981, s.106; Örmeci, 1993, s.11-18; İzgar, 2001, s.11; Çokluk, 2003, s.110; Sılığ, 2003, s. 25. Akt. Engin, 2006, s.46).

2.7.6. Tükenmişliğin Belirtileri

Yoğun bir program içinde çalışan, her çalışmada üzerine düşenin fazlasını yapmaya çalışan ve işinde başarılı olmak isteyen kişilerde tükenmişlik duygusu görülebilir. Bu tempoyla çalışan kişiler bazen yaşamın çekilmez olduğu duygusunu yaşar. Bu duygu tükenmişlik belirtisi olarak tanımlanabilir.

“Tükenmişlik duygusunun fiziksel belirtileri, davranışsal belirtileri ve psikolojik belirtileri mevcuttur. Bu belirtilerin anlaşılması bazen zor, bazen de oldukça kolaydır” (Baltaş, 1998, s. 77). “Tükenmişliğin belirtileri zamanında fark edilip önlem alınmadığında belirtilerin şiddetinde artmalar meydana gelmektedir” (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.31).

Maslach ve Jackson’a (1981), Çam’a (1991), Girgin’e (1995), Işıkhani’a (2004) göre, Tükenmişliğin kişisel belirtileri şunlardır.

Fiziksel Belirtiler: Yorgunluk, uyuşukluk, uyku bozuklukları, sık rastlanan baş ağrıları, solunum güçlüğü, sindirim sistemi hastalıkları, yüksek kolesterol, kilo kaybı, soğuk algınlığı ve gripler, alkol ve ilaç kullanımının artması.

Davranışsal Belirtiler: Aşırı alınganlık, çabuk öfkelenme, özgüvende azalma, yalnız kalma isteği, işten tatmin olmama ve işe gitmek istememe, işi yavaşlatma, aşırı şüphecilik, yakın çevre ile sorunlar yaşama ve uzaklaşma, yansıtma, rol çatışması, görevlerle ilgili karışıklık, başarısızlık hissi, çalışmaya karşı isteksizlik ve direniş, işe ve kuruma yönelik ilginin kaybı, teslimiyet ve suçluluk, unutkanlık, hareketsizlik, işleri erteleme veya sürüncemede bırakma, verimlilikte azalma, konsantrasyon yetersizliği.

Psikolojik Belirtiler: Uyku düzeninde bozulma, depresyon, aile sorunları, çeşitli psikolojik hastalıklar.”

2.7.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Maslach ve Jackson (1981), Çam (1991), Örmən, (1993), Torun (1995), İzgar (2001) yaptıkları çalışmalarda, tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve iş yaşamını etkileyen bazı sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Tükenmenin gerek örgüt gerekse birey üzerine olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Dierendonck vd., 2001, s.214).

Fiziksel Sonuçlar: Tükenmişliğin ileri boyutlarında yaşanabilecek çok ciddi sonuçları bulunmaktadır. Fizyolojik kökenli rahatsızlıklar; iç salgı bezi hastalıkları, dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migren gibi hastalıkların stres ile tükenmişlik bağlantılı rahatsızlıklar olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.310).

Duygusal Sonuçlar: Duygusal tükenme ve gerginlik, bireylerin uyku düzeninde bozulmalara yol açarak, onlara sık sık bir şeylerin ters gideceği hissini verir. Araştırmalar, bu gerginlik içindeki bireylerin, önemsiz görünen soğuk algınlığı, baş ağrısı gibi rahatsızlıkları bile uzun sürede atlatamadıkları görülmüştür (Örmən, 1993, s. 29). Depresyon, kişisel saygınlığı yitirme, gerginlik ve zihin sağlığını etkileyebilecek olumsuz duygusal sonuçlar doğurmaktadır (Maslach v.d., 2001, s. 406).

İş Yaşamını Etkileyen Sonuçlar: Tükenme yaşayan iş gören, iş düzenini bozma, bireysel çatışmalara girme gibi nedenlerden dolayı çalışma arkadaşlarını ve çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Maslach vd., 2001, s.406). Tükenmişlik yaşayan bir iş

görenin performansında düşme, işe gelmeme gibi durumları yaşayabileceğini söyleyebiliriz.

“İşe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesinde düşme ise sendromun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarıdır. Tükenmişlik sendromunu yaşayan kişilerin çok karmaşık duygular yaşamalarına bağlı olarak birçok davranış bozukluğu gösterdikleri de gözlenmiştir” (Izgar, 2003). “Örgütte tükenmişlik yaşayan iş görenlerin performanslarında önemli düşüşler yaşanmaktadır. Performans düşüşleri işin niceliğinden çok, nitelik ve kalitesinde görülmektedir. Bu kişiler hizmet alanlara daha az zaman ayırırlar. Motivasyonları düştüğü için, sonuçlarını yeterince düşünmeden dikkatsiz karar verirler. Karşılarındaki kişiyi bir nesne gibi görme eğilimleri olduğundan onların insancıl ihtiyaçlarını önemsemezler ve düşüncesiz, kaba davranışlarda bulunurlar. Birçok insanla birlikte çalışmak, iş görende gerginlik yaratır, gerginlik nedeniyle geri çekilerek insanlarla daha az iletişim kurar. Zamanla kahve veya yemek molaları artar, işten erken ayrılıp geç gelmeye başlarlar” (Örmen, 1993, s.32).

2.7.8.Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişliği etkileyen faktörlerden en önemlilerinin stres ve iş doyumu olduğu düşünülmektedir.

2.7.8.1. Stres

“Stres; bir eyleme, duruma ya da kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlamaya karşı bir tepkinin sonucudur. Stres, çalışanlar, özellikle yöneticilerin üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabilmektedir. Bu yüzden çalışanların sağlıkları ve başarıları olumsuz yönde etkilenmektedir” (Izgar, 2001, s.22).

Birçok araştırmada stres ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. İş ortamındaki stres işin günlük taleplerinin sonucu olarak kabul edilmekle birlikte söz konusu iş talepleri ile kişi kendini ortaya koyma fırsatı bulamaz ve çalışmalarında desteklenmezse bu stresi uzun süre yaşar. Bunun doğal sonucu ise tükenmişliktir.

“Tükenmişlik sendromu baş edilemeyen stres sonucu ortaya çıkmaktadır” (Maslach, 1982).

“Uzun süre işle ilgili stres yaşanması sonucunda ortaya çıkan duygusal, zihinsel ve fiziksel bitkinlik tükenmişliktir” (Yiğit, 2000).

“Stresin davranışsal, psikolojik ve fizyolojik olmak üzere bireysel anlamda sonuçları vardır. Bu sorunların psikolojik sonuçları; aile sorunları, uyku düzensizliği, depresyon,

psikolojik hastalıklar ve tükenme belirtisi olarak özetlenebilir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Cherniss (1988) ise stres ve tükenmişlik ilişkisi araştırmasında tükenmişliği ortaya çıkaran beş stres kaynağını ifade etmiştir. Temel stres kaynakları; bürokratik engeller, mesleki rolünü yerine getirememe, arkadaşlık ilişkilerinin olmaması, yeterlilik ve hizmet verilen bireylerle ilgili problemler olarak açıklanmaktadır.

2.7.8.2. İş Doyumu

İş doyumu, çalışanların işleri ile ilgili beklentilerinin karşılandığını düşünmesi ve iş görenin ihtiyaçları ile işyeri beklentisinin dengeli olması olarak tanımlanabilir.

“Dolayısıyla işten beklenen beklentilerin karşılanmamasının bireyde hoşnutsuzluğa neden olabileceği düşünülmektedir. İş doyumu, iş görenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyumdur” (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001).

“Her örgüt, ürettiği ürünün niceliği ve niteliğini artırmak için iş görenlerin mesleklerinden doyum almalarını sağlamalıdır” (Erçelebi, 1997, s.13–15). “Dolayısıyla iş doyumu bir dereceye kadar saygılı ve iyi muamele görmenin yansımasıdır. Ayrıca iş doyumu duygusal ve psikolojik bakımdan sağlıklı olma belirtisi olarak kabul edilir ve verimi de etkiler” (Erdönmez, 2004).

2.7.9. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Yolları

“Tükenmişlikle mücadele etmede, geliştirilen bireysel mücadele teknikleri; kendini tanıma, gerçekçi hedefler belirleme, işin yapılış tarzını değiştirme, psikolojik geri çekilme, işe ara verme, kendi kendine diyalog kurma / iç konuşma, olumlu yanları görme, sorunları içselleştirme, zaman yönetimi, stres yönetimi, solunumun kontrolü, dinlenme ve gevşeme, doğru beslenme, egzersiz ve uyku, mizah duygusu ve gülme, iş değiştirme olarak sıralanabilir” (Sürgevil, 2006).

Rogers (1984), yöneticilerin tükenmişlik belirtilerini hafifletici çeşitli yönetsel tedbirler alınabileceğini vurgulamıştır. “İşin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak; serbest karar verme imkânlarını ve karara katılma imkânlarını artırmak; başarıları takdir etmek; ödül dağıtımını gözden geçirmek; kişisel dinlenme ve gelişme için tanınan süreleri artırmak; üst yönetimin desteğini sağlamak; kişiler arası

ilişkilerin biçimini değiştirmek; iletişim miktarını azaltıp kalitesini yükseltmek; işin gerektirdiği sorumluluk miktarını yeniden ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak bu tür tedbirlere örnek gösterilebilir”(Izgar, 2001, s. 30-31). “Tükenmişlikle mücadele teknikleri değerlendirildiğinde, çalışılan kurumdaki aksaklıkların giderilmesinin önemi fark edilecektir. Tükenmişlikle örgütsel düzeyde mücadele etmede; çalışma ortamının fiziksel şartlarının iyileştirilmesi, iş yükünün azaltılması, iş tanımlarında değişikliklere gitme vb. birçok yöntemden söz etmek mümkündür” (Girgin, 1995, s.21).

2.7.10. Yöneticilerde Tükenmişlik

“Tükenmişlik insanlarla yüz yüze ilişkilerin yaşandığı birçok meslek çalışanında örneğin hemşire ve doktorlarda, kütüphane görevlilerinde, ilköğretim denetmenlerin de görüldüğü gibi okul yöneticilerinde ve öğretmenlerde de sıklıkla rastlanan bir olgudur. “Tükenmişlik eğitimde inkâr edilemez öneme sahip bir olguyu ifade eder “(Ergin, 1993).

Okul yöneticilerinin tükenme sebepleri ile diğer meslek çalışanlarının tükenme nedenlerinin paralellik gösterdiği söylenebilir.

Lam (1988) yöneticilerde görülen stresin kaynaklarını *örgüt dışı*, *örgüte ait* ve *bireye ait* olmak üzere üç kısımda ifade etmiştir. “*Örgüt dışı* kaynakları kontrol ve yönlendirme, kaynakların uygunluğu, programlara ilişkin talepler ve değerlerin uyumu ifade etmektedir.”*Örgüte ait* değişkenler arasında; otorite yapısı, işlevlerin sürdürülmesi, denetleme ve personel yer alırken *bireye ait* değişkenleri bağlılık ve doyum, rol belirsizliği, kişilik ve roller vb. oluşturmaktadır” (Çokluk, 1999).

“Yöneticiler, üzerlerine düşen idari görevlerinin yanında diğer birçok görevi de üstlenmekte ve sorunları da çözmek zorundadır. Bununla birlikte devletin ekonomik sorunlarından kaynaklanan tasarruf tedbirlerine bağlı olarak sürekli azalan kaynaklar, toplumun ve yönetimin baskısı sonucu oluşan öğrenci standartlarının yükseltilmesi beklentisi, mesleki gelişim ve ilerleme yollarının kapalı olması, az zamanda çok iş beklentisi, yöneticinin birçok konuda uzman derecede konuyu anlaması ve çözmesi beklentisi, maddi tatminsizlik, yoğun iş performansından sosyaliteye zaman ayıramaması tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.”

“Türkiye’de yöneticiler büyük bir çoğunlukla devlet okullarında çalışmaktadırlar. Disiplin problemleri, personelin ilgisizliği, okul mevcutlarının kalabalık olması, bürokrasi işlerinin yoğunluğu, düşük maaş, velilerin duyarsızlığı, araç-gereç eksikliği, rol belirsizliği, destek

vermeyen amirler okullarda görev yapan yöneticilerin tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır” (Aydın, 2002).

2.7.11.Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

2.7.11.1. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Tükenmişlikle ilgili yurt dışında yapılan birçok araştırmaya literatürde rastlanmaktadır. Daly (1992), yaptığı araştırmada resmi okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini araştırmıştır. 450 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında yöneticilerin tükenmişlik puanlarında önceki araştırmalara göre artış olduğu, çalışılan okul türü ve büyüklüğü ile tükenmişlik arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını vurgulamıştır. “Yöneticilerin, başarısızlık hissetme, suçluluk, kuşkulanma ve tahammülsüzlük gibi tükenmişlik belirtilerini yüksek düzeyde yaşamalarının nedeninin, son yıllarda eğitim kurumlarındaki olumsuz baskıların artması, okul merkezli yönetimin yöneticiye getirdiği ek sorumluluklar ve otoritenin azalması olduğu belirlenmiştir.” (Çokluk, 2003, s. 120).

Brotheridge ve Grandey (2002) tükenmişlik alt boyutundan olan kişisel başarının örgütte çalışanlar arasındaki kesintisiz iletişim ile pozitif yaklaşımlar ile artacağını fakat çalışanların duygularında ki sahteliğin kişisel başarıyı azaltacağını vurgulamıştır. Greenglass vd. (1998)’in çalışmaları sonucunda cinsiyet değişkeninin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi olmadığı, araştırmalarda kadın ve erkeklerin tükenmişlik düzeyleri arasında çok az bir fark olduğu, bu farktan kaynaklı kesin yorumlara gidilmemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

2.7.11.2. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Türkiye’de tükenmişlik konusu üzerine yapılmış birçok çalışma yer almaktadır. Banka personelleri, doktor ve hemşireleri kapsayan sağlık çalışanları, öğretmen ve yöneticiler tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların örneklem grubunu oluşturmuştur.

Tunç (2008) tükenmişlik ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasındaki ilişkiyi incelemek için üniversite hastanesinde görevli doktor ve hemşirelerden oluşan 255 kişi üzerine araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonunda doktorların tükenmişlik ve alt boyutlarında düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları, hemşirelerin duygusal tükenme alt boyutunda orta düzeyde, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma alt boyutlarında ise düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varmıştır. Aksu ve Baysal (2005) İzmir’de görevli

ilköğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini incelemiştir. Araştırmada 218 müdürün anket sonuçları değerlendirmeye alınmış, okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyinin, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, görev yaptıkları ilçeye göre anlamlı farklılık göstermesine rağmen, cinsiyet ve ekonomik gelire göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Engin (2006) Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde görevli ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeylerini incelemiş, müfettişlerin duygusal tükenme boyutunda orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutunda düşük düzeyde, kişisel başarı boyutu düzeyinde orta ve düşük düzey arasında bir sınırdaki tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmıştır.

Altay (2007) Adana il merkezinde görevli okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile algılanan sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 434 okul yöneticisinden oluşan örneklem grubu üzerine yapılan araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin toplam tükenmişlik boyutunda düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını, tükenmişlik alt boyutlarında, duygusal alt boyutunda tükenmişlik düzeyinin, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma boyutlarına oranla daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Gündüz (2006) Diyarbakır ilinde yatılı bölge ilköğretim okullarında görevli yöneticiler ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerini incelemiştir. Araştırmanın örneklem grubundan 47 yönetici ile 210 öğretmenden yanıt alınmış, araştırma sonucunda yöneticilerin büyük çoğunluğunun duygusal alt boyutunda yüksek düzeyde, duyarsızlaşma boyutunda orta düzeyde, kişisel başarı boyutunda da yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Aynı araştırmanın diğer örneklem grubunu oluşturan, yatılı bölge ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, duygusal tükenme boyutunda orta düzeyde, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

2.8. Tükenmişlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

“Günümüzde insan faktörünün örgütsel bağlamdaki rolünün artmasıyla birlikte, çalışan ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel bağlılık kavramının giderek önem kazandığı görülmektedir. Bununla birlikte, modern çağın ortaya çıkardığı sürekli değişim ve belirsizlik ortamı, çalışan ile örgüt arasındaki uyumlu ilişkiyi etkileyerek, tükenmişlik kavramının bu süreçteki rolünün dikkate alınmasını adeta zorunlu kılmaktadır. Bu

doğrultuda çalışanların örgütsel bağlılık duygularıyla tükenmişlik duyguları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması ve irdelenmesi gerekmektedir” (Çetin vd., 2011, s.61).

Örgütsel bağlılık ve mesleki tükenmişlik örgütün işleyişi açısından önemli yer teşkil etmekle beraber, insan kaynakları yönetimi alanında çalışanların da önem verdiği konulardan olmuştur. Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, diğer çalışmalarda belirtildiği gibi neden ve yön noktasında eksik anlatımlara sahiptir. Ayrı olarak ya da birleşik halde, bu değişkenler, stres değişkenleri ve örgütsel sonuç değişkenleri arasında arabulucu değişkenler bulunabilir. Bu yüzden, örgütlere daha geniş bir anlayış getirmek için tükenmişlik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çalışma yapmak gereklidir (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009, s.486).

Kervancı (2013) banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmada duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, devam ve normatif bağlılık boyutları ile orta kuvvette ve negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Duyarsızlaşma boyutunda, duyarsızlaşma ile duygusal bağlılık arasında negatif ve düşük kuvvette, devam bağlılık ile orta kuvvette ve negatif yönde, normatif bağlılık ile ise yüksek kuvvette ve negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Kişisel başarı alt boyutunda ise, kişisel başarı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı, devam bağlılığı ile orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Derin ve Demirel (2012) tükenmişlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde olumsuz bir etki yaptığını, tükenmişlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarını azaltıcı yönde etkilediğini hemşireler üzerine yapmış oldukları araştırma sonucunda ortaya koymuşlardır.

“Tükenmişlik deneyimi yaşayan iş görenlerin iş yapmak için düşük düzeyde istek, örgütsel amaçları benimsemekte ve gerçekleştirmekte zorlanma ve işten çekilme eğilimlerinde yüksek düzeyde artış olacak yani bağlılıkları zayıflayacaktır” (Leiter ve Maslach, 1988, s. 298).

Tulunay (2010) araştırmasında, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu, tükenmişlik düzeylerinin arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Çetin ve arkadaşları (2011) öğretmenlerin

tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkları üzerine yapmış oldukları araştırmasında, tükenmişlik boyutlarının açıklanmasında, örgütsel bağlılığın önemli rol oynadığı sonucuna varmışlardır. Özen ve Mirzeoğlu (2006) ve Güneş vd. (2009) çalışanların tükenmişlik düzeyi ile bağlılık düzeyleri arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

“Çalışanların farklı neden ve düşüncelerden dolayı geliştirdikleri bu örgütsel bağlılık biçimlerinin, tükenmişlikle olan ilişkisinin birbirlerinden farklı olması beklenebilir. Yazında, söz konusu örgütsel bağlılık biçimleri üzerine yapılmış araştırmaların farklı sonuçlara ulaştığı dikkati çekmektedir” (Çetin, vd., 2011, s.64).

Elde edilen bu farklılığın nedenlerinden biri de araştırmacıların, çalışmalarında kullanmış oldukları tükenmişlik ve bağlılık modellerin farklılığından kaynaklanmaktadır. Bazı çalışmalarda yordayıcı sonuç alınmasına rağmen bazı çalışmalarda daha farklı sonuçlar alınabilmektedir. Sonuç olarak tükenmişliğin örgütsel bağlılığı ne yönde ve nasıl etkilediği noktasında kesin bir yargı ifade etmek çok doğru olmamaktadır.

BÖLÜM III

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin analiz edilmesinde yararlanılan istatistiksel teknikler ile ilgili bilgiler açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, ikili eğitim yapan ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla planlanmış ve tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline uygun bir çalışma olarak kabul edilmiştir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeye amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. İki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına ilişkisel tarama yaklaşımı denir. İlişkisel tarama iki yönlü yapılıdır. Bunlar; korelasyon türü ilişki ve karşılaştırma yoluyla elde edilen ilişkilerdir (Karasar, 2000, s.81).

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2012–2013 eğitim- öğretim yılında; İstanbul ili, Avrupa yakasında ikili eğitim öğretim yapan ilköğretim okullarında (ilkokul-ortaokul) görevli müdür ve müdür yardımcılarıdır. Örneklemi ise, araştırmanın evreninde yer alan İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan Zeytinburnu, Esenler, Bağcılar ve Bahçelievler ilçelerinde ikili eğitim yapan 211 ilköğretim kurumunda (ilkokul-ortaokul) görevli 612 yönetici oluşturmuştur. Bu evren içerisinde tesadüfi örnekleme yöntemine göre belirlenen 325 yöneticiye kişisel bilgi formu ile ölçekler dağıtılmış, 300 ölçek geri alınabilmektedir. Geri dönen form ve ölçeklerden 3 adedi eksik ya da yanlış doldurma nedeni ile değerlendirme dışında tutulmuş, toplamda 297 bilgi formu ile ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.Veritoplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, örneklem grubuna, araştırmacı tarafından geliştirilen, yöneticilere yönelik kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorulardan oluşan kişisel bilgi formları ile yine aynı gruba uygulanmak üzere, daha önce benzer araştırmalarda

kullanılan “Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Envanteri” seçilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu: Veri toplama aracı olarak kullanılan anketin ilk bölümünü kişisel bilgi formu oluşturmuştur. Kişisel bilgi formu, katılımcıların demografik ve mesleki bilgilerini içeren 11 sorudan oluşmuştur.

Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory) (MTE): Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilmiştir. Envanterde bulunan madde, tükenmişliği değerlendirmek üzere Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization) ve Kişisel Başarı (Personal Accomplishment) boyutlarında bilgi verecek şekilde düzenlenmiştir. Duygusal tükenme boyutunda (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) 9 madde, duyarsızlaşma boyutunda (5, 10, 11, 15, 22) 5 madde, kişisel başarı boyutunda ise (4, 7, 9, 12, 18, 19, 21) 8 madde yer almaktadır (Gündüz, 2006, s.23–24).

Maslach Tükenmişlik Envanterinin puanlanması sonucunda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç farklı puan elde edilmektedir. Bunun nedeni ise tükenmişliği oluşturan alt boyutların bireyin farklı açılardan tükenmişliğini yansıtmamasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, hesaplama sonucunda her birey için tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin üç farklı tükenmişlik puanına ulaşılır (Gündüz, 2006, s. 23–24). “Ölçeğin geçerlik çalışmaları başka araştırmacılar tarafından da test edilmiştir. Örneğin Cam (1992), hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada 82 geçerliliği, birlikte geçerlik tekniği ile incelemiştir. Bu amaçla araştırmaya katılan hemşirelerin kendilerinin Maslach Burnout Inventory (MBI) maddelerine verdikleri cevaplar ile aynı hemşirelerle birlikte çalışan iş arkadaşlarının denek hemşireleri değerlendirerek, MBI maddelerine verdikleri cevaplar incelenmiştir. Sonuçta her iki grubun MBI’nın 45 her uç alt ölçekleri karşılaştırmış ve ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığını saptanmıştır” (Sönmez, 2010, s.44-45).

Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Wasti (1999) tarafından yapılan mülakatlar sonucu elde edilen, Türk kültür ifadelerini içeren maddeler de eklenerek Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 32 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılardan maddelerde yer alan ifadelere çalıştıkları kurum açısından ne ölçüde katıldıklarını “Hiç Katılmıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert tipi bir ölçekte belirtmeleri istenmektedir (Hiç

Katılmıyorum=1 ve Tamamen Katılıyorum=5). Wasti (1999) tarafından yapılan çalışma sonucu ölçeğin orijinalinde olduğu gibi, “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” olmak üzere üç faktöre ayrıldığı görülmüştür (Alaş, 2012, s.58).

Duygusal Bağlılık: 1, 3, 5, 9, 10, 11, 17, 23 ve 26’nci maddeler olmak üzere toplam 9 madde ile ölçülmektedir. Puan aralığı 9-45 arasındadır. Olumsuz ifadeler içeren 3, 10 ve 17’nci maddeler ters olarak puanlanmaktadır. Alınan yüksek puanlar daha fazla duygusal bağlılık hissedildiğini belirtmektedir (Alaş, 2012, s.58).

Devam Bağlılığı: 4, 7, 8, 12, 14, 21, 25, 28 ve 31 inci maddeler olmak üzere toplam 9 madde ile ölçülmektedir. Puan aralığı 9-45 arasındadır. Alınacak yüksek puanlar daha yüksek devam bağlılığını göstermektedir (Alaş, 2012, s.58).

Normatif Bağlılık: 2, 6, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 30 ve 32 nci maddeler olmak üzere toplam 14 madde ile ölçülmektedir. Puan aralığı 14 ile 70 arasındadır. Olumsuz ifadeler içeren 2 ve 24 ncü maddeler ters olarak puanlanmaktadır. Alınan yüksek puanlar daha yüksek normatif bağlılığını göstermektedir (Alaş, 2012, s.59).

3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırma; 2012–2013 eğitim öğretim yılında İstanbul İli, Bahçelievler, Bağcılar, Bakırköy ve Esenler ilçelerindeki ikili eğitim öğretim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilere uygulanmıştır.

Çalışmada kişisel bilgi formu, Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Allen Mayer Örgütsel Bağlılığı Ölçekleri’nden, toplamda 5 sayfadan oluşan ölçek ve envanterler kullanılmış, ölçek ve envanterleri Türkçe’ye uyarlayan ilgili kişilerden, İstanbul Valiliği’nden ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden gerekli izinler alınarak uygulanmıştır.

Anketler ilçelerdeki ilköğretim kurumları ziyaret edilerek verilmiş yine aynı şekilde elden alınarak toplanmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan “Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Envanteri”den elde edilen verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın alt amaçlarına ilişkin verilerin analizi yapılırken Betimsel İstatistik teknikleri, Bağımsız Gruplar T-testi, Tek Yönlü ANOVA ve Çoklu Regrasyon Analizi kullanılmıştır:

1. Araştırmanın birinci alt problemi ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin, mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki

(Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Bu doğrultuda betimsel istatistik teknikleri (yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

2. Araştırmanın ikinci alt problemi ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin, cinsiyet, kurumdaki görevi, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemine göre mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemektir. Bu doğrultuda; cinsiyete göre yöneticilerin, mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar T-testi kullanılmıştır.

Eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemine göre yöneticilerin mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek amacıyla Tek Yönlü ANOVA kullanılmıştır.

3. Araştırmanın üçüncü alt problemi, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Bu doğrultuda betimsel istatistik teknikleri (yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.
4. Araştırmanın dördüncü alt problemi, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin cinsiyet, kurumdaki görevi, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemine göre toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılaşmanın olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

Cinsiyete göre yöneticilerin, toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar T-testi kullanılmıştır.

Eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemine göre yöneticilerin toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif

Bağlılık) bağlılık düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek amacıyla Tek Yönlü ANOVA kullanılmıştır.

5. Araştırmanın beşinci alt problemi, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu doğrultuda Çoklu Regrasyon analizi kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4.BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ait bulgulara ve bu bulgulara ait yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin, mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yöneliktir.

4.1.a. İkili eğitim yapan İlköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin, toplam tükenmişlik düzeyleri Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1. İkili Eğitim Yapan İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görevli Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımı

$\bar{X}$	Ss	N	Tükenmişlik Düzeyi	Puan Aralığı	N	%
Toplam Tükenmişlik	1.04	297	Çok Az Tükenmiş	0-0.79	64	21.5
			Az Tükenmiş	0.80-1.59	158	53.2
			Orta Düzeyde Tükenmiş	1.60-2.39	73	24.6
			Çoğunlukla Tükenmiş	2.40-3.19	2	0.7
			Çok Fazla Tükenmiş	3.20-4	0	0

Tablo-4.1.'de görüldüğü gibi ikili eğitim yapan İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin 158'i (%53.2) "az tükenmiş", 73'ü (%24.6) "orta düzeyde tükenmiş" ve 64'ü (%21.5) ise "çok az tükenmiş"tir. Toplam tükenmişlik puanlarının ortalamasına bakıldığında ($\bar{X}=1.04$) yöneticilerin "az tükenmişlik" yaşadıkları söylenebilir.

4.1.b. İkili eğitim yapan İlköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin, alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeylerini Tablo 4.2.’de verilmiştir.

Tablo 4.2. İkili Eğitim Yapan İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görevli Yöneticilerin Alt Boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) Düzeylerine Göre Dağılımı

Alt Ölçekler	$\bar{X}$	Ss	N	Tükenmişlik Düzeyi	Puan Aralığı	N	%
Duygusal Tükenme	1.37	0.978	297	Çok Az Tükenmiş	0-0.79	64	21.5
				Az Tükenmiş	0.80-1.59	102	34.3
				Orta Düzeyde Tükenmiş	1.60-2.39	90	30.3
				Çoğunlukla Tükenmiş	2.40-3.19	40	13.5
				Çok Fazla Tükenmiş	3.20-4	1	0.3
Duyarsızlaşma	0.82	0.803	297	Çok Az Tükenmiş	0-0.79	118	39.7
				Az Tükenmiş	0.80-1.59	121	40.7
				Orta Düzeyde Tükenmiş	1.60-2.39	50	16.8
				Çoğunlukla Tükenmiş	2.40-3.19	8	2.7
				Çok Fazla Tükenmiş	3.20-4	0	0
Kişisel Başarısızlık	0.90	0.780	297	Çok Az Tükenmiş	0-0.79	93	31.3
				Az Tükenmiş	0.80-1.59	151	50.8
				Orta Düzeyde Tükenmiş	1.60-2.39	44	14.8
				Çoğunlukla Tükenmiş	2.40-3.19	7	2.4
				Çok Fazla Tükenmiş	3.20-4	2	0.7

Tablo-4.2.’de görüldüğü gibi Duygusal Tükenme boyutunda, ikili eğitim yapan İlköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin 102’si (%34.3) “az tükenmiş, 90’ı (%30.3) “orta

düzeyde tükenmiş”, 64’ü (%21.5) “çok az tükenmiş”tir. Duyarsızlaşma boyutunda ikili eğitim yapan İlköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin 121’i (%40.7) “az tükenmiş”, 118’i (%39.7) “çok az tükenmiş” ve 50’si (%16.8) “orta düzeyde tükenmiş”tir. Kişisel Başarısızlık boyutunda ikili eğitim yapan İlköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin 151’i (%50.8) “az tükenmiş”, 93’ü (%31.3) “çok az tükenmiş”, 44’ü (%14.8) ise “orta düzeyde tükenmiş”tir. Duygusal Tükenme ($\bar{X}=1.37$), Duyarsızlaşma ($\bar{X}=0.82$) ve Kişisel Başarısızlık ($\bar{X}=0.92$) puanlarının ortalamasına bakıldığında yöneticilerin bu boyutlarda “az tükenmişlik” yaşadıkları söylenebilir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin, cinsiyet, kurumdaki görevi, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik kademine göre mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemektir.

4.2.a. Cinsiyet değişkenine göre ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin toplam tükenmişlik ve alt boyutlardaki tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan bağımsız gruplar t-testi analizine ait bulgular Tablo-4.3.’de verilmiştir.

Tablo-4.3. Cinsiyete Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi Analizi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	P
Toplam	Kadın	68	1.06	.644	295	.202	.840
Tükenmişlik	Erkek	229	1.04	.715			
Duygusal	Kadın	68	1.40	1.053	295	.288	.773
Tükenme	Erkek	229	1.36	.957			
Duyarsızlaşma	Kadın	68	.76	.755	295	-.703	.482
	Erkek	229	.84	.817			
Kişisel	Kadın	68	.75	.632	295	-1.841	.067
Başarısızlık	Erkek	229	.95	.815			

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi bağımsız gruplar t-testi analizi sonucu, kadın ve erkek yöneticilerin toplam tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutlardaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam tükenmişlik için (p) .840; Duygusal Tükenme için .773; Duyarsızlaşma için .482 ve Kişisel Başarısızlık için .067 bulunmuştur (p>.050).

4.2.b. Kurumdaki görevine göre ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin toplam tükenmişlik ve alt boyutlardaki tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizine ait bulgular Tablo-4.4. ve Tablo 4.5.’de verilmiştir.

Tablo-4.4. Kurumdaki Görevine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları

	Görev	N	$\bar{X}$	Ss
Tükenmişlik Toplam	Müdür	66	1.13	.522
	Müdür Baş Yard.	33	1.32	.506
	Müdür Yard.	198	1.24	.510
	Toplam	297	1.22	.514
Duygusal Tükenmişlik	Müdür	66	1.59	.732
	Müdür Baş Yard.	33	1.52	.746
	Müdür Yard.	198	1.46	.759
	Toplam	297	1.50	.751
Duyarsızlaşma	Müdür	66	1.06	.640
	Müdür Baş Yard.	33	.92	.676
	Müdür Yard.	198	.91	.652
	Toplam	297	.95	.653
Kişisel Başarısızlık	Müdür	66	1.16	.530
	Müdür Baş Yard.	33	1.05	.538
	Müdür Yard.	198	1.07	.600
	Toplam	297	1.09	.579

Tablo 4.4.'de görüldüğü gibi 297 yönetici içinde yer alan 33 müdür başyardımcısının tükenmişlik toplam puanları ortalaması ($\bar{X} = 1.32$), diğer yöneticilere göre daha yüksektir. Bunun yanında 66 müdürün “Duygusal tükenmişlik ($\bar{X} = 1.59$), Duyarsızlaşma ($\bar{X} = 1.06$) ve Kişisel başarısızlık ($\bar{X} = 1.16$)” alt boyutlarında diğer yöneticilere göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-4.5. Kurumdaki Görevine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	P
Toplam Tükenmişlik	Gruplar arası	.992	2	.496	1.016	.363
	Gruplar içi	143.439	294	.488		
	Toplam	144.431	296			
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	1.497	2	.748	.782	.459
	Gruplar içi	281.500	294	.957		
	Toplam	282.997	296			
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	1.567	2	.784	1.217	.298
	Gruplar içi	189.328	294	.644		
	Toplam	190.896	296			
Kişisel Başarısızlık	Gruplar arası	.719	2	.359	.589	.556
	Gruplar içi	179.449	294	.610		
	Toplam	180.168	296			

Tablo-4.5.'de görüldüğü gibi tek yönlü ANOVA analizi sonuçları, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarındaki müdür, baş müdür yardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin toplam tükenmişlik ve alt boyutlardaki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam tükenmişlik için (p) .363; Duygusal Tükenme için .459; Duyarsızlaşma için .298 ve Kişisel Başarısızlık için .556 bulunmuştur ($p > .050$).

4.2.c. Eğitim durumuna göre İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin toplam tükenmişlik ve alt boyutlardaki tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizine ait bulgular Tablo-4.6. ve Tablo 4.7.’de verilmiştir.

Tablo-4.6. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss
Tükenmişlik Toplam	Önlisans	50	1.19	.513
	Lisans	196	1.21	.508
	Yüksek Lisans	43	1.28	.569
	Diğer	8	1.40	.375
	Toplam	297	1.22	.514
Duygusal Tükenmişlik	Önlisans	50	1.66	.828
	Lisans	196	1.46	.717
	Yüksek Lisans	43	1.43	.764
	Diğer	8	1.67	.976
	Toplam	297	1.50	.751
Duyarsızlaşma	Önlisans	50	.99	.611
	Lisans	196	.96	.652
	Yüksek Lisans	43	.83	.685
	Diğer	8	1.03	.810
	Toplam	297	.95	.653
Kişisel Başarısızlık	Önlisans	50	1.10	.484
	Lisans	196	1.10	.620
	Yüksek Lisans	43	1.07	.499
	Diğer	8	.720	.388
	Toplam	297	1.09	.579

Tablo 4.6.’da görüldüğü gibi eğitim durumunu “Diğer” olarak belirten 8 yöneticinin tükenmişlik toplam puanı ($\bar{X}$ =1.40), duygusal tükenmişlik ($\bar{X}$ =1.67) ve duyarsızlaşma puanları ($\bar{X}$ =1.03) aritmetik ortalaması diğer yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır. Kişisel başarısızlık alt boyutunda ise önlisans ve lisans eğitim durumuna sahip yöneticilerin aynı aritmetik ortalamaya ($\bar{X}$ =1.10) sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-4.7. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	P
Toplam Tükenmişlik	Gruplar arası	.507	3	.169	.344	.794
	Gruplar içi	143.924	293	.491		
	Toplam	144.431	296			
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	4.058	3	1.353	1.421	.237
	Gruplar içi	278.938	293	.952		
	Toplam	282.997	296			
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	.453	3	.151	.232	.874
	Gruplar içi	190.443	293	.650		
	Toplam	190.896	296			
Kişisel Başarısızlık	Gruplar arası	1.628	3	.543	.890	.446
	Gruplar içi	178.540	293	.609		
	Toplam	180.168	296			

Tablo-4.7.'de görüldüğü gibi tek yönlü ANOVA analizi sonuçları, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına göre toplam tükenmişlik ve alt boyutlardaki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam tükenmişlik için (p) .794; Duygusal Tükenme için .237; Duyarsızlaşma için .874 ve Kişisel Başarısızlık için .446 bulunmuştur ($p > .050$).

4.2.d. Mesleki kıdeme göre İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin toplam tükenmişlik ve alt boyutlardaki tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizine ait bulgular Tablo-4.8. ve Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo-4.8. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss
Tükenmişlik Toplam	1-5 yıl	16	1.08	.537
	5-10 yıl	43	1.24	.468
	11-15 yıl	65	1.20	.529
	16-20 yıl	56	1.22	.559
	21 yıl ve üstü	117	1.25	.501
	Toplam	297	1.22	.514
Duygusal Tükenmişlik	1-5 yıl	16	1.51	.787
	5-10 yıl	43	1.39	.673
	11-15 yıl	65	1.61	.718
	16-20 yıl	56	1.40	.754
	21 yıl ve üstü	117	1.52	.791
	Toplam	297	1.50	.751
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	16	1.12	.704
	5-10 yıl	43	.87	.622
	11-15 yıl	65	1.01	.629
	16-20 yıl	56	.92	.673
	21 yıl ve üstü	117	.93	.665
	Toplam	297	.95	.653
Kişisel Başarısızlık	1-5 yıl	16	1.17	.879
	5-10 yıl	43	1.08	.601
	11-15 yıl	65	1.13	.614
	16-20 yıl	56	1.02	.547
	21 yıl ve üstü	117	1.08	.519
	Toplam	297	1.09	.579

Tablo 4.8.’de görüldüğü gibi mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin toplam tükenmişlik puanları aritmetik ortalaması ($\bar{X}$ =1.24) diğer yöneticilere göre daha yüksektir.

Mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticilerin duyarsızlaşma ($\bar{X}=1.12$) ve kişisel başarısızlık ($\bar{X}=1.17$) alt boyutlarına ait aritmetik ortalamaları diğer yöneticilere göre daha yüksektir. Duygusal tükenmişlik alt boyutunda ise mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan yöneticiler en yüksek aritmetik ortalamaya ($\bar{X}=1.61$) sahiptir.

Tablo-4.9. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	P
Toplam Tükenmişlik	Gruplar arası	1.198	4	.300	.611	.655
	Gruplar içi	143.233	292	.491		
	Toplam	144.431	296			
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	2.952	4	.738	.770	.546
	Gruplar içi	280.044	292	.959		
	Toplam	282.997	296			
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	.353	4	.088	.135	.969
	Gruplar içi	190.543	292	.653		
	Toplam	190.896	296			
Kişisel Başarısızlık	Gruplar arası	.740	4	.185	.301	.877
	Gruplar içi	179.428	292	.614		
	Toplam	180.168	296			

Tablo-4.9.'da görüldüğü gibi tek yönlü ANOVA analizi sonuçları, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre toplam tükenmişlik ve alt boyutlardaki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam tükenmişlik için (p) .655; Duygusal Tükenme için .546; Duyarsızlaşma için .969 ve Kişisel Başarısızlık için .877 bulunmuştur ($p>.050$).

4.2.e. Yöneticilik kıdemine göre İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin toplam tükenmişlik ve alt boyutlardaki tükenmişlik

düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizine ait bulgular Tablo-4.10. ve Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo-4.10. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları

	Yöneticilik Kıdemi	N	$\bar{X}$	Ss
Tükenmişlik Toplam	1-5 yıl	124	1.22	.498
	6-10 yıl	63	1.25	.548
	11-15 yıl	43	1.17	.540
	16-20 yıl	29	1.19	.533
	21 yıl ve üstü	38	1.27	.482
	Toplam	297	1.22	.514
Duygusal Tükenmişlik	1-5 yıl	124	1.45	.713
	6-10 yıl	63	1.53	.814
	11-15 yıl	43	1.50	.753
	16-20 yıl	29	1.63	.732
	21 yıl ve üstü	38	1.47	.803
	Toplam	297	1.50	.751
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	124	.94	.652
	6-10 yıl	63	.92	.613
	11-15 yıl	43	.86	.683
	16-20 yıl	29	1.14	.674
	21 yıl ve üstü	38	.95	.677
	Toplam	297	.95	.653
Kişisel Başarısızlık	1-5 yıl	124	1.10	.639
	6-10 yıl	63	1.09	.578
	11-15 yıl	43	1.00	.550
	16-20 yıl	29	1.07	.456
	21 yıl ve üstü	38	1.14	.501
	Toplam	297	1.09	.579

Tablo 4.10.’da görüldüğü gibi yöneticilik kıdemine göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin tükenmişlik toplam puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{X}=1.27$) diğer yöneticilere göre daha yüksektir. Duygusal tükenmişlik ($\bar{X}=1.63$) ve duyarsızlaşma ($\bar{X}=1.14$) alt boyutlarında yöneticilik kıdemi 16-20 yıl arasında olan yöneticiler diğer yöneticilere göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Kişisel başarısızlık alt

boyutunda ise yöneticilik kıdem 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin daha yüksek aritmetik ortalamaya ($\bar{X}=1.14$) sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-4.11. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlardaki Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	P
Toplam Tükenmişlik	Gruplararası	1.120	4	.280	.571	.684
	Gruplariçi	143.311	292	.491		
	Toplam	144.431	296			
Duygusal Tükenme	Gruplararası	1.021	4	.255	.264	.901
	Gruplariçi	281.975	292	.966		
	Toplam	282.997	296			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	3.758	4	.940	1.466	.213
	Gruplariçi	187.137	292	.641		
	Toplam	190.896	296			
Kişisel Başarısızlık	Gruplararası	.997	4	.249	.406	.804
	Gruplariçi	179.171	292	.614		
	Toplam	180.168	296			

Tablo-4.11.'de görüldüğü gibi tek yönlü ANOVA analizi sonuçları, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre toplam tükenmişlik ve alt boyutlardaki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam tükenmişlik için (p) .684; Duygusal Tükenme için .901; Duyarsızlaşma için .213 ve Kişisel Başarısızlık için .804 bulunmuştur ($p>.050$).

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi, İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeylerini belirlemeye yöneliktir.

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeylerine yönelik betimsel istatistik bulguları Tablo-4.12.'de verilmiştir.

Tablo-4.12. Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Bağlılık Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistik Bulguları

	N	$\bar{X}$	Ss
Toplam Bağlılık	297	99.61	18.156
Duygusal Bağlılık	297	30.40	5.638
Devam Bağlılığı	297	24.66	6.077
Normatif Bağlılığı	297	44.55	10.073

Tablo-4.12.'de görüldüğü gibi ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin toplam bağlılığa ait aritmetik ortalaması 99.61, duygusal bağlılık alt boyutunda 30.40, devam bağlılığı alt boyutunda 24.66 ve normatif bağlılığı alt boyutunda ise 44.55 olmuştur. Yöneticilerin Toplam bağlılık ölçeğinden alabileceği toplam puan 32-160, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarında 9-45 ve normatif bağlılık alt boyutunda ise 14-70 arasındadır. Bu değerler doğrultusunda yöneticilerin toplam bağlılık ve alt boyutlara ait aritmetik ortalamaları dikkate alındığında yöneticilerin toplam bağlılık ve alt boyutlarında orta düzeyde bir bağlılık düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

4.3.a. İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Duygusal Bağlılık alt boyutuna ait önermelere verdikleri cevapların dağılımı Tablo-4.13.'de verilmiştir.

Tablo-4.13. Yöneticilerin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Ait Önermelere Verdikleri Cevapların Dağılımı

Önermeler		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	40	13.5	55	18.5	80	26.9	81	27.3	41	13.8
3	Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	0	0	104	35.0	54	18.2	49	16.5	90	30.3
5	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	30	10.1	83	27.9	54	18.2	85	28.6	45	15.2
9	Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.	6	2.0	32	10.8	39	13.1	133	44.8	87	29.3
10	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	61	20.5	108	36.4	52	17.5	49	16.5	27	9.1
11	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	16	5.4	40	13.5	31	10.4	137	46.1	73	24.6
17	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	44	14.8	109	36.7	51	17.2	68	22.9	25	8.4
23	Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	18	6.1	36	12.1	70	23.6	116	39.1	57	19.2
26	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.	8	2.7	26	8.8	50	16.8	146	49.2	67	22.6

Tablo-4.13.'de görüldüğü gibi ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Duygusal Bağlılık alt boyutuna ait önermelere verdikleri cevaplarla yöneticiler, çalıştıkları kurumun amaçlarını benimsemeye (%49.2), kurumun sorunlarını kendi sorunları gibi algılamaya (%44.8) ve kurumdaki işini özel işi gibi algılamaya (%46.1) katıldıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda yöneticiler kuruma karşı aitlik hissinin olmaması (%35), kuruma kendini duygusal olarak bağlı hissetmeme (%36.4) ve kurumda ailenin bir parçası gibi hissetmeme (%36.7) gibi olumsuz önermelere katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalıştıkları kuruma yönelik bir aitlik hissinin olduğu, kendilerini kurumun bir parçası ve kurumda aileden biri olarak gördükleri söylenebilir.

4.3.b. İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Devam Bağlılığı alt boyutuna ait önermelere verdikleri cevapların dağılımı Tablo-4.14.'de verilmiştir.

Tablo-4.14. Yöneticilerin Devam Bağlılığı Alt Boyutuna Ait Önermelere Verdikleri Cevapların Dağılımı

Önermeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4 İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zordur.	38	12.8	86	29.0	59	19.9	74	24.9	40	13.5
7 Şu anda kurumumdan ayrılmak isteğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur.	74	24.9	132	44.4	38	12.8	35	11.8	18	6.1
8 Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olur	65	21.9	123	41.4	41	13.8	56	18.9	12	4.0
12 Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağını garanti yok. burayı hiç olmazsa biliyorum.	33	11.1	60	20.2	60	20.2	109	36.7	35	11.8
14 Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	39	13.1	88	29.6	73	24.6	66	22.2	31	10.4
21 Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri alternatif işlerin olmamasıdır.	51	17.2	130	43.8	48	16.2	51	17.2	17	5.7
25 Bu kurumu bırakmayı düşünemeyecek kadar az iş seçeneğinin olduğunu düşünüyorum.	54	18.2	123	41.4	55	18.5	47	15.8	18	6.1
28 Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	27	9.1	113	38.0	77	25.9	54	18.2	26	8.8
31 Zaman geçtikçe kurumumdan ayrılmanın zorlaştığını hissediyorum.	20	6.7	87	29.3	64	21.5	89	30.0	37	12.5

Tablo-4.14.'de görüldüğü gibi ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Devam Bağlılığı alt boyutuna ait önermelere verdikleri cevaplarla yöneticilerin %44.4'ü kurumdaki işinden ayrılması durumunda hayatının alt üst olacağını, %41.4'ü yeni bir işe alışmalarının zor olduğunu, %43.8'i alternatif işlerin olmamasını, %30'u ise zaman geçtikçe kurumdan ayrılmanın zorlaştığını belirtmiştir.

4.3.c. İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Normatif Bağlılık alt boyutuna ait önermelere verdikleri cevapların dağılımı Tablo-4.15.'de verilmiştir.

Tablo-4.15. Yöneticilerin Normatif Bağlılık Alt Boyutuna Ait Önermelere Verdikleri Cevapların Dağılımı

Önermeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2 Daha iyi imkânlar çıktığı takdirde kurumundan ayrılmamın ayıp olmadığını düşünüyorum	29	9.8	39	13.1	39	13.1	117	39.4	73	24.6
6 Bu kurumdan ayrılarak burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	41	13.8	102	34.3	40	13.5	81	27.3	33	11.1
13 Kurumuma çok şey borçluyum.	19	6.4	85	28.6	69	23.2	84	28.3	40	13.5
15 Kurumumdaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için kurumundan şu anda ayrılamam.	24	8.1	95	32.0	62	20.9	88	29.6	28	9.4
16 Biraz daha fazla para için kurumumu değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim	23	7.7	62	20.9	49	16.5	115	38.7	48	16.2
18 Benim için avantajı olsa da kurumundan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	18	6.1	76	25.6	63	21.2	103	34.7	37	12.5
19 Bu kuruma sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum	14	4.7	49	16.5	41	13.8	135	45.5	58	19.5
20 Kurumum maddi olarak zor durumda olsa bile onu asla bırakmam	17	5.7	71	23.9	60	20.2	104	35.0	45	15.2
22 Bu kuruma gönül borcu hissediyorum.	26	8.8	100	33.7	53	17.8	89	30.0	29	9.8
24 Kurumumda çalışmaya devam etmek için hiç bir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	43	14.5	123	41.4	49	16.5	68	22.9	14	4.7
27 Bu kurum sayesinde ekmeke parası kazanıyorum. Karşılığında sadakat göstermeliyim.	18	6.1	47	15.8	29	9.8	119	40.1	84	28.3
29 Kurumundan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.	19	6.4	79	26.6	51	17.2	99	33.3	49	16.5
30 Kurumundan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	37	12.5	125	42.1	42	14.1	57	19.2	36	12.1
32 Bu kurum sadakatimi hak ediyor.	13	4.4	40	13.5	71	23.9	116	39.1	57	19.2

Tablo-4.15.'de görüldüğü gibi ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Normatif Bağlılık alt boyutuna ait önermelere verdikleri cevaplarla yöneticilerin %45.5'i çalıştığı kuruma sadakat göstermenin görevleri olduğunu, %40.1'i ekmek parası kazandıkları için karşılığında kuruma sadakat göstermeleri gerektiğini. %42.1'i kurumlarından şimdi ayrılmaları durumunda suçluluk hissedeceklerini, %41.1'i kurumlarında çalışmaya devam etmek için herhangi bir manevi yükümlülük hissetmediklerini, %38.7'si daha fazla para için kurumundan ayrılmayı ciddi olarak düşünmeyeceklerini belirtmişlerdir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin cinsiyet, kurumdaki görevi, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemine göre Toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılaşmanın olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

4.4.a. Cinsiyet değişkenine göre ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan bağımsız gruplar t-testi analizine ait bulgular Tablo-4.16.'da verilmiştir.

Tablo-4.16. Cinsiyete Göre Yöneticilerin Toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi Analizi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Toplam bağlılık	Kadın	68	101.15	18.562	295	.795	.427
	Erkek	229	99.15	18.049			
Duygusal Bağlılık	Kadın	68	31.65	6.303		2.082	.038
	Erkek	229	30.03	5.385			
Devam Bağlılığı	Kadın	68	24.10	5.238		-.860	.390
	Erkek	229	24.83	6.305			
Normatif Bağlılık	Kadın	68	45.40	10.875		.793	.428
	Erkek	229	44.29	9.833			

Tablo-4.16'da görüldüğü gibi bağımsız gruplar t-testi analizi sonuçları, kadın ve erkek yöneticilerin toplam bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarındaki

bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam bağlılık için (p) .427; devam bağlılığı için .390 ve normatif bağlılık için .428 bulunmuştur (p>.050). Bunun yanında kadın ve erkek yöneticileri arasında duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonucu anlamlılık düzeyi (p) .038 bulunmuştur (p<0.050). Kadın ve erkek yöneticilerin duygusal bağlılık alt boyutu aritmetik ortalamalarına bakıldığında (kadın yöneticilerin $\bar{X}$ =31.65; erkek yöneticilerin $\bar{X}$ =30.03) ortaya çıkan anlamlı farkın kadın yöneticiler lehine olduğu söylenebilir.

4.4.b. Kurumdaki görevine göre İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizine ait bulgular Tablo-4.17. ve Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo-4.17. Kurumdaki Görevine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları

	Görev	N	$\bar{X}$	Ss
Toplam Bağlılık	Müdür	66	103.53	15.892
	Müdür Baş Yard.	33	96.88	23.640
	Müdür Yard.	198	98.76	17.721
	Toplam	297	99.61	18.156
Duygusal Bağlılık	Müdür	66	32.17	4.640
	Müdür Baş Yard.	33	30.24	7.280
	Müdür Yard.	198	29.84	5.540
	Toplam	297	30.40	5.638
Devam Bağlılığı	Müdür	66	25.12	6.499
	Müdür Baş Yard.	33	24.36	5.722
	Müdür Yard.	198	24.56	6.011
	Toplam	297	24.66	6.077
Normatif Bağlılığı	Müdür	66	46.24	8.615
	Müdür Baş Yard.	33	42.27	12.655
	Müdür Yard.	198	44.36	10.004
	Toplam	297	44.55	10.073

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi 297 yönetici arasında yer alan 66 müdür’ün toplam bağlılık ($\bar{X}$ =30.03), duygusal bağlılık ($\bar{X}$ =30.03), devam bağlılığı ($\bar{X}$ =30.03) ve normatif bağlılık (

$\bar{X}=30.03$) boyutlarına ait aritmetik ortalamaların görevi müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olan diğer yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla müdürlerin diğer yöneticilere göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo-4.18. Kurumdaki Görevine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Toplam Bağlılık	Gruplararası	1404.375	2	702.188	2.147	.119
	Gruplariçi	96164.318	294	327.090		
	Toplam	97568.694	296			
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	268.141	2	134.071	4.312	.014
	Gruplariçi	9141.374	294	31.093		
	Toplam	9409.515	296			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	19.098	2	9.549	.257	.773
	Gruplariçi	10911.556	294	37.114		
	Toplam	10930.653	296			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	367.429	2	183.715	1.821	.164
	Gruplariçi	29664.207	294	100.899		
	Toplam	30031.636	296			

Tablo-4.18.'de görüldüğü gibi tek yönlü ANOVA analizi sonuçları, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarındaki müdür, baş müdür yardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin toplam bağlılık ve devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlardaki bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam bağlılık için (p) .119; devam bağlılığı için .773 ve normatif bağlılık için .164 bulunmuştur ($p>.050$).

Tablo-4.18'de görüldüğü gibi ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarındaki müdür, baş müdür yardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0.14$; $p<0.050$).

Yöneticilerin duygusal bağlılık alt boyutunda bulunan farklılığın kaynağını bulmak üzere yapılan Tukey Post Hoc testi sonuçları ise Tablo-4.19’da verilmiştir.

Tablo-4.19. Yöneticilerin Duygusal Bağlılık Alt Boyutundaki Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tukey Post Hoc Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(i) Kurum Görevi	(j) Kurum Görevi	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Duygusal Bağlılık	Müdür	Müdür Baş Yardımcısı	1.924	1.189	.239
		Müdür Yardımcısı	2.323	.793	.010
		Müdür	-1.924	1.189	.239
		Müdür Yardımcısı	.399	1.048	.923
	Müdür Yardımcısı	Müdür	-2.323	.793	.010
		Müdür Baş Yardımcısı	-.399	1.048	.923
		Müdür			
		Müdür Yardımcısı			

Tablo-4.19.’da görüldüğü gibi yapılan Tukey Post Hoc analizi sonucu, müdür ve müdür yardımcılarının duygusal bağlılık alt boyutu bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir ($p=0.010$; $p<0.050$). Müdür ve müdür yardımcılarının duygusal bağlılık ortalama farkları müdürlerin lehine 2.323 puandır. Dolayısıyla duygusal bağlılık düzeyindeki anlamlı farklılık müdürlerin lehine olduğu söylenebilir.

4.4.c. Eğitim durumuna göre İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizine ait bulgular Tablo-4.20 ve 4.21.’de verilmiştir.

Tablo-4.20. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss
Toplam Bağlılık	Önlisans	50	92.08	17.070
	Lisans	196	100.71	17.892
	Yüksek Lisans	43	103.44	18.411
	Diğer	8	99.13	20.448
	Toplam	297	99.61	18.156
Duygusal Bağlılık	Önlisans	50	28.76	5.981
	Lisans	196	30.64	5.412
	Yüksek Lisans	43	31.37	6.075
	Diğer	8	29.63	5.397
	Toplam	297	30.40	5.638
Devam Bağlılığı	Önlisans	50	22.52	5.354
	Lisans	196	24.82	6.209
	Yüksek Lisans	43	26.09	5.895
	Diğer	8	26.38	5.397
	Toplam	297	24.66	6.077
Normatif Bağlılığı	Önlisans	50	40.80	9.716
	Lisans	196	45.24	9.924
	Yüksek Lisans	43	45.98	10.011
	Diğer	8	43.13	12.484
	Toplam	297	44.55	10.073

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi 297 yöneticiden 50 yönetici önlisans, 196 yönetici lisans, 43 yönetici yüksek lisans eğitim durumuna sahiptir. 8 yöneticisi ise eğitim durumunu “diğer” olarak belirtmiştir.

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi eğitim durumu yüksek lisans olan 43 yöneticinin toplam bağlılık ($\bar{X}=103.44$), duygusal bağlılık ($\bar{X}=31.37$), devam bağlılığı ($\bar{X}=26.09$) ve normatif bağlılık ($\bar{X}=45.98$) boyutlarına ait aritmetik ortalamalarının diğer yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre örgütsel bağlılığı daha fazla yaşadıkları söylenebilir.

Tablo-4.21. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Toplam Bağlılık	Gruplararası	3705.110	3	1235.037	3.855	.010
	Gruplariçi	93863.583	293	320.354		
	Toplam	97568.694	296			
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	191.474	3	63.825	2.029	.110
	Gruplariçi	9218.042	293	31.461		
	Toplam	9409.515	296			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	345.920	3	115.307	3.192	.024
	Gruplariçi	10584.733	293	36.125		
	Toplam	10930.653	296			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	901.540	3	300.513	3.023	.030
	Gruplariçi	29130.097	293	99.420		
	Toplam	30031.636	296			

Tablo-4.21’de görüldüğü gibi eğitim durumuna göre ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal bağlılık alt boyutundaki bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur. Analiz sonucu anlamlılık değeri duygusal bağlılık alt boyutunda (p) .110 bulunmuştur ($p > .050$).

Tablo-4.21’de görüldüğü gibi eğitim durumuna göre yöneticilerin toplam bağlılık ve devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlardaki bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmuştur. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam bağlılık için (p) .010; devam bağlılığı için .024 ve normatif bağlılık için .030 bulunmuştur ($p < .050$).

Eğitim durumuna göre Toplam bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında bulunan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey Post Hoc testi sonuçları ise Tablo-4.22’de verilmiştir.

Tablo-4.22. Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık, Devam Bağlılığı Ve Normatif Bağlılık Alt Boyutlarındaki Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tukey Post Hoc Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	(j)Eğitim Durumu	Ortalama Farkları(I-J)	Std. Hata	P
Toplam Bağlılık	Önlisans	Lisans	2.733	3.014	.801
		Yüksek Lisans	11.362*	3.723	.013
		Diğer	4.317	6.892	.924
Normatif Bağlılık	Lisans	Önlisans	-.732	1.679	.972
		Yüksek Lisans	4.445*	1.580	.027
		Diğer	-2.325	3.797	.928
Devam Bağlılığı	Önlisans	Lisans	1.272	1.012	.592
		Yüksek Lisans	3.573*	1.250	.024
		Diğer	-.282	2.314	.999

Tablo-4.22’de görüldüğü gibi toplam bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutunda eğitim durumu önlisans olan yöneticiler, eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilere göre daha fazla bağlılık düzeylerine sahiptir. Toplam bağlılık düzeyinde eğitim durumu önlisans olan yöneticiler ile eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) eğitim durumu önlisans olan yöneticiler lehinedir (OF= 11.362; p= .013; p<.050). Devam bağlılığı düzeyinde de eğitim durumu önlisans olan yöneticiler ile eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) eğitim durumu önlisans olan yöneticiler lehinedir (OF= 3.573; p= .024; p<.050). Bu doğrultuda eğitim durumu önlisans olan yöneticilerin, eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilere göre kurumlarına yönelik daha fazla örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı sergiledikleri söylenebilir.

Tablo-4.22’de görüldüğü gibi normatif bağlılık alt boyutunda ise eğitim durumu lisans olan yöneticiler, eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilere göre daha fazla bağlılık düzeylerine sahiptir. Normatif bağlılık düzeyinde eğitim durumu lisans olan yöneticiler ile eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) eğitim durumu lisans olan yöneticiler lehinedir (OF= 4,445; p= ,027; p<,050). Bu doğrultuda eğitim durumu lisans olan yöneticilerin, eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilere göre kurumlarına yönelik daha fazla normatif bağlılık sergiledikleri söylenebilir.

4.4.d. Mesleki kıdemine göre İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizine ait bulgular Tablo-4.23 ve Tablo 4.24.’de verilmiştir.

Tablo-4.23. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss
Toplam Bağlılık	1-5 yıl	16	94.00	14.993
	5-10 yıl	43	97.88	17.735
	11-15 yıl	65	100.37	19.431
	16-20 yıl	56	94.55	17.086
	21 yıl ve üstü	117	103.01	17.935
	Toplam	297	99.61	18.156
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	16	29.63	4.256
	5-10 yıl	43	29.63	6.623
	11-15 yıl	65	30.94	5.668
	16-20 yıl	56	28.59	5.559
	21 yıl ve üstü	117	31.37	5.247
	Toplam	297	30.40	5.638
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	16	23.50	5.489
	5-10 yıl	43	22.86	5.423
	11-15 yıl	65	24.49	6.548
	16-20 yıl	56	23.71	5.764
	21 yıl ve üstü	117	26.03	6.046
	Toplam	297	24.66	6.077
Normatif Bağlılığı	1-5 yıl	16	40.88	8.237
	5-10 yıl	43	45.40	10.168
	11-15 yıl	65	44.94	10.779
	16-20 yıl	56	42.25	9.973
	21 yıl ve üstü	117	45.62	9.773
	Toplam	297	44.55	10,073

Tablo 4.23’de görüldüğü gibi mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan 117 yöneticinin toplam bağlılık ($\bar{X}$ =103.01), duygusal bağlılık ($\bar{X}$ =31.37), devam bağlılığı ($\bar{X}$ =26.03) ve normatif bağlılık ($\bar{X}$ =45.62) boyutlarına ait aritmetik ortalamalarının diğer yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre örgütsel bağlılığı daha fazla yaşadıkları söylenebilir.

Tablo-4.24. Mesleki Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Toplam Bağlılık	Gruplararası	3452.306	4	863.076	2.678	.032
	Gruplariçi	94116.388	292	322.316		
	Toplam	97568.694	296			
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	347.215	4	86.804	2.797	.026
	Gruplariçi	9062.301	292	31.035		
	Toplam	9409.515	296			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	430.893	4	107.723	2.996	.019
	Gruplariçi	10499.761	292	35.958		
	Toplam	10930.653	296			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	685.661	4	171.415	1.706	.149
	Gruplariçi	29345.975	292	100.500		
	Toplam	30031.636	296			

Tablo-4.24’de görüldüğü gibi mesleki kıdemine göre ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin normatif bağlılık alt boyutundaki bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur. Analiz sonucu anlamlılık değeri normatif bağlılık alt boyutunda (p) .149 bulunmuştur ($p > .050$).

Tablo-4.24’de görüldüğü gibi mesleki kıdemine göre yöneticilerin toplam bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlardaki bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmuştur. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam bağlılık için (p) .032; duygusal bağlılık için .026 ve devam bağlılığı için .019 bulunmuştur ($p < .050$).

Mesleki kıdemine göre toplam bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarında bulunan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey Post Hoc testi sonuçları ise Tablo-4.25’de verilmiştir.

Tablo-4.25. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı Alt Boyutlarındaki Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tukey Post Hoc Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(i)Mesleki Kıdem	(j)Mesleki Kıdem	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
Toplam Bağlılık	21 yıl ve üstü	1-5 yıl	9.009	4.785	.329
		6-10 yıl	5.125	3.202	.498
		11-15 yıl	2.639	2.777	.877
		16-20 yıl	8.455*	2.917	.033
Duygusal Bağlılık	21 yıl ve üstü	1-5 yıl	1.743	1.485	.767
		6-10 yıl	1.740	.993	.404
		11-15 yıl	.429	.862	.988
		16-20 yıl	2.778*	.905	.020
Devam Bağlılığı	21 yıl ve üstü	1-5 yıl	2.526	1.598	.511
		6-10 yıl	3.165*	1.069	.027
		11-15 yıl	1.533	.928	.465
		16-20 yıl	2.311	.974	.126

Tablo-4.25’de görüldüğü gibi toplam bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutlarında mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Toplam bağlılıkta mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 16-20 yıl olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler lehinedir (OF= 8.455; p= .033; p<.050). Duygusal bağlılık alt boyutunda mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 16-20 yıl olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler lehinedir (OF= 2.778; p= .020; p<.050). Bu doğrultuda mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler, mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan yöneticilere göre kurumlarına yönelik daha fazla örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık sergiledikleri söylenebilir.

Tablo-4.25’de görüldüğü gibi devam bağlılığı alt boyutunda mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Devam bağlılığında mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler lehinedir (OF= 3.165; p= .027; p<.050). Bu doğrultuda mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler, mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan yöneticilere göre kurumlarına yönelik daha fazla devam bağlılığı sergiledikleri söylenebilir.

4.4.e. Yöneticilik kıdemine göre İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin Toplam bağlılık ve alt boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) bağlılık düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizine ait bulgular Tablo-4.26. ve Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo-4.26. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları

	Yöneticilik Kıdemi	N	$\bar{X}$	Ss
Toplam Bağlılık	1-5 yıl	124	96.47	18.821
	5-10 yıl	63	100.52	15.535
	11-15 yıl	43	102.88	16.971
	16-20 yıl	29	98.31	21.015
	21 yıl ve üstü	38	105.63	17.558
	Toplam	297	99.61	18.156
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	124	29.50	5.894
	5-10 yıl	63	30.41	4.875
	11-15 yıl	43	31.98	5.870
	16-20 yıl	29	29.66	5.839
	21 yıl ve üstü	38	32.13	4.998
	Toplam	297	30.40	5.638
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	124	23.51	6.115
	5-10 yıl	63	25.14	5.412
	11-15 yıl	43	25.12	5.193
	16-20 yıl	29	25.62	6.956
	21 yıl ve üstü	38	26.37	6.784
	Toplam	297	24.66	6.077
Normatif Bağlılığı	1-5 yıl	124	43.46	10.425
	5-10 yıl	63	44.97	9.386
	11-15 yıl	43	45.79	9.652
	16-20 yıl	29	43.03	11.296
	21 yıl ve üstü	38	47.13	9.260
	Toplam	297	44.55	10.073

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üstü olan 38 yöneticinin toplam bağlılık ($\bar{X}$ =105.63), duygusal bağlılık ($\bar{X}$ =32.13), devam bağlılığı ($\bar{X}$ =26.37) ve normatif bağlılık ($\bar{X}$ =47.13) boyutlarına ait aritmetik ortalamalarının diğer yöneticilere göre daha

yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre örgütsel bağlılığı daha fazla yaşadıkları söylenebilir.

Tablo-4.27. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlardaki Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşmayı Belirlemeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Toplam Bağlılık	Gruplar arası	3164.641	4	791.160	2.447	.047
	Gruplar içi	94404.053	292	323.302		
	Toplam	97568.694	296			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	337.375	4	84.344	2.715	.030
	Gruplar içi	9072.140	292	31.069		
	Toplam	9409.515	296			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	325.859	4	81.465	2.243	.064
	Grupları içi	10604.795	292	36.318		
	Toplam	10930.653	296			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	544.478	4	136.119	1.348	.252
	Grupları içi	29487.159	292	100.983		
	Toplam	30031.636	296			

Tablo-4.27’de görüldüğü gibi, yöneticilik kıdemine göre ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin normatif bağlılık alt boyutundaki bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur. Analiz sonucu anlamlılık değeri normatif bağlılık alt boyutunda (p) .252 bulunmuştur ($p > .050$).

Tablo-4.27’de görüldüğü gibi, yöneticilik kıdemine göre yöneticilerin toplam bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlardaki bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmuştur. Analiz sonucu anlamlılık değeri toplam bağlılık için (p) ,047; duygusal bağlılık için .0306 ve devam bağlılığı için .064 bulunmuştur ($p < .050$).

Yöneticilik kıdemine göre toplam bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarında bulunan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey Post Hoc testi sonuçları ise Tablo-4.28’de verilmiştir.

Tablo-4.28. Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı Alt Boyutlarındaki Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tukey Post Hoc Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(i)Yöneticilik Kıdemi	(j)Yöneticilik Kıdemi	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	P
Toplam Bağlılık	1-5 yıl	6-10 yıl	-4.056	2.782	.146
		11-15 yıl	-6.416	3.182	.045
		16-20 yıl	-1.843	3.709	.620
		21 yıl-üstü	-9.164	3.334	.006
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	6-10 yıl	-.913	.862	.291
		11-15 yıl	-2.477	.986	.013
		16-20 yıl	-.155	1.150	.893
		21 yıl-üstü	-2.632	1.034	.011
Devam Bağlılığı	21 yıl ve üstü	1-5 yıl	2.860	1.117	.011
		6-10 yıl	1.226	1.238	.323
		11-15 yıl	1.252	1.342	.351
		16-20 yıl	.748	1.486	.615

Tablo-4.28’de görüldüğü gibi toplam bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutlarında mesleki kıdemi 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Toplam bağlılıkta mesleki kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 1-5 yıl olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) mesleki kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler lehinedir (OF= 6.416; p= .045; p<.050). 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 1-5 yıl olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler lehinedir (OF= 9.164; p= .006; p<.050). Duygusal bağlılık alt boyutunda mesleki kıdemi mesleki kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 1-5 yıl olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) mesleki kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler lehinedir (OF= 2.477; p= .013; p<.050). 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 1-5 yıl olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler lehinedir (OF= 2.6328; p= .011; p<.050). Bu doğrultuda mesleki kıdemi 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü olan yöneticiler, mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticilere göre kurumlarına yönelik daha fazla örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık sergiledikleri söylenebilir.

Tablo-4.28’de görüldüğü gibi devam bağlılığı alt boyutunda mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Devam bağlılığında mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler

ile mesleki kıdemi 1-5 yıl olan yöneticiler arasında ortalama farkı (OF) mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler lehinedir (OF= 2.860; p= .011; p<.050). Bu doğrultuda mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler, mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticilere göre kurumlarına yönelik daha fazla devam bağlılığı sergiledikleri söylenebilir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi, ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Aşağıda bu ilişkiyi belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizine ait tablolara verilmiştir.

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin örgütsel bağlılık, toplam tükenmişlik ve alt boyutları düzeylerine ait betimsel istatistik bulguları Tablo-4.29’da verilmiştir.

Tablo-4.29. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutları Düzeylerine Ait Betimsel İstatistik Bulguları

	N	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Bağlılık	297	99.61	18.156
Toplam Tükenmişlik	297	1.04	.699
Duygusal Tükenmişlik	297	1.37	.978
Duyarsızlaşma	297	.82	.803
Kişisel Başarısızlık	297	.90	.780

Tablo4-29.’da görüldüğü gibi İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin örgütsel bağlılık puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{X}$) 99.61, toplam tükenmişliğin 1.04, duygusal tükenmişlik alt boyutunda 1.37, duyarsızlaşma alt boyutunda .82 ve kişisel başarısızlık alt boyutunda ise .90’dır.

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin örgütsel bağlılık, toplam tükenmişlik ve alt boyutları düzeylerine ait korelasyon bulguları Tablo-4.30’da verilmiştir.

Tablo-4.30. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutları Düzeylerine Ait Korelasyon Bulguları

		Örgütsel Bağlılık	Toplam Tükenmişlik	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarısızlık
r	Örgütsel Bağlılık		-.022	.017	.018	.010
	Toplam Tükenmişlik	-.022		-.103	-.083	.014
	Duygusal Tükenmişlik	.017	-.103		.504	.184
	Duyarsızlaşma	.018	-.083	.504		.312
	Kişisel Başarısızlık	.010	.014	.184	.312	
p	Örgütsel Bağlılık	.	.356	.386	.377	.431
	Toplam Tükenmişlik	.356	.	.039	.078	.405
	Duygusal Tükenmişlik	.386	.039	.	.000	.001
	Duyarsızlaşma	.377	.078	.000	.	.000
	Kişisel Başarısızlık	.431	.405	.001	.000	.
N	Örgütsel Bağlılık	297	297	297	297	297
	Toplam Tükenmişlik	297	297	297	297	297
	Duygusal Tükenmişlik	297	297	297	297	297
	Duyarsızlaşma	297	297	297	297	297
	Kişisel Başarısızlık	297	297	297	297	297

Tablo-4.30’da görüldüğü gibi İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin örgütsel bağlılık ile toplam tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı olmayan ve düşük düzeyli bir ilişki söz konusudur. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ve toplam tükenmişlik düzeyleri arasındaki korelasyon değeri (r) -.022 olarak bulunmuştur. Bu ilişkinin ters yönlü, düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu söylenebilir. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ile duygusal tükenmişlik ($r=.017$), duyarsızlaşma ($r=.018$) ve kişisel başarısızlık ($r=.010$) alt boyutları arasında ilişki ise pozitif yönlü, düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu söylenebilir.

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin örgütsel bağlılık, toplam tükenmişlik ve alt boyutları düzeylerine ait çoklu regresyon analizi bulguları Tablo-4.31’de verilmiştir.

Tablo-4.31. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutları Düzeylerine Ait Çoklu Regrasyon Bulguları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	99,620	2,697		36,939	,000		
Toplam Tükenmişlik	-,517	1,531	-,020	-,338	,736	-,022	-,020
Duygusal Tükenmişlik	,157	1,261	,008	,124	,901	,017	,007
Duyarsızlaşma	,239	1,586	,011	,151	,880	,018	,009
Kişisel Başarısızlık	,130	1,435	,006	,091	,928	,010	,005
R= ,029 R ² = ,001							
F _(4,292) = ,060 p= ,993							

Tablo-4.31’de görüldüğü gibi toplam tükenmişlik ve duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık birlikte örgütsel bağlılık puanları ile düşük ve anlamlı olmayan bir ilişki vermektedir (R= ,029, R²= ,001, p>,050). Toplam tükenmişlik ve alt boyutları birlikte, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın ancak % 0,01 açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regrasyon katsayısına (β) göre, değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki göreceli önem sırası; duyarsızlaşma, duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişliktir. Regrasyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise; toplam tükenmişlik (T= -,338; p=,736; p>,050), duygusal tükenmişlik (T= ,124; p=,901; p>,050), duyarsızlaşma (T= ,151; p=,880; p>,050) ve kişisel başarısızlığın (T= ,091; p=,928; p>,050) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadıkları görülmektedir.

BÖLÜM V

5.SONUÇ-TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç

Bu bölümde araştırma ile ilgili sonuçlar alt problemlerin sırasına göre ele alınmıştır. Öncelikle, yöneticilerin tükenmişlik düzeyine ilişkin sonuçlar, tükenmişlik düzeylerinin farklılıklarına ilişkin sonuçlar, tükenmişliğin farklı değişkenlerine ilişkin sonuçlar ele alınmıştır. Ardından yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları, farklı değişkenlere ilişkin örgütsel bağlılık düzeyleri ve son olarak örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlara yer verilmiştir.

5.1.1.İkili Eğitim Yapan İlköğretim Kurumlarında (ilkokul-ortaokul) Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik ve Alt Boyutlarındaki (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık) Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar (Birinci Alt Problem) :

Araştırmanın sonucunda, toplam tükenmişlik puanlarının aritmetik puanların ortalamasına bakıldığında yöneticilerin “az tükenmişlik” yaşadığı ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik alt boyutlarının sonucuna bakıldığında, yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarının hepsinde “az tükenmişlik” yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. İkili öğretimde görevli yöneticilerin çalışma saatlerinin uzun olması, ücret konusunda tekli öğretimdeki yöneticilere oranla daha az kazanç sağlamaları ve iş yükü gibi nedenlere rağmen tükenmişlik düzeylerinin düşük olması, çalışmanın beklenen bir sonucu olmadığı ifade edilebilir.

5.1.2.İkili Eğitim Yapan İlköğretim Kurumlarında (ilkokul-ortaokul) Görevli Yöneticilerin Kişisel ve Mesleki Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerindeki Farklılaşmaya İlişkin Sonuçlar (İkinci Alt Problem)

Yöneticilerin kişisel ve mesleki değişkenler; cinsiyet, kurumdaki görevi, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik kademine göre mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarındaki tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmaya ilişkin sonuçları içermektedir.

5.1.2.1.Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlarındaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar:

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin cinsiyet durumuna göre, tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

5.1.2.2.Kurumdaki Görevine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlarındaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar:

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin kurumdaki görevine göre, (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

5.1.2.3.Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlarındaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar:

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin eğitim durumlarına göre, tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

5.1.2.4.Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlarındaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar:

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin mesleki kıdemine göre tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

5.1.2.5.Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Toplam Tükenmişlik ve Alt Boyutlarındaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar:

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilik kıdemine göre tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

5.1.3.İkili Eğitim Yapan İlköğretim Kurumlarında (ilkokul-ortaokul) Görevli Yöneticilerin Toplam Bağlılık ve Alt Boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar (Üçüncü Alt Problem) :

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin toplam bağlılıklarına ait aritmetik ortalamalarına bakıldığında, “orta düzeyde” bir bağlılığa sahip oldukları söylenebilir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında, yöneticilerin, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık alt boyutlarının tamamında “orta düzeyde” bağlılıklara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkili öğretimde görevli yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede çıkması, ikili öğretimde görevli yöneticilerin iş yükünün, ekonomik nedenlerin ve uzun çalışma sürelerinin, örgütsel bağlılıkları üzerinde yüksek düzeyde olumsuz bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

5.1.4.İkili Eğitim Yapan İlköğretim Kurumlarında (ilkokul-ortaokul) Görevli Yöneticilerin Kişisel ve Mesleki Değişkenlerine Göre, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Sonuçlar (Dördüncü Alt Problem) :

Yöneticilerin kişisel ve mesleki değişkenleri; cinsiyet, kurumdaki görevi, eğitim durumu, mesleki kıdemi ve yöneticilik kıdemine göre, örgütsel bağlılık ve alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki farklılaşmaya yönelik sonuçları içermektedir.

5.1.4.1.Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli kadın ve erkek yöneticilerin toplam bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılık boyutunda, kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın yöneticilerin duygusal bağlılık düzeylerinin, erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

5.1.4.2.Kurumdaki Görevi Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

İkili eğitim yapan ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin kurumdaki görevine göre (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) toplam bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Duygusal bağlılık boyutunda, müdür ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmanın sonucuna göre müdürlerin duygusal bağlılık düzeylerinin müdür yardımcılarında yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

5.1.4.3.Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

İkili eğitim yapan ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticilerin eğitim durumuna göre, toplam bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Toplam bağlılık ve devam bağlılık boyutunda, öğrenim durumu önlisans olan yöneticilerin, eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilere göre, bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılık boyutunda, eğitim durumu lisans olan yöneticilerin bağlılık düzeyleri, eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

5.1.4.4.Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

İkili eğitim yapan ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin mesleki kıdemine göre normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticilerin toplam bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılıkları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Toplam bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutunda, mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 16-20 yıl olan yöneticiler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin toplam bağlılık ve duygusal bağlılık düzeyleri, mesleki kıdemi 16-20 yıl olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Devam

bağlılığı alt boyutunda, mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl olan yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl olan yöneticilerin devam bağlılık düzeyi, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan yöneticilere göre yüksek olduğu söylenebilir.

5.1.4.5.Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarındaki (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin, yöneticilik kıdemi ile toplam bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Normatif bağlılık boyutunda ise anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Toplam bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutunda, yöneticilik kıdemi 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile yöneticilik kıdemi 1-5 yıl olan yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu doğrultuda yöneticilik kıdemi 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü olan yöneticiler, yöneticilik kıdemi 1-5 yıl olan yöneticilere göre kurumlarına yönelik daha fazla örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık sergiledikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Devam bağlılığı alt boyutunda, yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler ile yöneticilik kıdemi 1-5 yıl olan yöneticiler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin devam bağlılık düzeyleri, yöneticilik kıdemi 1-5 yıl olan yöneticilere göre yüksek olduğu söylenebilir.

5.1.5.İkili Eğitim Yapan İlköğretim Okullarında (ilkokul-ortaokul) Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar (Beşinci Alt Problem) :

İkili eğitim yapan ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin örgütsel bağlılık ile toplam tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı olmayan, düşük düzeyli bir ilişki olduğu söylenebilir. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ile toplam tükenmişlik arasında ters yönlü, düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ile tükenmişlik alt boyutları arasında ise pozitif yönlü, düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu söylenebilir.

Değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki önem sırası; duyarsızlaşma, duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişliktir. Sonuç olarak, toplam

tükenmişlik ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadıkları söylenebilir.

5.2. Tartışma

Bu bölümde araştırma ile ilgili alt problemlerin sonucuna ilişkin yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılmış ve tartışılmıştır.

Araştırmanın ilk alt probleminin incelenmesinde, ikili öğretim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin toplam tükenmişlik puanlarının aritmetik ortalamasına bakıldığında yöneticilerin “az tükenmişlik” yaşadığı ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik alt boyutlarının sonucuna bakıldığında, yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarının hepsinde “az tükenmişlik” yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin elde edilen sonuç Aydın (2002)’in ve Aksu ve Baysal (2005)’in okul yöneticilerin düşük düzeyde tükenmişlik yaşadığı sonucu ile tutarlı; Graf (1996)’ın yöneticilerin yüksek düzeyde tükenmişlik, Izgar (2000, 2001)’in yöneticilerin orta düzeyde, Babaoğlu (2006)’in okul yöneticilerinin çok az düzeyde tükenmişlik yaşadığı sonuçları ile tutarsız olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin kendileri arasında görev dağılımı yaparak iş yüklerini paylaşmaları tükenmişlik düzeyinin düşük çıkmasına neden olduğu söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin karşılaştıkları bir problemde fikir alış verişinde bulunmaları da tükenmişliğin düşük düzeyde çıkmasının bir başka etkeni olarak kabul edilebilir. Gmelch (1988)’e göre, eğitim yöneticilerinin yönetsel dayanıklılık ve içsel kontrol gibi konulardan dolayı daha az stres yaşadıklarını ifade etmiştir. Yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilgili yapılan yurt içi ve yurt dışı araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, tükenmişlik düzeylerin farklılık göstermiş olduğunu ancak genellikle yöneticilerin düşük veya orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı söylenebilir (Akt. Babaoğlu, 2006, s.102). Literatürde Türkiye ve yurt dışında tükenmişlik düzeylerinin anlamlı farklılığına dair herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır (Babaoğlu, 2006, s.106).

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin cinsiyet durumuna göre, tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

Duygusal tükenme boyutunda elde edilen sonuçların Izgar (2001)’in Aydın (2002)’in Aksu ve Baysal (2005)’in ve Gmelch (1998)’in araştırma sonuçları ile tutarlı olduğu söylenebilir.

Cinsiyetin duygusal tükenme üzerinde anlamlı fark yaratmadığı yurt içi ve yurt dışı çalışmalarla kanıtlanmıştır. Bu durum kadın ve erkek yöneticilerin tükenmişlik yaşadığı ve tükenmişlikle baş etmeye çalıştıkları ortam ve şartların benzerlik göstermesi ile açıklanabilir. Duygusal tükenme boyutunda yurt dışında yapılan çalışmalarda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla anlamlı olarak daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları sonucu ortaya konulmuştur. Maslach ve Jackson (1981)'in araştırma sonucuna göre, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, araştırmamızın sonucu ile tutarlı değildir. Kadınların iş yaşamının dışında ev yaşamında yıpranması, sorumluluklarının fazla olması duygusal olarak daha fazla tükenmelerine sebep olmaktadır. Ergin (1993)'e göre, kadınlar cinsiyet rolleri gereği karşısındaki insanları daha fazla önemsemekte ve işin “insan ilişkileri” yönüne daha fazla eğilmeleri sebebiyle daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar.

Kişisel başarısızlık boyutunda cinsiyetin yine anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Izgar (2001)'in Aydın (2002)'in Aksu ve Baysal (2005)'in ve Gmelch (1998)'in araştırma sonuçları ile tutarlı olduğu söylenebilir. Bulgular, Baykoçak (2002)'in, Murat (2003)'in ve Ergin (1993) ve (1995) araştırma sonuçlarında, kişisel başarısızlığın kadınlarda daha yüksek olduğu sonuçları ile tutarlılık göstermemektedir. Yurt dışında, Maslach ve Jackson (1981) ve Friedman (1991) yapmış olduğu çalışmaların sonucunda yine kadınların kişisel başarısızlık boyutundaki tükenmişliklerin erkeklerden daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Genel olarak cinsiyetin kişisel başarısızlık üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı yurt içi ve yurt dışındaki çalışmalarla desteklendiği söylenebilir. Cinsiyetin kişisel başarısızlık boyutunda anlamlı fark yaratmamasının sebebi, kadın ve erkek yöneticilerin çalışma koşulları, buna bağlı tükenmişlik yaşadığı, tükenmişliğe karşı baş etme yollarının benzerlik göstermesi olarak açıklanabilir.

Duyarsızlık boyutunda da yine cinsiyetin anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonucun, Dönmez ve Güneş (2002)'in, Aydın (2002)'in, Aksu ve Baysal (2005)'in, Gmelch (1998)'in araştırma sonuçları ile tutarlı olduğu, Izgar (2001)'in, Yerlikaya (2000)'in ve Ergin (1993)'in kadının duyarsızlaşma düzeyinin erkeklerden anlamlı olarak fazla olması sonucu ile tutarlı değildir. Yurt dışında yine Maslach ve Jackson (1981)'in ve Friedman (1991)'in çalışmaları sonucuna göre kadınların duyarsızlaşma puanlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin kurumdaki görevine göre, (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum, kurum içerisindeki görev dağılımının eşit bir şekilde olması, kurum içerisinde karşılaşılan sorunlar ve bunlarla baş etmede bütün yöneticilerin aynı şartlarda görev alması olarak açıklanabilir.

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin eğitim durumlarına göre, tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, Dönmez ve Güneş (2001)'in ve Aydın (2002)'in araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Aksu ve Baysal (2005)'in araştırma sonucu ile tutarlılık göstermemektedir. Dönmez ve Güneş (2001), ilköğretim kurumları yöneticilerin mezun oldukları eğitim kurumu ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığını ifade etmiştir. Türkiye'de okul yöneticiliğinin deneme yanılma yolu ile edinildiğini, zamanla okul yöneticilerinin farklı eğitim durumu içinde bulunmalarına rağmen ortak bir tepki vermeye yöneldikleri, dolayısıyla benzer yaşantılar geçirdikleri, bahsedilen bu unsurların yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri arasında fark yaratmadığı söylenebilir.

Aksu ve Baysal (2005) ise, yöneticilerin eğitim durumlarının tükenmişlik düzeylerinde anlamlı fark yarattığını ifade etmişlerdir. Yüksek lisans, yüksek okul ve lisans mezunu olan yöneticilerin farklı bakış açılarına sahip olduklarını, bu bakış açılarının yönetim tarzlarını etkilediğini, farklı yönetim anlayışı içinde davranacaklarını ve buna bağlı doğal olarak farklı düzeylerde tükenmişlik yaşayacaklarını vurgulamıştır. Bu noktada eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin, doğru bildiklerini yapamadığı ve sistem içerisinde sıkıştıkları, beklentilerinin yüksek olması ve bunların karşılanamaması gibi nedenlerden dolayı daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirtilebilir. Yurt dışında yapılan çalışmalarda da eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin daha fazla olduğunu ortaya konulmuştur (Maslach ve Jackson, 1981; Friedman, 1991).

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin mesleki kıdemine göre tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç Izgar (2001)'in okul müdürlerinin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutlarında, Aksu ve Baysal (2005)'in okul müdürlerinin duyarsızlaşma alt

boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark yaratmadığı sonuçları ile tutarlıdır. Araştırma sonucu, Aksu ve Baysal (2005)'in okul müdürlerinin duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık alt boyutlarında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık olduğu, yine Çokluk (1999)'un mesleki kıdemin artması ile okul yöneticilerinin duygusal tükenmesinin arttığı sonucu ile tutarlı olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın sonucu yurt dışında yapılan araştırmalardan, tükenmişliğin kıdeme göre artmadığını ifade eden Gmelch (1988)'in sonucu ile tutarlı olduğu söylenebilir. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001)'in mesleğin ilk yıllarında tükenmişliğin arttığını ifade eden araştırma sonucu ile tutarlı olmadığı söylenebilir. Yurt içi ve yurt dışı araştırmalarında da elde edilen sonuçlar birbirinden farklılık göstermektedir.

Mesleki kıdem ile yöneticilik görevi arasında bir paralellik olduğu yapılan işin niteliği ve içeriği gereğince söylenemez. Dolayısı ile mesleki kıdemi yüksek olan bir öğretmenin, sınıf içerisindeki görev, sorumluluk ve sorunlar ile başa çıkma gibi konulara yaklaşımı ile yönetici olduktan sonra bu konulara ek olarak öğretmenler, veli, ilçe milli eğitim ve diğer paydaşlarla gireceği iletişimindeki yaklaşımı daha farklı olacaktır. Mesleki kıdemi yüksek olan idarecilerin de yöneticilik görevlerinden istifa edebildiği bilinen bir olgudur.

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilik kıdemine göre tükenmişlik ve alt boyutlarındaki (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu sonucu, Babaoğlu (2006)'ın yöneticilik kıdemi ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı, Dönmez ve Güneş (2001)'in okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark yaratmadığı, Aksu ve Baysal (2005)'in yöneticilik kıdemi ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında anlamlı bir fark göstermediği sonucu ile tutarlı olduğu söylenebilir. Yurt dışında okul yöneticilerinin, yöneticilik kıdemi ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını belirten Gmelch (1988)'in ve Friedman (2002)'in çalışmaları ile tutarlıdır.

Araştırmanın sonucu, Izgar(2001)'in yöneticilik kıdemi arttıkça tükenmişliğin azalacağı sonucu ile yöneticilik kıdeminin sadece kişisel başarı boyutunda anlamlı fark yarattığını ifade eden Aydın (2002)'in araştırma sonucu ile tutarlı olmadığı söylenebilir. Yurt dışında da, Barton ve Friedman (1994)'in deneyimi az olan yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucu ile tutarlı değildir.

Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre tükenmişlik yaşamaları çeşitli araştırmalarda vurgulanmış ve farklı sonuçlarla karşılaşmıştır. Genel olarak yöneticilik kıdemi yüksek olan yöneticilerin sorunlarla başa çıkma ve yönetim alanında daha fazla deneyime sahip olmanın avantajını yaşadığını, yöneticilik kıdemi fazla olmayan yöneticilerin, bahsedilen konularda deneyimsiz oldukları ve karşılaşılan sorunlardan dolayı tükenmişliği daha yüksek düzeyde yaşadığı ifade edilebilir. Yöneticilerin tükenmişlik ve alt boyutlarında anlamlı farklar ortaya çıkarması bahsedilen konularla bağlantılı olduğu söylenebilir. Buna rağmen tükenmişliğin yöneticilik kıdem ile anlamlı bir fark yaratmadığı araştırmalarda da, yöneticilerin çalışma koşullarının aynı olduğu, ortak tavır ve tepki geliştirerek tükenmişliğin özellikle duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutunda tükenmişliği yüksek düzeyde yaşamadıkları ifade edilebilir.

Araştırmanın diğer konusu, örgütsel bağlılık düzeyleri ve mesleki, kişisel değişkenlere göre bağlılığın farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen sonuçların tartışması oluşturmıştır. Yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri yöneticilerin cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki görevi, mesleki kıdemi, yöneticilik kıdemi gibi değişkenler doğrultusunda incelenmiş ve tartışılmıştır.

Yöneticilerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında “orta düzeyde” bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızın sonucuna göre cinsiyet değişkeni ile toplam bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen sonuç, Mathieu ve Zajac (1990)’ın, Çırpan (1999)’ın, Meador (2001)’ın cinsiyetin örgütsel bağlılıkla arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığına dair elde ettikleri çalışma sonuçları ile kısmen tutarlı olduğu söylenebilir. Gökmen (1996)’ın, Mcclurg (1999)’un, Özkara, Karakoç ve Kara (2006)’ın çalışma sonuçları ile tutarsız olduğu ortaya çıkmıştır.

Duygusal bağlılık alt boyutunda kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmuş, kadın yöneticilerin duygusal bağlılıklarının erkek yöneticilere göre daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmamızın bu alt boyut noktasında ki sonucu, Balcı (2009)’ın cinsiyetin sadece normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir fark gösterdiği, kadın yöneticilerin en düşük puanlarının duygusal bağlılık alt boyutunda elde ettiğine yönelik çalışma sonucu ile tutarlı değildir. Balcı (2009, s.371-372)’ya göre kadınların erkek yöneticilere göre daha fazla performans göstermek zorunda olduğu, genel olarak erkeklere göre daha fazla engel aşması gerektiği bu durumun kadın yöneticilerde devam ve

normatif bağıllığı arttırdığını, kadın yöneticilerin örgüt içi veya dışında informal ilişkilere girme noktasında sıkıntı yaşamalarından ötürü duygusal bağıllık alt boyutunun düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Cinsiyetin örgütsel bağıllık ve alt boyutları arasındaki ilişkisi yönünde birbirinden farklı aynı zamanda çelişen sonuçlar elde edilmiştir.

Yöneticilerin kurumdaki görevi ile toplam bağıllık, normatif bağıllık ve devam bağıllığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumda yöneticilerin kurumdaki görevleri, karşılaşılan sorunlar ve çözümlerine yönelik ortak bir tavır geliştirmenin alışkanlık yaratmış olması nedeniyle normatif ve devam bağıllığı konusunda anlamlı bir fark oluşmadığı sonucuna ulaşabiliriz. Duygusal alt boyutunda, müdürler ile müdür yardımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmuş, müdürlerin duygusal bağıllıklarının müdür yardımcılarında daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin, duygusal bağıllık düzeylerinin yüksek olması, okulun en üst makamında bulunmaları ve sorumluluk noktasında en tepe de yer almaları, okulu sahiplenmeleri ile aitlik hislerinin fazla olmasına bağlanabilir. Konu ile alakalı yurt içi ve yurt dışında herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre duygusal bağıllık arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticilerin eğitim durumuna göre, toplam bağıllık, normatif bağıllık ve devam bağıllıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmanın sonucu Rowden (1999, s. 32-33)'in eğitim durumun örgütsel bağıllığı etkilediği sonucu ile Balcı (2009)'ın eğitim durumu ile örgütsel bağıllığın pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade eden çalışma sonuçları ile kısmen tutarlı olmaktadır. Al-Qtaibi (1993, s. 120)'ın, Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu (2008)'ın ve Al-Meer (1989, s.75)'in çalışmaları da, eğitim durumu ile örgütsel bağıllığın ilişkili olduğunu vurgulamaktadırlar.

Toplam bağıllık ve devam bağıllığı boyutunda eğitim durumu ön lisans olan yöneticilerin, eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilere göre daha fazla bağıllığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Normatif bağıllık boyutunda, eğitim durumu lisans olan yöneticilerin bağıllık düzeyleri, eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç, Balcı (2009)'ın yüksek lisans mezunu yöneticilerinin toplam bağıllık ve duygusal bağıllık ve normatif bağıllıkta daha yüksek puanlara sahip olduğunu ifade eden çalışması ile tutarlı değildir. Sağnak (2005)'in, Modway; Steers ve Porter (1979, s. 224)'ın. Özkara ve ark. (2006)'ın ve Abdullah ve Shaw (1999, s. 78)'in çalışmalarında elde ettiği, eğitim durumu yüksek yöneticilerin adapte olma

ve bağıllık konularında sıkıntı yaşadıklarını ve bağıllık düzeylerinin düşük olduğunu ortaya koyan sonuçları ile tutarlı olduğu söylenebilir.

Eğitim durumu farklı olan yöneticiler arasında örgüt değerler noktasında farklılıklar görülmektedir. Yüksek lisans mezunu yöneticilerin beklentilerinin yüksek olması, bu beklentilerin örgüt tarafından zor karşılanması, daha rahat iş bulabilme şanslarına sahip olmalarının bilinci ile örgüte bağıllık konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. Ön lisans mezunların örgüt içerisinde zaman açısından daha fazla bulunması devam bağıllıklarının yüksek olmasının bir nedeni olarak kabul edilebilir. Yüksek lisans mezunu yöneticilerin, ülkemiz okul yöneticiliği alanında, yönetsel ve bilimsel noktalarda rahat ve yaratıcı karar verememiş, sistem içerisinde sıkışmış ve eğitim sistemimiz içerisinde yer almaya devam eden daha önceki uygulamalara ve yaklaşımlara bağıllık ve değişmeye karşı direnç gibi sorunlarla karşılaşmış olabilecekleri ile ifade edilebilir.

Yöneticilerin mesleki kıdemine göre normatif bağıllık boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Elde edilen bu sonuç Obeng ve Ugboro (2003)'un çalışma sonucu ile tutarsızdır. Obeng ve Ugboro (2003, s. 96) aynı pozisyonda geçirilen sürenin artması ile yöneticilerin duygusal ve normatif bağıllıklarının azalacağını ifade etmiştir. Yöneticilerin toplam bağıllık, duygusal bağıllık ve devam bağıllıkları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmanın sonucu, Balay (2000)'ın, Mathieu ve Zajac, (1990)'ın Hamarneh (1998)'in çalışmalarında ortaya çıkan, bağıllığın çalışma süresi ile doğru oranda arttığına dair sonucu ile kısmen tutarlı olduğu söylenebilir. Ancak, Özcan (2008)'in mesleki kıdemin örgütsel bağıllıkla arasında herhangi bir ilişkinin olmadığına dair sonuç ile tutarlı değildir. Bağıllığın alt boyutları ile aynı pozisyonda geçirilen süreler arasında ters bir ilişki olduğu vurgulanmıştır (Balay, 2000, s.58). Mesleki kıdemi yüksek olan yöneticilerin duygusal ve devam bağıllığının yüksek olması, örgütte geçirilen zaman süresi arttıkça başka bir iş bulma imkanının azaldığının düşünülmesi, örgüte yapılan kişisel yatırımların örgütten ayrılması durumunda azalacağını bu anlamda kaybın büyük olacağı düşüncesinin hakim olması gibi nedenlere bağlanabilir. Ülkemiz okul yöneticilerinin de, emekliliğinin sonuna kadar kurumda kalma isteğinin temelinde yatan nedenler arasında, okul yöneticiliğinin dışında farklı mesleklerde çalışma imkânının az olması ve ekonomik kaybı göze almamaları olarak ifade edilebilir.

Yöneticilik kıdemi ile toplam bağıllık, duygusal bağıllık ve devam bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Normatif bağıllık boyutunda ise anlamlı bir fark

bulunamamıştır. Yöneticilik kıdemi yüksek olan yöneticilerin bağlılıklarının yüksek olduğu, kıdem ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonucu bu noktada Çırpan (1999) ve Gökmen (1996)'ın araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Fakat Izgar (2008, s. 327)'ın yapmış olduğu ve örgütsel bağlılığın yöneticilik kademine göre dalgalanma seyrettiği sonucu ile kısmen tutarlı değildir. Aynı şekilde araştırmanın sonucu, Baysal ve Paksoy (1999)'un, Benkhoff (1997)'un ve Angel ve Perry (1981)'in yöneticilik kıdemi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığına dair elde ettikleri sonuçlarla da tutarlı olmadığı söylenebilir.

Yöneticilik kیدeminin artması ile yöneticilerin sorunlarla baş etme de tecrübe sahibi olması, kurum değerlerinin kendi değerleri ile bütünleşmesi ve zaman geçtikçe başka alternatif işler bulamayacağı, bu noktada ekonomik kaybın yüksek olduğunu düşünmelerinden dolayı örgütsel bağlılığın arttığı söylenebilir. Yöneticilik kıdemi düşük olan yöneticilerin, karşılaşılan sorunlara çözüm bulmada tecrübesizlik nedeni ile sorun yaşamaları, iş değıştirme olanaklarına sahip olma düşüncesinden ötürü örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Ülkemizde de yöneticilik görevine yeni başlayanlar ile daha eski yöneticiler arasındaki değerleri algılama, bakış açısı ve kişisel anlaşmazlıklar gibi nedenler sebebiyle, yöneticilik kıdemi düşük olan yöneticilerin dezavantajlı olduğu, bunun örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebileceği vurgulanabilir.

Araştırmanın son alt problemi olan; yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen sonuca göre; toplam tükenmişlik ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcı olmadıkları söylenebilir. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ile toplam tükenmişlik arasında negatif yönde, düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ile tükenmişlik alt boyutları arasında ise pozitif yönde, düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın sonucu Tan ve Akhtar (1998)'in, Çetin ve ark. (2011)'in, Derin ve Demirel (2012)'in, Haley (2003)'in ve Leiter ve Maslach (1988)'in çalışma sonuçları ile kısmen tutarlı olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin karşılaşmış olduğu sorunlara bağlı olarak tükenmişlik yaşamalarına rağmen, kuruma aیتlik hisselerinin güçlü olması, yapacak alternatif bir iş bulamayacaklarını düşünmeleri ve örgütten ayrılmaları durumunda maddi ve manevi kayıpların düşünmelerinden dolayı örgüte bağlılıkları devam etmektedir. Araştırmamızın tükenmişlik

ve örgütsel bağıllık düzeylerine ilişkin sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin az tükenmiş olmalarına rağmen, orta düzeyde bağıllık yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Konu ile yapılan birçok araştırmada da tükenmişlik ve örgütsel bağıllık boyutları arasındaki ilişkiler çelişkili sonuçlar vermiştir. Bunun nedeni olarak araştırmaların uygulandığı zaman ve örneklem çevresinin farklılığı, elde edilecek sonuçları çeşitlendirebilmesi gösterilebilir.

5.3.Öneriler

İkili eğitim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmanın sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler düşünülmektedir;

Uygulayıcılara İlişkin Öneriler

1. M.E.B'in ikili eğitim yapan ilköğretim kurumlarına yönelik yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecek mevzuat geliştirilmelidir.
2. Erkek okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
3. Kadın yöneticilerin sayısını arttırmak amacı ile teşvik edici düzenlemeler yapılmalıdır.
4. Müdür yardımcılarının duygusal bağlılığını arttırmaya yönelik mesleki ve ekonomik anlamda çalışmalar yapılmalıdır.
5. Okul yöneticilerin lisansüstü çalışmalarına yardımcı olacak düzenlemeler yapılmalı, lisansüstü eğitim almış yöneticilerin mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde geliştirici planlamalar yapılmalıdır.
6. Mesleki kıdemi düşük olan yöneticilere teşvik edici ve motivasyonunu arttırıcı hizmet içi eğitimler verilmelidir.

Araştırmacılara İlişkin Öneriler

1. Araştırma, İstanbul ilinde, Zeytinburnu, Bakırköy, Esenler ve Bahçelievler ilçelerinde ikili eğitim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunun tüm yöneticiler üzerine genelleme yapılması doğru olmayacaktır. Bu nedenle, farklı il ve ilçeleri kapsayan benzer araştırmaların yapılması yararlı olacaktır.
2. Araştırmanın elde edilen bütün bulgularına yönelik, yeni araştırmaların yapılması yararlı olacaktır.

3. Benzer çalışmanın, tekli eğitim yapan ilköğretim kurumlarında görevli yöneticiler üzerinde yapılarak, sonuçların değerlendirilmesi yararlı olacaktır.
4. Yöneticilerin tükenmişlik ve örgütsel bağlılıklarına yönelik yapılacak araştırmalarda, gözlem veya görüşme gibi nitel araştırma yöntemlerin kullanılması daha detaylı sonuçların ortaya konulması bakımından yararlı olacaktır.
5. Benzer çalışmanın ikili eğitim yapan ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticiler üzerinde yapılarak, sonuçların karşılaştırılması ve değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdullah, M.H.A., Shaw, J.D. (1999). Personal factors and organizational commitment: main interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), Spring, 77-93.
- Ada, N. Alver İ. ve Atlı F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), 487-518.
- Akçamete, G., S. Kaner ve Sucuoğlu, B. (2001), *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(41), 7-24.
- Akyüz, Y. (2001). *Türk Eğitim Tarihi*. Alfa yayınları, İstanbul, ss. 140, 150, 243, 245, 315– 320).
- Al, A. (2007). Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetimsel Yeterlik Düzeyi İle İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Alaş, B. (2012). Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1997). *Commitment in the work place, theory. Research and application*. Newbury Park: SAGE.
- Al-Meer, A.R. (1989). Organizational commitment: a comparison of Westerns Asians and Saudis. *International Studies of Management and Organization*. 19(2), 74-84.
- Al-Otaibi, A. (1993). The effect of organizational commitment and personal factors on job performance of Kuwaiti and Arab work force in the government sector in the state of Kuwait. *Arab Journal for Administrative Science*. 11 (1), 109-134.

- Altay, M. (2007). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Angel, H., ve Perry, J.L. (1981). An Emprical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, s.32.
- Arı, S. G. ve Bal, Ç. E. , (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı.1.
- Aslan, K. (2001). Eğitimin Toplumsal Temelleri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 5, s.15.
- Arslan, T., (2008). Yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir çalışma. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Aşıcı, H., (1994). İlköğretim Uygulamasına Geçilen Okullarda Ortaya Çıkan Problemler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, ss.41–45.
- Atak, M. (2009). Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aydın, L. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Planlaması, Sakarya.
- Aykut, C. M. (2006). Türkiye’de ve A.B.D ‘de Okul Yöneticilerinin Karşılaştırılması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Aytürk, N. (1999). Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri. Üçüncü Basım. Ankara: Yargı.
- Babaoğlu, E., (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği), Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.

- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejinin Temeli; Örgütsel Bağlılık*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R., (2000a). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara İli Örneği), (Yayınlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, Y. (2009). İlköğretim Okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformatif) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baltas, A, Baltas, Z, (1998). *Stres ve Basa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul,
- Barton, L.L. ve Friedman, A.D. (1994). Stres and the Residency Program Director. *Arch Pediatre Adolesc Med*, 148, 101-103.
- Başaran, İ.E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası, Birinci Basım.
- Başaran, İ.E. (1998), *Eğitim Psikolojisi*. Aydan Yayın Evi. Ankara.
- Baykoçak, C. (2002). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Sorunları ve Tükenmişlik Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Sakarya.
- Bayrak, C., (Eylül 2001a). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Demirel ve Kaya (Ed). Ankara: PEGEM A.
- Bayram, L.(2005).Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi* sayı 59.
- Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1), 7-15.
- Baysal, A.C, ve Tekarslan, E.(2004). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66,32-42.

- Becker, T. E, Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. W. (1996). Foci and bases of commitment: Implications for performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Beemsterboer, J., Baum, B.J. (1984). “Burnout; Definitions and Health Care Management”. *Social Care In Health Care*. 10, 1 Faal, pp.97-110.
- Benkhoff, B. (1997). *Disentangling Organizational Commitment*. *Personal Review*, 26 (1/1), 114-131.
- Besler, E. (2006), Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerde Tükenmişliğin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Blau, G.J. ve Boal, K.B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*. 12 (2), p.288-300.
- Brotheridge, M. ve Grandey, A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, s. 17–39.
- Buchko, A.A., Weinzimmer, L.G. ve Sergeyev, V.A. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers. *Journal of Business Research*. Vol:43, Issue:3 s.109-116.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 11.Basım. Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Camuzcu, S. (2007). Normal ve İkili Eğitim Yapan İlköğretim Okullarında Birinci Kademe Öğrencilerinin Okul Başarılarının Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Celep, C. (1996). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 22(108), 56-62.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı.
- Cemaloğlu, N. (2007a), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki, *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, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, A., Demircan, N., (2002) Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı. 1.
- Cherniss, C. (1988), Observed Supervisory Behavior and Teacher Burnout In Special Education, *Exceptional Children* , 54 (5): 449-454.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). A Re-Examination Of Side-Bet Theory As Replied To Organizational Commitment, A Meta-Analysis, *Human Relations*, 1 (43), 1015-1050. commitment and opposition. *Academy Of Management Review* 17(2), 275-298.
- Çağlar, M. E. (2008). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakmakçı, C. (2006). Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda Görev Yapan Öğretmenlerin Bireysel ve Ailevi Özellikleri ile Kuruma Bağlılık Düzeyleri ve Kurumdan Ayrılma İstekleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çam, O. (1989), Hemsirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çam, O. (1991). Hemsirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması. Basılmamış Doktora Tezi. İzmir Ege Üniversitesi.
- Çam, O. (1992), “*Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması*”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 155-166.
- Çetin, F, Basım, H.N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 25, 61-70.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çokluk, Ö. (1999). Zihinsel ve işitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Eğitim Anabilim Dalı, 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 ilişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Çöl, G. ve Ardiç, K. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılıkların üzerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Daly, S. (1992). Principal Burnout In The Public Schools: A Study Comparing The Perceived Burnout Levels Of Elementary, Middle And High School Principals, *Dissertation Abstract International*, 53 (7), 2177 A.
- Decotiis, T.A. ve Summers, T.P.(1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Derin, N., ve Demirel, T.E. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2) 509-530.
- Devlet Memurları Kanunu, Kanun No:657, Tarihi: 14/07/1965.
- Dick, G. & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.
- Dierendonck, D. van, Schabracq, M.J. ve Buunk, P.B. (2001). Burnout and Inequity Among Human Services Professionals: A Longitudinal Study. *Journal Of Occupational Health Psychology*. Vol. 6 No:1 ss. 43-52.
- Dolan, N.(1987).The Relationship between burnout and job satisfaction in nurses. *Journal of Advanced Nursing*;12(1)(3-12).
- Dolu, G. (1997), Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Dönmez, B. ve Güneş, H. (2001). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları*, no.5, pp. 71-78.
- D.P.T. (2001). *Okul Öncesi Eğitim-İlköğretim-Özel Eğitim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. DPT Yayınları, Ankara, ss. 23-28.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-220.
- Engin, A. (2006). MEB İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Erçelebi, H. (1997), "İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki Doyumu", *Yaşadıkça Eğitim*, s.50 s.13-15.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi, ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32, (1).
- Erdönmez, B. A. (2004). Okul Öncesi Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumları İle Benlik Tasarımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 143-154.
- Ergin, C. (1993). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. R. Bayraktar ve Dag (Ed.), 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Birliği Yayını, Ankara, ss. 143-154.
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, C. 12, S. 1-2,
- Ertürk, S. (1988). Türkiye’de Eğitim Felsefesi Sorunu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.3. ss.11-16.
- Farber, B. A. (1984), Stress And Burnout In Suburban Teachers. *Journal Of Educational Research*. 77 (6): 325-332.

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in School Principals: Role Related Antecedents. *Social Psychology of Education*, Vol: 5, pp.229-251.
- Friedman, I.A. (1991). High and Low Burnout Schools: School Culture Aspects of Teacher Burnout. *Journal of Educational Research*, Vol.84, No.6, pp.325-333.
- Garcia, F.J., Munoz, E.M. and Ortiz, M.A.(2004). Personality and Contextual Variables In Teacher Burnout. *Article In Pres.*
- Garden, A.M. (1987), Depersonalization: a Valid Dimension of Burnout?’, *Human Relations*, Vol. 40, No. 9, s. 545-559.
- Gautam, T., Dick, R. ve Wagner, U. (2001). “Organizational Commitment in Nepalese Settings.” *Asian Journal of Social Psychology*, Vol: 4, s. 239-248.
- Genç, N. (1998). *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*. Altıncı Basım. İstanbul: Timaş.
- Gerits, L., Derksen, J.J.L ve Verbruggen, A.B. (2004). Emotional Intelligence and Adaptive Success of Nurses Caring for People with Mental Retardation and Severe Behavior Problems. *Mental Retardation*, Vol. 42, No. 2, pp. 106-121.
- Girgin, G. (1995). İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi Ve Bir Model Önerisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gmelch, W.H., (1988). Research Perspectives on Administrative Stress: Causes, Reactions, Responses and Consequences. *The Journal of Educational Administration*, 26(2),134-140.
- Gökmen, S.,(1996). İşletmeye Bağlılık Anketinin Türkçe’ ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graf, L. W. (1996). Superintendent Burnout in the Public School A Study of Demographic and Enviromental Variables and Their Effects on the School Superintendent *DAI*. 57/8, P. 3337.
- Green, T.H. (1992). A Study of the Levels of Burnout as Perceived by Public School Principals in the State of Maine. Ed.D. Peobody College for Teachers of Vanderbilt University, 103pp, Order No. DA9235917. *Dissertation Abstracts International* Vol.53, No:7, January 1992, ISSN 0419-4209.

- Greenglass, E., Burke, R.J. and Konarski, R. (1998) Components of burnout, resources and gender-related differences. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1088-1106.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1681, s.12.
- Güçlü, Ö. ve Mirzeoğlu, N. (2006), “Bir spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”, *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi* (e dergi), C. 1, S. 2.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi Ege Üniversitesi İİBF Yayınları*. 2(2), 37-55.
- Güllüce, A.Ç. (2006), Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Gündüz, H. (2006). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Diyarbakır. Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, Ö.R. (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.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Haley, G.R. (2003). The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment in Academic Oncologists. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University, Florida.
- Hammer M., James, C., (1997). *Değişim Mühendisliği*, (Çev: Sinem Gül) Sabah Kitapları, İstanbul.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. (1962). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Hock, R.R. (1988). Professional Burnout among Public School Teachers, *Public Personnel Management*, Vol. 17, No. 2, s. 167-189.
- Hulpia, H., Devos, G. ve Van Keer, H. (2010). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: *A multilevel approach*. *The Journal Of*

- Educational Research*, (103), 40-52.
- Işıkkhan, V. (2004), *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Sandal Yayınları, Ankara.
- Iverson, R.D. ve Deery, A.D. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*. Vol: 7, No:4 s.71-82.
- Iverson, R. D. ve Buttigieg. M.D. (1999). “Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can The Right Kind Of Commitment be Managed?”. *Journal of Management Studies*. Vol:36, No:3 s.307-333.
- Izgar, H. (2000). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout), Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre incelenmesi (Orta Anadolu Örneği). (Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Konya.
- Izgar, H. (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 7(27), 335-346.
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyum ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317 -334.
- İlsev, A. 1997, Örgütsel Bağlılık, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma:Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630–640.
- Jaramilio, F. , Nixon, R.ve Sams, D. (2005). The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 28 (2): 321-336.
- Joiner, T.A., Bakalis, S. (2006). The antecedents of Organizational Commitment: The case of Australian Casual Academics. *International Journal of Educational Management*. 20 (6): 439-452.
- Kamu Hakem Kurulu Kararları, Resmi Gazete, No: 28310 Tarihi: 01/06/2012

Kamu Görevlilerinin Geneline ve Hizmet Kollarına Yönelik Mali ve Sosyal Haklara İlişkin 2014 ve 2015 Yıllarını Kapsayan 2. Dönem Toplu Sözleşmesi. Resmi Gazete, Sayı: 28735, Tarih: 13/08/2013.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33, 4, 499-517.

Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Teknikleri* 9.Baskı. Ankara: Nobel.

Karşlı, M. D. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* 2. Baskı. Ankara: Pegem.

Kashefi, M.A. Adel R.M., Abad, H.R.G., Aliklayeh, M.B. H., Moghaddam, H. K., Nadimi, G.(2013). Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol:4 No:2, p.501.

Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. T.O.D.A. I. Enstitüsü Yayınları, No: 208, Ankara.

Katz, D.ve Kahn, Robert L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (Çev:Halil Can-Yavuzer Bayer), Ankara:Doğan Basımevi, s.443-464).

Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık”. *E-Dergi “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 5, Sayı: 1.

Lahai, M., Sail, R., Muhamad, M. ve Suandi, T. (2004). Relationship between the individual facets of job, job satisfaction and organizational commitment. *PertanikaJ. Soc. Sci. & Hum.*, 12(1), 11-20.

Lam, Y.L.J. (1988). External Environmental Constraints and Job-Related Stress on School Administrators. *The Journal of Educational Adminastration*, 26(2), 250-265.

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

Leiter, M. (1991), “The Dreams Denied: Professional Burnout and The Constraints Human Service Organizations”, *Canadian Psychology*, Vol. 32, No. 4, s. 547-558.

Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational

- culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 20, No.7, s.365-373.
- Maslach, C, Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal Of Occupational Behaviour*, (2), s.99-113.
- Maslach, C. ve P.G. Zimbardo (1982). Burnout The Cost Of Caring, *Prentice-Hall, Inc.*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost Of Caring*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice- Hall.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1985). The Role of Sex and Family Variables in Burnout. *Sex Roles*, Vol: 12, Nos: 7/8, pp. 837-851.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*, Vol: 52, pp. 397-422.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2), p.171-194.
- Mcclurg, L.N. (1999). Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1), 5-26.
- Meador, J.L.(2001). Job satisfaction, perceived organizational support, and organizational commitment: implications for teacher turnover in small rural schools. Unpublished doctoral dissertation, Stephen F. Austin State University, Texas. (UMI NO.3023446).
- M.E.B. İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD) Türkiye Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Rapor, Haziran, 2005). Erişim: www.abdigm.meb.gov.tr.
- M.E.B. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, <http://www.meb.gov.tr/mevzuat/>
- M.E.B. İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Resmi Gazete, Sayı: 10705, Tarih: 12/01/1961.
- M.E.B. İstatistikleri El Kitabı. (2013). www.meb.gov.tr.
- M.E.B. Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Yönetmelik, <http://www.meb.gov.tr/mevzuat/>
- M.E.B. Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı, www.ttkb.meb.gov.tr.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Links Between Work Experiences and Organizational

- Commitment During the First Year of Employment A Longitudinal Analysis.
Journal Of Occupational Psychology, Vol. 61, 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1), 61-89.
- Milli Eğitim Temel Kanunu, Kanun No: 1739, Tarihi: 24/06/1973.
- Milli Eğitim Şura Kararları (18), 01-05/10/2010, www.ttkb.meb.gov.tr.
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy In Organizational Research, The Case Of Work Commitment, *Journal of Occupational Behavior*, 34, 40-56.
- Mowday, R.T.(1979). The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, Sayı:14, s.224-247-310.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M.(1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology Of Commitment Absenteeism And Turnover*, Academic Press, New York.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 14, p.224-247.
- Murat, M. (2003). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. Cilt: II, Sayı:19, s.25-34.
- Newton, L.A., ve Shore, L.M. (1992). *A model of union membership, instrumentality*.
- Ngo, H.Y. ve Tsang, W.N.A. (1998). “Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women?”. *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol:6, No:3 s.251-266.
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1990). *Organizational behavior, a management Challenge*. The Dryden Press: USA.
- Obeng, K. ve Ugboro, I., (2003). *Organizational Commitment*. Among Public.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational-commitment; Helping-behavior; Social-compliance; Affiliation-Psychology; Dependency-Psychology. *Journal of Applied Psychology (JAP)*, 71, 9-492.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Örmen, U. (1993), Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama,

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özcan, E.B. (2008). Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık yönetici davranışları ile ilişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi*, 135, 35-41.
- Özgen, I. (2007), “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, *1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikleri*, Antalya, s. 116-124.
- Özkara, O., Karakoç, İ.D. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 3 (2), 77-96).
- Pines, Ayala ve Eliot Aranson (1983). “Combatting Burnout”. U.S.A.: *Children and Youth Services Review*: Vol. 3, pp. 263-273.
- Pines, A.M. ve E. Aranson (1988), *Career Burnout Causes and Cures*, The Free Press, New York.
- Pines, A.M. (2003), “Occupational Burnout: A Cross Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and Its Implications for Career Counselling”, *Career Development International*, Vol. 8, No. 2, s. 97-100.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T ve Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The Organization Man revisited, *Academy of Management Review*, 12: 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy Of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rogers, D.P. (1984). Helping Employees Cope with Burnout. *Business (October-December)*, pp.3-7.
- Rowden, R.W. (1999). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.

- Rowden, R .W.,(2000) The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Comittment,The Leadership & Organization Development Journal,21(1).
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz, (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, s.613-628.
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 30, 31-38.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Salim, M., Kamarudin, H., ve Kadir, A.B.M. (2012). Factors Affecting Organizational Commitment Among Lecturers In Higher Educational Institution In Malaysia. http://www.mara.gov.my/c/documentlibrary/get_file?uuid=9d9773f8-d410-4713-87e2-437138083c27&groupId=30564 Erişim Tarihi: 19.12.2013
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarıkaya, P. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Denetim Odacı ile "İşkisi ve Bir Uygulama. <http://tez2.yok.gov.tr>. Erişim Tarihi 11.10.2013.
- Sarros, J.C. (1988). Administrator Burnout: Findings and Future Directions. *Journal of Educational Administration*, 26(2), 184-196.
- Shin, H.Y., Reyes, P. (1991). Teacher commitment and job satisfaction: Which comes first? *American Educational Research Association*. 1-28.
- Sılığ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Sönmez, N. (2010). Okul Yöneticilerin Görev Alanlarına Yönelik Yetki Kullanımında Karşılaştıkları Sorunlar İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, (22), p.46-56.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. ve Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24, 364–374.
- Sürgevil, O., (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şahin, N. (1997). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- T.C. Anayasası, Kanun No: 2709, Tarihi: 07/11/1982.
- Tan, D. S. K, ve Akhtar, S. (1998). Organizational Commitment and Experienced Burnout: An Exploratory Study From A Chinese Cultural Perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*. 6(4), 3130-333.
- Tayfun, A, Palavar, K, Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9 (4), 179-200.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A. s.3.
- Tevhid-i Tedrisat Kanunu, Kanun No: 430, Tarihi: 24/03/1924.
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara, , s.3
- Thierauf, R., Klekamp, R. C. ve Geeding, D. W. (1977). Management Principles and Practices, A ContinencA and Questionnaire Approach. John Wiley Sons Inc, New York., Transit Employees, An Assessment Study, *Journal Of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Tok, N. T. (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin İş doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*. Tem-Sen Yayınları, Ankara.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tuğrul, B., Çelik, E., (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik, Pamukkale Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:12.
- Tulunay, Ö. (2010). Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerine Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi (Sivas İli Örneği). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale.
- Tunç, T. (2008). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik İle Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki; Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar A. (1999). *İlk ve Orta Öğretimde İkili Öğretim Sorunu*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, <http://www.ogretmenlik.com/makale5.htm> 12.11.2013.
- Uğurluoğlu-Ok, S. (2002), Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1).
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara:Barış Platin.Üçüncü Basım. Ankara: Yargı.
- Ünal, T. (2001). *Milli Eğitim Davamız*. Berkan Yayıncılık, Ankara, ss. 36–38.
- Vallen, G.K. (1993). Organizational Climate and Burnout. *The Cornell HRA. Quarterly*, February.
- Wahn, J.C. (1998) Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group and Organizational Management*, 23(3), 256-267.
- Wasti, A.S. (2000). *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. (Ed. Zeynep Aycan). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations, A normative View, *Academy Of Management Review*, 1(7), 418-428.
- Wieskopf, P.E. (1980). Burnout Among Teachers of Exceptional Children”, *Exceptional Children*, V: 47, N: 1, 18.
- Wreen, D.A.ve Voich, D. (1984). *Management Process, Structure and Behavior*, John Wiley and Sons Inch. New York.
- Wright, T.A. ve G.B. Douglas (1997), “The Contribution Of Burnout To Work Performance”, *Journal Of Organizational Behavior*, 18: 491-499.
- Yalçın A. ve İplik F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yaman, M., Bardakçı, M. ve Yaman, Ç. (2002). Stres Kaynakları ile Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Araştırmaları*, sayı. 3(9), ss. 141–155.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yerlikaya, A.(2000). Köy ve Şehirde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Yiğit, N. (2000), Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi. (Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, E. (2011). Eğitimcilerde (Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Alistırma), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yoshimura, Y. (1996). op. cit., pp. 17,20.
- http://www.mara.gov.my/c/document_library/get_file?uuid=9d9773f8-d410-4713-87e2-437138083c27&groupId=30564 Erişim Tarihi: 17.12.2013.
- Zangaro, G.A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, Cilt:36, No:2 s.14-22.

Yararlanılan İnternet Kaynakları

www.resmigazete.gov.tr. Erişim Tarihi: 14.04.2013

www.istanbul.meb.gov.tr. Erişim Tarihi: 20.08.2013

www.memurlar.net Erişim Tarihi: 14.02.2013.

http://www.q3.ca/articles/archives/articles/02-01-2006/Org_Culture.pdf

www.mevzuat.gov.tr. Erişim Tarihi: 09.05.2013

www.ttkb.meb.gov.tr. Erişim Tarihi: 22.03.2013

www.yok.gov.tr. Erişim Tarihi: 25.12.2012

www.meb.gov.tr. Erişim Tarihi: 05.01.2013

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-605.01/ 22107
Konu : Anket (Volkan ÇATIR)

20/02/2013

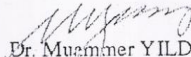
VALİLİK MAKAMINA

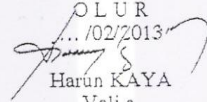
İlgi : a) Yeditepe Üniversitesinin 05.02.2013 gün ve 878 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı ve 2012/13 No'lu Genelgesi.
c) Millî Eğitim Komisyonunun 14.02.2013 tarihli tutanağı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Volkan ÇATIR'ın "İkili Eğitim Yapan İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu Anket çalışmasını ilimiz, Zeytinburnu, Esenler, Bahçelievler ve Bağcılar İlçelerindeki İlk ve Orta Okullarda görev yapan idarecilere, kişisel bilgi formu, tükenmişlik anketi, örgütsel bağlılık anketi uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Volkan ÇATIR'ın söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, Eğitim ve Öğretimi aksatmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
.../02/2013

Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239

5070 Sayılı Kanuna Göre HARUN KAYA tarafından elektronik olarak imzalanmıştır. <http://istanbul.meb.tr/evrakorgu/> adresinden kontrol edebilirsiniz.

- Re: anket İzni Hakkında

olcay cam (olcaycam@gmail.com)

[Add to contacts](#)

1/3/2013

To: volkan catir



From: **olcay cam** (olcaycam@gmail.com)

Sent: Thursday, January 03, 2013 9:28:11 AM

To: volkan catir (volkan_catir@hotmail.com)

Sayın Volkan Çatır,

Geçerlik ve güvenilirliğini çalışmış olduğum, Maslach Tükenmişlik Envanterini Araştırmanızda kullanabilirsiniz. Araştırma sonuçlarını iletmenizi bekliyorum.

Kolay gelsin...

Prof.Dr. Olcay Çam.

3 Ocak 2013 11:16 tarihinde volkan catir <volkan_catir@hotmail.com> yazdı:

Sayın Hocam Merhaba;

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'nde yüksek lisans öğrencisiyim. **"İkili Eğitim Yapan İlköğretim Kurumlarında(ilkokul-ortaokul) görev yapan yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki"** adlı yüksek lisans tezini çalışmaktayım. Bu anlamda Uyarlamış olduğunuz Maslach Tükenmişlik Envanterinin tezimde kullanmak için izninizi rica ediyorum. Ayrıca benim tez konusuyla benzer olan ve bahsettiğim olduğunuz hemşireler üzerinde yapılan tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili çalışmaya ait anket ve dökümanları çalışmamda yararlanmak üzerime tarafıma yollama şansınız varsa çok sevinirim.

İlgi ve alakanıza şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Volkan ÇATIR

İSTANBUL/Zeytinburnu Celalettin Gözsüsulu İlkokulu Müdür Yardımcısı

0 505 826 31 16 TEL:0212 558 03 78

FAX:0212 558 03 78

- : ÖLÇEK KULLANIM İZNİ HAKKINDA

Arzu Wasti (awasti@sabanciuniv.edu)

[Add to contacts](#)

12/31/2012

[Documents](#)

To: volkan catir



From: **Arzu Wasti** (awasti@sabanciuniv.edu)

Sent: Monday, December 31, 2012 9:54:08 AM

To: volkan catir (volkan_catir@hotmail.com)

Outlook [Active View](#)

Merhaba Volkan,

Ekte olcekle ilgili bilgiler olan dokumani bulabilirsin (word dosyasi olarak); ayrica daha ilerleyen zamanlarda yazdigimiz bir kitap bolumunu gonderiyorum. Bu bolumde (sonlara dogru) olcegin bazi kisitlarindan bahsediyorum, onlari bilmekte de fayda var.

Basarilar,

Arzu

2012/12/26 volkan catir <volkan_catir@hotmail.com>

Sayın Hocam Merhaba;

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. İkili Eğitim Yapan İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" adlı tezim için uyarlamış olduğunuz Allen Mayer Örgütsel Bağlılık Ölçeğini kullanmak için izninizi istiyorum.

Saygılarımla...

Volkan ÇATIR

Zeytinburnu Celalettin Gözüslü İlkokulu

Müdür Yardımcısı 0505 826 31 16

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Yöneticiler;

"İkili Eğitim Yapan İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans çalışması yapmaktayım. Bu çalışmanın amacı ikili eğitim yapan ilk ve ortaokullarda çalışan yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla Aşağıda mesleğinize ilişkin bazı sorular bulacaksınız.

Lütfen, her bir ifade için, ifadenin karşısındaki kutulardan sizin görüşünüze en yakın olanına (X) işareti koyunuz. "Doğru"ya da "Yanlış" cevap diye bir şey söz konusu değildir. Anketin sonuçları sadece araştırma amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Tüm maddeleri eksiksiz olarak ve içtenlikle cevaplayacağınızı umuyoruz.

Araştırmaya yardımcı olduğunuz için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Prof. Dr. Sefer ADA
Danışman

Volkan ÇATIR
Yeditepe Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız: () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve yukarı
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni Haliniz: () Evli () Bekar
4. Branşınız: () Sınıf Öğrt. () Branş
5. Eğitim Durumunuz: () Doktora () Yüksek Lisans () Lisans
() Ön Lisans () Diğer(Belirtiniz)
6. Kurumdaki göreviniz: () Müdür () Müdür Baş Yard. () Müdür Yard.
7. Şu an çalıştığınız okulda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?
() 0-1 yıl () 2-3 yıl
() 4-5 yıl () 6 ve üstü
8. Görev (Atama) Biçiminiz: () Sınav () Puanlama () Görevlendirme
9. Mesleki kıdeminiz: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü
10. Yönetici olarak kıdeminiz: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü
11. Yöneticilik eğitimi aldınız mı? () Evet () Hayır

II. BÖLÜM
TÜKENMİŞLİK ANKETİ

Sayın Meslektaşım,

Bu bölümde işinizle ilgili durumunuzu yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen her bir ifade ile istenen durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Bunun için ifadelerin yanında "hiçbir zaman" dan "her zaman" a kadar uzanan beş basamaklı bir ölçek verilmiştir. *Her bir ifadenin yanında yer alan ölçeği kullanarak sizin durumunuza en çok uyduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.*

MADDELER	Hiçbir	Çok nadir	Bazen	Çogu zaman	Her zaman
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı far ediyorum.					
6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12.Çok şeyler yapabilecek gücтейim.					
13.İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil.					
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19.Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

Konu ile ilgili diğer düşüncelerinizi yazınız:

BÖLÜM-3

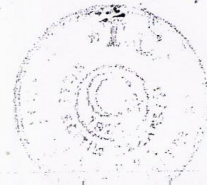
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki cümleler kişilerin çalıştıkları kuruluş hakkında çeşitli duygu ve fikirlerini yansıtmaktadır. Lütfen bu cümlelere SU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ KURUM açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Her bir ifadenin yanında ver alan ölçeği kullanarak sizin durumunuza en çok uyduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Daha iyi imkanlar çıktığı takdirde kurumundan ayrılmamın ayıp olmadığını düşünüyorum					
3. Kurumuna karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
4. İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zordur.					
5. Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
6. Bu kurumdan ayrılarak burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
7. Şu anda kurumumdan ayrılmak isteğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur.					
8. Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olur.					
9. Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
10. Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
11. Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
12. Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.					
13. Kurumuma çok şey borçluyum.					
14. Bu kurumdan ayrıлып başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					

Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15. Kurumumdaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamam.					
16. Biraz daha fazla para için kurumumu değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim.					
17. Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
18. Benim için avantajı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
19. Bu kuruma sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.					
20. Kurumum maddi olarak zor durumda olsa bile onu asla bırakmam.					
21. Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri alternatif işlerin olmamasıdır.					
22. Bu kuruma gönül borcu hissediyorum.					
23. Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
24. Kurumumda çalışmaya devam etmek için hiç bir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
25. Bu kurumu bırakmayı düşünemeyecek kadar az iş seçeneğinin olduğunu düşünüyorum.					
26. Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.					
27. Bu kurum sayesinde ekmek parası kazanıyorum. Karşılığında sadakat göstermeliyim.					
28. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

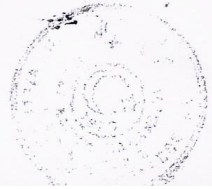
SAYFAYI GEVİRİNİ 2



Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
29. Kurumumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.					
30. Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
31. Zaman geçtikçe kurumumdan ayrılmanın zorlaştığını hissediyorum.					
32. Bu kurum sadakatimi hak ediyor.					

Konu ile ilgili diğer düşüncelerinizi yazınız.

ANKET SONA ERMİŞTİR



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Volkan ÇATIR

Doğum Tarihi : 24/09/1983

Doğum Yeri : İstanbul

Medeni Durumu: Bekar

Eğitim

Lise : 1997-2001 Çapa Anadolu Öğretmen Lisesi

Lisans : 2001-2005 Marmara Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği

Çalıştığı Kurumlar:

2005-2008 Tokat/Reşadiye Kız Meslek Lisesi-İngilizce Öğretmeni

2008-2009 İstanbul/Esenler Türk-İsveç Kardeşlik İlköğretim Okulu-İngilizce Öğretmeni

2009-2012 İstanbul/Esenler Türk-İsveç Kardeşlik İlköğretim Okulu-Müdür Yardımcısı

2012- Zeytinburnu Celalettin Gözüsulu İlkokulu-Müdür Yardımcısı