

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL İLİ  
KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bilal ELMAS**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN**

**HAZİRAN 2019**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL İLİ  
KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal ELMAS  
(Y1212.041297)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN

HAZİRAN 2019

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1212.041297** numaralı öğrencisi Bilal Elmas'ın "**Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Örneği**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 29.05.2019 tarih ve 2019/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 12.06.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
<b>ASIL ÜYELER</b>				
<b>Danışman</b>	Prof. Dr.	Uğur TEKİN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>1. Üye</b>	Prof. Dr.	Ahmet ŞİRİN	Marmara Üniversitesi	
<b>2. Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi.	Aylin SÖZER ÇAPAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>YEDEK ÜYELER</b>				
<b>1. Üye</b>	Doç.Dr	Somayyeh RADMARD	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>2. Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe Şahin TAŞĞIN	Maltepe Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (20.05.2019).

Bilal ELMAS

## ÖNSÖZ

Bilim, fen, teknoloji ve değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasında ve her şeyden önemlisi özgürce düşünen bireylerin yetiştirilmesinde öğretmenlerin çok büyük emeği vardır. Öğretmenlerin zihinsel ve duygusal yönden güçlü olmaları, mevcut becerilerini toplum yararına kullanmaları adına önem arz etmektedir. Çağdaş bir toplumun oluşması ve gelişmesi, öğretmenlerin zihinsel becerilerinin yanı sıra duygusal motivasyonlarının da yüksek olması ile sağlanacaktır. Her türlü problemlerinin çözümü noktasında öğretmenlerimize verilecek olan destek, duygusal anlamda güçlü olmalarını ve bu güç ile toplumu bir adım daha ileriye götürmelerini sağlayacaktır. Öğretmenlerimizin duygusal çöküşü tükenmişliği tetikleyecek ve öğretmenlerin tükenmesi en nihayetinde toplumun tükenmesi demektir. Toplumun ise tükenmesi yaşamın tükenmesi, yaşamın son bulması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım, çalışmamıza esin kaynağı olmuştur.

Bu çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve örgüt kültürü ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilecek sonuçların, öğretmenlerin tükenmişliklerinde örgütlerin rolü, tükenmişlik düzeyi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin saptanmasında ve yapıcı tedbirlerin alınmasında önemli bir kaynak olması arzulanmaktadır.

Araştırmam boyunca bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren ve her konuda desteğini benden esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Uğur TEKİN'e, çalışmalarımda beni motive eden ve her türlü desteği sağlayan, değerli dostum Mahmut Turan EKTİREN'e, yine çalışmalarımda bana her zaman destek olan değerli dostum İsmail KARATAY'a, ihtiyacım olan veriler için kıymetli zamanlarını ayırarak anketlerimi dolduran çok kıymetli öğretmen arkadaşlarıma, başta annem olmak üzere her zaman yanımda olan ve bana güç veren sevgili aileme, uzun ve meşakkatli çalışmam sürecinde bana destek olan sevgili eşim Neslihan'a sonsuz teşekkürler.

**Haziran, 2019**

**Bilal ELMAS**

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR DİZİNİ .....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Araştırmanın Amacı .....	3
1.2 Araştırmanın Önemi .....	5
1.3 Sınırlılıklar .....	5
1.4 Sayıltılar (Varsayımlar).....	5
1.5 Tanımlar .....	6
<b>2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>8</b>
2.1 Tükenmişlik .....	8
2.1.1 Tükenmişlik kavramının tarihteki gelişim süreci.....	9
2.1.1.1 Öncü dönem (the pioneering phase) .....	9
2.1.1.2 Deneysel dönem (emprical phase) .....	10
2.1.2 Tükenmişlik ile ilgili kavramlar .....	10
2.1.2.1 Stres.....	10
2.1.2.2 İş tatmini .....	11
2.1.3 Tükenmişlik belirtileri.....	11
2.1.3.1 Tükenmişliğin fiziksel belirtileri.....	11
2.1.3.2 Tükenmişliğin davranışsal belirtileri .....	12
2.1.3.3 Tükenmişliğin psikolojik/duygusal belirtileri .....	12
2.1.4 Tükenmişliğin nedenleri.....	12
2.1.4.1 Bireysel nedenler.....	13
2.1.4.2 Çevresel nedenler .....	14
2.1.5 Öğretmenlerde tükenmişlik.....	15
2.1.6 Tükenmişliğin sonuçları.....	16
2.1.6.1 Tükenmişliğin kişisel sonuçları.....	16
2.1.6.2 Tükenmişliğin iş yaşamındaki sonuçları .....	17
2.1.6.3 Tükenmişliğin davranışlara etkisi .....	17
2.1.7 Tükenmişlikle mücadele yöntemleri .....	17
2.1.7.1 Bireysel teknikler .....	18
2.1.7.2 Örgütsel teknikler .....	19
2.1.8 Tükenmişlik ile ilgili modeller.....	20
2.1.8.1 Cherniss'in tükenmişlik modeli .....	20
2.1.8.2 Edelvich ve Brodsky'in tükenmişlik modeli.....	20
2.1.8.3 Freudenberg'er'in tükenmişlik modeli .....	22
2.1.8.4 Maslach'in üç boyutlu tükenmişlik modeli.....	22
2.1.8.5 Meier'in tükenmişlik modeli.....	23
2.1.8.6 Perlman ve Hartman'in tükenmişlik modeli .....	23
2.1.8.7 Pines'in tükenmişlik modeli.....	24
2.1.8.8 Golembiewski'nin tükenmişlik modeli .....	24
2.1.8.9 Suran ve Sheridan'in tükenmişlik modeli .....	24

2.2 Örgüt Kültürü .....	26
2.2.1 Örgüt kültürü kavramı .....	27
2.2.2 Örgüt kültürünün türleri .....	30
2.2.3 Örgüt kültürünün sınıflandırılması .....	30
2.2.3.1 Güçlü kültür / zayıf kültür .....	31
2.2.3.2 Hakim kültür / alt kültür .....	31
2.2.3.3 Maddi ve manevi kültür .....	32
2.2.4 Örgüt kültürünün temel öğeleri .....	32
2.2.4.1 Liderler ve liderlik tarzı .....	32
2.2.4.2 Seremoniler ve törenler .....	33
2.2.4.3 Değerler .....	33
2.2.4.4 Normlar .....	34
2.2.4.5 Semboller .....	34
2.2.4.6 Dil .....	34
2.2.4.7 İnançlar (varsayımlar) .....	35
2.2.4.8 Hikayeler .....	35
2.2.5 Örgüt kültürü modelleri .....	35
2.2.5.1 Schein modeli .....	35
2.2.5.2 Parsons modeli .....	36
2.2.5.3 Denison modeli (rekabetçi değerler yaklaşımı) .....	37
2.2.5.4 Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modeli .....	39
2.2.5.5 Geert Hofstede kültür modeli .....	40
2.2.5.6 Schneider örgüt kültürü modeli .....	43
2.2.6 Örgüt kültürünün özellikleri .....	43
2.2.7 Örgüt kültürünün diğer kavramlarla ilişkisi .....	44
2.2.7.1 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi .....	44
2.2.7.2 Örgüt kültürü ve iş ahlakı .....	45
2.2.7.3 Örgüt kültürü ve yönetim .....	46
2.2.8 Çalışma alanı ile ilgili yapılan araştırmalar .....	46
2.2.8.1 Yurt içinde yapılan çalışmalar .....	46
2.2.8.2 Yurt dışında yapılan çalışmalar .....	53
<b>3.YÖNTEM.....</b>	<b>56</b>
3.1 Araştırmanın Modeli .....	56
3.2 Evren ve Örneklem .....	56
3.3 Veri Toplama Araçları .....	57
3.3.1 Kişisel bilgiler formu .....	57
3.3.2 Örgüt kültürü ölçeği .....	57
3.3.3 Maslach tükenmişlik ölçeği .....	57
3.4 Verilerin Toplanması .....	59
3.5 Verilerin Analizi .....	59
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>61</b>
<b>5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>73</b>
5.1 Sonuç ve Tartışma .....	73
5.2 Öneriler .....	83
5.2.1 Uygulayıcılara yönelik öneriler .....	83
5.2.2 Araştırmacılara yönelik öneriler .....	85
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>86</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>104</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans
<b>D</b>	: Duyarsızlaşma
<b>DKB</b>	: Düşük Kişisel Başarı Hissi
<b>DT</b>	: Duygusal Tükenme
<b>KBH</b>	: Kişisel Başarı Hissi
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MTÖ</b>	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği
<b>N</b>	: Denek Sayısı
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>Vd.</b>	: ve diğerleri
<b>Akt.</b>	: Aktaran



## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 4. 1: Ölçeklere Ait İç Tutarlılık Katsayıları.....	58
Çizelge 4. 2: Verilere Ait Başıklık ve Çarpıklık Değerleri .....	59
Çizelge 5.1: Tükenmişlik Ölçeği Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puan Değerleri .....	61
Çizelge 5. 2: Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine göre T-testi Sonuçları.....	62
Çizelge 5. 3: Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Yaş Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları.....	63
Çizelge 5. 4: Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları.....	65
Çizelge 5. 5: Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine göre T-testi Sonuçları.....	66
Çizelge 5. 6: Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Eğitim Düzeyi Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları.....	67
Çizelge 5. 7: Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Branş Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları.....	68
Çizelge 5. 8: Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri.....	70
Çizelge 5. 9: Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Alt Faktörleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri .....	71

# ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL İLİ KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ ÖRNEĞİ

## ÖZET

Tükenmişlik, kişinin yaptığı işten haz alma yetisini kaybetmesi, duygusal çöküntü içerisine girerek veriminin düşmesi demektir. Örgüt kültürü, bir kurumda çalışanlar tarafından paylaşılan değerlerdir. Örgüt kültürü ile tükenmişlik, birbirleriyle ilişkili kavramlardır.

Bu araştırmada, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Tükenmişliği ‘Duygusal Tükenme’, ‘Duyarsızlaşma’ ve düşük kişisel başarı olarak üç boyutta ele alan Maslach, yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişilerarası stresörlere yönelik sürekli bir tepki olarak tanımlamıştır.

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi tüm boyutlarıyla birlikte ortaya koymaktır. Bu araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul’da görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Küçükçekmece İlçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmada yapılan analiz sonucunda, tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürünün birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu, örgüt kültürünün öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Tükenmişlik, Örgüt Kültürü, Ortaokul Öğretmeni*

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION CULTURE AND LEVEL OF BURNERS IN SECONDARY SCHOOLS: THE SAMLE IN THE TOWN OF KÜÇÜKÇEKMECE IN ISTANBUL**

## **ABSTRACT**

The Word definition of the exhaustion is the lost of somebody's relish and decrease of efficiency of him due to emotional depression. Organization culture is the worthy that is shared among the employers in a foundation. Organization culture and the exhaustion are two nations that are related to each other.

In this research, the exhaustion level of the teachers that work in the secondary school and its lower dimensions are observed by the comparison of the organization culture and its lower dimensions. Maslach who handles the exhaustion in three demotions as emotional exhaustion, becoming insensitive and low personal success, described it as a constant reaction towards chronic emotional and interpersonal stressors.

The aim of this research is to bring up the relation among the level of the exhaustion and organization culture in its all dimensions. Teachers that Work in İstanbul during the 2018-2019 education year create the system of this research. The sample of this research consist of the teachers who work in Küçükçekmece secondary schools in 2018-2019 education year.

At the end of analyze of the research, it has been known that the level of the exhaustion and the organization culture are related notions and the organization culture is effective on the level of the teachers exhaustion.

**Keywords:** *Exhaustion, Organization Culture, Secondary School Teacher*

## 1. GİRİŞ

İş yaşamı, bireyin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama adına önemli bir olgudur. İşin niteliğine bağlı olarak her iş kolu insan yaşamını bir miktar etkiler. Bu etkiler çalışma hayatında çeşitli sorunların oluşmasına sebep olabilmektedir. Bireyin iş ortamında yaşadığı sıkıntılar çalışma verimini düşürmektedir. Ayrıca bu sıkıntılar bireyde duygusal, fizyolojik ve zihinsel sorunların oluşmasına, genel bir adıyla tükenmişliğe sebep olmaktadır. Tükenmişlik, özellikle yoğun iletişim gerektiren öğretmenlik başta olmak üzere güvenlik, sağlık, bankacılık gibi iş alanlarında oldukça sık görülmektedir.

Tükenmişlik sendromu, fiziksel olduğu kadar duygusal ve zihinsel belirtiler de içermektedir. Öyle ki kronik yorgunluk, yıpranma, halsizlik vb. fiziksel belirtiler, güvensiz hissetme, sürekli tartışma, gerilim, kızgınlık, saygı gibi duygularda azalma vb. duygusal belirtilerin yanında bir de her olguya karşı negatif bir tutum içermeye gibi zihinsel belirtileri de bulunmaktadır.

Maslach, tükenmişliği 'Duygusal Tükenme', 'Duyarsızlaşma' ve 'Düşük Kişisel Başarı' olarak üç boyutta ele almıştır. Maslach, kronikleşmiş duygusal ve kişilerarası stresörlerin yapılan işe devamlı tepkisine tükenmişlik demiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399, İtil, 2007:14).

Örgüt kavramı ile ilgili araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmıştır. Tüm bu tanımlara bakılarak örgütü belli amaçları gerçekleştirmek üzere insanların bir araya gelerek oluşturdukları birlik olarak özetleyebiliriz. Kültür kavramı; toplum, grup, organizasyon benzeri oluşumlardaki alışkanlık, davranış ve ilkeler gibi özelliklerdir. Örgüt kültürü ise kurum kültürü, şirket kültürü, okul kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır. Bir kurumdaki soyut ve somut tüm değerleri kapsamaktadır. Bir okul, işletme, şirket gibi organizasyonlarda insanı ilgilendiren, insanla bağlantılı olan ve örgütün devamlılığını sağlayan tüm değerlere örgüt kültürü denilebilir. Organizasyonlar, vizyonları doğrultusunda ortak hedefler ve stratejilere ulaşmayı sağlayan bir sistem oluşturmaya çalışırlar. Örgütler bu hedeflere ulaşmak amacıyla politika, norm ve çalışma ilkelerini ortaya koyarlar. Bu bileşenlerin tümü örgüt

kimliğinin oluşumunu sağlar. Her örgütün kendine has bir kimliği yani kültürü bulunmaktadır. Örgüt kültürünün organizasyonlardaki rolü tartışmasız çok önemlidir. Bir organizasyonun başarısı, kültürün organizasyondaki bireylerce kabullenmesiyle doğrudan ilişkilidir. Başarıyı hedefleyen organizasyonlar vizyonlarını oluştururken örgüt kültürünü iyi hesap etmelidirler. Olumlu bir örgüt kültürünün oluşması çalışanların örgüt ortamında kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Kendilerini iyi hisseden çalışanlarda fizyolojik ve duygusal yıpranmanın daha az görüldüğü bilinmektedir. Bu bağlamda olumlu bir örgüt kültürü tükenmişlik düzeyini düşürmektedir.

Literatür incelendiğinde örgüt kültürü ve tükenmişlik sendromunun birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğunu görmekteyiz. Arabacı (2014), örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt kültürünün öğretmenlerin tükenmişlik seviyesini ölçmeyi hedeflediği çalışmasında tükenmişlik ile okul kültürü, başarı kültürü ve destek kültürünün birbirleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. ‘Duygusal Tükenme’nin güçlü, normal ve zayıf düzeylerde kategorilere ayrıldığını, öğretmenlerin mutsuz ve tükenme sendromu yaşadığını, kendine güven duygusunun zayıf olduğunu beyan etmiştir. Bu duyguları yaşayan öğretmenlerin örgütsel bağlılık hissetmelerinin mümkün olmadığı, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık ve tükenmişlikle anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Öztürk (2015), İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde devlete bağlı ilkokullarda “Eğitim Örgütlerinde Okul Kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiyi” saptamak amacıyla yaptığı çalışmasında ilkokullardaki örgüt kültürü alt boyutlarının tükenmişliğin alt boyutlarını etkilediğini ortaya koymuştur. ‘Duygusal Tükenme’ ve ‘Duyarsızlaşma’ alt düzeylerinde orta seviyede tükenme, ‘Kişisel Başarı’ seviyesinde yüksek tükenme bulgusuna ulaşmıştır. Cinsiyete göre ‘Duyarsızlaşma’ düzeyinde anlamlı farklılık bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmaya dahil olan öğretmenlerinin örgüt kültürü ve alt boyutlarındaki bütününde, tükenmişliğin ‘Duyarsızlaşma’ ve kişisel ‘Kişisel Başarı’ alt düzeylerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulgusuna ulaşmıştır. ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı’ düzeylerinde tükenmişlik seviyesi evli öğretmenlere göre bekâr öğretmenlerde daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Allard (2010) “Examining the Relationship between Organizational Culture and Performance: Moderators of Culture Gap” isimli çalışmasında örgüt kültürü ve performansın bağlantısını ele aldığı araştırmada, örgüt kültürünün

çalışanların çalışma temposunu etkilemede önemli bir faktör olduğunu ortaya konmuştur.

Literatürdeki örgüt kültürü tükenmişlik ilişkisi göz önünde bulundurularak bu araştırmada, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerde tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları olan ‘Duygusal Tükenme’, ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı Hissi’ ile örgüt kültürü ve alt boyutları olan ‘Güçlendirme’, ‘Takım Oryantasyonu’, ‘Yetenek Geliştirme’, ‘Temel Değerler’, ‘Uyum’, ‘Koordinasyon’ ‘Öğrenen Organizasyon’ ve hedef vizyon misyon arasındaki ilişkinin ayrı ayrı incelenip cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve branş gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Çalışma üç ana bölüme ayrılmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde tükenmişlik kavramı üzerinde durulmuştur. Bu kavramın detaylandırılması adına kavram ile ilgili tanımlara, kavramın tarihi gelişimine değinilmiştir. Tükenmişliğin belirtileri, nedenleri açıklanmış, öğretmenlerdeki tükenmişlik ve tükenmişliğin sonuçları anlatılmıştır. Daha sonra tükenmişlikle mücadele yöntemleri ve tükenmişlikle ilgili modeller gibi konular işlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt ve örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün sınıflandırılması, örgüt kültürünün temel öğeleri anlatılmıştır. Örgüt kültürü modelleri açıklanmış, örgüt kültürünün özellikleri sayılmıştır. Örgüt kültürünün diğer kavramlarla ilişkisi anlatılmıştır. Son olarak da örgüt kültürü ve tükenmişlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara örnekler verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde tükenmişlik ve örgüt kültürü ilişkisi incelenmiştir. Bu bölümde veri toplama araçlarına değinilmiş, iki kavram arasındaki ilişki analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilere dayanarak sonuç ve tartışma bölümü hazırlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

## **1.1 Araştırmanın Amacı**

Tükenmişliğin bireyler ve çalışma hayatı üzerinde ciddi sorunlar yaratması, örgütsel koşulların, çalışanlar üzerinde gün geçtikçe daha büyük tatminsizlikler meydana getirmesi, konuyla ilgili kapsamlı çalışmalar yapılmasını gerekli kılmıştır.

Bu araştırmada, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerinin görüşlerine dayanarak örgüt kültürü ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

**Problem cümlesi;** Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri nasıldır, tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasında ilişki var mıdır?

Araştırmanın alt problemleri ise;

- Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri nedir?
- Öğretmenlerin tükenmişlik ve örgüt kültürüne bağlılık düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin tükenmişlik ve örgüt kültürüne bağlılık düzeylerine ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin tükenmişlik ve örgüt kültürüne bağlılık düzeylerine ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin tükenmişlik ve örgüt kültürüne bağlılık düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin tükenmişlik ve örgüt kültürüne bağlılık düzeylerine ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin tükenmişlik ve örgüt kültürüne bağlılık düzeylerine ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları eğitim değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Bu bağlamda öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi tespit edilerek tükenmişlik düzeylerinin düşürülmesi, örgüt kültürünün tükenmişlik düzeyine etki eden dezavantajlı durumları ortadan kaldırmak için çözüm önerilerinin sunulması hedeflenmektedir.

## 1.2 Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde tükenmişlik sendromunun birçok meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de bir problem olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Tükenmişliğin görülmesinde bireylerin hayatındaki pek çok çevresel ve örgütsel faktörün olduğunu görmekteyiz. Örgütsel nedenleri incelediğimizde öğretmen tükenmişliğini etkileyen pek çok sebep görmekteyiz. Örgüt içi atmosferden kaynaklı pek çok sebebin eğitim öğretim sürecini olumsuz yönde etkilediğini görmekteyiz. Örgüt içindeki faktörlerin etkilediği okul kültürünün öğretmenlerin davranışlarını ne derece etkilediği, pozitif bir örgüt ikliminin öğretmen davranışlarına nasıl yön verdiği çok önem kazanmaktadır.

Ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin örgüt kültürü ile olan ilişkisinin araştırma sonuçlarıyla ortaya konulması ve bu bulgular doğrultusunda öğretmen tükenmişliğinin giderilmesi veya en azından azaltılması noktasında bir yol haritasının çizilmesi önem arz etmektedir. Özellikle İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde daha önce bu tarz bir çalışmanın yapılmamış olması ve yapılan bu çalışma sonucunda elde edilecek bulgular ve önerilerin var olan durumu değiştirebilecek olması araştırmayı önemli kılmaktadır.

## 1.3 Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- Bu araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Küçükçekmece İlçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaokullarda görev yapan 343 öğretmen ile sınırlıdır.
- Araştırma bulguları, araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği ile toplanan verilerle sınırlıdır.
- Ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

## 1.4 Sayıtlar (Varsayımlar)

- Araştırmada kullanılan ölçekler araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamada uygun araçlardır.
- Araştırma için belirlenen örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.



- Örnekleme oluşturan öğretmenlerin ölçekte yer alan sorulara samimi ve objektif cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırma yöntemine uygun olarak elde edilen verileri test etmek amacıyla belirlenen istatistikî teknikler araştırmaya uygun olarak seçilmiştir.

### 1.5 Tanımlar

Bu başlık altında, araştırmada geçen bazı kavramların esas alınan tanımlarına yer verilmektedir:

**Tükenmişlik:** “İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde insanların strese karşı verdikleri; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde görülen kronikleşmiş tepkilerdir” (Maslach, 1986: 99). Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2019). Öğretmenlerin mesleklerini icra ederken yaşadıkları stresin sonucunda ortaya çıkan yıpranma düzeyidir (Yıldız, 2018:156-174).

**Duygusal Tükenme:** Kişinin duygusal olarak kendini yıpranmış hissetmesidir.

**Duyarsızlaşma:** Bireyin duygudan yoksun tutum ve davranış sergilemesidir.

**Kişisel Başarı Hissi:** Kişinin kendisini başarılı/başarısız hissetme eğiliminde olmasıdır.

**Stres:** Kişide sıkıntı yapan olaylar karşısında yaşanan bir tepki süreci, olağan üstü talepler, sınırlamalar veya yüz yüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumudur (Demirtaş ve Güneş, 2002).

**İş Doyumu:** Çalışanın beklenti içerisinde olduğu veya arzuladığı sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında yaptığı mukayese sonrasında işine karşı sahip olduğu duygusal tepkidir (Gündoğdu, 2013: 9).

**Eğitim:** Farklı tanımları yapılmasına karşılık genelde bireyde, istendik yönde kalıcı davranış değişikliği oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002).

**Örgüt:** Önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla kurulan birimlerdir (Etzoni, 1964: 8).

**Kültür:** Geçmişten günümüze kadar gelen maddi ve manevi birikimlerin tümüdür.

Örgüt Kültürü: Herhangi bir örgüt içinde bulunan bireylerin davranışlarına yön veren normlar inançlar, alışkanlıklar, davranış ve değerler bütünüdür (Dinçer, 1992: 271).

Örgüt İklimi: Örgütü bir kimlik sahibi yapan, örgüt içindeki bireylerin tavırları üzerinde etkili olan, onlar tarafından içselleştirilen, örgütün tümünde egemenliğini hissettiren özellikler sistemidir (Ertekin, 1978: 6).

Yönetici: Örgüt içinde ulaşılması gereken hedefleri belirleyerek bu amaçlara ulaşma konusunda planlar yapan ve gereken kaynakları bir araya getiren, hedeflere ulaşma sürecini denetleyen ve örgüt içindeki standartları belirleyen kişidir. (Ada, Aksu ve Arıcı, 2009: 54).

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 Tükenmişlik

Çalışma yaşamında teknolojinin gelişmesi üretim ve tüketimi doğrudan etkilemiştir. Üretim ve tüketimdeki bu artışa, arz ve talebe paralel olarak mevcut alanların yanında farklı birçok iş alanı ortaya çıkmıştır. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için hem üretim sektörünün hem de hizmet sektörünün çalışandan beklentileri artmıştır. Hem çalışma hayatındaki bu sektörlerin beklentileri hem de sosyal, ekonomik ve siyasal faktörlerin etkisiyle çalışanlar kendilerini baskı altında hissetmişler. Bu baskı zamanla çalışanlarda stresi arttırır. Ortaya çıkan bu stres sonucu çalışanlarda tükenmişlik sendromu artmaya başlamıştır.

Tükenmişliğin belirgin bir şekilde görülmesi bilim insanlarının dikkatini çekmiştir. 1970’li yıllardan bu yana tükenmişlik ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Freudenberger, (1974) Journal of Social Issues dergisinde yayınladığı Staff Burn-Out adlı makalesiyle tükenmişlik konusuna dikkati çekmiştir. Freudenberger, bu çalışmada hemşirelerin yaşadığı bıkkınlık, yorgunluk ve işi bırakma konularını işlemiştir (Freudenberger, 1974: 159-165).

Arıkan, (2018: 6-9) hızla gelişen iş dünyasında bir rekabetin olduğunu ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerini bu rekabette üstün olmalarına bağlamaktadır. Kuruluşların sürdürülebilir rekabet ve bu rekabetin başarıyla devamlılığının insan kaynağıyla mümkün olduğunu belirtmiştir. “Bilgiye dayalı toplumun yükselişine bağlı olarak iş süreçlerinde verimlilik ve performans kavramı ortaya çıkmış ve bununla birlikte günümüz işletmelerinin çalışanlarından beklentileri işlerini iyi yapmaları, disiplinli ve saygılı olmaları, profesyonel davranabilmeleri, işlerini sahiplenmeleri, takımın bir parçası olarak hareket etmeleri, yaratıcı ve yeni fikirlerle katkı sağlamaları, problemleri fark edebilmeleri ve analitik çözümler bulabilmeleri vb. yönünde değişiklik göstermiştir”(Arıkan, 2018:6-9).

Tükenmişlik ile ilgili literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Tükenmişlik, kişinin yaptığı işten haz alma yetisini kaybetmesi, duygusal çöküntü içerisine girerek veriminin düşmesi demektir. Tükenmişlik, kişinin kendisine hedefler koyup bu hedeflere ulaşmaya çalışırken yorulup, hayal kırıklığına uğramasına ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak tanımlanabilir (Yaşlı, 2015: 22).

Tükenmişlik, sağlık iş görenlerinde ortaya çıkan yorgunluk, hayal kırıklığı ve mesleği terk etme duygusu ile ortaya çıkmıştır. Sağlık iş görenlerinin günümüzdeki önemli problemlerinden birinin tükenmişlik olduğu bilinmektedir. Bu sendromla alakalı üç ana unsur tanımlamıştır. Bunlar; 1. Ruhsal tükenmişlik. 2. Depersonalizasyon. 3. Kişisel yetenekte düşüş (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001).

Tükenmişlik ile ilgili en detaylı ve en benimsenmiş tarifi Maslach yapmıştır (Özgüner, 2011: 1). “Maslach, tükenmişliği ‘Duygusal Tükenme’, ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı’ eksikliği olarak üç boyutta ele almıştır” (Ergin, 1993:143-154). Arıkan’a (2018: 6-9) göre ruhsal tükenme boyutunda birey kendini çok fazla yüklenmiş hisseder. Bu kapsam tükenmişliğin en önde gelen sebebidir. ‘Duyarsızlaşma’ boyutunda kişi, hizmet ettiği bireyleri bir birey gibi görme yerine bir obje olarak düşünür. ‘Kişisel Başarı’ noksanlığı boyutunda ise kişi kendini yeterli görmüyor. Maslach (1986) tükenmişliği, ‘Duygusal Tükenme’ ve ‘Duyarsızlaşma’nın artması, ‘Kişisel Başarı Hissi’nin eksilmesi ile ortaya çıkan bir vaziyet olarak ifade eder (Akt. Arıkan, 2018: 9).

### **2.1.1 Tükenmişlik kavramının tarihteki gelişim süreci**

Tükenmişlik kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde ve yapılan araştırmaların niteliğine bakıldığında iki periyotta ele alınarak incelendiği görülür. Bunlar öncü ve deneysel periyotlardır (Burulday, 2018: 39).

#### **2.1.1.1 Öncü dönem (the pioneering phase)**

Freudenberger ve Maslach tarafından 1970’li yıllarda yaptıkları araştırmaları bu periyota dahil edebiliriz. Röportajlar ve gözleme dayalı incelemelere dayalı araştırmalar yoluyla tükenmişliğin kişiler üzerindeki tesirlerini ele alan makaleler yazmışlardır. Ruhsal ve kişilerarası stresörlerle başa çıkmaya çalışan iş görenlere katkıda bulunmak gayesiyle bu makaleler icra edilmiştir. Bu dönemde icra edilen

araştırmalar tüklenmişliğin öncü evresini oluşturmaktadır (Maslach ve Schaufeli ve Leiter, 2001: 399).

### **2.1.1.2 Deneysel dönem (emprical phase)**

Tüklenmişlikle ilgili yapılan araştırmaların niteliğinin değiştiği bir safhadır. Gözlem ve röportajlarla yapılan araştırmalar bu safhada daha çok deneysel araştırmalara yerini bırakmıştır. Maslach ve Jackson tarafından Maslach Tüklenmişlik Ölçeği oluşturulmuş ve bu ölçek aracılığıyla iş görenlerin tüklenmişlik seviyelerini ölçme çalışmaları başlamıştır. Tüklenmişliği etkileyen unsurlar incelenmiş ve tüklenmişliğin iş doyumu, işe sadakat, stres faktörleriyle olan alakası araştırılmıştır (Burulday, 2018: 40).

### **2.1.2 Tüklenmişlik ile ilgili kavramlar**

#### **2.1.2.1 Stres**

Latince "Estrictia", eski Fransızca'da "Estrece" sözcüklerinden gelen "Stres", Latince'den türemiş ve İngilizce'de kullanılan bir terimdir. 17.yy.'da felaket, bela, musibet (adversity), dert, keder, elem (affliction) gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. yüzyıllarda kavrama atfedilen mana değişerek nesnelere, bireylere, uzuvlara veya psikolojik yapıya yönelik "güç, baskı, zorlama" gibi manalarda ele alınmıştır. 19.yy. ikinci yarısında ve 20. yüzyılın ilk yarısında "stress" ve "strain" bilimsel bir içeriği olmasa da, sezgisel olarak, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların sebebi olarak görülmüştür (Altuntaş, 2003:1).

Son dönemlerde, çalışmalarda stres üç farklı anlamda ele alınmıştır. İlki, stresi, kişide sıkıntı veya kasılmalara sebep olan bir durum veya çevresel bir uyaran olarak tanımlamıştır. Stresin ikinci tanımı, kasılma veya uyarılmanın içsel hali şeklinde tarif edilmektedir. Kişinin içsel tecrübelerine göre yapılan bu tanıma, duygu, müdafaa ve mücadele süreçleri de dahil edilebilir. Üçüncü tanımda ise stresi, fiziksel yapıyı zorlayıcı ve yıpratıcı ihtiyaçlara verilen fiziksel reaksiyon olarak ele almışlardır (Çolak, 2017: 24). Stresin bireyi etkilediğiyle ilgili ilk bilimsel çalışmayı 1956'da Kanadalı bilim insanı Hans Selye icra etmiştir. Selye canlıların stresle karşılaştıklarında fizyolojik, ruhsal ve davranışsal reaksiyonlar sergilediğini söylemektedir. "Bu tepkiler; hızlı kalp atışı, ağızda kuruma, titreme, çok terleme,

iştahta bozukluk, değişik ağrılar, mutsuzluk, sendrom, mide bulantısı, bıkkınlık ve çöküntü gibi farklı emarelerdir” (Tuğrul, 2000: 12-17).

### **2.1.2.2 İş tatmini**

İş tatmini, bireyin mesleğiyle alakalı memnun olma durumu ve mesleğinden edindiği tatmindir. Bireyin mesleğinden yeterli doyumunu edinmemesi tükenmişliğe sebep olmaktadır. Mesleğinden gerekli hazzı alamayan bireyin güdülenmesi azalmakta ve mesleğini icra etme davranışında gerileme görölmektedir. Bu hallerde meslek değişikliği de olagelmektedir.

Tükenmişlik, işinden uzaklaşma duygusu, işini icra etmeme, işgücü devri ile birlikte işini bırakmayan kişiler yararlı olamazlar. Bu hallerde iş görenlerin motivasyonunda veya örgüte sadakatte gevşeme meydana gelir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406).

### **2.1.3 Tükenmişlik belirtileri**

Tükenme ağır ağır kendini hissettirir. Birey, hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla aylar hatta seneler boyunca emek verir. Herhangi bir an, bir semptomla tükenmiş olduğunu görür. Kişinin yaşamında karşılaştığı bazı olaylar tükenmişlik semptomlarının ortaya çıkmasına neden olur. Herhangi bir yerden gelen zorlayıcı davranış, ailenin fertlerinden birinin rahatsızlığı, sınavlar gibi problemler tükenmişliği tetikler. Bazen de görünürde bir sıkıntı olmadan da görölmeye başlayabilir (Dönmez, 2018: 9). Güçsüz taraflarını saklayabilen, kabiliyetli kişilerde ilk zamanlarda herhangi bir Şeyin farkına varılmaz. Bu kişiler amaçlarını gerçekleştirebilmek için çok sıkı çalışırlar. Sorumluluklarını ziyadesiyle yerine getirir, sınırı zorlarlar. Bu tür kişilerde tükenmişlik aniden ortaya çıkabilir (Tümkiye, 1996).

#### **2.1.3.1 Tükenmişliğin fiziksel belirtileri**

Nefes darlığı, uykuda düzensizlik, süreğen bitkinlik, fazlasıyla zayıflama, performansta düşüş, çok sık rahatsızlanma, sindirimde düzensizlik, kalp rahatsızlıkları en çok bilinen fiziksel semptomlardır (Pepe, 2008: 8).

### **2.1.3.2 Tükenmişliğin davranışsal belirtileri**

Ani sinirlenme, mesleğinden tikslenme, alınganlık, motivasyonda düşüş, sinirlilik, olaylara beklenmedik reaksiyonlar gösterme ve eleştiriden haz etmeme, sabır göstermeme gibi davranışlar tükenmişlik semptomlarıdır. Ayrıca işiyle ilgilenmeme, işini düzgün yapmama, daima başkalarından şikayetçi olma, hiçbir şeyi kabul etmeme, rasyonelleştirme, toplumla diyalogunu kesme davranışsal tükenmişlik durumlarıdır (Arı ve Bal, 2008: 142, Gümüş, 2009: 16).

### **2.1.3.3 Tükenmişliğin psikolojik/duygusal belirtileri**

Hayal kırıklığı, yanındaki bireylere güven duymama veya fazlasıyla güvenme, daha önce zevk alınan şeylerden zevk alamama, her şeyin anlamını yitirdiği hissi gibi durumlar tükenmişliğin psikolojik semptomları olarak görülür. Ayrıca intihar eğilimi ve bu eğilimin defalarca kendini hissettirmesi, başarılı olamama duygusu, ümidini yitirme, öfke duyma gibi semptomlar da söylenebilir (Akten, 2007: 31, Yanar, 2011: 15).

### **2.1.4 Tükenmişliğin nedenleri**

Tükenmişlik, günümüzde eğitim, sağlık, güvenlik başta olmak üzere insan ilişkilerinin yoğun olduğu birçok iş alanında sıklıkla görülmektedir.

Tükenmişlik, iş stresinin ve iş yükünün fazla olduğu mesleklerde yoğun olmak üzere birçok alanda sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu sendromun ortaya çıkışını sadece iş hayatındaki koşullara bağlamak isabetli olmaz. Çalışma ortamıyla birlikte iş görenlerin ruhsal durumları ve bireysel özellikleri de tükenmişliği etkilemektedir (Moç 2018: 68).

Mayo Clinic'a (2008), göre tükenmişlik nedenleri şunlardır:

- Denetim yetersizliği. İş görenin iş yerindeki kararlardaki yetersizliği. Mesai vakitleri, yüklendiği işler ve işlerin pay edilmesindeki etkililiği.
- Belirsiz iş beklentileri. Çalışanın yetkilerinin işlerin başarımındaki rolünün tam olarak bilinmemesi.
- Kötü/bozuk çalışma ortamı dinamikleri.
- İnançlardaki/değerlerdeki uyumsuzluk.
- Güçsüz iş ahengi.
- Ağır iş yükü.

Bunların dışında işyeri ortamı, ailevi hayat ve sosyal hayattaki stresörler, strese yatkınlık da tükenmişliği tetiklemektedir.

Bireysel faktörler, kişinin çalıştığı örgütün yapısı ve çalışma düzeni, yapılan işin kalitesi, hizmet verilen çevre gibi birçok etken kişilerin tükenmişlik yaşamalarının sebeplerindedir (Barutçu, 2008:546). Birçok sebepten dolayı ortaya çıkan tükenmişlik, bireylerde biyolojik ve psikolojik yıkıma neden olmaktadır. Bu yıkımla savaşımlar verilse de verilmese de ziyadesiyle çöküntüye sebep olmaktadır. Tükenmişlik nedenleri bireysel ve çevresel etkenler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir (Moç, 2018: 68-70).

#### **2.1.4.1 Bireysel nedenler**

Tükenmişliğin nedeni olarak iş hayatı ön planda görülse de bireysel nedenler bu konuda kendisini fazlasıyla hissettirir.

Bireyin yaşı, cinsiyeti, evli veya bekar olma durumu, aldığı eğitim, rol çatışması, zayıflık ve mesuliyet alma durumu, empati yeteneği ve beklentileri tükenmişliğin nedenlerindedir (Kocaman, 2018: 17). Bireysel özelliklerin, kişisel stresin en etkili nedeni olduğunu yapılan araştırmalardan görebiliyoruz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 306). A Tipi Kişilik Yapı'sını taşıyan bireyler çeşitli hastalıklara ve tükenmişlik sendromuna çok yakın kişilerdir. Bu yapıdaki insanlarda mükemmellik, eleştirici özellik, doyumsuzluk, mutlak başarı, mesuliyet duygusu baskındır (Eren, 2008: 305). Bu yapıdaki bireylerde iş hayatı ön plandadır. Hatta işkoliktirler ve sosyal hayattan kopmuşlardır. Sosyal hayattan bu kopuş stres ile mücadelede aleyhlerine işlemekte ve tükenmişlik yaşamaktadırlar (Moç, 2018: 69).

Freudenberger, hayattaki beklentiler ile tükenmişlik arasında birbiriyle sıkı bir bağ vardır demektedir. İdeallerin gerçekleştirilememesi neticesinde kişide bitkinlik ve hayal kırıklığı ortaya çıkmaktadır. Bu insanlarda beceriler körelmekte, motivasyonları düşmektedir (Sürgevil, 2006: 54-55).

Gerçekçi hedefler koymak çok önemlidir. Bireyin hedefleri ve beklentileri ile öz yeterliliği arasında paralellik olmalıdır. Aksi takdirde tükenmişliğin ortaya çıkması olasıdır. Yöneticilerin iş görenler arasında adil bir tutum izlememeleri, bazı çalışanların haksız yere kollarının ise hak ettikleri halde karşılık bulamamaları da tükenmişliğe neden olmaktadır.



Bireyin yaşı tükenmişliğin bireysel nedenlerden biridir. Genç ve tecrübesizlerde beklenti düzeyi yüksek olduğundan tükenmişlik daha fazladır. Yaş ve tecrübe arttıkça çalışanlarda tükenmişliğin genç yaştakilere göre daha az olduğu görülmektedir (Aras, 2006: 14).

Bireyin kendisiyle ilgili benlik imajı da tükenmişlikte önemli bir yer tutmaktadır. Öz yeterlilik algısı zayıf olan insanların öz güven duyguları da zayıflar. Bu bireyler, problemler karşısında yeterli mücadele sergilememekte ve tükenmişlik yaşamaktadırlar. Öz yeterlilik duygusu güçlülerde ise bu durum fırsata çevrilmektedir (Sürgevil, 2006: 53). Ayrıca demografik parametreler de tükenmişlikte önemli bir yer tutmaktadır. Evli olmayıp yaşı küçük olanların, yaşlı ve evlilere, eğitim durumu yüksek olanların, eğitim durumu düşük olanlara, işinde deneyimli olanların tecrübesizlere oranla daha çok tükenmişlik yaşadıkları bilinmektedir (Torun, 1997: 48).

#### **2.1.4.2 Çevresel nedenler**

Tükenmişlik, ilk zamanlarda kişilik özelliklerden dolayı ortaya çıkan bir problem olarak görülmekteydi. Bu problemin ana nedeni olarak birey ve bireyin temel sorunları görülürdü. Daha sonra bir tek kişilerden kaynaklanmadığı neticesi ortaya çıkmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23-24).

Shirom, tükenmişlik sendromunun daha çok eğitim, sağlık ve güvenlik gibi çalışma alanlarında ortaya çıktığını belirtmektedir. Sağlık çalışanları, eğitimciler, askeriye, emniyet ve cezaevi gibi hizmet sektörlerine bakıldığında çalışma koşullarındaki stres, yoğun iş yükü, mesuliyet hissi, çalışma saatleri ve işteki pozisyonları tükenmişlikte başat sebeplerdir (Torun, 1997: 48). Toplumsal, ekonomik ve ailevi etkenler tükenmişlikte önemli yer tutmaktadır. Ancak örgütsel etmenler tükenmişliğin en önemli sebebidir.

Çevresel nedenler içinde ailevi, toplumsal ve ekonomik faktörler yer almakla birlikte, bireyin günlük yaşamının büyük kısmını geçirdiği ve toplumsal ilişkiler yumağı içinde ilk sırada yer alan örgütsel faktörler birinci derecede öneme sahiptir (Moç, 2018: 70).

Geçmişten günümüze örgütler kendi isteklerini kurum çalışanlarına empoze etmeye çalışmışlardır (Morgan, 1998: 339). Yoğun iş yükü, iş saatlerinin uzunluğu, iş görenlerdeki kontrol edilme hissi, takdir edilmeme, destekleyici etkenlerin azlığı,

maaşların yetersizliği kurumlardaki önemli tükenmişlik nedenleridir. Ayrıca sosyal aktivitelerin azlığı, yönetim mekanizmasının işleyişi, esnek olmayan hiyerarşik düzen, diyalog yollarının açık olmaması, araç ve çalışan kişi sayısının azlığı vb. diğer örgütsel etkenler de sayılabilir (Demirci ve Seçkin. 2009: 149, Izgar 2003: 168).

Örgütsel etkenlerin içerisinde en önemlisi yoğun iş yüküdür. İş görenlere kaldırılabileceklerinden fazla iş yüklemek ve ölçüsüz istekte bulunmak, iş görenlerin başarımları ile ortaya çıkan işin niteliği arasında farklılığa neden olur. Bu da iş ortamında gerilime yol açar (Şimşek vd., 2003: 261). Sadece yoğun iş yükü değil, iş görenlerin becerileriyle çelişen, gerçekçi olmayan beklentiler de bu kapsama alınabilir. Bu durum, yakın zamanda strese, uzun vadede tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır (Coffey vd., 1994: 520).

### **2.1.5 Öğretmenlerde tükenmişlik**

Öğretmenlik, geçmişten günümüze heyecanla icra edilmiştir. Öğretmenlik, sadece pedagojik anlamda kendini yetiştiren, edindiği bilgileri öğrencileriyle paylaşan değildir. Hem duygu açısından yoğun hem de profesyonel bir iştir (Polatkan, 2016: 43). Ancak çalışma koşulları, öğretmenliği stresli bir işe dönüştürmüştür. Çağımız eğitimcilerinden yaşadıkları çevrenin problemlerini çözmeleri, öğrencilerini teknolojik açıdan gelişmiş çağa hazır bulundurmaları ve bunu kıt bir ücret ile yerine getirmeleri istenmektedir. Ağır şartlarda çalışan öğretmenler zamanla kendilerini sorgulamakta, kendilerinden ve mesleki yeterliliklerinden şüphe duymaya başlamaktadırlar. Öğretmenlerin yaşadığı bu sıkıntılar öğrencilerine olumsuz bir şekilde yansımakta, yaptıkları işteki başarı düzeylerinin düşmesine sebep olmaktadır (Schwab, Jackson ve Schuler, 1986: 14-30).

Öğretmenler, öğrenci, veli ve diğer çevresel etkenlerle daimi bir etkileşim halinde olduklarından, eğitim işinde duygusal emek oldukça yoğundur (Truta, 2014: 791-795). Literatüre bakıldığında en stresli işlerden birinin öğretmenlik olduğu görülmektedir (Antoniou vd. 2000: 1).

Okullardaki kalabalık derslikler, bu dersliklerdeki öğrencilere sürekli hakim olma çabası, öğrencilerin alakasız olmaları, yazılı sorusu hazırlama kaygısı, evrak ve prosedür işi öğretmenlerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Ayrıca hizmetli ve diğer çalışanların yetersizliği, ücretlerin düşüklüğü, velilerin istekleri, yöneticilerin yeterli destekte bulunmamaları, görevlerindeki belirsizlikler ve çevrenin sürekli eleştirileri

diğer stres sebepleridir (Farber, 1984). Yapılan çalışmalar öğretmenlerin bu stres sonucunda hem bellek kaybına uğradığı hem de beden sağlığının kötüye gittiğini ve bunun eğitimdeki başarıyı gerileteceğini söylemektedirler (Antoniou vd., 2000: 1-2). Dworkin'e (2001) göre genç öğretmenlerde tükenmişlik daha fazla kendisini göstermektedir. Çünkü tecrübeli öğretmenler problemlerle mücadele etme deneyimi kazanmışlardır. Özel eğitim kurumlarında çalışan eğitimciler, diğer kurumlardaki eğitimcilere göre daha fazla tükenme yaşama tehlikesi altındadırlar (Kocaman, 2018: 31).

Farber (2000), tükenmişliği yenmenin çaresi, eğitim kurumlarının yapısını revize etmektir demektir. Okullar, öğrenci ve eğitimcilere uygun ortamlara dönüştürülmelidir. Oluşturulacak eğitime uygun ortamlar, tükenmişliğin gerilemesine neden olacaktır (Saraç, 2018: 20).

### **2.1.6 Tükenmişliğin sonuçları**

Tükenmişlikle birlikte çeşitli neticeler ortaya çıkmaktadır. Bu neticeler, kişilerde hem ruhsal hem de bedensel problemler olabiliyor. Etkileri sadece kişide görülmez, etrafındaki diğer bireylerde de hissedilir (Karacan, 2012).

Tükenmişliğin tesirleri ve bunlardan etkilenme seviyeleri bireylere ve duruma göre farklılıklar gösterebilir. Bu yüzden tükenmişliğin etkileriyle ilgili standart neticeler ortaya çıkmaz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Tükenmişlik, kişinin aile hayatını, mesai arkadaşlarını, iş yerindeki tüm alt ve üst kademedeki çalışanları, ilişkilerini, motivasyonunu, başarısını, diğer insanlarla iletişimini etkiler. Aslında tüm yaşamı üzerinde tahrip edici bir etkide bulunur (Babaoğlu, 2007: 57). Sonuç olarak tükenmişlik, onu yaşayanla sınırlı kalmaz. İlişkili olduğu tüm bireylerde yıkıma neden olabilir (Sürgevil, 2006: 89).

#### **2.1.6.1 Tükenmişliğin kişisel sonuçları**

Tükenmişliğin kişisel neticelerinden olan fiziksel neticeler çoğunlukla göz ardı edilir. Kişinin sorununun baş ağrısı, yemek yiyememe, uyuyamama olduğu varsayılır. Bu sorunu gidermek için ilaca başvurulur. Ancak problem aslında tükenmişlik olduğu için ilacın hiçbir etkisi olmaz (Saraç, 2018: 15).

Stresli ortamlardaki iş görenlerde ruhsal tükenme görülür. Bununla birlikte enerjide zayıflık, bitkinlik görülür. Ruhsal tükenme yaşayan bu bireylerde bunalım, uykuda problem, unutkanlık ve dikkati toplayamama görülür (Sılığ, 2003: 44).

### **2.1.6.2 Tükenmişliğin iş yaşamındaki sonuçları**

Tükenmişlik sonuçları sadece bireysel sonuçlarla kalmaz bireyin iş yaşamını da etkiler.

Yapılan çalışmalar ortaya koymuştur ki tükenmişlik sadece kişiyi etkilemekle yetinmez, çalıştığı kurumu da diğer iş görenleri de olumsuz yönde etkiler (Maraşlı, 2003: 9-10). İş hayatında hizmet edilen kişilere olan alaka tükenir. Diğer bireylere bakış açısı farklılaşır. Etrafındaki kişilere obje olarak bakar, duyarsızlaşır (Izgar, 2001: 256). İşinden memnun olmayan, çalıştığı kurumda huzursuz olan iş görenlerde performans düşer. İşten soğur, hatta işten ayrılma isteğinde bulunur (Rocca ve Kostanski, 2001).

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler, sorunlarıyla mücadele edebilmek amacıyla zararlı maddelere yönelmekte, madde bağımlılığı problemiyle karşılaşmaktadırlar. Performanslarında gerileme, işten uzaklaşma- ayrılma görülür (Acun, 2010: 21-22, Yıldırım, 2016: 18-19).

### **2.1.6.3 Tükenmişliğin davranışlara etkisi**

Tükenmişliğin etkisiyle davranışlar da olumsuzlaşabilir, başkalarıyla problemler yaşanabilir. Başkalarıyla ilgili dedikodu yapma, alay etme, başkalarını küçümseme, kusurlar bulma gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkabilir (Freudenberger, 1974).

Kararsızlık Etkisi: Kişilerin işlerini vaktinde yapmaması, sürekli ertelemesi yeterliliğini sorgulamasına neden olur. İş yerinde rol çatışması, aşırı iş yükü ve yetkilerdeki yetersizlik yerinde kararlar almalarını etkiler. Süreğen bir kararsızlık durumu yaşanır. En kötü kararsızlık da budur (Izgar, 2000: 37).

### **2.1.7 Tükenmişlikle mücadele yöntemleri**

Tükenmişlik sendromunun sonuçlarından sadece tükenmişlik yaşayan birey etkilenmez. Kendisiyle birlikte çalıştığı kişiler, ailesi ve çevresi de etkilenmektedir. Dolayısıyla tükenmişlikle mücadelede bu bilinçle hareket etmek gerekmektedir.

Tükenmişlikle mücadelenin ilk koşulu, tükenmişlik sendromunun bir problem olarak varlığı ve onunla mücadele edilmesi gerektiği bilincinin olmasıdır (Baysal, 1995: 48). Eğitimcilerde oluşan tükenmişlik sendromunun ilk zamanlarında fark edilmesi ve önlem alınması oldukça önemlidir. Erken dönemde fark edilmeyen tükenmişliğin iyileştirilmeye çalışılması oldukça zordur. Öncelikle tükenmişlik nedeni bulunmalı, sonrasında tedavi edilmelidir. Tedaviden sonra iş, öğretmenin bu mesleği yapıp yapmamasına kalmıştır (Wood ve Carthy, 2002).

Tükenmişlik sendromuyla mücadelede merkezi yönetimin de görevleri vardır. İş görenlerin haklarını arayabilecekleri modern yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Lider yöneticilerin atanması bu mücadelede ilk sırada gelir. Çalışanların yaşamsal aktiviteleri revize edilmelidir. Standartların dışına çıkılmalıdır (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişlikle mücadelede bazı teknikler mevcuttur. Bu teknikler kişisel ve örgütsel teknikler olarak ikiye ayrılır. Teknikleri aşağıdaki şekilde sayabiliriz (Izgar, 2001: 396, Aras, 2006: 14, Dilsiz, 2006, Güllüce, 2006, Torun, 1995):

#### **2.1.7.1 Bireysel teknikler**

Kişisel tükenmişlikle mücadele önlemleri bulunmalıdır. Bu teknikleri tatbik etmede kişisel denetim gereklidir. Kişisel denetimin yetersizliğinde kişisel başa çıkma önlemleri ön plana çıkar. Bu önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ulaşılabilir, reel amaçlar ortaya koyma,
- Kendini iyi tanıma,
- Öz denetim yapma,
- Çevreyle ilişkileri güçlendirme,
- İşinin zorluklarının farkında olma,
- Tükendiğinin farkında olma,
- Stresörlerin bilincinde olma,
- Arada dinlenme,
- Tatil ihtiyacını giderme,
- İhtiyaç duyulduğunda etraftan destek talebinde bulunma,
- Hobi edinme,
- İş aralarını iyi değerlendirme,
- İş yerindeki çalışanlarla olumlu diyaloglar kurma,
- Aileye zaman ayırma,

- Hayır demeyi bilme,
- Kişisel gelişime önem verme,
- Dua ve ibadet yapma,
- Sağlığını önemseme,
- Yaşadığı evde rahatlayabileceği bir köşe ayarlama,
- Doğru nefesi öğrenme, yapma.

### 2.1.7.2 Örgütsel teknikler

Tükenmişliğin belirtilerini azaltmak amacıyla bazı önlemler uygulanabilir. Bu örgütsel önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İş görenlerin gereksinimlerine paralel hizmet içi eğitimler uygulanmalı,
- İş yerlerinde özgürce kararlar verme ve kararlara iştirak etme olanakları yaratılmalı,
- İş yerlerinde katılımcılık ilkesi uygulanmalı, iş görenlerin fikirleri önemsenmeli,
- İş görenlerin meslekte yükselme ve taltif edilme imkanları güçlendirilmeli,
- Personel alımında hassasiyet gösterilmeli,
- Örgütlerin vizyonları ve misyonları anlaşılır olmalı,
- Yönetim iyileştirme politikası olmalı ve tatbik edilmeli,
- Belli periyotlarla toplantılar olmalı,
- Kurum yöneticilerinin iş görenlerle iletişimlerini güçlendirilmeleri,
- Görev tanımını açıklıkla belirtilmeli, işe alımda uyum eğitimleri yapılmalı,
- Performansa dayalı çalışan izleme programı olmalı,
- İş görenlerin ihtiyaçları doğrultusunda daimi eğitimler verilmeli,
- Sosyal destek sunulmalı,
- Stresle mücadele çalışması yapılmalı
- Tükenmişlikle karşılaşan kişilerin istirahat edebileceği mekanlar yapılmalı,
- Çalışma alanında bazen değişiklikler yapılmalı,
- Maaşlar tatmin edici hale getirilmeli,
- Yönetim kademesindekiler iş görenlere destekte bulunmalıdır.

## **2.1.8 Tükenmişlik ile ilgili modeller**

Bugüne kadar tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılan araştırmalarda, araştırmacılarca birçok model ortaya konulmuştur. Bu modellerin bir kısmı aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### **2.1.8.1 Cherniss'in tükenmişlik modeli**

Cary Cherniss tükenmişlik konusunda literatürde önemli bir paya sahiptir. 1980 yılında ortaya koyduğu Cherniss Tükenmişlik Modeli ile tükenmişliğe kayda değer bir katkıda bulunmuştur. Konakay'a (2010) göre bu modelde, aşırı isteklerde bulunan birey strese girer ve girdiği stresin kaynağını yenmeyi dener. Stresi gideremeyen kişi meditasyon vb. bazı yollar aracılığıyla stresle mücadele eder. Bu mücadelesinde de başarılı olmadığı takdirde, zarar görmemek veya en az zararlı durumu atlatmak adına iş ile psikolojik alakasını sonlandırır. Bu model, stres kaynağını yok etme, stres kaynağı yok edilemediğinde stresle psikolojik ilişkiyi kesmeyi hedef almaktadır (Bıçak, 2018).

### **2.1.8.2 Edelwich ve Brodsky'in tükenmişlik modeli**

Edelwich ve Brodsky (1980), tükenmişlikle ilgili gerçekleştirdikleri çalışmalar ve edindikleri tecrübeler sonucunda, tükenmişliğin bir süreç olduğunu, birbiri ardınca gerçekleşen kategorilerden olduğunu ortaya koymuşlardır. Tükenmişliği birbirinin ardınca gelişen dört (4) kategoriye ayırmışlardır. Bunlar: 1. İdealistik Coşku. 2. Durgunluk. 3. Engellenme. 4. 'Duyarsızlaşma'dır.

Baysal, (1995) Edelwich tükenmişliğinin evreleri olan idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati'yi (duygusuzlaşma, ilgisizlik) şu şekilde ifade etmiştir:

İdealistik coşku: Kişinin bu evrede yüksek bir enerjiye, güçlü umutlara sahip olduğunu belirtmektedir. Kişinin kendisini başkalarına adamada istekli olduğunu, yüksek bir motivasyona sahip olduğunu yazmaktadır. Bıçak (2018), bu aşamada bireylerde mutluluk ve enerjide güçlü bir duygunun olduğunu, mesleğiyle ilgili beklentilerin abartı derecede olduğunu belirtmektedir. Birey için görevini icra etmek, tüm isteklerinin önündedir. Kendi şahsı ile ilgili tüm isteklerini ötelemiştir. Mesleğinin kendisine her şeyi sunacağına dair motive olmuştur. Bailey, (1985: 28-35) bireyin tüm çabalarına rağmen yönetim tarafından takdir edilmediğini, bireyin

taleplerinin yerine getirilmediğini dolayısıyla bu evre sonunda bireyin tükenmişlik konusunda durgunluk evresine girdiğini belirtmektedir.

**Durgunluk:** Bu evrede iş motivasyonunun düştüğü belirtilmektedir. Bireylerin amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri gayretin düşmeye başladığı, çalışma hayatında yaşadıkları problemlerin kendilerini isteksiz hissetmeye başlamalarına sebep olduğu dönemdir. Bireylerde, mesleklerinin kendi beklentilerini karşılayamayacağı duygusunun güçlendiği evredir. İş dışında kendi hayatında hiçbir şey yapmıyor duygusunun ağır basmaya başladığı ve mevcut durumdan rahatsızlık duyulmaya başlandığı dönemdir. Bu duygunun ağır basması sonucunda bireyler iş hayatı dışındaki işlere yoğunlaşmaya başlar, iş hayatı geri plana itilir (Bayraktar, 2014). Bu evrede kişi işi dışında maddi kazanç sağlayan işlere yoğunlaşmaya başlar (Bahar, 2006: 14-15).

**Engellenme:** Bireyin engellenmeyle birlikte kendini yeniden sorgulamaya başladığı dönemdir. Engellenme iki durumdan kaynaklanabilir: ilki çalışan bireylerin hizmet verdiği kişilere karşı yetersiz kalması, diğeri çalışanın emek verdiği kişilerin isteklerini yerine getirmeye çalışırken kendi gereksinimlerini yerine getirmeyerek engellenmesidir. Bu evrede ruhsal, fizyolojik ve davranış ile ilgili problemler ortaya çıkabilir (Yıldırım, 1996: 7). Çalışan (öğretmen) tükenmişliğin bu evresinde istekle çalışmasına rağmen yaptığı işin sonuçlarının kendisinin istediği gibi olmadığını görür, duygusal yönden yaptığı işten kopmaya başlar. Ayrıca sık sık iş ile ilgili şikayetlerde bulunur. Mevcut durumu düzeltmesinin mümkün olmadığını, kendisiyle alakalı olmadığını varsaymaktadır (Bayraktar, 2014).

**Umursamazlık (Apaty):** Bu aşamada bireyler işleriyle olan bağlarını kafalarında bitirmişlerdir. İşlerin düzeleceğine olan inançları kalmamıştır. Mesleğe devam etmenin tek nedeni sosyal ve ekonomik olarak kişinin güvende kalmak istemesidir. İşten haz alma duygusu kalmamıştır. İş, kişiyi mutlu etmemekte, aksine mutsuzluğa sebep olmaktadır (Kaçmaz, 2005: 29-32).

Edelwich ve Brodsky modelinde beşinci aşamanın varlığı da bilinmektedir. Bu evre tükenmişlik sürecinin aşaması değil, tükenmişliği önleme stratejisinin olduğu evredir. Bu evre, yeniden yapılanmanın nasıl olduğunun yer aldığı evredir (Yıldırım 1995: 7-8).



### **2.1.8.3 Freudenberger'in tükenmişlik modeli**

Freudenberger, tükenmişliğin fizyolojik ve davranışsal belirtilerle kendisini gösterdiğini belirtmektedir. Güvensizlik ve paranoya durumları zaman zaman olabilmektedir (Perlman ve Hartman, 1982: 283).

### **2.1.8.4 Maslach'ın üç boyutlu tükenmişlik modeli**

Maslach modeli "Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli" diye de bilinir. Bu boyutlar; ruhsal tükenme, 'duyarsızlaşma' ve 'kişisel başarısızlık hissi'dir (Maslach vd. 2001: 399). Bu evreleri ölçmek için "Maslach Tükenmişlik Ölçeğini" geliştirmiştir (Maslach ve Jackson, 1986).

**Duygusal Tükenme:** Tükenmişlikte ilk reaksiyondur. Bu evre insan ilişkilerinin yoğun olduğu iş alanlarında daha çok karşılaşılmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Literatüre bakıldığında yoğunlukla duygusal tükenmişliğin, tükenmişliğin temelini oluşturduğu bilinmektedir. Duygusal tükenmişlik, bireylerde yorgunluk olarak kendini gösteriyor gibi görünebilir. Ama aslında insanlardaki kronik yorgunluğun belirtisidir (Gaines ve Jermier, 1983).

Arabacı (2017), 'Duygusal Tükenme' boyutunun çalışanların stresörlere verdiği reaksiyonla ortaya çıkmaya başladığını söylemektedir. Çalışan, duygusal tükenmişlikle mücadelesi sırasında başkalarıyla olan münasebetlerinde uzaklaşma eğilimine girdiğini, ruhsal açıdan da mesafeli davrandığını dile getirmektedir.

**Duyarsızlaşma:** Mesleğinden soğuyan insanlar, hedeflerine varmadaki arzularını da yitirirler. İşindeki muhataplarını umursamama, onlara karşı ölçsüz tepkiler verme, tükenmenin bu evresinde genellikle görülmektedir. Karşıdaki insanları hor görme, insanlar arasında ayırım yapma, insanları sınıflara ayırma, yaptığı işte çok katı olma ve devamlı başkalarından zarar göreceğini düşünme, 'Duyarsızlaşma' boyutunun en bariz örnekleridir (Polat vd., 2009: 218).

**Kişisel başarısızlık hissi:** Tükenmişliğin son evresidir. Bireysel başarısızlık, kişinin kendini eksik ve başarısız hissetmesidir. Birey bir süre sonra öz saygısını yitirerek depresyon yaşayabilmektedir. Bireyin profesyonel destek alamaması kendisi hakkındaki negatif duyguların yoğunlaşmasına sebep olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99-113). Kişisel başarısızlık hissine kapılan kişilerin iş ilişkilerinde de sıkıntılar olmaktadır. Birey mesleği icabı muhatap olduğu fertlerle

münasebetlerinde sıkıntılar yaşadıkça mesleki yetkinlik hissinde ve özgüveninde azalma olmaktadır. Yaptığı işte başarılı olamadığını düşünen bu bireyler suçluluğa kapılırlar (Dilsiz, 2006: 14).

#### **2.1.8.5 Meier'in tükenmişlik modeli**

Meier bu modeli ortaya koyarken Bandura'nın öz yeterlilik modelinden esinlenmiştir. Burada kastedilen öz yeterlilik, bireyin bir işi başarmadaki kişisel ehliyetidir. Bu modelde dört durum mevcuttur (Meier, 1983):

**Pekiştirme arzusu:** Kişinin üzerinde çalıştığı konuda ne kadar tatmin olduğu, bunun arzularını ne derece yerine getirdiği ile ilgili aşamadır. Kişi, yaptığı işte beklentilerinin karşılanamadığını gördüğünde mutsuz olur. Bu da tükenmişlik için bir neden olur.

**Sonuç beklentileri:** Kişinin uğraşı neticesinde elde ettiği sonuçların, arzularını ne kadar gerçekleştirdiği ve bunun inançlarıyla ne kadar örtüştüğüyle ilgilidir.

**Yeterli olma beklentileri:** Bireyin inançları ve düşünceleriyle sonuca odaklı yaptığı çalışmanın tatmin edici olup olmadığıdır. Bandura (1977), yeterli olma beklentileri (yapma) ile sonuç beklentilerinin (bilme) bazı ayrılıklar gösterdiğini belirtmektedir. Buradaki farklar bireyde tükenmişliğe neden olabilmektedir.

**Bağlamsal işleme süreci:** Bu boyut, tükenmişliğin en çok olduğu boyuttur. Yapılan işin ve işi gerçekleştiren kişinin çevresinden ve toplumdan ne kadar etkilendiğiyle ilgilidir. Çünkü bu boyutta bireyin beklentileri ne şekilde öğrendiği, devam ettirdiği ve değiştirdiği ile ilgili açıklama yapılmaktadır (Kocaman, 2018: 25).

#### **2.1.8.6 Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli**

Pearlman ve Hartman tükenmişlikle ilgili yapılmış olan bütün tanımlamaların bir sentezini yaparak, kendilerine özgü bir tükenmişlik kavramına ulaşmışlardır (Konakay 2010). Perlman ve Hartman üç çeşit tükenmenin varlığını belirtmektedirler. Bunlar; duygusal, fiziksel ve davranışsal tükenmedir (Dönmez, 2018: 10).

Bu yaklaşım dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

**Durumun strese götürme derecesi:** Bu aşamada hangi faktörlerin strese sebebiyet verdiği açıklanır. Bu modelde stresin iki nedeni vardır. Birincisi bireyin yetenek ve

becerileri, gerçek ve algısal çevresel arzularını yerine getirmek için yeterli olamayabilir. Diğer neden ise; kişinin mesleğinin beklentilerine, değerlerine cevap verememesidir (Kocaman, 2018: 25).

Algılanan stres düzeyi: Kişinin stres seviyesiyle ilgilidir. Stres seviyesi çalışan kişinin özelliklerine ve çalıştığı teşkilatın değişkenlerine göre ortaya çıkmaktadır.

Strese verilen tepki: Bilişsel/duyuşsal, fizyolojik ve davranışsal tepkilerin gösterildiği aşamadır (Konakay, 2010).

Strese verilen tepkinin neticesi: Tükenmişlikle birlikte birey ruhsal ve fiziksel olarak olumsuz yönde etkilenmiştir. İş tatmininde ve işteki randımanında da düşüş olduğu görülür (Çolakoğlu, 2001: 40).

#### **2.1.8.7 Pines'in tükenmişlik modeli**

Tükenmişlik; fiziksel, ruhsal ve zihinsel olarak bitkinlik durumudur (Pines, 1993: 33). Çalışma koşullarının bireyi devamlı duygusal baskı altında tutması, tükenmişliğin en önemli nedenidir. Ama işine aşırı düzeyde konsantre olan kişilerde de tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Baysal, 1995). Pines kuramına göre tükenmişlik bir kere görüldü mü güdülenme seviyesinde gitgide düşüşün olduğu ve bunun neticesinde kimi bireylerin işten çıktığı gözlenmektedir (Çağlayan, 2012: 16).

#### **2.1.8.8 Golembiewski'nin tükenmişlik modeli**

“Bu modelde ıveğen ve süreğen olarak araştırılan tükenmişlik; aşırı strese karşı ani bir tepkime olarak ortaya çıkmaktadır. Süreğen tükenmişlik iş ortamı kaynaklıyken, ıveğen tükenmişlik genelde sevilen birinin vefatı gibi kişisel travmalar kaynaklıdır” (Golembiewski vd, 1996: 8, akt. Kocaman. 2018: 23). ‘Duyarsızlaşma’, bireysel başarıda gerilemeye, bireysel başarıda gerileme ise ruhsal çöküntüye neden olan modeldir (Arı ve Bal, 2008: 134-135).

#### **2.1.8.9 Suran ve Sheridan'ın tükenmişlik modeli**

Şuran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik modelinin özünü, Erikson'un (1950, 1959) kişilik gelişimi kuramından almaktadır (Konakay, 2010). Bu model gözlem ve tecrübelerine dayanır. Dört aşamadan oluşmaktadır (Bıçak, 2018):

Birinci basamak; kimlik, rol karmaşası.

İkinci basamak; yeterlilik, yetersizlik.

Üçüncü basamak; verimlilik, durgunluk.

Dördüncü basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı.

Kimlik/rol karmaşası: Erken çocukluk dönemini ve ergenliği içine alan, kişinin kendini tanıması, kabiliyetlerini keşfetmesi ve yaşamına dair yerinde kararlar verebilmesi açısından çok önemli bir basamaktır. Yeteneklerini bilmeden, yani kendilerini keşfetmeden verilen kararlar sonucunda kişilerin bu kararlardan dolayı mutsuz olduklarını ve tükenmişlik sendromu yaşadıklarını belirtmektedir (Suran ve Sheridan, 1985: 745, akt. Boyar, 2011: 29).

Yeterlilik, yetersizlik: Ergenlik döneminin ardından kişinin yaşadığı rol karmaşasını atlatarak becerilerini olgunlaştırabileceği ve yeni bir hüviyet edinebileceği bir basamaktır. Kişi mesleki tecrübeleri açısından kendini gerçekleştirmiştir. Bu basamaktaki kişi, işini yaparken işinde ne kadar yetkin olduğunu düşünmekte, kendisiyle paralel konumdaki iş yeri çalışanlarıyla kendisini mukayese edebilmektedir. Kişi, bu mukayese sonunda kendini yeterli hissettikçe motivasyonu ve işe sadakati yükselmekte, tersi durumda ise yetersizlik hissine kapılmaktadır (Boyar, 2011: 30).

Verimlilik/durgunluk: 30'lu yılları içine alan basamaktır. Bu basamakta kişi kendisini tanımış, iş sahibi olmuş ve kariyerini tasarlama aşamasına geçiş yapmıştır. Kişinin yuva kurma, çocuk yapma ve ev alma gibi idealleri ortaya çıkmıştır (Boyar, 2011: 30). Bu basamakta meslek edinemeyen, çocuk sahibi olamayan kişiler yararlı olamadıklarını hissetmekte ve durgun bir sürece girerler (Gürses ve Kılavuz, 2011:158).

Yeniden oluşturma/hayal kırıklığı: 60 yaş ve sonraki yılları içine alan bu basamak, kişilerin yıllarca verdikleri uğraşın nüvesini almaya başladıkları dönemdir. Ama aynı zamanda ölüm korkusu yaşamaya başladıklarından dolayı tüm uğraşlarını, çabalarını sorguladıkları dönemdir (Boyar, 2011:31). Bu aşamadaki kimi insanlar hayallerini gerçekleştiremediklerini düşünerek yeni bir başlangıç yapma gayretine girmeyi düşünseler de bunun çok geç olduğunu gördüklerinden hayal kırıklığına kapılırlar. Kimi kişiler de hayatlarındaki amaçlarını gerçekleştiremediklerini görerek yeni bir başlangıç yaparlar.

## 2.2 Örgüt Kültürü

Örgüt kavramı incelendiğinde birçok farklı tanımın yapıldığını görürüz. Bu tanımların birçoğu birbirine yakın ögeler taşır. Örgüt kavramı, birçok araştırmacı tarafından “ortak bir amaç için insanların bir araya gelerek oluşturduğu birlik” şeklinde ifade edilmiştir. Bu birliklerin ortaya çıkmasında insanların gereksinimleri belirleyici olmuştur. Bireylerin tek başlarına yaşamaları, hayata karşı koymaları neredeyse imkansızdır. Dolayısıyla insanlar bu gereksinimlerini karşılayabilmek için birlikte hareket etme ihtiyacı duymuşlardır. Birlikte hareket etmenin sonucunda örgütler ortaya çıkar.

Örgüt kavramı ilk kez Andrew Pettigrew’in “Administrative Science Quarterly” yayınında çıkan “örgüt kültürlerinin incelenmesi üzerine” isimli çalışma ile Amerikan akademik yazın alanında yer almıştır (Geert, 1990: 286).

Literatür tarandığında araştırmacıların örgüt ile ilgili yaptığı tanımlamaların bazıları şunlardır: Örgüt, önceden ortaya konan hedeflere erişebilmek için görev ve mesuliyetlerin bölüştürülerek, çalışanlara iş bölümünün gerçekleştirilmesidir. Formel anlamda, “İki veya daha çok insanın özellikle planlanmış faaliyetleri veya insanların güçlerinden müteşekkil olan sistem” şeklinde tanımlanmıştır (Selznick, 1948). Etzioni (1964), örgütü “önceden ortaya konan hedeflere erişmek adına bir araya getirilen sosyal bir birim” şeklinde ifade etmiştir. İnsan davranımlarının temelinde gücü kullanma güdüsü yatmaktadır. Bireyler gereksinimlerini gidermede yetersiz olduklarından birlikte hareket etme ihtiyacı duymuşlardır. Var olma, korunma güdüsüyle örgütlülüğe dayalı tarihteki temel insan teşkilatları meydana gelmiştir (Alıç, 1995: 1-40).

Sosyal yaşantımızda toplumsal, kültürel, dini, politik, askeri ve eğitim gayeleriyle oluşmuş birçok örgüt mevcuttur. Ayrıca normal hayatımızın çok büyük bir kısmını ya bu örgütlerin birer ferdi olarak veya bunlarla yakından alakalı olarak idame ettiririz. Bütün bireyler birer örgüt üyesi olarak doğar, yaşar ve ölürler (Görücü ve Uçar, 2015: 107-124).

Günümüz toplumsal yaşamı içerisinde sosyal, kültürel, dini, siyasi, askeri ve eğitimsel amaçlarla kurulmuş olan sayısız örgüt bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, insanlar günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü bu örgütlerin bir üyesi olarak yahut bu örgütler ile ilişki içinde geçirmektedirler. Tüm insanlar bir örgüt içerisinde

dünyaya gelmekte ve dolayısıyla bir örgüt vasıtasıyla hayata veda etmektedirler (Görücü ve Uçar, 2015: 107-124).

### **2.2.1 Örgüt kültürü kavramı**

Kültür, aynı yerde yaşayan ve buna benzer özellikler gösteren insanların tutum ve davranışlarıyla ortaya koyduğu üründür. Aynı kültüre sahip insanlar benzer kuralları, tarihi ve dini tutumları sergilerler. Ulusal kültürler ve alt kültürler kendilerine özgü davranışlar ve eylem türleri ortaya koyarlar. Modern toplumlarda birlikte yaşayan ve birlikte çalışan insan grupları, kendilerine özgü maddi ve manevi bir ortam oluştururlar (Gjuraj, 2013: 160-180). Örgütsel analizde kültür, çalışanlar arasında ve çalışanlar ile kurum arasındaki etki ve etkileşim sonucunda ortaya çıkan organizasyon veya hizmettir. Dolayısıyla, çağdaş organizasyonları ve şirketleri işlevleri açısından incelendiğimizde, bunları sosyal gruplar olarak tanımalı ve kabul etmeliyiz. Bir kurumdaki örgütsel fenomenler, bu kurumun kendine özgü kültürünün incelenmesi, tanımlanması ve analizinde esastır (Tharp, 2009: 1-5).

Onlarca yıldır yapılan çalışmalar sonucunda farklı kültüre sahip insanların farklı beklentileri ve farklı değerleri olduğunu ortaya koymuştur (Tayeb, 1996). Black vd. (1992) uluslararası ticari faaliyetlerde ortaya çıkan aksaklıkları veya problemlerin mesleki yetersizlikten kaynaklandığı düşüncesinin yanlış olduğunu, bu problemlerin nedeninin örgütsel kültür farklılığından ve farklı stratejilere ayak uyduramamaktan kaynaklanma ihtimalinin yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Uluslararası alanda başarılı olmak isteyen şirketler veya organizasyonlar bu zorlukları aşmak için çalışanların profillerini oluştururken seçici olmalı, demografik açıdan heterojen bir çalışan profili oluşturmalıdır. Bu profil uluslararası ticari ve kültürel ilişkilerde hem etkileşimi artıracak hem de karşılıklı güven sağlayacaktır (Gruenfeld vd., 1996: 1-15).

Bir kuruluşun kültürünün oluşumunda çalışanların ulusal kimlikleri, kültürel değerleri demografik özellikleri ve kişisel özellikleri etkilidirler. Hofstede (1991), iş görenlerin iş yerindeki davranış ve tutumlarının nedeninin üç farklı nedene bağlamıştır. Bunlar; ait olduğu milliyet, meslek ve örgütsel kültürdür. Birincisi, aile ortamında ve yakın çevresinde işe yönelik olarak oluşan tutum ve inançlar ve yine aileden gelen bireysel değerler ve hedeflerdir. İkincisi, eğitim öğretim ortamında ve mesleki yaşamında oluşan mesleki değerlerdir. Üçüncüsü, aynı işi yapan iş görenler

arasında ve iş gören ile müşteriler arasındaki mesleki münasebetler sonucunda oluşan değerlerdir.

Kültür kavramı, yazın alanında ilk defa Eliot Jaques tarafından Büyük Britanya’da çıkarılan “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” isimli kitapta yer almıştır (Şengül, 2013 b:2). Bu yapıtta, kurum çalışanlarının geleneksel düşünme ve görevlerin koordinasyonu ilkesi baz alınmıştır (Şengül, 2013 b:2).

Kültürün çalışma ortamına etkisini ortaya koymak amacıyla Western Electric Şirketi tarafından 1930 yılında yapılan çalışma, ilk kapsamlı çalışma olarak kabul edilmektedir. Çalışmanın gayesi, fabrika iş görenlerinin daha fazla üretken olup olmadığını ortaya koymaktı. İş görenlerin çalışmaları bir süre gözlemlendi. Tatmin edici sonuçlar elde edilince çalışma derinleştirildi. Mayo ve Warner tarafından 1931 ve 1932’de yapılan çalışmalar sonucunda örgüt içinde oluşan akran gruplarının sosyal gücünün örgüt yöneticilerinin gücünden fazla olduğunu ortaya koymuştur (Mayo, 1945). Bu durum örgüt içi kültürün örgütün başarısında ne denli etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

1960 ve 1970’li yıllarda örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar psikologlar ve sosyologlar tarafından yakından izlenmiştir. 1970’li yıllarda özellikle batı dünyasında başta olmak üzere global düzeyde sanayide ve ekonomideki yükselme ulusal ve uluslararası şirketler arasında rekabeti derinleştirmiştir. Bu rekabette sanayi sektöründeki gelişme, işgücüne ihtiyaç duyulmasını sağlamış ve ülkeler arası bir göç dalgasına yol açmıştır. Bu göç, geri kalmış ülkelere gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere doğru olmuştur. Özellikle batılı ülkelere doğru olan göç dalgası, bu ülkelerdeki kültürü etkilemiştir. Bu etkilenme daha çok batı ülkelerindeki şirketlerdeki çalışanların profilini etkilemiştir.

Batılı ülkelerde bulunan şirketlerdeki çok kültürlü ve farklı etnik yapıdaki çalışanların örgüte etkisi ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Çalışanların örgütsel kimlikleri, inançları ve inandığı değerleri örgütsel başarıyı ve başarıyı etkilemiştir (Tharp, 2009: 1-5). Çalışanların bilgi birikimi, hayata bakış açılarını ve yaşam tarzlarını, inandıkları değerleri ve mesleki tecrübeleri örgütsel başarımlarını etkilemiştir (Ouchi, 1981, Deal ve Kennedy, 1982, Pascale ve Athos, 1981).

Örgütler, belirgin hedefleri gerçekleştirmek amacıyla planlı ve sistematik bir şekilde meydana getirilmiş, çevreyle ilintili toplumsal oluşumlardır (Daft, 2006). Örgüt

kültürü, kurum çalışanlarının tutum ve davranışlarına yön veren ve yol gösteren, değerler, öğretiler, hipotezler ve pratiklerdir (Rashid ve diğ, 2003: 164). Örgüt kültürünün kurumlarda birleştirici bir özelliği bulunmaktadır. Çünkü kültür paylaşımcı ve bütünleştiricidir (Arabacı, 2010). Örgüt kültürü, kuruma katılan bireylere sosyalleşme tecrübeleriyle ile aktarılan, yöneticilerce oluşturulan normlar ve bireylerin kurumlarıyla ilgili sürekli dile getirdikleri hikâye ve mitler kuruma özgü değerler ve öğretilerdir (Schneider ve Barbera 2014).

Edgar H. Schein örgütü açık bir sistem olarak tarif etmiştir. Açık örgüt sistemlerini de aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Schein, 2010: 14-15):

- Çevreyle sürekli etkileşim halinde olduğundan açık bir sistemdir. Çevreden alınan girdiler çevreye mal ve hizmet olarak döner.
- Çok amaçlı bir sistemdir. Çevre ile çok amaçlı etkileşim mevcuttur.
- Birden fazla alt sistemi vardır. Alt sistemler arasında devinimsel bir etkileşim mevcuttur.
- Alt sistemlerin birinde oluşan farklı bir durum, bütün alt sistemleri etkiler.
- Örgüt aynı zamanda devinimsel bir çevrede yer alır. Çevre, sistemin yapısını etkiler.
- Örgüt ve çevre etkileşim içerisinde olduğundan, örgütü çevreden ayırmak çok zordur.

Örgüt kültürünün tanımı üzerinde bir görüş birliği yoktur. Ancak birçok araştırmacı örgüt kültürünün aşağıda yer alan özellikleri üzerinde mutabık kalmışlardır (Hofstede ve ark., 1990):

- Bütünü kapsayan bir yapısının bulunması,
- Tarihteki rolü,
- Antropolojik konularla ilgisi,
- Sosyal işlevi,
- Esnek bir yapıya sahip oluşu,
- Değişimin güçlüğü.



### 2.2.2 Örgüt kültürünün türleri

Örgüt türlerinin ortaya konmasında araştırmacılar tarafından farklı kültür modelleri şeklinde tanımlanmışlardır.

Deal ve Kennedy, (1982), örgütlerin stratejilerine ve çalışanlardan beklentilere dayanarak dört örgüt kültürü modeli olduğunu öne sürmektedir. Bunlar;

Maço kültürü (The Tough-Guy): Örgütlerin veya kişilerin amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanlarına çok fazla baskı uygulayan, risk alan kültürdür.

Sıkı çalış/sert oyna kültürü (The Work Hard/Play Hard culture): Çalışanlar müşterilerin etrafında dört dönüyorlar. Müşterilerin istekleri baz alınarak seri sonuç almaya odaklı örgüt kültürüdür.

Risk, bahis/iddia kültürü (The Bet/Your/Company culture): Kurumun işletmesinde risk alan örgüt kültürüdür.

Süreç kültürü (The Process culture): Kurum iş görenleri arasında çalışma isteği ve motivasyon yüksektir. Mükemmel, detaylara önem veren, teknik anlamda güçlü bir kurum yapısı vardır. Kaygı düzeyi düşüktür. Risk almayı pek sevmez.

Xenikou ve Furnham, (1996: 349-371) örgütün hedeflerine ve karar alma organlarına göre dört örgüt kültürü modeli öne sürmüşlerdir. Bunlar;

Değişime açıklık/inovasyon kültürü: İnsanı merkeze alan, birliği, başarıyı, yeniliği, değişimi, desteği özgün fikirleri teşvik eden örgüt kültürü.

Görev odaklı kültür: Yüksek verim ve başarı hedeflenirken aynı zamanda üretimde detaylara önem verilir. Kaliteden ödün verilmez.

Bürokratik kültür: Tutucu, merkezi bir yapısı vardır. Kararlarda çalışanların etkisi yoktur. Kararlar merkezden alınır.

Rekabet /yüzleşme kültürü: Bu örgüt kültüründe güçlü amaçlar vardır. Rekabet büyüktür. Başarı ve mükemmellik ön plandadır.

### 2.2.3 Örgüt kültürünün sınıflandırılması

Birlikte çalışma azmi olan, birbirleriyle kenetlenmiş birtakım örgütler, diğer örgütlerden farklı kültür ve alt kültür modellerine sahiptirler. Bu kurumların birbirlerinden ayrılan yanlarını şu şekilde ayırılabilir. Güçlü kültür/zayıf kültür ve hâkim kültür/alt kültürdür (Güçlü, 2003: 147-159).

Araştırmacılar örgüt kültürünü çeşitli gruplara göre sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalardan bazıları açıklanmıştır:

### **2.2.3.1 Güçlü kültür / zayıf kültür**

Örgütte mevcut olan kültürler, iş görenleri etkileme açısından güçlü kültür ve zayıf kültür olarak ayrılmaktadır. Bir kurumda çalışanların büyük bir kısmı örgütün hedefleri ve örgütün değerleri ile ilgili ortak fikirlere sahiplerse örgüte güçlü kültür hakimdir. Örgüt üyelerinin düşünceleri farklıysa zayıf kültür hâkim demektir. Güçlü kültürün hakim olduğu örgütlerde kuruma bağlılık yüksektir. İşten ayrılmalar düşük düzeydedir (Özkalp ve Kırel, 2010:173, Robbins, 2012: 522).

Güçlü kültür, kurumdaki genel normların hemen hemen herkes tarafından sahiplenilmesidir. Prosedür gereği yerine getirilmesi gereken kurallar geri plana itilmiştir. Örgütün vizyonu ve hedefleri temel alınmış, bu hedeflere kilitlenmiştir. Tüm çalışanlar kurumun hedeflerinin farkındadır. Herkes bu doğrultuda çalışır (Korkut, 2010: 16).

Güçlü örgüt kültüründe çalışanlar, örgütteki normları benimser ve değerlere sadık kalır. Bu doğrultuda yapılandırılan örgüt kültürü, çalışanlar tarafından kabullenildiğinde kurumdaki iş birliği artar, çalışanlar arasındaki iletişim artar. Örgütte uyum ve esneklik artar. Çalışanların birbirleriyle ve kurumla olan bağı kuvvetlenir (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından kabullenilmediği kurumlarda zayıf kültür oluşur. Örgütteki geçerli normlarda fikir birliği oluşmaz. Alt kültürlerle olan bağ zayıflar. Bu kültürde müşteri, ürün ve iş görenlere önem verilmez. Önemli olan istatistiksel olarak örgütün ortaya koyduğu performanstır. Çalışanlarla alt kültür grupları arasındaki olumsuz ilişkiler gerilime neden olur. Kurumdaki güçsüz örgüt iklimi, zayıflığın ötesinde olumsuz bir örgüt kültürü oluşturur (Sarı, 2005). Zayıf kültür iş gören açısından sirkülasyonun çok fazla olduğu veya henüz oluşmuş kurumlarda daha çok kendini gösterir (Vural, 2003: 51).

### **2.2.3.2 Hakim kültür / alt kültür**

Kültür, toplumsal seviyesine göre hakim kültür ve alt kültür olarak ikiye ayrılır. Toplumun genel öğretileri, değerleri ve bakış açıları genel kültürdür. Genel kültür

bünyesinde oluşan, herhangi bir kimliğe özgü, bölgesel ve kendine has özellikler gösteren kültüre de alt kültür denir (Şimşek, 1998).

Örgüt üyelerinin büyük bir kısmının benimsediği normlar baskın (hakim) örgüt kültürünü meydana getirir. Bu yüzden örgüt üyeleriyle baskın kültür özdeşleşmiştir. Baskın kültür, kuruma belli bir kimlik kazandıran geniş bir perspektiftir. Örgütte oto kontrol sağlar. Örgütteki bürokratik mekanizmayı güçlendirir (Aslan, 2008).

Hakim kültür daha çok ulusal seviyede görülür. Alt kültür ise çoğunlukla yerel düzeyde görülür. Alt kültür bölgesel farklılıklara sahip toplumsal yaşam tarzını yansıtır (Danışman ve Tekiner, 2010: 836).

Alt kültür, kurum çalışanlarının bir kısmının sahip olduğu kültürdür. Özellikle çok büyük şirketlerde belli bir bölümde çalışan kişilerin yaşadığı sorunlardan kaynaklanarak oluşan kültürdür. Bu kültür, büyük şirketlerde yatay veya dikey doğrultuda meydana gelebiliyor (Vural, 2003: 51).

### **2.2.3.3 Maddi ve manevi kültür**

Örgüte has alt değerler maddi kültürü oluşturur. Bu değerler insanların gereksinimlerini karşılar. Somut olarak görülebilen, işlevini yitirdiğinde yerine yenisi konabilen değerlerdir. Teknoloji, yöntem ve teknikler, güzel sanatlar ve ilimler maddi değerlerdir (Erdal, 2010). Toplumda kullanılan malzemeler, yapılar, teknolojik ürünler ve sanat eserleri Maddi kültürü oluşturur (Çınar, 2016: 7). Manevi kültür ise dil, gelenek ve görenekler, öğretiler, inançlar yaşam tarzı vb. değerlerden oluşur (Gülmez, 2013: 6).

### **2.2.4 Örgüt kültürünün temel öğeleri**

Örgüt kültüründe, örgüt yapısı ve oluşumu ile ilgili bilgi veren, örgüt kültürünün kavranmasını sağlayan öğeler mevcuttur. Bu öğeler zamanla oluşmakta ve olgunlaşmaktadır. Araştırmacılar tarafından birçok kültür öğesi üzerinde durulmuştur. Bu öğelerin bazıları özetlenmeye çalışılmıştır.

#### **2.2.4.1 Liderler ve liderlik tarzı**

Liderlik, örgüt çalışanlarının örgütün vizyonuna adaptasyonunu sağlayan, örgütte hedeflerin benimsenmesini ve bu hedeflere ulaşmada katkıda bulunan enerjik bir süreçtir. Liderliğin ana hedefi, iş görenleri örgütte başarılı kılacak ortam ve imkanları

yaratmaktadır. Liderler örgüte yön verir, iş görenleri hedeflerle uyumlu hale getirir, iş görenleri motive ederler (Güney, 2011: 185). Liderler yönettikleri örgütlerde aldıkları kararlarda, problemleri bertaraf etmede, personel alımında, personel terfi ve mükafatlandırmada örgüte yön verirler. Örgüt için rol modeldirler. Liderler sahip oldukları özelliklerle örgütü arzu edilen biçime sokarlar (Tüfekçi, 2012: 11).

Liderler ve kahramanlar, örgütten beklenen tüm özellikleri taşıyan bireylerdir. Örgüte rol model olurlar. Kurum çalışanlarına göre örgütün tüm beklentilerini içinde barındıran, yolunda gidilmesi gereken kahramanlar olarak görülürler. Örgüte sonradan katılan bireyler, örgütün tüm değerlerini kahramanlarla ilgili anlatılan hikayelerden öğrenebilirler (Şişman, 2001: 97).

#### **2.2.4.2 Seremoniler ve törenler**

Seremoniler, örgütsel normların ve değerlerin kanıksanmasında önemli bir yere sahiptirler. Seremoniler sırasında kültürün önemli öğeleri olan kahramanlar, mitler ve simgelerle ilgili kutlamalar gerçekleştirilir. Ayrıca bu seremonilerde başarı gösteren çalışanlar mükafatlandırılır. Bu sayede düşük başarı gösteren çalışanlar özendirilir. Bunların sonucunda örgütsel değerlere ve kurallara bağlılık artar. Seremoniler sırasında çoğunlukla törenler de yapılır. Bu törenlerde örgütsel misyon kanıksanır. Örgütte birlik, beraberlik ve dayanışma duygusu artar (Güney, 2011: 185).

Kurum kültürünü tanıtan ve bu kültüre süreklilik sağlayan seremoni ve törenler, aynı zamanda iş görenlerin sosyal birer birey olmalarını da amaçlamaktadır. Belli periyotlarla gerçekleştirilen bu tür aktiviteler kuruma pozitif bir hava katarlar. Aynı zamanda örgütlerin güçlenmesinde önemli bir görev üstlenirler (Çınar, 2018: 13).

#### **2.2.4.3 Değerler**

Örgüt yapısının temelinde yer alan değerler, örgüt iş görenleri tarafından sahiplenildikçe örgütün hedeflenen kazanımları gerçekleştirmesi kolaylaşmaktadır. Aksi takdirde örgütte hedeflerin gerçekleşme sürecinde sapma olması muhtemeldir.

Değerler, soyut ve iş görenlerin his, fikir, davranış ve algılarını yönlendiren kıstaslardır. Kıstaslar kurumlardaki çalışma düzenini, kimliğini, problemleri çözme modellerini, hedeflerini işaret eder. Bu değerlerle tüm iş görenlerin dayanışma içerisinde gerçekleştirebilecekleri amaçlar, yönetim amaçlı temel prensipler, örgütte geçerli normlar belirlenmektedir (Tikici, 2005: 217). Örgütün ulaşmayı hedeflediği

soyut kavramlardır. Örgütün yapısındaki etkinlikler, davranışlar ve objelerin önemini vurgulayan standartlardır. Kısacası örgüte ait kimliktir (Güney, 2011: 185).

Değerler, örgüt için en uygun olanı ve amaçları açıklamaktadır. Bundan dolayı değerler, pozitif neticeler ortaya koyması beklenen, hayata geçirilmesi durumunda hem kişiye hem de mensubu olduğu örgüte ve örgütün bulunduğu çevreye pozitif katkıları olacağı düşünülen pek çok kavramı ifade eder. Dürüstlük, saygınlık, fedakârlık gibi kavramlar bunlardan bazılarıdır (Leblebici, 2016: 25).

#### **2.2.4.4 Normlar**

Normlar bir örgütün işleyişinde geçerli olan, herkes tarafından kabul görmesi gereken kurallar ve kıstaslardır. Örgütlerdeki yönetici-çalışan, çalışan-örgüt ilişkilerinin nasıl düzenleneceğiyle ilgili yazılı kural beklemek çok zordur. Bu yüzden örgütlerde normlar vardır.

Örgütsel normlar, iş hayatında iş görenlerin uyması gereken kurallardır. Her örgütte iyiyi, doğruyu ön plana çıkararak, herkesçe yapılması gereken kurallar vardır. Bu kurallar yazılı olabileceği gibi olmayabilir de. Bu kurallara uyulmadığında yaptırım ile karşılaşılabilir. Bu normlar örgütte birlik, beraberlik ve dayanışmayı güçlendirmek amacıyla denetim görevi görürler (Güney, 2011: 188). Normların değerlerden ayrılan yanları örgüt üyelerine bariz bir şekilde rehberlik etmeleridir (Özenli, 2006: 31).

#### **2.2.4.5 Semboller**

Örgüt kültürünün bir parçası olan, kendine has anlamları olan sözcükler ve objelerdir. Semboller, örgütsel kültürü tarif eden bu kültürün temelini meydana getiren öz değerleri anlatırlar. Örgüt içerisindeki sembollerden sayılan simgeler, kıyafetler, dil vb. gibi unsurlar iş görenlerin duygu ve fikirlerini ortaya koyarlar (Güney, 2011: 188).

#### **2.2.4.6 Dil**

Örgüt kültürünün canlı kalmasını ve sonraki kuşaklara geçmesini sağlayan önemli bir öğedir. Dil, örgüte ait temel değerlerin örgütte kökleşmesini ve yeni katılan üyelere aktarılmasını sağlamaktadır. Örgütlerde kullanılan bazı söz öbekleri, şakalar, sloganlar, jest ve mimikler örgüt dilini simgeler (Bakan ve diğ., 2004: 54-55). Her

örgütün kendine özgü bir dili vardır. Duygu ve düşüncelerin sonraki kuşaklara aktarılmasında, birlik ve beraberliğin sağlanmasında dilin çok önemli bir işlevi vardır. Örgütsel kültürün ana yansıtıcısıdır. Örgütteki ortak lisanın kullanılması örgütsel kültürün özümsemişliğinin kanıtıdır (Güney, 2011: 187).

#### **2.2.4.7 İnançlar (varsayımlar)**

Kişilerin örgütsel ve toplumsal olaylara bakışı, bunları nasıl yorumladığı ve ne derece kanıksadığını gösteren öğelerdir.

İnançlar kişilerin sosyal olayları nasıl anlamlandırdığını gösterir. İnançların oluşmasında din, çevre ve bireysel özellikler ana etkidir (Yaşlı, 2018). İnançlar, Kültürel öğeleri şekillendirmektedirler. Kültürün oldukça derin ve soyut kısmını meydana getirir. Varsayımları ortaya çıkarmakta bazı sorunlarla karşılaşılır. Bu sorunlar üçe ayrılır. Bunların ilki, kişilerin varsayımları dile getirirken ima yoluna başvurusu. Somut örnekler verilerek yapılır. İkincisi, bir kısım varsayımların bazı örgüt kurallarıyla çatışması. Bireyler bunları kabullenmekte güçlük çekerler. Son olarak, örgütün bazı değerlerinin örgütle alakasının bireylerin kafasında oluşturduğu şüphedir (Özen, 2009: 68).

#### **2.2.4.8 Hikayeler**

Geçmişte yaşanmış vakaları konu edinen ve örgüte sonradan dahil olan bireylere anlatılan öykülerdir. Amaç örgüte sadakati güçlendirerek bazı mesajlar vermektir. Bu hikayeler, geçmişte vuku bulan olayları, güzel bir dil ile üyelere aktarır. Bu sayede kurum içi birlik ve beraberlik güçlendirilir. Örgütsel hikayeler olumlu ve olumsuz konular ihtiva edebilir. Örgüt liderlerinin iş görenlerin problemleriyle ilgilenmesi olumlu bir hikayeyi temsil eder. Kurumda yönetim kademesindeki bir şahsın veya diğer bir çalışanın kişisel çıkar amaçlı bir faaliyette bulunması ve bu üyenin işten çıkarılması olumsuz bir hikayeye örnektir (Güney, 2011: 186-187)

#### **2.2.5 Örgüt kültürü modelleri**

##### **2.2.5.1 Schein modeli**

Schein'in örgüt kültürünün ana unsuru şu şekildedir. Örgüt kültürü, kurumun bağlantılı olduğu çevre ile alakalı problemleri ortadan kaldırmalıdır. Bunun yanında yine kurumun etkileşimde bulunduğu diğer unsurlarla bütünleşme sağlayabilmeli ve

çevresel belirsizlikleri ortadan kaldırmalıdır. Eğer varsa kaygı ve çekincelerini de ortadan kaldırmalıdır (Eren, 2014: 144).

Schein, kültürü çok önemli bir güç olarak görmektedir. Çünkü kültür, kişisel ve müşterek eylemleri ile zihinsel süreçleri etkiler. Ayrıca kültür bilinç altında da kendine yer edinmektedir. Örgüt kültürü ise kurumun yöntem, teknik ve hedeflerini belirler. Kurumdaki bu kültür, kurumdaki tecrübeler, kurumdaki yaşanmışlıklar ve örgüt liderlerinin ortaya koyduğu perspektifle oluşur. Örgütün varlığı ve devamlılığı örgüt içerisindeki kültürün örgüt üyeleri tarafından kavranmasına bağlıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 429).

Literatür incelendiğinde örgüt kültürü alanında Schein Modeli'nin temel modellerden biri olduğu görülmektedir. Schein, örgüt kültürünün üç ana seviyede oluştuğunu ifade eder. Schein bu üç seviyeyi şu şekilde tanımlamaktadır (Sop, 2016: 25);

Göstergeler: Bu seviye kültürün somut kısmıdır ve gözle görülebilir. İlişki biçimi, üyelerin stili ve teşkilatın logosunu göstermektedir.

Paylaşılan değerler: İdari yönetim biçimini, teşkilatın amacını, yöntem ve teknikleri ile karar verme şeklini ifade eder.

Temel varsayımlar: Bu varsayımlar bilinçaltı ve ana değerler vasıtasıyla ifade edilmektedir.

### **2.2.5.2 Parsons modeli**

Parsons Modelinin dört işlevi bulunmaktadır. Bunlar; bütünleşme, amaca ulaşma, uyum ve yasallıktır. Bu modelde her sistem üst sisteme ile ilişkilidir. Ayrıca kendi içinde alt boyutları veya dalları vardır. Parsons bu sistemin kendi içinde sistematik bir biçimde çalışabilmesi için alt boyutları ile koordine bir biçimde çalışması gerektiğini ifade eder. Ayrıca üst boyutlarla olan uyumunu kaybetmemeli ki sistem fonksiyonel olmaya devam etsin (Eren, 2014: 142-143).

Parsons'un modelinin dört işlevi şunlardır; Uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integratiion) ve yasallıktır (legitimacy). Bu işlevler, İngiliz dilindeki anlamlarından ötürü yazın alanında "AGIL" şeklinde kısaltılmıştır (Batga, 2018: 21). Parsons'un "AGIL" kuramı, sosyal, iktisadi ve kurumsal varlıkların devamlılığının sağlanmasında birtakım fonksiyonların gerçekleştirilmiş olması gerektiğini açıklamaktadır. Konu edinen bu fonksiyonların devamlılığı ve gelişimi

için ortaya konulan hedeflerin başarılması, bütünleşmenin sağlanması ve herkes tarafından kabul görmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 165).

Bu modelde, teşkilatın dışındaki etkenlerle iş birliğini sağlayan unsur kültürel değerlerdir. Kültürel değerler, kurumsal hedeflerin kurum iş görenleri tarafından özümsemesini, bu hedeflerin başarılmasını ve kurumla bütünleşmesini gerçekleştirirler.

Parsons modelinde belirtilen fonksiyonların gerçekleştirilmesindeki belirleyici unsur kültürel değerlerdir. Değerler vasıtasıyla örgütte ilerleme olur. Değişen ve gelişen süreçlere adapte olunur. Teşkilatlardaki kültürü meydana getiren başlıca değerler şu şekilde bölümlendirilebilir (Eren, 2006):

- Teknik değerler: Doğa ve diğer pozitif bilimlerle alakalı pratikler ve değerler.
- Ekonomik değerler: Tüketim aşamasındakilerin ve pazar konumundaki unsurların yön verdiği pratikler.
- Sosyal değerler: Toplumsal dinamiklerin tercihleri sonucu oluşan pratikler.
- Psikolojik değerler: Bireysel isteklerin şekillendirdiği pratikler.
- Politik değerler: Ülkenin siyasal sisteminin oluşmasını sağlayan pratikler.
- Estetik değerler: Sanata, güzel sanatlara ve zarafete ile ilgili pratikler.
- Ahlaki değerler: Toplumdaki genel normlar ve aile kültürünün şekillendirdiği pratiklerdir.

### **2.2.5.3 Denison modeli (rekabetçi değerler yaklaşımı)**

Denison'un öne sürdüğü bu modelde teşkilatın işleyiş sistemi ve kültürel değerlerin iç ve dış dinamiklerle güdümlü çalışmasının önemine vurgu yapmıştır. Örgüt kültürünü dört aşamada ele almıştır (Taşçıoğlu, 2010). Bu aşamaları şu şekilde sıralamıştır;

Adaptasyon kültürü: Müşteri profilini ve çalışma sahasını şahane bir şekilde çözümleyen firmaların dinamik bir yapıya sahip olduğunu, değişim ve dönüşümü oldukça başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Bu firmaların inovatif ve kurumsallaşma becerisinin yüksek olduğunu vurgulamıştır. İnovasyon, kurumsal belleği canlı tutma ve müşteriyi baz almada vazgeçilmezdir. Pazarın ne ölçüde esas alındığı düşüncesi örgütün odak noktasıdır (Denison ve Spreitzer, 1991).



**Katılım kültürü:** Katılımın güçlü olduğu teşkilatlarda, örgütsel âdiyet ve sorumluluk hissi de güçlüdür. İş görenlerdeki takım ruhunun yüksek tutulması, ekip ruhu ve üyelerin kabiliyetlerinin üst seviyeye çıkarılması esastır (Denison ve Spreitzer, 1991).

**Tutarlılık kültürü:** Kurumun bütünlüğünü, tutarlılığını ve denetlenmesini esas alır. Örgütün düzenlediği etkinliklerde ve işleyişinde planlamayı yapan ana öğeler ve aşamalar dikkate alınır. Katılımcı bir idare, ortak düşüncelere, iş birliğine ve entegrasyona dayanır. Kurumdaki inanışlar, normlar, semboller aracılığıyla tutarlılık artar ve süreklilik kazanır. Tutarlılık kültürü kuvvetlenmiş teşkilatlarda, denetim, eşgüdüm ve entegrasyonda da tutarlılık vardır (Yahyagil, 2004). Kavramsal alt öge tutarlılıkları üçe ayrılır;

- **Temel değerler:** Tüm kurumların vazgeçilmez ana yargılarını oluşturur.
- **Uzlaşma:** Kurum iş görenleri arasında, kurumun hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilme teknikleri konusunda eş güdüm bulunmalıdır.
- **Koordinasyon ve bütünleşme:** Kurumun tüm ünitelerinin temel hedefi gerçekleştirmek amacıyla birlikte hareket etmeleridir.

**Görev kültürü:** Örgütün varlığının ve ulaşması gereken yeri ifade eder. Kurumun misyonunun gerçekleşmesi için izlenecek yöntem ve teknikleri, eylem planı ve davranımlar konularında örgüt dışındaki unsurlarla uyuma önem verir. Ayrıca kurumun tutarlılık ve denetim kabiliyetini gösterir. Güçlü örgütlerde iş görenlerde misyon oluşturma oldukça önemlidir. Görev kültürü gelişmiş kurumların uzak ve yakın hedefleri, vizyon ve misyonları belirlenmiştir.

- **Stratejik yönlendirme:** Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi amacıyla kurumun bir stratejisinin mevcut olduğunu gösterir.
- **Temel amaçlar:** Ana hedefler örgütün vizyonu, misyonu ve politikaları aracılığıyla gerçekleştirilir.
- **Vizyon:** Örgütlerin gelecek zaman diliminde ulaşacağı noktadır. Diğer bir ifade ile gelecekteki görüntüsüdür. Vizyonunu akılcı bir şekilde oluşturan örgütlerde iş görenlerin motivasyonu, üretkenlikleri ve örgütle bağlantıları artmaktadır.

#### 2.2.5.4 Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modeli

Harrison ve Handy kültürleri dört ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar;

- a. Güç kültürü.
- b. Rol kültürü.
- c. Görev kültürü.
- d. Birey kültürü.

**Güç kültürü:** Kontrolün ve gücün olduğu kültür sınıfıdır. Bu tip kültür genellikle gücün kendisinde toplanmasını tercih eden yönetim biçiminin olduğu teşkilatlanmalarda görülür. Otokratik bir yapısı vardır (Şişman, 2007: 142-143).

**Rol kültürü:** Bu kültür tipinde hiyerarşik bir yapı mevcuttur. Rol ve personelin görev tanımlaması ön planda, personel ikinci plandadır. Örgütün kuralları, iletişim yöntemleri, teşkilattaki problemlerin nasıl giderileceği detaylı bir şekilde yazılı olarak belirlenmiştir (Terzi, 2000: 77).

**Görev Kültürü:** Teşkilatın gayelerinin temel olarak görüldüğü, görev bazlı kültür sınıfıdır (Doğan, 2007: 127). Bu kültür tipi çalışanlara, ekiplere, proje ekiplerine çok rahat adapte olabilen bir mahiyettedir. Çalışanlar, çalışma alanlarının denetimini sağlarlar. İşinde uzman olanlar yetkilendirilir. Katı bir teşkilat yapısı yoktur. Uzmanlığa bağlı olarak yetki devrinin çok kolay olduğu bir yapıdır. Kıdem ve statü değil kabiliyet önemlidir (Terzi, 2000: 78, Şişman, 2007: 143). İş görenlerin öz denetiminin temel alındığı bu kültür, esnek örgütlerde varlığını hissettirir (Unutkan, 1995: 58).

**Birey Kültürü:** Kişi ve uzmanlığı esastır (Unutkan, 1995: 58). Kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesinin esas olduğu kültür sınıfıdır (Doğan, 2007: 127). Teşkilattaki tüm bireyler sadece çalışan olarak değil aynı zamanda birer değer olarak bilinirler. Bu teşkilatlarda kişisel kültür teşkilat kültüründen daha önce gelir (Şişman, 2007: 143). Bireyi esas alan, bireyin çalışmalarını ve kazanımlarını önemseyen kültür sınıfıdır. Kişisel çaba ve bilgilerle hedeflere ulaşmaları örgüt için değerlidir. Teşkilatlar iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara yararlı almak amacıyla. İş görenler çalıştıkları teşkilatlarını, kariyerlerinde yükselmek için bir basamak olarak kullanırlar (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

### 2.2.5.5 Geert Hofstede kültür modeli

Geert Hofstede 1980 yılında yaptığı örgütsel kültür sınıflaması tüm dünyanın dikkatini çekmiştir. IBM'in 40 devlette 116.000'ün üzerinde iş gören ile gerçekleştirilen çalışmada yerel kültür ayrılıklarının örgüt kültürünü de etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Hofstede, örgüt kültürünün, bazı tehlikelerin etkilerini bertaraf etmek amacıyla yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıktığını beyan etmektedir. Bunlardan bir tanesi doğal afet ve tehlikelerdir. Bireyler doğal tehlikeleri bertaraf etmek amacıyla teknolojiyi geliştirmişlerdir. Bir diğeri beşerî tehlikelerdir. Bu tehlikenin bertaraf edilebilmesi için de kanunları geliştirmişlerdir. Son tehlike de ölüm tehlikesidir. Bu tehlikenin de bertaraf edilmesi, tehlikenin etkilerinin azaltılması amacıyla dinleri geliştirmişlerdir. Hofstede kültür unsurlarının ortaya çıkış amacının bu üç tehlikeyi bertaraf etmek olduğunu beyan etmiştir. Örgüt kültürünün unsurları şunlardır; inançlar, normlar, semboller, kahramanlar, liderler, seremoniler, ritüeller vb (Hofstede, 1982). Hofstede, kültürleri 'Ulusal' ve 'Örgütsel' olarak ikiye ayırmıştır. Literatürde "Kültür Kuramları" diye tanımladığı 5 maddeyi öne sürmüştür. Hofstede'nin Kültür Boyutları Teorisi: güç mesafesi, bireysellik/toplumsallık, eril toplum/dişi toplum, belirsizlikten kaçınma, kısa vadeye dönüklük/uzun vadeye dönüklük, heveslilik kısıtlılık şeklindedir (Duman, 2019).

Tüm bu sebeplerden dolayı tüm topluluklar problemlere çözüm amaçlı metotlar üretmişlerdir. Bu aşamada değerler var olmaya başlamıştır. Benzer problemlerin sık sık ortaya çıkmasında birtakım çözümlerden yararlanılmıştır. Mevcut çözümlerden hangisinin tercih edileceği netleştiğinde değerler ortaya çıkar. Kişilerin üzerinde çok fazla kafa yormadan tercih ettiği çözümler de inançları meydana getirmiştir (Timurtaş, 2018). Tüm toplumlar kendilerine özgü kültürlerini yaratırlar. Dolayısıyla toplumların bir parçası olan örgütlerin kültürleri de ulusal kültürlerinden çok fazla etkilenirler (Doğan, 2007: 67).

Geert Hofstede modelinde kültürün dört ögesi şunlardır (Güney, 2011: 199-202):

Güç aralığının yoğun/az olduğu yapılar: Güç aralığı, bireyler arası ilişkilere göre şekillenmiştir. Örgütlerde güç eşit dağıtılmamıştır. Sosyal yaşamda veya kurumlardaki güç dengesizliği refah, saygı ve kuvvet kategorilerinde belirgin bir şekilde ortaya çıkar.

Güç mesafesi geniş olan toplumlarda meydana gelen eşitsizlikler bireylerce kanıksanmıştır. İşveren ile çalışanlar arasındaki güç herkesçe bilinmekte ve korunmaktadır. Güç aralığının geniş olduğu toplum kesimlerinde güç sahibi kişiler hesap vermek zorunda değildirlerdir. Buradaki iş verenler, rütbeliler, yönetim kademesindekiler haklılığını ispatlamak için uğraşmazlar. Bu tür örgütlenmelerde unvan, statü çok ön plandadır. Güç vazgeçilmez hakikattir. Gücü elinde bulunduranlar bunu hak etmiştir. Kimse tarafından sorgulanmaz. Bu tür yapılar daha çok gelişmemiş ülkelerde görülür. Güç aralığının fazla olduğu örgütlerde özellikler şu şekilde sıralayabiliriz;

- Fırsatlarda eşitlik yoktur.
- Belirsizlikler güç aralığı ile giderilir.
- İletişim tepeden tabanadır.
- Merkezileşme oldukça katıdır.
- Denetleyici sayısı fazladır.
- Ücretlerde dengesizlik vardır.
- Statü, itibar ve unvan vazgeçilmedir.
- Sivri bir teşkilat yapısı vardır (Güney, 2011: 199).

Güç aralığının dar olduğu toplumlarda ve teşkilatlarda bireylerde diyalog yüksek düzeydedir. Bu yapılarda çok fazla haksızlık olmaz. İş verenler veya yöneticiler iş görenleri de karar alma süreçlerine katarlar. Bu tip toplumlardaki ve örgütlerdeki özellikler şöyledir:

- Esnek bir teşkilat yapısı var.
- Statüde farklılıklar olmaz Herkes birbirini eşit görür.
- Demokratik bir yapı vardır
- Denetleyici sayısı çok azdır.
- Ücretlerde çok fazla farklılık olmaz (Güney, 2011: 199-202).

Bireycilik ya da kolektivizm: Bu sınıflamadaki esas, bireyin kendisini nasıl gördüğü, nasıl tanımladığıdır. Bireysel gereksinimler ve başarılar ön plandadır. Herhangi bir dış denetleyici yoktur. Öz denetim esastır.

Kolektivizmin hâkim olduğu yapılarda, toplulukla münasebetler ön plandadır. Bu yüzden de örgütsel bağlılık gelişmektedir. Kolektif bağlılığın kabul gördüğü teşkilatlarda merkezi yapı zamanla zayıflamakta, içselleşmiş bir kontrol mekanizması

yerleşmektedir. Bu yapılarda “biz” duygusu ön plana çıkmaktadır. Bireyselliğin ön planda olduğu yapılarda ise şahıslar birbirlerinden uzaklaşmakta, “ben” bilinci yerleşmektedir (Çakır ve Örücü, 1999).

Kolektivizmin belirgin olduğu yapılarda bireyler kendilerini aile, topluluk veya teşkilatların ayrılmaz birer ögesi gibi hissederler. Kendi çıkarların dan önce ait oldukları örgütün çıkarları gelir. Bu tür yapılarda kişiler örgüt koruması altındadır. Ancak kişilerin de mevcut örgütlere koşulsuz bağlanmaları beklenir. Bu yapılardaki denetim mekanizması dışsal baskı unsurlarıdır. Utanma duygusu bireylerin davranışlarını kontrol etmelerini teşvik eder (Güney, 2011: 200-201). Öğüt ve Kocabacak (2008), yaptıkları çalışmalarında şu bulguya ulaşmışlardır: Bireyselliğin yaygın olduğu toplumlarda şahıslar kendilerini mensubu oldukları yapılardan daha kıymetli görmüşlerdir. Kolektivist yapılarda ise bunun tam tersi olan bireysel menfaatler yerine örgütsel menfaatleri görmüşlerdir. Öncül ve diğ. (2016), Türkiye'nin düşük bireycilik nitelikleri taşıyan devletler kategorisinde kendisine yer bulduğunu ifade etmişlerdir.

Belirsizlikten kaçınma: Sosyal yaşamda veya örgütlerde belirsizlik durumundaki yaklaşımlar ele alınır. Belirsiz durumlarda bireyler ciddi problemlerle karşılaşabilmektedirler. Bu aşamada bireyler kendilerini güvende hissetmezler. Belirsizliklerin ortadan kaldırılmasında okul, aile ve arkadaşlar belirleyici rol oynarlar (Güney, 2011: 200-2001).

Belirsizlikten kaçınmanın güçlü bir şekilde görüldüğü teşkilatlarda prosedür belirleyicidir (Türk, 2007). Yunanistan belirsizlikten kaçınma seviyesinin güçlü bir şekilde görüldüğü ülkedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006). Hofstede ölçeği ile Türkiye'deki yapılar Erdem (1996) tarafından incelenmiştir. Bulgular incelendiğinde Türk teşkilatlarında güç aralığı yüksek, belirsizlikten kaçınma çok ve kolektivizme eğilim saptanmıştır.

Eril ve dişil yapılar: Cinsiyetlerin rolleri ile ilgili olan kültür boyutudur. Dişi kültürde merhamet, nezaket, sevecenlik, hassasiyet baskındır. Eril kültürde ise sürekli bir yarış halinde olma, özgür olma, girişkenlik, kariyer yapma güdüsü egemendir. Eril kültürün yaygın olduğu yapılarda özgüven çok fazla görülür. Ayrıca realist bakış egemendir. Dişi kültürün hakim olduğu yapılarda alçak gönüllülük belirgindir (Akünal, 2018).

### **2.2.5.6 Schneider örgüt kültürü modeli**

Scneider kültür sınıflamasında "denetim kültürü, iş birliği kültürü, yarışma kültürü, yetiştirme kültürü" gibi özellikler vardır. Denetim kültüründe kontrolü elde tutmak önemlidir. Öznellik değil, nesnellik hakimdir. İş birliği kültüründe birlikte hareket etme esastır. Rekabet kültüründe kariyer, birikim, deneyim ve işinin ehli olma esastır. Yetiştirme kültüründe başarıyı hedef alma vardır. Teşkilatın gayesi insanlara ve topluma yararlı olmaktır (Demir, 2005).

### **2.2.6 Örgüt kültürünün özellikleri**

Her toplumun bir kültürü olduğu gibi her örgütün de sahip olduğu ve örgütün yapısını ayakta tutan bir kültürü vardır. Bu kültür sayesinde toplumlar, örgütler ve diğer yapılar ayakta kalmaktadır. Örgütlerde aşağıdaki özellikler dikkat çekmektedir:

Örgüt kültürü yazılı kurallar üzerine inşa olmaz: Kurallar, kurum iş görenlerinin benimsediği inanışlar ve normlar biçiminde varlığını sürdürür. Kurum çalışanları bu normları ve inanışları tavır ve davranışlarıyla diğer çalışanlara taşırlar. Bu normların diğer çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi için mutlaka açık bir şekilde gösterilmeleri gerekmez (Alamur, 2005).

Örgüt üyelerince kanıksanmıştır: Örgütlerdeki kültür iş görenlerin talep ve tutumları neticesinde doğal bir şekilde oluşur. Bu nedenle örgütlerdeki bu kurallar çalışanlarca kolaylıkla benimsenir (Demir, 2007).

Örgüt kültürü öğrenilebilir: Kişisel inanışlar ve normlar dış çevreden bağımsız olmazlar. Örgütün dışındaki ve içindeki etkenler örgütün kültürüne tesir ederler. Kurumlarda yönetim, kontrol ve planlama gibi işlevler, kurumların içindeki yöntem ve sosyal yapılar aracılığıyla yerine getirilir. Toplumsal, siyasi, kanuni ve iktisadi etkenler örgütü etkileyen dış unsurlardır. Kurumlar iç ve dış çevrenin gereksinimlerini göz önünde bulundurarak varlıklarını devam ettirirler. Aynı zamanda bu çevreyi de öğrenmek için çabalarlar (Terzi, 2000: 9).

Örgüt kültürü semboliktir: Örgüt kültürü, semboller aracılığıyla kavranır ve sonraki kuşaklara devredilir (Eşki, 2009: 167).

Örgüt kültürü tarihseldir: Örgüt kültürünün bilinen bir mazisi mevcuttur. Örgütlerdeki üyelerde daimi bir etkileşim vardır. Bu etkileşim neticesinde kurumda belirginleşen bir birikim ortaya çıkar. Kurumlardaki bu birikim kendine özgü bir

bakış açısı oluşturur. Bu oluşum kuşaktan kuşağa devredilir ve dâimi bir özellik ortaya çıkar (Kelez, 2007).

Örgüt kültürünün birçok özelliği sayılabilir. Bu konuda yapılan araştırmalar neticesinde en çok ön plana çıkan özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2004: 138- 139):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da süreç içerisinde edinilmiş bir gerçekliktir.
- Örgüte ait kültür iş görenler tarafından kabullenilmelidir.
- Örgüt kültürü yazısız kurallardan oluşur. Örgüt iş görenlerinin hafızalarında yer edinmiş normlar şeklindedir.
- Örgüt kültürü sürekli tekrarlanan davranımlardan oluşur.

### **2.2.7 Örgüt kültürünün diğer kavramlarla ilişkisi**

Örgüt kültürü literatürde incelendiğinde sürekli karşılaşılan ve örgüt kültürüyle doğrudan alakalı olan bazı kavramlar vardır. Örgüt iklimi, iş ahlakı ve yönetim bunlardan bazılarıdır. Bu kavramları ve örgüt kültürüyle alakasını açıklamaya çalışalım.

#### **2.2.7.1 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi**

Örgüt üyelerinin zihninde yer edinen, onların davranımlarını yönlendiren ve güdüleyen örgüt ortamına örgüt iklimi denilir. Ekip ruhu olumlu bir örgüt ikliminin en önemli şartıdır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı bir destekleyici güç önemlidir. Açık yönetim, katılımcılık, birlikte hareket etme ve iletişim örgüt iklimini olumlu yönde besler. Yönetim kademesindekiler olumlu bir örgüt iklimi yaratabilirlerse bu iklim örgüte dinamizm katar. Pozitif bir örgüt iklimi iş görenler açısından güven veren bir dayanaktır. Baskıcı olan ve tepeden karar veren kurumlarda pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasını engeller (Hollmann, 1976. Akt. Bodur, 2019). Örgüt iklimi, örgüte ait bir şahsiyet oluşturan, örgüt çalışanları tarafından özümşenen, örgüt ve çevrenin genel havasıdır. Birçok özelliği içinde barındıran bir kavramdır. Kişisel ve kurumsal algılama, psikolojik hava, görev tatmini gibi özellikler örgüt ikliminin unsurlarıdır (Arslan, 2004).

Örgüt ikliminin meydana gelmesinde toplumsal ve ruhsal faktörler başat rolü oynarlar. Kurumlardaki beklentilerin insanları ne kadar tatmin ettiğinin ölçüsüdür.

Kurum üyelerinin algısı ve buna karşılık davranımları kurum ikliminin ölçüsünün belirtisidir (Tınaz, 2013).

Örgüt iklimi, kurumun hüviyetini ortaya koyan, iş görenlerin davranımlarını belirleyen, ve kuruma hakim bir özellikler bütünüdür (Bakan, 2004: 67). İklim, kurumlardaki kısa sürede oluşan ve değişen özellikleridir. Kültür ise örgüte hakim olan ve sürekli olan özelliklerdir. İklim daimi olmadığından taktikseldir. Kültür daimi olduğundan stratejiktir. Bu yüzden örgüt iklimi örgüt kültürüne nazaran çok daha rahat değişebilir (Demir, 2007).

### **2.2.7.2 Örgüt kültürü ve iş ahlakı**

İş ahlakı, hem çalışan açısından hem de örgütler açısından oldukça dikkat çeken bir kavramdır. Çalışanlar açısından bakıldığında, örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmek, kişisel çıkarları değil, örgütün ve örgüt paydaşlarının yararlarını gözetmektir. İşini yapma aşamasında asla kendi menfaatlerini düşünmeden ve örgütü kişisel amaçlarına ulaşmada bir basamak olarak kullanmadan, sorumluluk bilinciyle hareket etmektir. Örgütler ise bir yandan hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken, bir yandan da çalışanların sosyal, ekonomik ve özlük haklarını da gözeterek çalışmalarını yürütmelidirler. Örgütler hem üretim aşamasında hem de pazarlama aşamasında sadece kendi menfaatlerini değil aynı zamanda paydaşların ve yararlanıcılarının da menfaatlerini düşünerek hareket etmelidirler. Köklü bir kültüre sahip örgütlerde, devamlılığın sağlanmasında iş ahlakı vazgeçilmez bir ilke olarak uygulanmalıdır.

Modern örgütlerde üzerinde durulan önemli konulardan biri de iş ahlakıdır. Çağımızda örgütler çok seri bir değişim geçirmektedirler. Örgütler bu süreçte bazı kurallara uymak durumundadırlar. Bu kurallar örgütün iş ahlakını oluşturur. Kurumlar, değişim süreçlerinde ahlaki kurallardan şaşmamalıdır. Üretim sırasında ürünün niteliğinde, personelin işten çıkarılması sürecinde, ücretlerin düzenlenmesinde ahlaki kurallardan sapılmamalıdır (Güney, 2011: 17).

İş ahlakının önem kazanmaya başlamasının sebeplerini şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar, 2005: 149-150):

- Kamunun zorlaması sonucu örgütlerde sosyal sorumluluk duygusunun artması.
- İyi ahlakın uygun işle özdeşleşmesi.



- Mükemmellik ve nitelik arayışının sonuç vermesi.
- Bir takım kurum ve oluşumların kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmeleri.
- Kurum ve iş görenler açısından karşılıklı güven duygusunun yararlarının kavranması.

### **2.2.7.3 Örgüt kültürü ve yönetim**

Yönetim, örgütsel yapının en alt organından en üst organına kadarki oluşumdur. Örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez bir yapıdır. Planlanan amaçlara varmak için faydalanılacak her türlü unsurun örgütün gayeleri doğrultusunda etkili bir şekilde kullanılmasını kapsayan tüm etkinliklerdir (Güney, 2011: 7).

Örgüt kültürü ile yönetim birbirleriyle doğrudan bağlantılı olan kavramlardır. Örgüt kültürü örgütün yönetim yapısını etkiler. Yönetim ise örgüt kültürünü biçimlendirir. Örgüt yönetimi bakımından örgüt kültürü aşağıdaki şekillerde tarif edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 29):

- Örgüt kültürü yönetim kademesindekilerin örgütteki işleyişi anlamalarına yardımcı olan değerlerden oluşur.
- Örgüt kültürü yönetim kademesindekilerin değişime ayak uydurmalarını sağlar.
- Örgüt kültürünün doğurduğu ve örgüt içi normlardan beslenen iletişim dili, yönetişim sistemini şekillendirir.

### **2.2.8 Çalışma alanı ile ilgili yapılan araştırmalar**

#### **2.2.8.1 Yurt içinde yapılan çalışmalar**

Tükenmişlik ve örgüt kültürü kavramları hem yurt içinde hem de yurt dışında birçok çalışmanın konusu olmuş ve olmaya devam etmektedir. İnsan ilişkilerinin ön plana çıktığı eğitim ve sağlık sektörü bu araştırmalarda önemli bir yer tutmaktadır.

Koçak (2009), “Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmasıyla tükenmişlik alanında yapılan çalışmalara katkıda bulunmuştur. Bu araştırmada evren olarak, Tokat ili merkez ve taşrada görev yapan, 550 ilköğretim kurumu yöneticisi belirlenmiştir. Koçak ulaşabildiği 201’i erkek ve 5’i kadın toplamda 206 kurum yöneticisi ile bu

araştırmayı yapmıştır. 51 yaş ve üzeri gruptaki kurum yöneticilerindeki duygusal tükenmişlik düzeylerinin diğer gruplardaki kurum yöneticisi duygusal tükenmişlik düzeylerinden düşük olduğu sonucuna varılmıştır. ‘Duyarsızlaşma’ düzeyinde anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. ‘Kişisel Başarı’ alt boyutunda, 21-30 ve 31-40 yaş gruplarındaki kurum yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin 41-50 ve 51 ve üzeri yaş gruplarındaki kurum yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinden yüksek olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre ‘Duygusal Tükenme’ ve ‘Duyarsızlaşma’ alt boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusu ortaya konulmuştur. Yöneticilik kıdemleri (kurum yönetimindeki süre) göz önünde bulundurulduğunda yapılan analizlerde yöneticilik kıdemi 5 yıl ve daha az olan kurum yöneticilerinin ‘Kişisel Başarı’ alt boyutundaki toplam puanlarının yöneticilik kıdemi 6-10 ve 11-15 yıl olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Diğer tükenmişlik düzeylerinde yöneticilik kademine göre farklılaşmanın olmadığı ortaya konulmuştur. Ciddi sağlık sorunu yaşayan kurum yöneticilerindeki ‘Duygusal Tükenme’ düzeylerinin ciddi sağlık sorunu yaşamayan kurum yöneticilerinkinden yüksek olduğu saptanmıştır. ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı’ alt boyutlarında, ciddi sağlık sorunu yaşayan ve yaşamayan kurum yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Kurum yöneticilerinde cinsiyete, bransa, mezun olduğu en son eğitim kurumuna, okuldaki öğrenci sayısına, öğretmen sayısına, okulun yerleşim birimine, sağladıkları doyum alanına göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı bulguları ortaya konulmuştur.

Özgüner (2011) çalışmasında örgüt kültürü ve tükenmişliğin birbirleriyle olan ilgisini ele almıştır. Bozok Üniversitesinde görev yapan 163 eğitimciyle anket yapmıştır. Araştırmasında Örgüt Kültürü Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Anketini uygulayarak verileri bir araya getirmiştir. Çalışma neticesinde üniversite öğretim üyelerinin örgüt kültürü algılarının ılımlı bir seviyede, tükenmişlik algılarının az olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Örgüt kültürü ve tükenmişlik alt boyutları bağlamında ise yüksek bir bağ bulunamamıştır.

Toplu (2012), çalışmasında okul öncesi ve ilköğretim öğretmenlerinin tükenmişliklerini ele almıştır. Bu çalışmasının örneklemini, İzmir ilinin Menderes ve Gaziemir ilçelerinde çalışan 83 okul öncesi öğretmeni ve 484 ilköğretim öğretmeni olmak üzere 47 okulda çalışan 567 öğretmeni kapsamaktadır. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla MTE kullanılmış, kişisel bilgiler için

araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde öğretmenlerin ‘Duyarsızlaşma’ boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin okul düzeyi, medeni durum, mesleki kıdem değişkenlerine; ‘Kişisel Başarı’ boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin ise branş, yaş ve okul düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Cinsiyet ve sahip olunan çocuk sayısı değişkenleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Adiloğulları (2013), Muğla ili merkezinde görev yapmakta olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelemek amacıyla yaptığı araştırmada 120 beden eğitimi öğretmenini ele almıştır. Bu çalışmasında elde ettiği bulgulara bakıldığında, beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal zekâ ve mesleki tükenmişlik durumlarının yaş, cinsiyet, medeni durum ve meslekte çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık olmadığı görölmüştür. Beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında olumsuz yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin gerilemekte olduğu görölmüştür.

Arabacı (2014), araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt kültürünün öğretmenlerin tükenmişlik seviyesini ölçmeyi hedeflemiştir. Kız meslek liselerindeki öğretmenleri çalışmasına dahil etmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Okul Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği aracılığıyla bilgileri bir araya getirmiştir. Çalışma neticesinde tükenmişlik ile okul kültürü, başarı kültürü ve destek kültürünün birbirleriyle ilintili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada üzerinde çalışılan öğretmenlerde ruhsal tükenmenin güçlü, normal ve zayıf düzeylerde kategorilere ayrıldığı görölmüştür. Araştırmada elde edilen genel bulgulara göre öğretmenlerin mutsuz, tükenme sendromu yaşayan, kendine güven duygusunun zayıf olduğu açığa çıkmıştır. Bu duyguları yaşayan öğretmenlerin örgütsel bağlılık hissetmelerinin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık ve tükenmişlikle anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Kurumda çalışanların motivasyonunu artırmak için kurum yöneticilerinin sosyal aktiviteler gerçekteştirebilecekleri, öğretmenleri taltif edebilecekleri önerilmiştir. Öğretmenlerin yüreklendirilmelerinin ve desteklenmelerinin yararlarına değinilmiştir.

Kahveci, (2015) “Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmasında öğretmenlerden elde edilen verilere göre örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki münasebetleri incelemiştir. Rize ili ve merkez ilçelerinde, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler çalışmasının evrenini meydana getirmektedir. Çalışmasında verileri toplamak için Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği, Örgütsel Sinisizm Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Çalışmada Bulguların analizinde SPSS 20.0 ve AMOS 20.0 programları kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde, t-Testi, Mann-Whitney U testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Kruskal-Wallis H testi, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır.

Çalışma neticesinde öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının iyi, örgütsel güven algılarının güçlü; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının ise zayıf seviyede bulgusuna ulaşılmıştır. Cinsiyet parametresine göre, öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel sinisizm algılarının birbirine benzediği; örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma algılarının ise kadınların aleyhine bir netice ortaya konulmuştur. Medeni durum parametresine göre, öğretmenlerin örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm algıları açısından anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Yaş parametresine göre, öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının birbirine eşdeğer olduğu; örgüt kültürü ve örgütsel güven algılarının 41-50 yaş, örgütsel yabancılaşma algılarının 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerde nispeten güçlü olduğu görülmüştür. Branş parametresine göre, öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel güven algılarının birbirine yakın olduğu; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının dil öğretmenlerinde güçlü olduğu görülmüştür. Mesleki çalışma yılı ve görev yapılan kurumdaki çalışma yılı parametrelerine göre, öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel güven algılarının 16-20 yıl ve 21 üzeri yıl; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının 1-5 yıl çalışma süresindeki öğretmenlerde daha güçlü olduğu görülmüştür.

Çalışma neticesinde, örgüt kültürü ile örgütsel güven ilişkisi pozitif; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizmde ise negatif bir münasebet gözlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel güven ile örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasında negatif; örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sinisizm arasında pozitif bir münasebet saptanmıştır.

Öztürk (2015), İstanbul İli Bahçelievler İlçesinde devlete bağlı ilkokullarda “Eğitim Örgütlerinde Okul Kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiyi” saptamak amacıyla 530 öğretmenle yaptığı çalışmasında aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır: Kurum kültürü ile tükenmişlik arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Okul kültürü alt boyutları ve Tükenmişlik alt boyutları arasında olumsuz bir ilişki saptamıştır. İlkokullardaki örgüt kültürü alt boyutlarının tükenmişliğin alt boyutlarını etkilediğini ortaya koymuştur. ‘Duygusal Tükenme’ ve ‘Duyarsızlaşma’ alt düzeylerinde orta seviyede tükenme, ‘Kişisel Başarı’ seviyesinde yüksek tükenme bulgusuna ulaşmıştır. Cinsiyete göre ‘Duyarsızlaşma’ düzeyinde anlamlı farklılık göstermekte ve erkek öğretmenlerin ‘Duyarsızlaşma’ seviyesinin kadın öğretmenlerin seviyesinden güçlü olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yaş düzeyine göre anlamlı farklılıklar görmemiştir. Araştırmaya dahil olan öğretmenlerinin örgüt kültürü ve alt boyutlarındaki bütününde, tükenmişliğin ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı’ alt düzeylerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulgusuna ulaşmıştır. ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı’ düzeylerinde tükenmişlik seviyesi evli öğretmenlere göre bekâr öğretmenlerde daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Yaşlı, (2015) yaptığı çalışmada özel hastanede çalışan hemşireler açısından örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisini inceleyerek ilişkinin nedenlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmasında yüz yüze ve anket aracılığıyla verilerini bir araya getirmiştir. Hemşirelerin kadın ve erkek durumlarıyla ilgili tükenmişlik alt boyutlarının seviyesini ortaya koymak amacıyla t testi, yaş, eğitim seviyesi ve çalışma kıdemine değişkenlerine göre tükenmişlik alt boyutlarının seviyelerini ortaya koymak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

Örgüt kültürü ve tükenmişlik alt boyutlarından demografik değişkenler ile ‘Duyarsızlaşma’, ‘Ruhsal Tükenme’ ve ‘Kişisel Başarı’ duygusu arasında anlamlı bir fark varlığını ortaya koymak için ortaya konan veriler neticesinde; hemşirelerin ruhsal tükenme, ‘Kişisel Başarı Hissi’ ve ‘Duyarsızlaşma’ alt boyutlarına dair hislerinin cinsiyet değişkeni açısından pozitif bir farklılık ortaya koymadığı bulgusu elde edilmiştir. Çalışanların yaş değişkeni ile ruhsal tükenme, ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı Hissi’ alt boyutlarına dair algılarının anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı neticesine erişilmiş ve varsayım yeterli delile dayanak oluşturmamıştır. Çoklu analizlerde, yaşın ruhsal tükenmişlikle ilişkisinin olmadığı bazı çalışmaların

aksine tükenmişliğin üç boyutuyla da alakalı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada eğitim seviyesinin literatürdeki birçok çalışmanın aksine tükenmişliği etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Hemşirelerin mesleki tecrübelerinin tükenmişlikte belirleyici bir unsur olmadığı saptanmıştır.

Çalışmada bilgi paylaşımının önemine değinilmiş, bilgi paylaşımının çalışanlar arasında ve çalışanlarla örgüt arasında arttırılması için azami gayret içerisinde olunması gerektiği belirtilmiştir. Teşkilat içerisinde risk ve yenilikçi çabaların sahiplenilmesi, çalışanların mükafatlandırılmaları gerektiği belirtilmiştir. Bunların sonucunda örgüt kültürü özümzeneceği, tükenmişlik seviyesinin düşeceği dile getirilmiştir.

Gürsel, (2016) “Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatmine Etkisi” adlı araştırmasında, ortaokullarda çalışan kurum yöneticisi ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumların kültürünü ortaya koymak, kurumdaki iletişimlerini ve iş tatmin seviyelerini belirlemek, kurum kültürüne ve çalışma doyumunu seviyelerine göre sosyo/demografik niteliklerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığını, incelenen mevzularla ilişkili problemleri belirlemek, bulunan problemlere çareler bulmaktır. Bu araştırma için İstanbul ili Esenyurt ilçesinde gelişmiş 6 okul belirlenmiştir. Bilgileri bir araya toplamak amacıyla demografik bilgi formu, Okul Kültürü Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği’nden faydalanılmıştır. Çalışmanın örneklemini büyük oranda öğretmenler oluşturmaktadır. Yöneticiler örneklemin çok az bir kısmını (%6,6) oluşturmaktadır. Çalışmada anket uygulanan kurum yöneticisi ve öğretmenlerin kurum kültürü için kullanılan ölçeklere verdikleri yanıtlara göre edindikleri puanlar ile işteki pozisyon, yaş, çalışma yılı, çalıştığı kurumda geçirdiği süre ve akademik seviye parametreleri değerlendirildiğinde aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Ama cinsiyet parametresinde anlamlı bir fark ortaya konulmuştur ( $t=2,51$ ;  $p<,0,5$ ). Kadınlarda örgüte bağlılığın daha güçlü olduğu ortaya konulmuştur. Kadınların örgütsel bağlılığın daha güçlü olması, erkeklere göre kurum içinde daha çok dışa dönük olmalarıyla alakalı olabileceği belirtilmiştir. Bu sonuç da örgüt kültürü puanlarının yüksek olmasına neden olmuş olabilir. Kurum yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürü anketinden edindikleri puanlarla, iş doyumunu ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişkiyi saptamak gayesiyle Pearson analizi tatbik edilmiş ve değerlendirme

neticesinde değişkenler arasındaki münasebetin negatif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $r = -.393$ ;  $p < .05$ ).

Araştırmada kurum kültürüne aidiyet duygusunun geliştirilebilmesi adına ortak değerler ve normların ortaya konabileceği, idarecilerle öğretmenler arasında alt-üst ilişkisi yerine klan kültürünün ön plana çıkarılması, çalışma memnuniyetini arttırıcı taltif (ödüllendirme) etmelerin daha çok kullanılabilceği, mesleki eğitimlerin düzenlenebileceği önerilmiştir. Araştırmacı verilere anket yoluyla ulaştığını, daha detaylı neticelerin ortaya konulabilmesi için görüşme, gözlem gibi veri toplama yöntemlerin uygulanabileceğini, özel öğretim kurumlarının da araştırmaya dahil edilebileceğini belirtmiştir.

Özgül ve Atan (2016), Ordu ilinde resmi devlet kurumlarında görev yapan ve gelişigüzel örnekleme yöntemiyle belirlenen 45 beden eğitimi öğretmeni ile 65 diğer alan öğretmeni olmak üzere toplam 110 öğretmen ile mesleki tükenmişlik konusunu araştırmıştır. İlkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerini bazı demografik parametrelere dayanarak sonuçlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Öğretmenlerin meslekleri icabı birçok sorumlulukla karşı karşıya oldukları, okul, aile ve çocuklarla ilgili görevleri olduğunu, okul dışında da aileyi ve öğrencileri yönlendirmekle mükellef olduğunu belirtmiştir. Bu sorumluluklardan dolayı tükenmişlik sendromunu yaşadıklarını ifade etmiştir. Öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, yaş, cinsiyet, ailevi durumları, çalışma süresi ve alanları açısından ele alınmıştır. Araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerini ortaya koymak amacıyla “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” uygulanmıştır.

Araştırmada yer verilen beden eğitimi ile diğer alan öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri kıyaslama yoluyla ele alınmış ve elde edilen verilerde anlamlı bir fark saptanamamıştır ( $p > 0.05$ ). Yaş, cinsiyet, ailevi durum ve çalışma süresi açısından öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerinin farklılaşmadığı ortaya konulmuştur ( $p > 0.05$ ). Araştırma neticesinde Ordu ilinde çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile diğer alan öğretmenlerinin tükenmişlik seviyelerinin güçlü bir düzeyde olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Aşık (2017), 2016-2017 eğitim öğretim yılında “İstanbul İli Küçükçekmece İlçesine Bağlı Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” adlı çalışma ile tükenmişlik konusunu

incelemiştir. Aşık, 42'si devlet ve 19'u özel olmak üzere 61 okuldaki çalışmasında öğretmenlerin tükenmişlik seviyesinin orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Tükenmişlik kavramının alt boyutlarındaki 'Duyarsızlaşma' ve 'Kişisel Başarı' boyutlarında orta düzeyde, duygusal düzeyde yüksek tükenmişlik tespit etmiştir.

Durak ve Seferoğlu (2017), "Öğretmenlerde Tükenmişlik Duygusunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmasında öğretmenlerdeki tükenmişlik seviyesi çeşitli değişkenler açısından araştırılması hedeflenmiştir. Örneklem olarak farklı şehirlerde görev yapan çeşitli alanlardaki 303 öğretmen seçilmiştir. Bu hedefine ulaşabilmek için öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, tükenmişlik seviyesi ile ilgili düşünceleri, tükenmişlik seviyesinin cinsiyete, yaşa, çalışma yılına, alanlara, sosyo-ekonomik seviyesine bakılarak anlamlı bir değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmada karma yöntem ile "Öğretmen Tükenmişliği Ölçeği" ve "Öğretmenlerin Tükenmişlikleri Görüşleri Anketi" kullanılarak verilere ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen verilere göre öğretmenlerin tükenmişlik "İş Doyumu" alt ölçeğinin diğer ölçeklere göre daha çok güçlü olduğu, "İşe Bağlı Stresle Başa Çıkma" alt ölçeğinde elde edilen verilerin en az olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin tükenmişlik hissine kapılmalarının en önemli sebebinin "Bilişim Kullanım Yeterlilikleri" ile "disiplin problemi ve sınıf idaresi ile ilgili sorunların olması" gibi bulgular olduğu ortaya konulmuştur. 26 sene ve daha çok görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının öbür yaş gruplarına göre daha yüksek bulunduğu, Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin tükenmişlik puanlarının diğer alanlara nazaran fazla görüldüğü ortaya konulmuştur. Özellikle mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerdeki tükenmişlik düzeylerinin telafisi için hizmet içi eğitim planlamalarının yararlı olacağı, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek yerlerdeki öğretmenlerin tükenmişlik seviyesinin az olduğunu, dolayısıyla farklı ekonomik düzeye sahip yerlerde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarının önüne geçebilmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı'nın iletişim ile ilgili çalışma yapmasının yararlı olacağı önerilmiştir.

#### **2.2.8.2 Yurt dışında yapılan çalışmalar**

Hipps ve Malpin (1991) ABD'nin Alabama eyaletindeki bir devlet okulunda tükenmişlik konusunu araştırmışlardır. Bu çalışmada tükenmişliğin öğretmenler ve okul müdürleri üzerindeki etkisini ele almışlardır. Bu araştırmada Performansa



Dayalı Akreditasyon Standartları, iş stresi, kontrol odağı, yaş ve cinsiyet ile ilgili stres ile hesaplanabilecek değerleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu araştırmaya 65 okul müdürü ile 242 öğretmeni dahil etmişlerdir. Elde edilen verilere göre duygusal çöküntü ve tükenme ile iş stresi arasında yüksek bir pozitif ilişki orta çıkmıştır. İş stresi ile 'Kişisel Başarı' arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İş yükü, alt ve üst düzey makamlar arasındaki münasebetler ve alınan ücretin tükenmişliği etkilediği belirlenmiştir. Çalışmada, dış denetmenlerce izlenen yöneticilerin iç denetmenlerce izlenen yöneticilere göre daha çok tükenmişlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Akran ilişkileri ve cinsiyet gibi değişkenler ile tükenmişlik sendromu arasında kayda değer bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Yöneticilerin öğretmenlere destek olması gerektiği, stres yönetimi dersinin gerekliliği, öğretmen kaynaklarının temini, toplumsal finansal desteklerin sağlanması konularında fikir beyan etmişlerdir.

Leiter (2001) yurt dışında yaptığı çalışmada yaş ilerledikçe duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puanlarının gerilediği yani tükenmişliğin azaldığı ve kişisel başarı duygusunun yükseldiği sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun görevinde yeni olan öğretmenlerin yaşı ilerleyen öğretmenlere göre daha çok yoğun hislere sahip olmasıyla açıklandığını ortaya koymuştur (Akt. Tunaboşlu. 2015).

Jocely, ve Cherita (1998), Organizational Culture And Climate Correlates Of Job Satisfaction isimli çalışmada 8126 kişiye anket uygulanmıştır. Örgüt kültürü ve işten memnuniyet arasında yüksek bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgüt iklimini oluşturan kurumun amaçları, inovasyon ve karar verme ile örgüt kültürü arasında da anlamlı bir bağlantının olduğu görülmüştür.

Croom (2003), "Tarım Eğitiminde Öğretmen Tükenmişliği" adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada ABD'de tarım eğitimi veren 248 öğretmen üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğini kullanmıştır. Bunların %76'sı erkek, %24'ü kadındır. Öğretmenlerin orta seviyede ruhsal tükenme, öğrencilerle ve diğer öğretmenlerle münasebetlerde düşük seviyede 'Duyarsızlaşma', bireysel başarıda ise yüksek bir tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Öğretmenlerin branş, cinsiyet, akademik derecesi ve kontratları ile tükenmişlik arasında kayda değer bir münasebet görülmemiştir. Tarım öğretmenlerinin çalışma süreleri ve 'Duyarsızlaşma' arasında pozitif bir ilişki, 'Duygusal Tükenme' ile negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

David, (2003) Hong Kong'da 83 öğretmen adayını örneklem olarak aldığı çalışmada stres, tükenmişlik ve dayanıklılık düzeylerini incelemiştir. Stres ölçmede Öğretmen Stresörü Ölçeği, tükenmişliği ölçmede Maslach Tükenmişlik Ölçeği, dayanıklılık ölçmede Çin Sertlik Ölçeği kullanılmıştır. Olumlu ve olumsuz şekilde belirtilen dayanıklılık maddelerine öğretmenlerin verdikleri farklı yanıtlar stres direnci ve stres duyarlılığını yansıtan pozitif ve negatif dayanıklılıkları göstermiştir. Stres, olumlu dayanıklılık ve olumsuz dayanıklılığın tamamı ruhsal tükenmişlik ve 'Duyarsızlaşma' üzerinde temel, bağımsız ve anlamlı bir tesire sebep olurken, sadece pozitif dayanıklılığın 'Kişisel Başarı' boyutunda anlamlı temel bir tesire sahiptir. Sadece dayanıklılığın stresin ruhsal tükenmişlik ve 'Duyarsızlaşma' üzerindeki tesirine çok az bir şekilde aracı olduğunu destekleyen bazı bulgulara rastlanmıştır. Olumlu dayanıklılık veya olumsuz dayanıklılığın öğretmen tükenmişliği ile ilgili stresi frenleyici tesiriyle ilgili hiçbir bulguya rastlanmamıştır. Ayrıca bu çalışmada stresi ve tükenmişliği baskılayacak ve bununla mücadele edecek bulgular tartışılmıştır.

Beterot (2008) okul kaynakları, öğretmen öz yeterliliği ve güçlü stres etkenleri ile tükenmişlik arasındaki münasebeti araştırmıştır. Çalışmasında İspanya'da görev yapan 724 öğretmen üzerinde inceleme yapmıştır. Araştırmada iş ortamı ile ilgili harici ve dahili kaynakların çalışma ortamı stres kaynakları üzerinde olumsuz ve kayda değer bir tesirde bulunduğunu öne sürmüştür. Öte yandan çalışma ortamı stresörlerinin hem tek yönlü hem de çok yönlü bir oluşum olarak tükenmişliğe pozitif ve kayda değer bir etkide bulduklarını ortaya koymuştur. Tükenmişliğin alt boyutlarından olan ruhsal tükenmenin öğretmenlerin tükenmişliğinde kilit bir role sahip olduğu belirtilmektedir.

Allard (2010) "Examining the Relationship between Organizational Culture and Performance: Moderators of Culture Gap" isimli çalışmasında örgüt kültürü ve performansın bağlantısını ele almıştır. Güney Dakota'da üç akademide çalışan 247 kişiye anket Örgüt Kültürü Profili (OCP) uygulanmıştır. Araştırmada, örgüt kültürünün çalışanların çalışma temposunu etkilemede önemli bir faktör olduğu ortaya konmuştur. Akademide uzun yıllar çalışanlarda örgüt kültürüne uyumun yüksek olduğu belirlenmiştir.

### **3.YÖNTEM**

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem (çalışma grubu), veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan analiz hakkında bilgi verilmiştir.

#### **3.1 Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada, tükenmişlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi alt boyutlar düzeyinde ortaya koymak ve ilişkiyi çeşitli demografik değişkenler açısından incelemek amaçlandığından, nicel araştırma türlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi 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: 81). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki düzeyini ölçmek ve sayısal olarak açıklama amacı güden nicel araştırmanın niteliğine uygun olarak tasarlanan bu çalışmada, “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır.

#### **3.2 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Küçükçekmece İlçesinde görev yapan öğretmenler, örneklemini ise bu ilçede bulunan ve kolay ulaşılabilir okullardan gönüllü öğretmenler oluşturmaktadır. Anket 355 kişiye uygulanmış, 12 kişinin verileri uygun bulunmadığı için testten çıkartılmıştır. 343 kişinin verileri değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.3 Veri Toplama Araçları**

Araştırmada verilerin elde edilmesinde üç bölümden oluşan anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümündeki Kişisel Bilgiler Formunda demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde Cho (2000) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği ve üçüncü bölümde Maslach (1981) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” yer almaktadır. Anket uygulaması ile elde edilen verilerin istatistiki çözümlenmesinde SPSS 24 paket programı (Statistical Package for the Social Science) kullanılmıştır.

Ankette demografik bilgiler dışında 44 soru bulunmaktadır.

#### **3.3.1 Kişisel bilgiler formu**

Anket formunun birinci bölümünde ankete katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini araştırmak üzere Kişisel Bilgiler Formu kullanılmıştır. Bu formda cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim durumu ve branş gibi değişkenler yer almaktadır.

#### **3.3.2 Örgüt kültürü ölçeği**

Anket formunun ikinci bölümünde 22 sorudan oluşan Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin algılanan örgüt kültürünün ana hatlarını belirlemek amacıyla, “The Validity and Reliability of the Organizational Culture Questionnaire (Cho, 2000)’de yer alan örgüt kültürü soruları Özgüner (2011: 68) tarafından aslına sadık kalınarak Türkçe’ye çevrilmiş ve kullanılmıştır. Sorular 5’li Likert Ölçeğine göre değerlendirilerek öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin değerlendirmesi; “Kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklinde uyarlanmıştır. Kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1, katılmıyorum seçeneğine 2, kararsızım seçeneğine 3, katılıyorum seçeneğine 4 ve kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5 puan verilmiştir. Bu ölçekteki iç güvenirlik katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur.

#### **3.3.3 Maslach tükenmişlik ölçeği**

Anket formunun üçüncü bölümünde tükenmişlik düzeyleri ile ilgili sorular yer almaktadır. 22 sorudan oluşan bu bölümde Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır (Pelit ve Türkmen, 2008: 117-139). Sorular 5’li Likert Ölçeğine göre

değerlendirilerek öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 7'li likert ölçekli iken Ergin (1993:143-154) ölçeği 5'li likert ölçeğe uyarlamıştır. Tükenmişlik Ölçeği (Pelit ve Türkmen, 2008) tarafından da 5'li likert ölçekli şeklinde düzenleyip ölçeğin değerlendirmesi; “Kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklinde uyarlanmıştır. Çalışmamızda, Pelit ve Türkmen'in (2008:117-139) ölçek uyarlamasındaki tüm bu boyutların puanlaması 1-5 değerleri arasında yapılmıştır. Kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1, katılmıyorum seçeneğine 2, kararsızım seçeneğine 3, katılıyorum seçeneğine 4 ve kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5 puan verilmiştir. Verilen bu puanlara göre ölçeğin puanlaması yapılmıştır. ‘Kişisel Başarı’ boyutundaki bütün maddeler (32 – 39. Maddeler) ters puanlanmıştır.

**Çizelge 4.1 : Ölçeklere Ait İç Tutarlılık Katsayıları**

Boyut	Cronbach's Alpha	N
Örgüt Kültürü	,930	22
Duygusal Tükenme	,896	9
Kişisel Başarı Hissi	,810	8
Duyarsızlaşma	,788	5

Güvenilirlik analizi sonucunda “Örgüt Kültürü Ölçeğinin” Cronbach’s Alfa Değeri 0,930, “Tükenmişlik Ölçeğinin” Cronbach’s Alfa Değeri ‘Duygusal Tükenme’ için 0,89, ‘Kişisel Başarı Hissi’ için 0,81 ve Duyarsızlaşma için 0,78 olarak bulunmuştur. Araştırma Ölçek sonuçları Kalaycı'nın (2009:205) ölçek güvenilirlik değerleri baz alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Kalaycı'ya (2009: 405) göre SPSS programında yapılan analizlerde Cronbach’s Alpha değeri ( $\alpha$ ),  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise güvenilir değil,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise düşük güvenilirlikte,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilir,  $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise yüksek güvenilirlidir.

Araştırma için kullanılan ölçeklerin iç güvenilirlik analiz sonuçlarının Kalaycı'nın (2009:405) ölçek güvenilirlik katsayıları yorumlarına göre yapılan değerlendirilmesinde, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ‘Duygusal Tükenme’ ve ‘Kişisel

Başarı Hissi' alt boyutları ile Örgüt Kültürü Ölçeği değerleri yüksek güvenilir, Maslach Tükenmişlik Ölçeği 'Duyarsızlaşma' alt boyutu ise oldukça güvenilir bulunmuştur. Bu veriler ışığında kullanılan ölçeklerin mevcut araştırma amacına hizmet edecek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

### 3.4 Verilerin Toplanması

Araştırma verileri “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” gibi formlar aracılığıyla elde edilmiştir. Ölçek bilgileri, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ile paylaşılmış ve “Etik Kurul Onayı” alınmıştır. Araştırmanın yapılabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden çalışma izni alındıktan sonra Anket İzin Formunda belirtilen 16 ortaokuldaki 355 öğretmene veri toplama aracında yer alan ölçekler uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının uygulanması için okul idareleri ile görüşüldükten sonra ölçeklerde yer alan sorulara verilen cevapların önemi vurgulanarak gönüllü öğretmenlere ölçekler uygulanmıştır. Veriler bazı okullardan hemen, bazılarında ise farklı günlerde teslim alınmıştır. Formlar incelenerek değerlendirme kriterlerine uygun olan 343 öğretmenden alınan veriler değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.5 Verilerin Analizi

**Çizelge 4.2 : Verilere Ait Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

		<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>Duygusal Tükenme</b>	<b>Kişisel Başarı Hissi</b>	<b>Duyarsızlaşma</b>
N	Değer	343	343	343	343
	Hata	1	1	1	1
	Skewness	-,198	,431	,344	,611
	Kurtosis	,011	-,417	,628	,208

Tabloda görüldüğü gibi basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve dağılımın normal olduğu ( $\pm$ ) gözlemlenmiştir.

Araştırmamız, İstanbul İli Küçükçekmece İlçesinde ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürünün ilişkisini saptamak amacıyla yapılmıştır. Bu

amaçla Tükenmişlik kavramı ve alt boyutları olan ‘Duygusal Tükenme’, ‘Kişisel Başarı Hissi’ ve ‘Duyarsızlaşma’ ile örgüt Kültürü ve ‘Güçlendirme’, ‘Takım Oryantasyonu’, ‘Yetenek Geliştirme’, ‘Temel Değerler’, ‘Uyum’, ‘Koordinasyon’, ‘Öğrenen Organizasyon’ ve ‘Hedef Vizyon Misyon’ arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı üzerinde çalışılmıştır.

Veriler toplandıktan sonra SPSS programı ile analiz edilmiştir. İkili değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla t-testi, üç ve daha fazla değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizlerinde bulunan farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla LSD (ANOVA testi sonucunda elde edilen verilerin homojen olması durumunda tercih edilen bir teknik olması münasebetiyle kullanılmıştır) testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Anlamlı fark 0.05 düzeyinde kabul edilmiştir. Anket sorularının “Kişisel Bilgiler” bölümü hariç, diğer sorular 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde verilerin analiz sonuçları bulunmaktadır. Veriler toplandıktan sonra SPSS programı ile analiz edilmiştir. İkili değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla t-testi, üç ve daha fazla değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizlerinde bulunan farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır.

**Çizelge 5.1 :** Tükenmişlik Ölçeği Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puan Değerleri

Alt Faktörler	Yüksek	Normal	Düşük	x
Duygusal Tükenme	18 ve üzeri	12–17 arası	0–11 arası	22,67
Duyarsızlaşma	10 ve üzeri	6–9 arası	0–5 arası	17,68
Kişisel Başarı	21'e kadar	22–25 arası	26 ve üzeri	10,56

  

Ölçek	Min	Max	X	sd
Örgüt Kültürü	32	110	76,60	13,68

Tablo 1'de öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi puanları verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin 'Duygusal Tükenme' düzeyleri ( $x=22,67$ ,  $x>18$ ), 'Duyarsızlaşma' ( $x=17,68$ ,  $x>10$ ) ve 'Kişisel Başarı Hissi' ( $x=10,56$ ,  $x<21$ ) na bağlı olarak tükenmişlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Örgüt kültürü ölçeği değeri incelendiğinde ise madde başı ortalamasının ( $X=3,48$ ) ortalamasının biraz üzerinde olduğu görülmektedir.



**Çizelge 5.2** : Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine göre T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	SD	T	p
Örgüt Kültürü	Erkek	131	75,96	13,95	,39	,69
	Kadın	211	75,36	13,57		
Duygusal Tükenme	Erkek	131	23,43	8,22	1,35	,17
	Kadın	211	22,22	7,94		
Kişisel Başarı Hissi	Erkek	131	17,16	4,30	1,65	,09
	Kadın	211	18,01	4,77		
Duyarsızlaşma	Erkek	131	11,20	4,00	2,4	,01**
	Kadın	211	10,16	3,85		

Tablo 2’de cinsiyete bağlı tükenmişlik düzeyi ve örgüt kültürü verilmiştir. Tabloya göre erkeklerin ‘Duygusal Tükenme’ alt boyutu ortalaması ( $\bar{x}=23.43$ ), kadınların ortalamasından ( $\bar{x}=22.22$ ) yüksek çıkmıştır. T-testi sonucu cinsiyetler arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ( $t=1,35$ ,  $p>,05$ ). Ayrıca ‘Kişisel Başarı’ ( $t=1,65$ ,  $p>,05$ ) alt boyutlarında da cinsiyetler arası anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak ‘Duyarsızlaşma’ ( $t=-2,4$ ,  $p<,05$ ) alt faktöründe cinsiyet değişkenleri arasında fark bulunmuştur. Son olarak örgüt kültürü düzeyi incelendiğinde de cinsiyetler arası anlamlı fark görülmemiştir ( $t=0.39$ ,  $p>,05$ ).

**Çizelge 5.3** : Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Yaş Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş	N	X	Sd	F	p	Fakın Kaynağı
Örgüt Kültürü	20-30	127	75,69	14,52	,40	,75	-
	31-40	155	74,92	13,55			
	41-50	53	77,0566	12,60			
	51+	8	77,8750	10,06			
	Total	343	75,60	13,68696			
Duygusal Tükenme	20-30(A)	127	21,14	7,60	4,87	,00**	A-B, B-C
	31-40(B)	155	24,40	7,96			
	41-50(C)	53	21,88	8,71			
	51+(D)	8	18,75	6,01			
	Total	343	22,67	8,05			
Kişisel Başarı Hissi	20-30	127	17,77	4,45	1,69	,16	-
	31-40	155	18,05	4,85			
	41-50	53	16,41	4,01			
	51+	8	17,62	5,09			
	Total	343	17,68	4,60			
Duyarsızlaşma	20-30	127	10,47	3,71	1,30	,27	-
	31-40	155	10,93	3,80			
	41-50	53	9,92	4,83			
	51+	8	9,12	2,85			
	Total	343	10,56	3,93			

Tablo 3'te öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ve örgüt kültürüne bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre ANOVA sonucu verilmiştir. 'Duygusal Tükenme' (F=4,87, p<,05) alt boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak 'Duyarsızlaşma' (F=1,30, p>,05) ve 'Kişisel Başarı Hissi' alt boyutunda (F=1,69,

$p>,05$ ) mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ayrıca örgüt kültürü ölçeği puanları temel alındığında da mesleki kıdem değişkenine göre fark görülmemiştir ( $F=,40$ ,  $p>,05$ ).

‘Duygusal Tükenme’ alt faktörüne dönük yapılan LSD testi sonucu 20-30 ile 31-40 kıdem yılı aralığında olanlar arasında 20-30 aleyhine ve 31-40 ile 41-50 aralığında olanlar arasında 41-50 aleyhine anlamlı fark bulunmuştur.

**Çizelge 5.4 :** Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları

Mesleki Kıdem		N	X	Sd	F	p	Faktörün Kaynağı
Örgüt Kültürü	1-5	102	76,32	15,02	,31	,87	-
	6-10	107	75,41	12,11			
	11-15	73	74,35	14,44			
	16-20	38	75,63	13,95			
	21+	23	77,26	12,12			
	Total	343	75,60	13,68			
Duygusal Tükenme	1-5(A)	102	20,99	7,29	2,77	,02**	A-B,
	6-10(B)	107	22,75	7,63			
	11-15(C)	73	24,61	8,71			
	16-20(D)	38	24,18	9,55			
	21+(E)	23	21,17	6,93			
	Total	343	22,67	8,05			
Kişisel Başarı Hissi	1-5	102	17,71	4,96	2,32	,06	-
	6-10	107	18,64	4,59			
	11-15	73	17,19	4,07			
	16-20	38	16,60	4,57			
	21+	23	16,47	4,08			
	Total	343	17,68	4,60			
Duyarsızlaşma	1-5	102	10,53	3,37	,946	,43	-
	6-10	107	10,44	3,90			
	11-15	73	11,17	4,19			
	16-20	38	10,47	4,94			
	21+	23	9,43	3,72			
	Total	343	10,56	3,93			

Tablo 4’te öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ve örgüt kültürüne bağlılık düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre ANOVA sonucu verilmiştir. ‘Duygusal Tükenme’ (F=2,77, p<,05) alt boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak ‘Duyarsızlaşma’ (F=,96, p>,05) ve ‘Kişisel Başarı Hissi’ alt boyutunda (F=2.32, p>,05) mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Ayrıca örgüt kültürü ölçeği puanları temel alındığında da mesleki kıdem değişkenine göre fark görülmemiştir ( $F=,31$ ,  $p>,05$ ).

‘Duygusal Tükenme’ alt faktörüne dönük yapılan LSD testi sonucu 1-5 ile 6-10 kıdem yılı ve 1-5 ile 11-15 aralığında olanlar arasında 1-5 aleyhine anlamlı fark bulunmuştur.

**Çizelge 5.5 :** Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine göre T-testi Sonuçları

	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SD</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Örgüt Kültürü	Evli	216	75,07	14,04	,93	,34
	Bekar	127	76,51	13,06		
Duygusal Tükenme	Evli	216	23,11	8,32	1,31	,19
	Bekar	127	21,93	7,53		
Kişisel Başarı Hissi	Evli	216	17,46	4,23	1,15	,24
	Bekar	127	18,06	5,17		
Duyarsızlaşma	Evli	216	10,44	3,98	,74	,45
	Bekar	127	10,77	3,85		

Tablo 5’te medeni durum değişkenine göre ölçek ve alt faktörlerin puan durumları incelendiğinde görüldüğü gibi medeni durum değişkenleri arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür ( $p>,05$ ).

**Çizelge 5.6 :** Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Eğitim Düzeyi Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi		N	X	sd	F	p	Fakın Kaynağı
Örgüt Kültürü	Ön Lisans	19	83,78	8,51	4,073	,018	A-B, A-C
	Lisans	298	75,32	13,38			
	Lisansüstü	26	72,80	17,91			
	Toplam	343	75,60	13,68			
Duygusal Tükenme	Ön Lisans	19	16,36	5,85	7,413	,001	A-B, A-C
	Lisans	298	22,86	7,86			
	Lisansüstü	26	25,15	9,49			
	Toplam	343	22,67	8,05			
Kişisel Başarı Hissi	Ön Lisans	19	18,15	6,93	,943	,390	-
	Lisans	298	17,75	4,39			
	Lisansüstü	26	16,53	4,96			
	Toplam	343	17,68	4,60			
Duyarsızlaşma	Ön Lisans	19	9,15	3,65	1,324	,267	-
	Lisans	298	10,63	3,84			
	Lisansüstü	26	10,84	4,97			
	Toplam	343	10,56	3,93			

Tablo 6’da eğitim değişkenine göre örgüt kültürü ve tükenmişlik alt faktörüne ait puanlar verilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda örgüt kültürü ( $F=4,07$ ,  $P<0,05$ ) ve ‘Duygusal Tükenme’ ( $F=7,41$ ,  $P<0,05$ ) ölçek ve alt faktörleri ele alındığından eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ancak ‘Kişisel Başarı Hissi’ ( $F=,93$ ,  $P>0,05$ ) ve ‘Duyarsızlaşma’ ( $F=1,32$ ,  $P>0,05$ ) ölçek ve alt faktörleri ele alındığında eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Örgüt kültürü ölçeği ve ‘Duygusal Tükenme’ alt faktöründe ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LDS testi

incelendiğinde Ön Lisans ve lisans ile ön lisans ve yüksek lisan değişkenleri arasında ön lisans lehine fark bulunmuştur.

**Çizelge 5.7** : Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Branş Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları

Branş		N	X	Sd	F	p	Fakın Kaynağı
Örgüt Kültürü	Mat-Fen	82	74,06	13,70			-
	Türkçe-Sosyal	78	74,51	14,77			
	Sanat-Spor	37	76,89	12,10	,733	,570	
	Yabancı Dil	29	77,37	15,05			
	Diğer	117	76,57	13,09			
	Toplam	343	75,60	13,68			
Duygusal Tükenme	Mat-Fen	82	23,40	7,58			-
	Türkçe-Sosyal	78	23,66	8,26			
	Sanat-Spor	37	22,45	8,27	1,461	,214	
	Yabancı Dil	29	23,79	8,50			
	Diğer	117	21,30	7,97			
	Toplam	343	22,67	8,05			

**Çizelge 5.7 :** (Devam) Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Branş Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları

Branş	N	X	Sd	F	p	Faktörün Kaynağı	Branş
Kişisel Başarı Hissi	Mat-	82	18,02	3,46			-
	Fen						
	Türkçe-	78	18,46	5,00			
	Sosyal						
	Sanat-	37	16,83	5,03	1,274	,280	
	Spor						
Duyarsızlaşma	Yabancı Dil	29	17,00	4,23			
	Diğer	117	17,37	4,94			
	Toplam	343	17,68	4,60			
	Mat-	82	10,85	3,73			-
	Fen						
	Türkçe-	78	11,06	3,68			
Duyarsızlaşma	Sosyal						
	Sanat-	37	10,86	4,69	1,284	,276	
	Spor						
	Yabancı Dil	29	10,65	4,35			
	Diğer	117	9,91	3,84			
	Toplam	343	10,56	3,93			

Tablo 7’de branş değişkenine göre örgüt kültürü ve tükenmişlik alt faktörüne ait puanlar verilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda örgüt kültürü (F=,733, P>0,05), ‘Duygusal Tükenme’ (F=1,461, P>0,05), ‘Kişisel Başarı Hissi’ (F=1,274, P>0,05) ve ‘Duyarsızlaşma’ (F=1,284, P>0,05) ölçek ve alt faktörleri ele alındığından branş değişkenleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.



**Çizelge 5.8** : Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri

		Örgüt Kültürü	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı Hissi	Duyarsızlaşma
Örgüt Kültürü	R	1			
	P				
	N	343			
Duygusal Tükenme	R	-,355**	1		
	P	,000			
	N	343	343		
Kişisel Başarı Hissi	R	-,347**	,373**	1	
	P	,000	,000		
	N	343	343	343	
Duyarsızlaşma	R	-,149**	,568**	,331**	1
	P	,006	,000	,000	
	N	343	343	343	343

Tablo 8’de örgüt kültürü ile tükenmişlik ölçeği alt faktörleri arasındaki ilişki tabloda verilmiştir. Yapılan analize göre Örgüt kültürü ile Tükenmişliğin alt faktörleri olan ‘Duygusal Tükenme’ ( $p<0,01$ ), ‘Kişisel Başarı Hissi’ ( $p<0,01$ ) ve ‘Duyarsızlaşma’ ( $p<0,01$ ) arasında ilişki bulunmuştur. İlişkinin düzeyi incelendiğinde örgüt kültürü ile ‘Duygusal Tükenme’ arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişkinin var olduğu, örgüt kültürü ile ‘Kişisel Başarı Hissi’ arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkinin var olduğu görülmüştür (Bu alt faktörde maddeler ters çevrilmiştir). Son olarak Örgüt kültürü ile ‘Duyarsızlaşma’ arasında negatif yönde çok düşük düzeyde ilişkinin var olduğu gözlemlenmiştir.

**Çizelge 5.9 : Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü Alt Faktörleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri**

		DT	KBH	D	G	TO	YG	TD	U	K	ÖÖ	HVM
Duygusal Tükenme	R	1										
	p											
	N	343										
Kişisel Başarı Hissi	R	,373	1									
	p	,000										
	N	343	343									
Duyarsızlaşma	R	,568	,331	1								
	p	,000	,000									
	N	343	343	343								
Güçlendirme	R	-,271	-,221	-	1							
				,115								
	p	,000	,000	,032								
	N	343	343	343	343							
Takım Oryantasyonu	R	-,257	-,245	-	,549	1						
				,151								
	p	,000	,000	,005	,000							
	N	343	343	343	343	343						
Yetenek Geliştirme	R	-,276	-,227	-	,466	,554	1					
				,104								
	p	,000	,000	,053	,000	,000						
	N	343	343	343	343	343	343					
Temel Değerler	R	-,285	-,266	-	,483	,520	,395	1				
				,172								
	p	,000	,000	,001	,000	,000	,000					
	N	343	343	343	343	343	343	343				
Uyum	R	-,175	-,228	-	,428	,594	,518	,405	1			
				,065								
	p	,001	,000	,229	,000	,000	,000	,000				
	N	343	343	343	343	343	343	343	343			
Koordinasyon	R	-,349	-,339	-	,563	,655	,472	,638	,589	1		
				,152								
	p	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	343	343	343	343	343	343	343	343	343		
Öğrenen Organizasyon	R	-,247	-,280	-	,528	,572	,428	,595	,442	,672	1	
				,037								
	p	,000	,000	,494	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	
Hedef Vizyon Misyon	R	-,325	-,314	-	,550	,541	,524	,633	,457	,660	,675	1
				,131								
	p	,000	,000	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343

Tablo 9’da Tükenmişlik Alt Faktörleri ve Örgüt Kültürü arasındaki ilişki verilmiştir. Veriler incelendiğinde ‘Duygusal Tükenme’ ile örgüt kültürü alt faktörleri arasında negatif yönlü ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişkilerin düzeyleri incelendiğinde ise ‘Duygusal Tükenme’ ile ‘Uyum’ ve ‘Öğrenen Organizasyon’ alt faktörleri arasında negatif yönlü çok zayıf ilişki ( $r=0,00-0,25$ , Doymuş, 2009), ‘Duygusal Tükenme’ ile Örgütsel Kültür ölçeğinin diğer alt faktörleri arasında ise negatif yönlü zayıf ilişkinin ( $r=0,26-0,49$ , Doymuş, 2009) var olduğu görülmüştür. ‘Kişisel Başarı Hissi’ ile örgüt kültürü alt faktörleri arasında negatif yönlü (maddeler ters çevrildiği için aslında pozitif yönlü) ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişkilerin düzeyleri incelendiğinde ise ‘Kişisel Başarı Hissi’ ile ‘Temel Değerler’, ‘Koordinasyon’, ‘Öğrenen Organizasyon’ ve Hedef Vizyon Misyon alt faktörleri arasında negatif düzeyde düşük düzeyde ilişki bulunmuştur( $r=0,26-0,49$ ). Ayrıca ‘Kişisel Başarı Hissi’ Örgütsel Kültür ölçeğinin diğer alt faktörleri arasında ise çok zayıf ilişkinin ( $r=0,00-0,25$ ) var olduğu görülmüştür. Son olarak ‘Duyarsızlaşma’ ile örgütsel kültür ölçeğinin alt faktörlerinden ‘Takım Oryantasyonu’, ‘Temel Değerler’ ve ‘Koordinasyon’ arasında negatif yönde çok zayıf ilişki ( $r=0,00-0,25$ ) bulunmuştur. ‘Duyarsızlaşma’ ile örgüt kültürü ölçeğinin diğer alt faktörleri arasında ilişki bulunamamıştır.

## 5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 5.1 Sonuç ve Tartışma

İstanbul İli Küçükçekmece İlçesinde ortaokul öğretmenleri ile ilgili yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgularda tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürünün birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu, örgüt kültürünün öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin hesaplanmasındaki veriler incelendiğinde, tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan ‘Duygusal Tükenme’, ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı Hissi’ düzeylerinde ortaokul öğretmenlerinde yüksek tükenmişlik düzeyi saptanmıştır. Yüksek tükenmişlik seviyesi ‘Kişisel Başarı Hissi’, ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Duygusal Tükenme’ şeklinde yukarıdan aşağıya sıralanmıştır. Örgüt kültürü ölçeği değeri incelendiğinde ise örgüt kültürü algıları ile örgüt kültürüne bağlılık düzeyinin madde başı ortalamasının biraz üzerinde olduğu görülmektedir.

Alkan (2014: 50), yaptığı çalışmada ‘Duygusal Tükenme’ boyutunda yüksek tükenmişlik, ‘Duyarsızlaşma’ boyutunda normal tükenmişlik, ‘Kişisel Başarı’ boyutunda düşük tükenmişlik bulgusuna rastlamıştır. Tükenmişlik alt boyutlarındaki tükenmişlik seviyesinin sıralaması ise çalışmamızın tersine ‘Duygusal Tükenme’, ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı’ şeklindedir. Özgüner (2011: 87) çalışmasında da düşük düzeyde tükenmişlik bulgusuna ulaşılmıştır. Kılınç (2018: 51), Fen Bilimleri öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışmada düşük düzeyde tükenmişlik tespit ederek çalışmamızın tersi bulgular elde etmiştir. Tükenmişlik alt boyutlarındaki tükenmişlik sıralaması ise ‘Duygusal Tükenme’, ‘Kişisel Başarı’sızlık ve ‘Duyarsızlaşma’ şeklindedir. Daban’ın (2018: 78) yaptığı çalışmada, ortaokul öğretmenlerinin öğretmenlerin tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Bu tükenmişlik Alt boyutları açısından incelendiğinde en çok sırası ile ‘Duygusal Tükenme’, ‘Kişisel Başarı Hissi’ ve ‘Duyarsızlaşma’ boyutlarında

görülmüştür. Çolakoğlu (2014: 60), müzik öğretmenlerinin duygusal anlamda yüksek tükenmişlik, 'Duyarsızlaşma' ve 'Kişisel Başarısızlık' açısından orta düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını belirtmiştir. Amasralı (2016: 73) matematik öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini incelemiştir. Bu incelemede 'Duygusal Tükenme' alanında orta, 'Duyarsızlaşma' ve 'Kişisel Başarı' boyutlarında düşük düzeyde tükenmişlik olduğunu saptamıştır. Aşık (2017: 642), çalışmamızı önemli oranda destekler nitelikte bulgulara ulaşmıştır. İstanbul İli Küçükçekmece İlçesine bağlı ortaokullardaki branş öğretmenlerinin tükenmişlik seviyesinin orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Tükenmişlik kavramının alt boyutlarındaki 'Duyarsızlaşma' ve 'Kişisel Başarı' boyutlarında orta düzeyde, duygusal düzeyde yüksek tükenmişlik tespit etmiştir.

Gürbüz (2013) yaptığı çalışmasında öğretmenlerin kurum kültürü algılama düzeylerinin ortalama düzeyinde olduğunu tespit etmiştir. Erdem (2017), öğretmenlerin okul kültürü algılarının yüksek olduğunu beyan etmektedir. Yaşlı (2015), özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin örgüt kültürü algıları genel olarak alt düzeyde olduğunu saptamıştır.

Literatür incelemesi sonucunda öğretmenlerin genellikle tükenmişlik yaşadığı, tükenmişliğin bazı alt düzeyinde yüksek tükenmişlik tespit edilmiş olsa da genellikle orta düzeyde tükenmişliğin olduğu görülmüştür. Ancak tükenmişliğin alt boyutlarındaki tükenmişlik düzeylerinde bazı farklılıklar görülmektedir. Çalışmamızda tükenmişliğin tüm alt boyutlarında yüksek tükenmişlik tespit edilmiştir. Çalışmamızdaki tükenmişlik seviyesinin diğer çalışmaların aksine az da olsa farklılığının sebebi olarak çalışmamızın evreni olabileceği gibi, tükenmişlik ölçeğindeki 'Kişisel Başarı Hissi' ile ilgili anket sorularının ters çevrilmiş olması ve anketi yanıtlarken bu durumun öğretmenlerin gözünden kaçması ihtimali olabileceği düşünülmektedir. Öğretmenlerdeki genel tükenmişliğin sebebi olarak ülkemizde kararlı bir eğitim politikasının olmayışı, eğitim sisteminin sık sık değişmesi ve bunun öğretmen, öğrenci ve velileri olumsuz yönde etkilemesi görülebilir. Özellikle öğrenci ve veli boyutu ile ilgili olan olumsuzluklardan öğretmenler doğrudan etkilenebilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili talepleri, batı ülkeleriyle maaş kıyaslaması yapıldığında ülkemizdeki öğretmen maaşlarının Avrupa Birliği'ndeki öğretmen maaşlarından genellikle düşük olması, okullardaki eğitim yöneticilerinin vizyon oluşturma, iletişim ve yönetim becerisinin geliştirilmesi

gerektiği düşünceci gibi etkenler de öğretmen tükenmişliğinde etkili olabilir. Araştırmamızdaki örgüt kültür düzeyi literatürdeki araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Örgüt kültürüne bağlılık düzeyinin ortalamasının üzerinde olması öğretmen tükenmişliğinde tek etkenin örgüt kültürü olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ve örgüt kültürüne bağlılık düzeyinin cinsiyetler açısından yapılan incelemede erkeklerin ‘Duygusal Tükenme’ alt boyutu ortalaması, kadınların ortalamasından yüksek çıkmıştır. T-testi sonucu cinsiyetler arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. ‘Kişisel Başarı’ alt boyutlarında da cinsiyetler arası anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak ‘Duyarsızlaşma’ alt faktöründe cinsiyet değişkenleri arasında fark bulunmuştur. Erkeklerin ‘Duyarsızlaşma’ boyutundaki tükenme kadınlarınkinden yüksek çıkmıştır. Son olarak örgüt kültürü düzeyi incelendiğinde de cinsiyetler arası anlamlı fark görülmemiştir.

Yapılan literatür taramasında Amasralı (2016: 74), tükenmişlik konusunda benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmasında matematik öğretmenlerinin cinsiyetler arasında ‘Duyarsızlaşma’ boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Ancak ‘Duygusal Tükenme’ ve ‘Kişisel Başarı Hissi’ düzeylerinde anlamlı fark bulunamamıştır. Girgin (1995: 172-187), Girgin ve Baysal (2005:172-187), Gümüş (2006: 95), ve Türker’in (2007: 49) çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Girgin ve Baysal (2005: 172-187), Türker (2007: 49) ve Çolakoğlu (2017: 60) da çalışmamıza paralel olarak erkeklerde daha fazla ‘Duyarsızlaşma’ tespit etmiştir. Maslach’ın (1982), yaptığı bir çalışmada bayanların duygusal erkeklerin ise ‘Duyarsızlaşma’ alt boyutunda tükenmişlik yaşadığını bulgulamıştır.

Emlek (2005) ve Gümüş (2006: 95) çalışmamızın aksine kadınlarda daha fazla ‘Duyarsızlaşma’ tespit etmiştir. Alkan (2014:50), Cemaloğlu ve Şahin (2007: 456-484), Seğmenli (2001), Özipek (2006: 93) ve Maraşlı (2005: 30) tarafından yapılan araştırmalarda ise tükenmişlik alt boyutlarında herhangi bir fark tespit edilememiştir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü boyutu ile cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Korkut (2008: 50), Erkmen ve Bozkurt (2011), Altuğ (2014: 104), Altınışik (2017: 89) ve Batga’nın (2018: 83) yaptıkları çalışmalar çalışmamızı destekler niteliktedir. Araştırmamızın tersi sonuç veren çalışmalar da mevcuttur. Şahin (2003), Uslu (2010) ve Gürsel (2016: 60) kadınların örgüt kültürü algılarının

yüksek olduğunu ve kadınların örgüt kültürünü daha çok benimsediklerini belirtmişlerdir. Kaya (2015: 119-140) erkeklerin örgüt kültürü algılarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ancak literatürdeki genel sonuçlara bakıldığında kadın ve erkekler arasında çok büyük bir fark olmadığını, okullardaki uygulamaların cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür incelediğinde cinsiyet değişkeni açısından araştırmamızın sonuçları ile diğer çalışmaların sonuçları arasında genellikle anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Cinsiyet değişkeni ile tükenmişliğin alt boyutu olan ‘Duygusal Tükenme’ arasında anlamlı bir fark olmamasına rağmen erkeklerin tükenme düzeyinin kadınlardan fazla olması, erkeklerin kadınlara göre nispeten asosyal olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Cinsiyet değişkeni ile ‘Duyarsızlaşma’ boyutu arasında ise erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu, erkeklerin daha fazla tükenmişlik hissettiği tespit edilmiştir. Bu da kadınların kişilik yapısı olarak erkeklere göre daha fazla duygusal bir yapıya sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ve örgüt kültürüne bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre ANOVA sonucunda ‘Duygusal Tükenme’ alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı’ alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ayrıca örgüt kültürü ölçeği puanları temel alındığında da yaş değişkenine göre fark görülmemiştir.

‘Duygusal Tükenme’ alt faktörüne dönük yapılan LSD testi sonucu 20-30 ile 31-40 kıdem yılı aralığında olanlar arasında 20-30 aleyhine ve 31-40 ile 41-50 aralığında olanlar arasında 41-50 aleyhine anlamlı fark bulunmuştur.

Tükenmişlik ile ilgili yapılan literatür tarama çalışmasında Demirkol (2006) ve Çimen (2007) yaş değişkeni ile ‘Duygusal Tükenme’ düzeyinde kayda değer farklılıklar bulmuşlardır. Çolakoğlu (2014: 60), ortaokullarda müzik öğretmenleriyle yaptığı çalışmasında 30 yaş ve üzerindeki öğretmenlerde duygusal Tükenmişliğin yüksek olduğunu belirtmiştir. Duygusal tükenmişliğin yaş değişkenlerine göre farklı anlamlı bulmuştur. Demirkol, Çimen ve Çolakoğlu’nun çalışmaları bizim bulduğumuz bulgularla benzerlik göstermektedir.

Babaoğlu (2006: 55-67) ve Türker (2007: 53) farklılaşmanın sadece ‘Duyarsızlaşma’ düzeyinde, Oruç (2007: 56) ve Özgüner (2011: 76) yaptıkları

araştırmalarda yaş değişkeni ile ‘Kişisel Başarı’ boyutunda anlamlı farklılık olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dolunay (2002: 51-62) ve Gümüş (2006: 97) gibi kimi araştırmacılar ise tükenmişliğin yaşın tüm alt düzeylerinde anlamlı farklılık gösterdiğini savunmuştur.

Seğmenli (2001), Kırılmaz vd. (2003), Çavuşoğlu (2005: 81), Emlek (2005), Topaloğlu vd. (2007), Arucan (2008: 71), Tunç (2013: 61), Ak (2014) ve Alkan (2014: 49) yaptıkları araştırmalarda yaş değişkeni ve tükenmişlik arasında anlamlı fark bulamamışlardır.

Öğretmenlerin örgüt kültürü boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Korkut (2008: 60), Altınışık (2017: 90) ve Batga (2018: 84) yaptıkları çalışmalar araştırmamızı destekler nitelikte yaş değişkeni ve örgüt kültürü arasında anlamlı farklılık bulamamışlardır. Buna Karşılık Kelez (2008: 207) ve Gürsel (2016: 70) araştırmalarda çalışmamızın aksine yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmişlerdir.

İnsanlar 30-40 yaş aralığında, hayatında belli bir düzen oturtmaya çalışırlar. Bu yaş aralığında genellikle evlilikler yapılır, çocuk sahibi olunur. Ev ve araba alınır. Belli bir sosyal ortam oluşturulur. Çocukluğunda hayal ettiği şeyleri gerçekteştirmeye çalışır. 31-40 yaş aralığında, diğer yaş gruplarına göre ‘Duygusal Tükenme’ nin fazla olması insanın beklentilerinin tam olarak gerçekteşmemesiyle ilgili olabilir. Ayrıca buradaki tükenme çalışanların çalışma ortamlarını tam olarak kabullenememesi, mevcut eğitim sisteminin olası aksaklıklarını daha fazla hissetmesiyle de ilgili olabilir. 20-30 yaş aralığında tükenmenin daha az olması, gençliğin verdiği heyecanın henüz taze olması ve uzun uğraşlar sonucunda atanmış olmanın verdiği rahatlamadan kaynaklanıyor olabilir. 41-50 yaş aralığında tükenmenin daha az olmasının sebebi ise çalışanların mevcut durumlarını kabullenmeleriyle ilgili olabilir.

Eldeki araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü ve yaş değişkeni bağlamında benzer bulgulara rastlanılması okullardaki ve kurumlardaki demokratik ortam ve iş birliğinin olması gibi neticelerden kaynaklanmış olması muhtemeldir.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ve örgüt kültürüne bağlılık düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre ANOVA sonucunda ‘Duygusal Tükenme’ alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. ‘Duyarsızlaşma’ ve ‘Kişisel Başarı’ alt boyutlarında ise mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ayrıca örgüt



kültürü ölçeği puanları temel alındığında da mesleki kıdem değişkenine göre fark görülmemiştir.

‘Duygusal Tükenme’ alt faktörüne dönük yapılan LSD testi sonucu 1-5 ile 6-10 kıdem yılı ve 1-5 ile 11-15 aralığında olanlar arasında 1-5 aleyhine anlamlı fark bulunmuştur. 11-15 kıdem yılı aralığında daha fazla tükenmenin olduğu görülmektedir.

İstanbul İli Esenler, Güngören ve Bahçelievler ilçelerinde Alkan (2014: 50), tarafından yapılan araştırmada çalışmamızı destekleyen bulgulara ulaşarak ‘Duygusal Tükenme’ düzeyinde anlamlı farklılık tespit etmiştir. Alkan (2014: 50), ‘Duygusal Tükenme’ alt boyutlarında 1-10 mesleki kıdem aralığı ve 11-20 mesleki kıdem aralığını kıyaslamış ve 1-10 yaş aleyhine ‘Duygusal Tükenme’ tespit etmiştir. ‘Kişisel Başarı Hissi’ ve ‘Duyarsızlaşma’ düzeylerinde ise anlamlı farklılık bulamamıştır. Peker (2002), Wang Xu (2004, akt Çolakoğlu, 2014: 76) mesleki kıdem ‘Duygusal Tükenme’ düzeyinde anlamlı farklılık yarattığını belirtmişlerdir.

Babaoğlu (2006: 55-67), ve Öztürk’ün (2006) çalışmalarında mesleki kıdem ‘Duyarsızlaşma’ düzeyinde anlamlı farklılığa neden olduğunu, Izgar (2000: 129) “Kişisel Başarı” düzeyinde anlamlı farklılığa neden olduğunu belirtmişlerdir. Dilsiz (2006), Tunaboşlu (2015) ve Amasralı (2016: 74), mesleki kıdem tüm düzeylerde tükenmişliği etkilediğini savunmuşlardır.

Peker (2002), Çavuşoğlu (2005: 81), Bayrı (2006), Dağlı (2006), Aslan (2007), Özkan (2007), Karakuş (2008), Tanrıverdi (2008), Tunç (2013: 60), Ak (2014) mesleki kıdem tükenmişliği etkilemediğini yaptıkları çalışmalarla ortaya koymuşlardır.

Eldeki veriler incelendiğinde 11-15 mesleki kıdem yılı aralığında daha fazla tükenmenin olduğu görülmektedir. Bu aralıktaki tükenme, yaş değişkenindeki tükenme ile de paralellik göstermektedir. 11-15 mesleki kıdem aralığındaki tükenmenin fazlalığı, öğretmenlerin bir süre çalıştıktan sonra hayatlarının rutine bağlanmış olmalarından ve beklentileriyle çalışma ortamlarının uyuşamamasından, eğitim sisteminin öğretmenleri yeterince güdüleyememesinden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü boyutu ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Korkut (2008: 63) Büyükçekmece ilçesindeki ilköğretim

okullarında, Gürsel (2016: 71) Esenyurt ilçesindeki ortaokullarda çalışmamızı destekler nitelikte sonuçlara ulaşımlardır. Tanrıverdi (2007) ve Ayık (2007) ise çalışmamızın tersine sonuçlar vermiştir.

Medeni durum değişkenine göre örgüt kültürü ve tükenmişlik alt faktörlerin puan durumları incelendiğinde medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Araştırmamızın sonuçları Tümkaya (1996), Seğmenli (2001), Gündüz (2004), Çavuşoğlu (2005), Özipek (2006: 92), Oruç (2007: 54), Karabıyık (2006), Tunç (2013: 61), Ak (2014), Ayvaz (2015) tarafından desteklenmiştir.

Araştırmamızın tersi sonuçlar veren çalışmalar da mevcuttur. Maslach ve Jackson (1985), Constable ve Russel (1986), Özer (1998), Ergin (1992: 71-84), Murat (2003), Başören (2005), Kokkinos (2007), Özcan (2008) yaptıkları çalışmalarda bekarların evlilere oranla daha yüksek seviyede tükenmişlik yaşadığını saptamışlardır.

Öğretmenlerin örgüt kültürü boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kelez (2008: 206), Canpolat (2012) ve Batga'nın (2018: 84) araştırmalarında da çalışmamızı destekler nitelikte anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Eğitim değişkenine göre örgüt kültürü ve tükenmişlik alt faktörüne ait puanların incelemesi sonucunda örgüt kültürü ve 'Duygusal Tükenme' ölçek ve alt faktörleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ancak 'Kişisel Başarı Hissi' ve 'Duyarsızlaşma' ölçek ve alt faktörleri ele alındığında eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Örgüt kültürü ölçeği ve 'Duygusal Tükenme' alt faktöründe ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LDS testi incelendiğinde Ön Lisans ve lisans ile ön lisans ve yüksek lisans değişkenleri arasında ön lisans lehine fark bulunmuştur.

Çolakoğlu (2014: 76) İstanbul İli Avrupa yakası çeşitli semtlerinde ve Tunaboşlu (2015) İzmir İli Torbalı İlçesinde yaptıkları araştırmalarda çalışmamıza paralel olarak eğitim durumu değişkenine göre 'Duygusal Tükenme' boyutunda anlamlı farklılık bulmuşlardır. Ancak Çolakoğlu ve Tunaboşlu, çalışmamızın aksine 'Duyarsızlaşma' boyutunda da anlamlı farklılık bulmuşlardır.

Alkan (2014: 52), İstanbul İli Esenler, Güngören ve Bahçelievler ilçelerinde yaptığı çalışmasında tükenmişliğin tüm boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulmuştur. Cemaloğlu ve Şahin (2007: 456-484) eğitim durumunun

tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, Özgüner (2011: 69) eğitim durumunun tükenmişliği etkilemediğini belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerde eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmenin de yükseldiği görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin beklentileriyle mevcut durumun çatışmasından kaynaklanıyor olabilir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, dünyadaki çağdaş, yaratıcı, yapılandırmacı ve inovatif eğitim sistemleri daha çok görülür. Ülkemizdeki eğitim sisteminin aksayan yanlarının daha çok göze batmasından ve mevcut eğitim modelini beğenmeme duygusunun ağır basmaya başlamasından dolayı tükenmişliğin ‘Duygusal Tükenme’ boyutunun fazla yaşanması olasıdır.

Örgüt kültürü ve eğitim değişkeni ile ilgili literatür incelediğinde Yazıcıoğlu (2009), İşcan ve Sayın (2010) ve Arslan (2015) çalışmalarını destekler sonuçlar ortaya koymuşlardır. Ergül (2009), Altuğ (2014: 106) ve Altınışık (2017: 92) araştırmalarında çalışmamızın tersine sonuçlar ortaya koymuşlardır. Şahin (2003), Oğulluk (2013) ve Gürsel (2016: 73) ise anlamlı bir farklılık tespit edememişlerdir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü boyutu ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ön lisans mezunlarının örgüt kültürü puanlarının yüksek oluşu, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin bir kısmının 30 yılın üzerinde kıdeme sahip olmalarından, her açıdan yenilenen dinamik kadroya ayak uyduramadıklarından kaynaklanabilir.

Branş değişkenine yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü, ‘Duygusal Tükenme’, ‘Kişisel Başarı Hissi’ ve ‘Duyarsızlaşma’ ölçek ve alt faktörleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Çavuşoğlu (2005: 81), Özipek (2006: 92), Karabıyık (2006) ve Koçak (2009) yaptıkları çalışmalarda tükenmişlik ile branş değişkeni arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır. Bu çalışmalar araştırmamızı destekler niteliktedir.

Tunaboşlu (2015), çalışmamızın aksine branş değişkeni ve tükenmişlik boyutlarında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Fen Bilgisi öğretmenlerine ‘Duyarsızlaşma’, Matematik öğretmenlerinde ‘Kişisel Başarı Hissi’ alt boyutlarında anlamlı tükenmişlik tespit etmiştir. Çolak (2017: 66) tarafından Gaziantep İli Şahinbey İlçesinde İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilere yönelik yapılan araştırmada ‘Duygusal Tükenme’ ve ‘Duyarsızlaşma’ boyutlarında sınıf öğretmenlerindeki tükenmenin yüksek olduğunu saptamıştır.

Öğretmenlerin örgüt kültürü boyutu ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Altınışik'in (2017: 91) araştırması çalışmamızı desteklemektedir.

Yapılan analize göre Örgüt kültürü ile Tükenmişliğin alt faktörleri olan 'Duygusal Tükenme', 'Kişisel Başarı Hissi' ve 'Duyarsızlaşma' arasında ilişki bulunmuştur. İlişkinin düzeyi incelendiğinde örgüt kültürü ile 'Duygusal Tükenme' arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişkinin var olduğu, örgüt kültürü ile 'Kişisel Başarı Hissi' arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkinin var olduğu görülmüştür (bu alt faktörde maddeler ters çevrilmiştir). Son olarak Örgüt kültürü ile 'Duyarsızlaşma' arasında negatif yönde çok düşük düzeyde ilişkinin var olduğu gözlemlenmiştir.

Tükenmişlik alt faktörleri ve örgüt kültürü alt faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde 'Duygusal Tükenme' ile örgüt kültürü alt faktörleri arasında negatif yönlü ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişkilerin düzeyleri incelendiğinde ise 'Duygusal Tükenme' ile 'Uyum' ve 'Öğrenen Organizasyon' alt faktörleri arasında negatif yönlü çok zayıf ilişki, 'Duygusal Tükenme' ile Örgütsel Kültür ölçeğinin diğer alt faktörleri arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Tükenmişlik sendromunun alt faktörlerinden 'Duygusal Tükenme' ile örgüt kültürünün alt faktörleri arasında karşılaştırıldığında kısmen çok zayıf bir ilişkinin olduğu alt faktörler olsa da genellikle aralarında zayıf bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bulgu da bize tükenmişliğin 'Duygusal Tükenme' boyutunun görülmesinde örgüt kültürünün etkisinin zayıf olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre 'Kişisel Başarı Hissi' ile örgüt kültürü alt faktörleri arasında negatif yönlü ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişkilerin düzeyleri incelendiğinde ise 'Kişisel Başarı Hissi' Örgütsel Kültür alt faktörleri olan 'Güçlendirme', 'Takım Oryantasyonu', 'Yetenek Geliştirme' ve 'Uyum' arasında negatif yönlü (maddeler ters yönde çevrilmiştir) çok zayıf ilişkinin var olduğu görülmüştür. 'Kişisel Başarı Hissi' ile Örgütsel Kültürün 'Temel Değerler', 'Koordinasyon', 'Öğrenen Organizasyon' ve Hedef Vizyon Misyon alt faktörleri arasında ise negatif yönlü düzeyde ilişki bulunmuştur. Tükenmişliğin 'Kişisel Başarı hissi' boyutu ile örgüt kültürünün alt boyutları arasındaki ilişki düzeyinin çok zayıf ve zayıf arasında bir sınırdaki olduğu görülmüştür.

Son olarak 'Duyarsızlaşma' ile örgütsel kültür ölçeğinin alt faktörlerinden 'Takım Oryantasyonu', 'Temel Değerler' ve 'Koordinasyon' arasında negatif yönlü çok

zayıf ilişki bulunmuştur. ‘Duyarsızlaşma’ ile örgütsel kültürün diğer alt faktörleri olan ‘Güçlendirme’, ‘Yetenek Geliştirme’, ‘Uyum’, ‘Öğrenen Organizasyon’ ve Hedef vizyon Misyon arasında ilişki bulunmamıştır. Tükenmişliğin ‘Duyarsızlaşma’ boyutu ile örgüt kültürünün bir kısım alt boyutları arasındaki negatif yönlü çok zayıf bir ilişki düzeyinin olduğu görülse de tüm boyutlar incelendiğinde, ilişki düzeyinin genellikle zayıf olduğu görülmektedir.

Tükenmişlik alt faktörleri ve örgüt kültürü alt faktörleri arasındaki ilişki ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu taramada Özgüner’in (2011: 83) Bozok Üniversitesinde öğretim üyeleriyle yaptığı çalışmasında, çalışanların örgüt kültürü algılarının orta seviyede olduğunu saptamıştır. Örgüt kültürü ile tükenmişlik kavramlarının ilişkili olduğunu belirtmiştir. Alt düzey algılarının egemen olduğu örgüt kültüründe tükenmişlik seviyesinin düşüreceğini belirtmiştir.

Köseoğlu (2014) İzmit ili Gebze İlçesinde öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ve örgüt kültürü ilişkisini incelediği araştırmasında çalışmamızı destekler nitelikte tükenmişliğin alt boyutu olan ‘Duygusal Tükenme’ ile örgüt kültürü alt boyutları olan Adokresi ve Piyasa Kültürü arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu boyutta örgüt kültürü güçlendikçe tükenmişliğin azaldığını beyan etmiştir. “Kişisel Başarı Algısı” ve kurum kültürü arasında anlamlı bir bağın olmadığını belirtmektedir. Kurum kültürünün öğretmenlerin ‘Kişisel Başarı Hissi’ni etkilemediğini savunmaktadır. Çalışmamızın tersi yönünde bulgulara ulaşmıştır. “Duyarsızlaşma” ile örgüt kültürünün alt boyutlarından Hiyerarşi Kültürü arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulmuştur. Örgütlerde hiyerarşi düzeyi arttıkça ‘Duyarsızlaşma’ düzeyinin yükseldiğini beyan etmektedir.

Sarıyıldırım (2014), ‘Duygusal Tükenme’ ve örgüt kültürünün alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki saptamıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarının seviyeleri arttıkça personelin tükenmişlik düzeylerinin düştüğünü ifade etmektedir. Tükenmişlik ve örgüt kültürün ilişkili unsurlar olduğunu, yapıcı egemen örgüt kültürünün tükenmişlik düzeyini düşürmekte etkili olduğunu ifade etmiştir.

Yaşlı (2015) Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin tükenmişlik ve örgüt kültürünü incelediği araştırmasında hemşirelerin örgüt kültürü algılarının düşük çıktığını, belirtmiştir. Ayrıca çalışanların örgüt kültürünü oluşturmada önemli bir etken

olmadığını, bundan dolayı örgütün, çalışanların fikirlerine önem vererek temel değerlerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini belirtmiştir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde örgüt kültürünün tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olduğu görülse de öğretmenlerdeki tükenmişliğin farklı nedenlerinin de olduğu görülmektedir. Tükenmişlik sendromunun tüm alt boyutları ile örgüt kültürünün tüm alt boyutları incelendiğinde aralarında bir ilişkinin bulunduğu ancak bu ilişkinin çok yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda örgüt kültürünün tükenmişlik üzerindeki etkisinin araştırılıp örgüt kültürünün okullarda daha yapıcı hale getirilmesi için önlemler alınmalıdır.

## **5.2 Öneriler**

Araştırmamızın bu bölümünde, ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerle ilgili görüşlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### **5.2.1 Uygulayıcılara yönelik öneriler**

Okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin yüksek çıktığı ve bu durumun örgüt kültürü ile paralel olduğu gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin tükenmişlik sendromu yaşamalarının birçok olumsuz etkisi olmaktadır. Bu sendromu yaşayan öğretmenler öğrencilerini, kurumlarını, ailelerini ve çevrelerini de etkilerler. Ayrıca öğretmenler eğitim öğretim sürecini olumsuz etkileyerek eğitim misyon ve vizyonun gerçekleşmesine engel olurlar. Öğretmenlerdeki tükenmişliğin yüksek olması ve bunun geniş bir alanda görülmesi ülkenin eğitim politikalarının gerçekleşmesine engel olacaktır. Bu olumsuz etkilerin görülmesini engellemek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığının bu alanda politika üretmesi ve öncelikle önleyici tedbirlerin alınmasına yönelik çalışmalar yürütmesi gerekmektedir. Alınacak önlemler sadece Milli Eğitim Bakanlığı ile sınırlı kalmamalı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Çalışma Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı ve diğer bakanlıklarla işbirliği yapılarak önlem alınmalıdır.

Bu bağlamda ilgili otoritelerin okul kültürünün daha olumlu bir düzeye taşınması amacıyla eylem planı hazırlamaları olumlu olacaktır. Bu eylem planının ilk ayağı

okul yöneticilerinin olumlu örgüt kültürü oluşturmaya adına hizmet içi vb. eğitimlere tabii tutulmaları olmalıdır.

Okul yöneticilerinin eğitim yöneticiliği ve denetimi ile ilgili yüksek lisans vb. programlara yönlendirilmeleri ile yönetim kalitesinin artırılması sağlanacaktır.

Örgüt kültürü ve alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkilerinin giderilmesi veya en azından azaltılması için merkezi yönetimler ve okul yönetimlerinin alabileceği bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Okul yöneticilerinin okul kültürünü geliştirme becerileri incelenmeli, üniversitelerden ve eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman bireylerden yardım almaları sağlanmalıdır.
- Okul yönetimi ile ilgili karar alma süreçlerine öğretmenlerin dahil edilmesi, hizmet içi eğitim vb. imkanlarla öğretmenlerin kendilerini geliştirebileceği imkanlar yaratmak, teknolojiye hızlı değişim ve gelişim imkanlarından bireylerin yararlanmalarını sağlamak örgüt kültürünün 'Güçlendirme' alt düzeyinin olumsuz etkisini giderilebilir.
- Okulun hedefleri belirlenirken öğretmenlerin düşüncelerinin alınması, okul ile ilgili yapılacak aktivitelerde ve büyük organizasyonlarda öğretmenlerle iş birliğine gitmek örgüt kültürünün takım organizasyonu alt boyutundaki olumsuz etkilerini gidermede etkili olacaktır.
- Bilgi paylaşımının artırılması ve kararların alınmasında fikir birliğinin sağlanması adına öğretmenler arasında uygun bir ortamın sağlanmasına yönelik önlemler almaları durumunda okullardaki örgüt kültürü alt boyutu olan uyum problemini gidererek tükenmişliği etkileyen etmenlerden birini ortadan kaldıracaklardır.
- Öğretmenleri başarı gösterdiklerinde takdir etmek, gerektiğinde ödüllendirmek, başarısızlıkları durumunda yeniden fırsatlar tanımak ve eğitimdeki yenilikleri takip ederek onlara imkanlar sunmak örgüt kültürünün alt boyutu olan örgütsel öğrenme alanındaki etkileri bertaraf ederek tükenmişliği azaltacaktır.
- Okulun vizyon ve misyonun oluşturulmasında uzak ve yakın hedeflerin belirlenmesinde öğretmenlerle iş birliği yapmak, oluşturulan vizyon ve

misyonun nedenleri ve okul gelişimine katkılarının öğretmenlere anlatılarak bu konuda kendilerinin ikna edilmesi örgüt kültürünün vizyon, misyon ve hedefleri alt boyutunun tükenmişliğe etkisini kaldırabilecektir.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini etkileyen, okul kültürü dışında kalan sosyal, ekonomik ve psikolojik nedenleri de tespit edilerek yapıcı tedbirler alınmalı ve motivasyonu arttırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

### **5.2.2 Araştırmacılara yönelik öneriler**

- Yapılan bu çalışma İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi ile sınırlı tutulmuştur. Benzer araştırmalar yapıp evren genişletilebilir.
- Araştırma sadece resmi ortaokul öğretmenlerine uygulanmıştır. Resmi ve özel eğitim örgütlerindeki tüm öğretmenlere uygulanarak tükenmişlik ve örgüt kültürü ilişkisi daha geniş bir boyutta ele alınarak kapsamlı analizler yapılabilir. Ayrıca resmi ve özel okul değişkeni eklenerek bu boyutta anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılarak literatüre katkıda bulunulabilir.
- Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin olası tükenmişlik durumları, kurumları derinden etkileyeceği düşünülmektedir. Benzeri çalışmalar okul yöneticilerine de uygulanıp, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri tespit edilerek okul kültürünün yansımaları incelenebilir.
- Bu çalışma nicel bir çalışmadır. Görüşme, gözlem gibi tekniklerinin de kullanıldığı nitel bir araştırma ile genişletilerek derinlemesine betimlemenin yapıldığı, sonuçların geniş bir şekilde yorumlandığı daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir.



## KAYNAKLAR

- Akünel, T.** (2018). *Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma İlişkisi: Bir Meslek Yüksekokulunda Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Alıç, M.** (1995). *Örgütler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-40.
- Alkan, M.F.** (2014). *Ortaokul Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Altınışık, A.** (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Aydın.
- Altuğ, G.** (2014). *Okullarda Örgüt Kültürü ile Öğretmenlerin Sendikalara İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Altuntaş, E.** (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Amasralı, A.** (2016). *Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki:Amasya ili Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Amasya.
- Antoniou, A.S., Polychroni, F., ve Walters, B.** (2000). Sources Of Stress And Professional Burnout Of Teachers Of Special Educational Needs In Greece. *Paper presented at the International Special Education Congress (ISEC 2000)*. UK, Manchester, 7, 24-28.
- Aras, Z.** (2006). *Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Hemşireliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S.** (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Kayseri Üniversitesi İDBF*, 36, 23-24. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/erciyesiibd/article/view/5000118672/5000109845>
- Arıkan, G.** (2018). *Akademisyenlerin Akademik Tükenmişlik ve Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arpağuş, A.U.** (2008). Okul Kültürünün Öğretmen Davranışlarına Etkisi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*, Edirne.
- Arslan, N.T.** (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Arslan, Ö.G.** (2007). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği*.

(Yüksek lisans tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Arucan, D.** (2008). *Özel Özel Eğitim Kurumlarında ve Kız Meslek Liselerinde Görev Yapan Çocuk Gelişimi ve Eğitimcilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Aslan D.** (2008). *Liselerde Örgüt Kültürü: Sincan Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M.** (2006). *Örgütsel davranış*, 27.12.2016 tarihinde [http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzU5MTg2NF9fQU41?sid=69443bc4-3289-4bc3-9f32-6836b5d2d3eb@sessionmgr4007&vid=0&format=EB&rid=1\(15.04.2019\)](http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzU5MTg2NF9fQU41?sid=69443bc4-3289-4bc3-9f32-6836b5d2d3eb@sessionmgr4007&vid=0&format=EB&rid=1(15.04.2019)).
- Aşık, B.** (2017). İstanbul İli Küçükçekmece İlçesine Bağlı Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (47), 635-651.
- Ayvaz, U.** (2015). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul
- Babaoğlu, E.** (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Mehmet Âkif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(8), 55-67.
- Bailey, R.D.** (1985). *The Burnt-Out Helper: Coping With Stress In Earing*. Oxford: Blackwell Scientific Publications LTD.
- Bakan, İ, Büyükbeşe, T, ve Bedestenci, H.Ç.** (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Bandura, A.** (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change.
- Barutçu, E.** (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 546.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H.** (2006). Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: kamuda bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 6 (2), 15-23.
- Başören, M.** (2005). *Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Batga, M.** (2018). *Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Güveni*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Blake, J. ve Lawrence, P.** (1989). *The Abc Of Management*. Cassel Educational Ltd.
- Bodur, E.** (2019). *Yenilikçi Okul ve Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bolu İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Bolat, O.İ.** (2006). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (15), 107-126.
- Burulday, V.** (2018). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin

- İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M.** (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, E. D.** (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 456-484.
- Cenap, Y., Edirne, T. ve Ersoy, F.** (2001). Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. *Dokuz Eylül Ü. Tıp Fak. Halk Sağlığı AD, Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi, Şubat* <https://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html> Erişim (16.05.20019).
- Cho, H.J.** (2000). The Validity and Reliability of the Organizational Culture Questionnaire. Erişim Adresi <http://www2.fcsn.unl.pt/docentes/luisrodrigues/Validity.pdf> (10.05.2019)
- Çakır, M. ve Örucü, E.** (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 19-44.
- Çavuşoğlu, İ.** (2005). *Endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişki: Bolu ili örneği*. (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çınar, H.** (2016). *Pedagojik Formasyon Eğitimi Alan Fen Edebiyat ve Edebiyat Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Değer ve Tutumları*. (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Çınar, H.** (2018). *Örgüt Kültürünün Eğitsel Risk Algısına Etkisi: Kastamonu İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Çimen, S.** (2007). İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları ve Yeterlik Algıları. (Yüksek lisans tezi Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çolak, Y.** (2017). *İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çolakoğlu, İ.** (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Daban, B.Y.** (2018). *Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rize.
- Danışman, A. ve Tekiner, M.A.** (2010). "Türk Polis Teşkilatında Örgütsel Alt Kültürler: Adana Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Adana, 20-22 Mayıs, s. 836.
- Deal, T. ve Kennedy, A.** (1982). *Corporate Cultures*. First Publication by Addison Wesley. Penguin Books.
- Demir, N.** (2005). *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, N.** (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Türkmen Kitabevi. s.23.
- Dilsiz, B.** (2006). *Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok*

*Değişkenli İstatistiksel Analizi.* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Doğan, B.** (2007). *Örgüt kültürü.* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Dolunay, A. B.** (2002). Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durum Araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56 (1), 51-62.
- Doymuş, K.** (2009). Korelasyon Analizi, Ders Notları, (Çevirimiçi) <https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt>.Erişim:12.02.2019
- Dönmez, İ.** (2018). *Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Hatay İskenderun İlçesi Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Biruni Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Duman, E.** (2019). Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi, Erişim Adresi <https://www.medyaveiletisim.kulup.tau.edu.tr/hofstedenin-kulturel-boyutlar-teorisi/> (15.05.2019).
- Edelwich, J. ve Brodsky, A.** (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions.* New York: Human Sciences Press.
- Emlek, S.** (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Engin, A.** (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa
- Erdem, F.** (1996). *İşletme Kültürü.* Antalya: Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Eren, E.** (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* (14. Basım). İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E.** (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Ergin, C.** (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik envanterinin uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları (2225 Eylül), Ankara Hacettepe Üniversitesi VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını*, 143-153.
- Etzioni, A.** (1964). *Modern Organizations.* Engle-Wood Cliffs, Prentice-Hall, Newjersey,
- Fey, C. ve Denison D.R.** (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia. *Organization Science*, 14(6): 686-706.
- Freudenberger, H. J.** (1974). Staff Burnout. *Journal Of Social Issues*, 30, 159- 165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Freudenberger, H.J.** (1974). Burn Out How to Beat The High Cost of Success. *Staff Burnout.Journal of Social Issues*, 30, 159-168.
- Gain J, ve Jermier J.M.** (1983). "Emotional Exhaustion in a High Stress Organization", *Academy of Management Journal*, 26 (4), 567-586.
- Girgin, G. ve Baysal, A.** (2005). Tükenmişlik sendromuna bir örnek: Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 172-187.
- Gjuraj, E.** (2013). The Importance Of National Culture Studies İn The Organizational Context. *European Scientific Journal*, 9(11), 160-180.

- Görücü, V. ve Uçar, M.** (2015). Paydaşlar, Etkileşenler, Sosyal Sorumluluk Yönüyle Örgüt Teorilerinin Analizi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,4(2), 107-124.
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E.A., Williams, K.Y. ve Neale, M.A.** (1996). Group Composition And Decision Making: How Member Familiarity And Information Distribution Affect Process And Performance. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 67, 1-15.
- Güçlü, M.** (2005). Bazı Özelliklerine ve Öğrenmişlik Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 7-9, 30.
- Güçlü, N.** (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gülmez, Y.** (2013). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri ile İlgili Bir Araştırma: Yamanlar Eğitim Kurumları Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gümüş, H.** (2006). *Farklı mesleklerde çalışanların iş ve yaşam doyumlarının tükenmişlik düzeyleri açısından karşılaştırılması*. (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gündoğdu, G.B.** (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma: Mersin İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Güney, S.** (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürsel, D.** (2018). *Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hofsede, G.** (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 286.
- Hofstede, G.** (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. CA: Sage: Beverly Hills.
- Izgar, H.** (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik nedenleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İlhan, T.** (2006). Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 273-294.
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K.** (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- Kaçmaz, N.** (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1),29-32.
- Kalaycı, Ş.** (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler* (4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s.405
- Kalemoğlu, M. ve Keskin, Ö.** (2002). Acil Servis Çalışanlarındaki Stres Faktörleri ve Tükenmişlik”, *Ulusal Travma Dergisi*, 8, 215-219.
- Kantek, F. ve Baykal, Ü.** (2008). Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 11(2), 29-37.
- Karahan, A.** (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 157-178.
- Karasar, N.** (2000). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kaya, H.** (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye Dergisi*, 155, 119-140.
- Kelez, A.** (1995). *Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kelez, A.** (2008). *Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kocaman, A.** (2018). *Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Sınıf Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Koçak, R.** (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 65-83.
- Kokkinos, C. M.** (2007). Job Stressors, Personality And Burnout In Primary School Teachers. *British Journal of Education Psychology*, 77, 229-243
- Korkut, A.** (2008). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, İstanbul.
- Köseoğlu, Ö.** (2014). *Örgüt Kültürü ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İli Gebze ve İzmit İlçeleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Leblebici, E.** (2016). *Örgüt Algularına Göre Meslek Liselerinde Örgütsel İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Maraşlı, M.** (2003). *Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Maslach, C. ve Goldberg, J.** (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applie And Preventative Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E.** (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P.** (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychologist*, 52, 397-422.
- Mayo, E.** (1945). *Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Meier, S.T.** (1983) "Toward A Theory Of Burnout". *Human Relations*, 36(10), 899-910.
- Moç, T.** (2018). *Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşe Yabancılaşmasına Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Murat, M.** (2003). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 19, 25-34.
- Mustafa B.** (2018). *Diyarbakır İlinde Anestezi Uygulayıcılarında Tükenmişlik Sendromu Sıklığının Araştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi, Diyarbakır.

- Oruç, S.** (2007). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Adana İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ouchi, W.G.** (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison- Wesley Pub (Sd).
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A.** (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170.
- Öncül, M.S., Deniz, M. ve İnce, A.R.** (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Özcan, T.** (2008). *Pendik Bölgesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C.** (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-112.
- Özen Ö.** (2009). *Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.
- Özenli, S.** (2006). *İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Özgüner, M.** (2011). *Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi) Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İşletme Anabilim Dalı, Yozgat.
- Özipek, A.K.** (2006). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pascale, R.T. ve Athos, A.G.** (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Warner Books.
- Pelit, E. ve Türkmen, F.** (2008). Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 117-139.
- Perlman, B. ve Hartman E.A.** (1982). "Burnout: Summary and Future Research", *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A.** (2016). *Örgütsel Davranış (Organizational Behaviour)*. (Çev. İnci ERDEM). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (Orijinal Yayın Tarihi, 2012)
- Rocca, A.D. ve Kostanski M.** (2001), Burnout and Job Satisfaciton amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment, <http://www.atea.schools.net.au/papers/dellaroccaanna.pdf> 03.12.2017
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Saraç, H.** (2018). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sarıyıldırım R.** (2014). *Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Hasan

Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,  
Gaziantep.

- Schein, E.H.** (2010). Organizational culture and leadership. *John Wiley & Sons Publications*,
- Schwab, R., Jackson, S., ve Schuler, R.** (1986). Educator burnout: Sources and consequences. *Educational Research Quarterly*, 10, 14-30.
- Seğmenli, S.** (2001). Rehber Öğretmenlerinin Tükenmişlik Duygusunun İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Selznick, P.** (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Siliği, A.** (2005). Aylin siliği Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 44.
- Sop, S.** (2016). *Örgüt Kültürünün Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Celal Bayar Üniversitesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sürgevil, O.** (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, M.** (2010). *Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şengül, D.E.** (2013a). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici T. ve Çelik, A.** (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M.** (2001), *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M.** (2007) *Örgütler ve Kültürler* (2. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taner, D.** (2008). *Öğretmenlerin Umutsuzluk Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınları.
- Tanrıverdi, S.** (2007). Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu ile İlişisine Yönelik Örnek Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tayeb, M.H.** (1996). *The Management of Multicultural Workforce*. Wiley.
- TDK** (2019, Nisan) Güncel Türkçe Sözlük. Erişim adresi [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori=1=veritbn&kelimesec=320524](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=1=veritbn&kelimesec=320524)
- Terzi, A.R.** (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık, Yayın No:166.
- Tharp, B.M.** (2009). Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office, 1-5. [https://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture\\_5.pdf](https://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf) .
- Tınaz, P.** (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları, İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık Dağıtım.
- Tikici, M.** (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Timurtaş, M.** (2018). *Hastanelerde Örgüt Kültürü ile Bilgi İfşası İlişkisinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Torun, A.** (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme Durumları*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Truta, C.** (2014). Emotional Labor and Motivation in Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 127, 791-795.
- Tuğrul, C. D.** (2000). Stres ve depresyon. *Psikiyatri Dünyası*, 4, 12-17.
- Tuğrul, C.D.** (2000). Stres ve depresyon. *Psikiyatri Dünyası*, 4, 12-17
- Tunaboğlu, M.** (2015). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İzmir Torbalı İlçesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Tunç, V.** (2013). *Tarih Öğretmenlerinin İş Doyum ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Van İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Tüfekçi, N.** (2012). *Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Türk, M.S.** (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türker, P.** (2007). *İlköğretim I.Kademe Öğretmenlerinin Algıladıkları Problem Davranış Düzeylerinin Bazı Sosyo-Demografik Değişkenler ve Tükenmişliğe Göre İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Unutkan, G.A.** (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ümit, D.** (2008). Bir Gurup Okul Öncesi Öğretmeninde Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 431-438.
- Vural, Z.B.A.** (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wood, T. ve McCarthy, C.** (2002). *Understanding And Preventing Teacher Burnout*. Washington, DC: United States Department of Education. (ERIC Document Reproduction Service No. ED424 517).
- Xenikou, A. ve Furnham, A.** (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*, 49, 349-371.
- Yahyagil, M.Y.** (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 3-76.
- Yaşlı, E.** (2015). *Özel Hastanede Çalışan Hemşireler Açısından Örgüt Kültürü Tükenmişlik İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yıldırım, U.** (2016). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi ile sınıf yönetimi arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, M. ve Üzümlü, P.A.** (2018). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Sınıf Yönetimi Becerileri ile İlişkisi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 156-174.

## **EKLER**

**Ek 1:** Kişisel Bilgi Formu

**Ek 2:** Örgüt Kültürü Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği

**Ek 3:** İstanbul Valiliği Anket İzin Belgesi

**Ek 4:** İstanbul Aydın Üniversitesi Anket İzin İstek Belgesi

**Ek 5:** İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anket İzin İstek Belgesi

**Ek 6:** İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurul İzin Onayı

## Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım

Bu çalışma, Küçükçekmece'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Aşağıdaki anket formunda konu ile ilgili bazı sorular yer almaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bulguların geçerliliği açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Bu çalışmada elde edilecek verilerin tamamı sadece araştırma amacıyla kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Çok değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Uğur TEKİN

Danışman

Bilal ELMAS

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

Erkek ( ) Kadın ( )

2. Yaşınız?

20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve Üzeri ( )

3. Mesleki Kıdeminiz?

1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve Üzeri ( )

4. Medeni Durumunuz?

Evli ( ) Bekar ( )

5. Eğitim Durumunuz?

Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Y. Lisans ( ) Doktora ( )

6. Branşınız?

Matematik- Fen Bilimleri ( ) Sosyal-Türkçe ( ) Sanat-Spor ( )

Yabancı Dil ( ) Diğer ( )

**Ek 2: Örgüt Kültürü Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği**

Aşağıdaki tabloda örgüt kültürü (1-22. Sorular) ve tükenmişlik (22-44. Sorular) ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden size uygun olanı işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Okulumuzda görev yapan öğretmenler kendi alanlarında en iyileridir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Yönetim politikalarının oluşturulması ve kararların verilmesi sürecinde, öğretmenlerin katılımı sağlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Öğretmenler arasında sürekli bir iş birliği vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Öğretmenler kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Çalışmalar, öğretmenlerin kişisel hedefleri ile okulun hedefleri arasındaki ilişkiyi uyumlu hale getirecek şekilde organize edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Öğretmenler, okul amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Öğretmenler yetenekleri üzerine sürekli yatırım yapmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Okulumuzda, karakteristik yönetim tarzının yanında, katılımcı yönetim uygulamaları da mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Okulumuz, açıkça ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Temel değerlerin göz ardı edilmesi, sorunların ortaya çıkmasına neden olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Öğretmenler arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12.	Karar almanın zor olduğu konularda bile öğretmenler arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Alınan kararlar, işlerin yürütülmesi konusunda gayet tutarlı ve öngörülebilir niteliktedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Öğretmenler, farklı alanlarda görev yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Okul yönetimi, öğretmenlerin görüşlerine önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Okul yönetimi, risk almayı ve yeniliği destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Öğretmenler; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Başarısızlıklar, öğrenmek için fırsat olarak görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Okul misyon ve vizyonu öğretmenlerce bilinmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Okul misyonu, öğretmenlere yol gösterici niteliktedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Okul vizyonu, öğretmenlere heyecan ve motivasyon kazandırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	İş dönüşü kendimi ruhen bitkin hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
29	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	İnsanlarla doğrudan ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	İşim aracılığıyla, insanların yaşamlarına katkı sağladığıma inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Kendimi enerjik hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	İşim gereği, karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	İşim gereği karşılaştığım insanlara, birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Bu işin, beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri sanki ben yaratıyormuşum gibi davrandıklarını hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### Ek 3: İstanbul Valiliği Anket İzin Belgesi



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.10522286  
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

28/05/2019

#### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 21.05.2019 tarihli ve 9918233 Gelen Evrak No'lu dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/2017/25 No'lu Gen. Tezi kapsamında, ilimiz Küçükçekmece ilçesinde bulunan ortaokullarda; maslach tükenmişlik ölçeği ve örgüt kültürü ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Bilal ELMAS'ın "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Örgütsel Kültürü Arasındaki İlişki: İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Örneği" konulu tezi kapsamında, ilimiz Küçükçekmece ilçesinde bulunan ortaokullarda; maslach tükenmişlik ölçeği ve örgüt kültürü ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

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

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

- Ek:  
1- Genelge.  
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR  
28/05/2019

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 53dc-c805-308f-9c05-e660 kodu ile teyit edilebilir.

## Ek 4: İstanbul Aydın Üniversitesi Anket İzin İstek Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/05/2019-2724



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : 54167746-044  
Konu : Bilal ELMAS'ın Anket İzni Hk.

### İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü **Y1212.041297** numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden **Bilal ELMAS**, "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Örneği" adlı tez çalışması gereği "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ve "Örgüt Kültürü Ölçeği" ile ilgili anketleri ortaokullarda uygulamak istemektedir.

Adı geçen Yüksek Lisans öğrencisine yapacağı anket çalışmaları için gerekli izinlerin verilmesini saygı ile rica ederim.

**e-imzalıdır**

Prof. Dr. Yadigar İZMİRLİ  
Rektör

Ek: Bilal ELMAS'ın Anket Onayı Hk. (Elden Takip) (28 sayfa)

**Evrak Doğrulamak İçin** : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEAM33E61>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik A&:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Hayri YATMAZ  
Unvanı: Uzman





## Ek 5: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anket İzin İstek Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/05/2019-2724



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044  
Konu : Bilal ELMAS'ın Anket Onayı Hk. (Elden  
Takip)

### REKTÖRLÜK MAKAMINA

Enstitümüz Y1212.041297 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Bilal ELMAS'ın "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Örneği" adlı tez çalışması gereği "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ve "Örgüt Kültürü Ölçeği" ile ilgili anketleri ortaokullarda uygulamak istemektedir. İlgili öğrencinin anket uygulaması hususunda T.C. İstanbul Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli iznin sağlanması hususunda gereğini arz ederim.

**e-İmzalıdır**

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Müdür

Ek:

- 1- Bilal ELMAS'ın Etik Kurul İzni Hk.\_4 (21 sayfa)
- 2- 7. Etik Kurul Kararı (6 sayfa)

## Ek 6: İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurul İzin Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/05/2019273-27246381



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044  
Konu : Bilal ELMAS'ın Etik Kurul İzni Hk.

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU BAŞKANLIĞINA  
Sayın Dr. Öğr. Üyesi Dilek ÖZALP

Enstitümüz Y1212.041297 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Bilal ELMAS'ın "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Örneği" adlı tez çalışması gereği "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ve "Örgüt Kültürü Ölçeği" ile ilgili anketleri ortaokullarda uygulamak istemektedir. İlgili öğrencinin anketinin etik kurul iznin sağlanması hususunda gereğini arz/rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Müdür

Ek: Bilal ELMAS'ın Anket (20 sayfa)

## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Bilal ELMAS  
Doğum Yeri : Nusaybin  
Doğum Tarihi : 28.12.1974  
Görevi : Müdür Yardımcısı  
Görev Yeri : Mustafa Kemal Paşa Ortaokulu (Küçükçekmece)  
Cep Telefonu : 05052434606  
E-mail Adresi : bilalelmas15@hotmail.com



### EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisans : Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Tarih Öğretmenliği  
Yüksek Lisans: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı (Devam ediyor)

### ÇALIŞTIĞI KURUMLAR

1998-2005 Hatay/Samandağı Bedia Sıdıka Kara İlköğretim Okulu  
2005-2011 İstanbul/Küçükçekmece Sefaköy 100. Yıl İlköğretim Okulu  
2010-2011 İstanbul/Küçükçekmece Mareşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu  
2011-2016 İstanbul/Küçükçekmece Sultan Murat Ortaokulu  
2016- İstanbul/Küçükçekmece Mustafa Kemal Paşa Ortaokulu

### HİZMET İÇİ EĞİTİM BİLGİLERİ

- Yaşam Becerileri Kursu
- Kapsayıcı Eğitim Yöneticilerin Eğitimi Kursu
- Eğitimde Drama Tek. Kursu
- Özel Yetenekli Bireylerin Belirlenmesi Yöntem ve Teknikleri Kursu
- Özel Yetenekli Bireylerin Eğitimi Kursu
- Çocuk İhmal ve İstismarı Kursu
- Okçuluk Kursu
- Arduino Uygulamaları (Temel ve İleri Seviye) Kursu
- Satranç Kursu
- Zeka Oyunları Kursu 1
- FATİH Projesi EBA V Sınıf Kursu
- FATİH Projesi Etkileşimli Sınıf Yönetimi Kursu
- Liderlik Kursu
- Aday Öğretmen Yetiştirme Süreci Danışman Öğretmen Eğitimi Semineri
- Halkla İlişkiler Semineri
- İnsan Hakları ve Demokratik Vatandaşlık Eğitimi Semineri
- KBYS TKY Sistemi Semineri
- Özel Yeteneklileri Destek Eğitim Odası Farkındalık Semineri
- Sınıf Rehberlik Prog. Uyg. Semineri
- Stratejik Planlama Yönetim Semineri
- Uzaktan Eğitim Okul Yöneticileri Eğitim Semineri

### ALDIĞI ÖDÜLLER

2015 Başarı Belgesi  
2017 Başarı Belgesi  
2018 Başarı Belgesi,  
2018 Üstün Başarı Belgesi  
2018 Ödül  
2019 Başarı Belgesi