

## Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi\*

### The Investigation of The Relationship Between Organizational Commitment and Burnout Levels of School Administrators

Pınar AKSANAKLU\*\*, Yusuf İNANDI\*\*\*

**Öz:** Bu çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının, onların tükenmişlik düzeyleriyle ilişkisini ve yordama düzeyini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Mersin ili merkez ilçelerinde (Akdeniz, Toroslar, Yenişehir ve Mezitli) kamu ortaokulunda görev yapan 284 Okul yöneticisi oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde olan çalışmada, veriler 'Maslach Tükenmişlik Envanteri' (MTE) ve 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' (ÖBÖ) ile toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu görülmüştür. En çok tercih edilen devam bağlılığı olmaktadır. Cinsiyet değişkenlerine göre, örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde okul yöneticilerinin görüşleri arasında erkek yöneticiler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Hem okul müdürleri hem de müdür yardımcıları benzer örgütsel bağlılık yaşamaktadırlar. Kıdemleri ne olursa olsun yöneticilerin bağlılık düzeyleri de birbirlerine benzer çıkmıştır. Okul yöneticilerinin yaş değişkenlerine göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yöneticilerin tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında az da olsa tükenme yaşadıkları fakat kritik bir durumda olmadıkları anlaşılmaktadır. Erkek yöneticilerin kendilerini kadın yöneticilere göre daha başarılı gördükleri anlaşılmaktadır. Kıdemleri ne olursa olsun yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri birbirlerine benzer çıkmıştır. Elde edilen bulgular tükenmişlik boyutlarının açıklanmasında örgütsel bağlılığın önemli etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutu ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutu ile tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı boyutu ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülürken kişisel başarı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalırken kişisel başarıları da artmaktadır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık boyutu ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken normatif bağlılığın duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile anlamlı bir ilişkisi yoktur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticileri, tükenmişlik, örgütsel bağlılık

**Abstract:** It was aimed in this study to determine the relationship between the organizational commitment of school administrators and their burnout levels. Besides, the predictive level of their organizational commitment for their burnout was also aimed to study. The study group of the research is composed of 284 school administrators working in public secondary schools in the central districts (Akdeniz, Toroslar, Yenişehir and Mezitli) of Mersin. In the relational study, the data were collected with the 'Maslach Burnout Inventory' (MBI) and 'Organizational Commitment Scale' (OCS). According to the research results, school administrators' organizational commitment levels were found to be generally high. The most preferred is the continuance commitment. When the levels of organizational commitment

\* Bu çalışma, “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı tezin makaleye çevrilmiş halidir.

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin, e-posta: ayaz\_0330@hotmail.com

\*\*\* Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Mersin, ORCID: 0000-0001-8779-6635, e-posta: inandiyusuf@gmail.com

are examined according to the gender variable, it is seen that there is a significant difference between the opinions of the school administrators in favour of male managers. Both school principals and vice principals experience similar organizational commitment. Regardless of their seniority, the administrators' level of commitment is similar to one another. According to age variable, there is no significant difference in the views of school administrators on their organizational commitment. It is seen that school administrators experience burnout in the sub-dimensions of emotional burnout and depersonalization, but they are not in a critical situation. There is a significant difference in the personal success dimension of burnout by gender. It is understood that male principals see themselves more successful than female principals. Regardless of their seniority, the burnout levels of the administrators are similar to one another. The findings revealed significant effects of organizational commitment in explaining burnout dimensions. Emotional commitment sub-dimension of organizational commitment has a significant negative relationship with emotional burnout and depersonalization sub-dimensions of burnout. There is a significant positive relationship between the emotional commitment sub-dimension of organizational commitment and personal success sub-dimension of burnout. Continuance commitment sub-dimension of organizational commitment has a significant but negative relationship with emotional burnout and depersonalization sub-dimensions of burnout while it has a significant positive relationship with personal success of burnout. As the continuance commitment of school administrators increases, their emotional burnout and depersonalization levels are reduced, but their personal success also moves up. Normative commitment sub-dimension of organizational commitment has a significant but negative relationship with emotional burnout while it has no significant relationship with depersonalization and personal success sub-dimensions of burnout.

*Keywords:* School administrators, burnout, organizational commitment

## **Giriş**

İnsan hayatının büyük bir sürecinin çalıştığı ortamda geçtiği düşünüldüğünde, bu ortamın kişiye hissettirdiği olumlu ya da olumsuz duyguların, kişinin hayatını doğrudan etkileyeceği açıktır. Kişinin işinden beklentisi, elde ettikleri, işe bağlılığı, işe karşı tutumu kişiyi etkileyen etmenler arasında gösterilebilir. Bununla birlikte modern çağımızdaki sürekli değişim ve belirsizlikler örgütte çalışan bireylerin duygusal durumlarını etkilemekte ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturmaktadır. Bireylerin örgüte uyumu ve yaşadığı duygusal durumları alanyazında örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramlarının önemini arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı, yönetim kavramları içinde çok fazla dikkat çekmiştir. Özellikle son yıllarda çok fazla üzerinde durulan bir konu olduğu görülmektedir. Alanyazında örgütsel bağlılığa ilişkin birçok tanımın olduğu görülmektedir. Bu durum sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerde araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını kendi uzmanlıklarına göre incelemelerinden kaynaklanmaktadır (Çöl, 2004). Özsoy, Ergül ve Bayık'a (2004) göre örgütsel bağlılık, çalışanın bireysel çıkarlarından ziyade örgütsel çıkarları öne çıkarması olarak tanımlanırken, Balay (2000) ise örgütsel amaç ve değerlerin çalışan tarafından içselleştirmesini örgütsel bağlılık olarak ifade etmektedir.

## **Bağlılık**

Meyer ve Allen'e (1991) göre örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütün daimi bir üyesi olarak kalmasını sağlamak ve örgüte bağlılık değişik şekillerde gerçekleşebilmektedir. Aynı zamanda Meyer ve Allen (1991), bu üç boyutun bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerekliliğini ifade etmiştir.

## **Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılığa ilişkin birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık değişkenleri örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler olarak özetlenebilir (Meyer ve Ailen, 1991).

*Örgütsel özellikler:* Örgütsel yapı ile ilgili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkililiğidir. Örneğin bazı çalışmalarda âdemi merkezîyetçi bir sistemin olduğu yerde çalışanların yüksek duygusal bağlılık yaşadığı görülmektedir.

*Kişisel özellikler:* Demografik (yaş, cinsiyet, kıdem,...) ve yapısal (kişilik, değerler,...) olmak üzere iki farklı değişken bulunmaktadır. Bazı araştırmalar bu iki değişken arasında anlamlı bir

ilişkinin varlığına işaret ederken bazıları da bu iki kavram arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Genellikle yaşlı çalışanların daha olumlu iş deneyimine sahip olduğu düşünülmektedir.

*İşle ilgili özellikler:* Çalışanın tatmini ve motivasyonudur. Bu değişkenler duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Rol belirsizliğine veya çatışmasına sahip çalışanların duygusal bağlılığının da düşük düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır.

### **Devam bağlılığı**

Devam bağlılığı, işgörenlerin işten ayrılmalarına ilişkin maliyetlerin farkında olmasını göstermektedir. Devam bağlılığı yüksek olan kişiler örgütteki devamlılığını sürdürürler çünkü gereksinim duyarlar. Devam bağlılığı, 2 değişkenle ele alınmıştır: yatırımlar ve alternatifler. Çalışanlar farklı biçimlerde örgüte yatırım yapabilirler. Farklı bir şehre taşınmak ya da birtakım becerilerin edinilmesi veya geliştirilmesi için ayrılan zaman ve gösterilen çaba yatırımlara örnek olabilir. Örgütten ayrılmak da işgörenin kaybettiği zaman, para veya çabadan vazgeçme durumudur (Meyer ve Allen, 1991).

Çok fazla iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanların devam bağlılığı, daha az alternatifine sahip olan çalışanlardan daha zayıftır. Alternatifler ile devam bağlılığı arasında ters yönlü ilişki vardır. Devam bağlılığı kaynaklara son zamanlarda katılmıştır. Devam bağlılığı işgörenin örgütsel yatırımlarına ve alternatiflerine ilişkin inancının bir göstergesidir (Meyer ve Allen, 1991).

### **Normatif bağlılık**

Örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu ifade eder. Normatif bağlılığı fazla olan iş görenler örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünürler ve çalışmaya devam ederler. Normatif bağlılık, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğuna ait inançtır. Aynı zamanda normatif bağlılık, işgören ve örgüt arası ilişkiye bağlı değişebilir ve gelişebilir (Meyer ve Allen, 1991). Dunham, Grube ve Castaneda (1994) normatif bağlılıkta iş arkadaşlarının örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılık, aile hayatı, sosyalleşme gibi faktörlerin önemine dikkat çekmişlerdir.

Meyer, Allen ve Smith (1993) bir bireyin bağlılık boyutlarını farklı derecelerde gösterebileceğini, bu yüzden bu üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılığın, çalışanların sergilediği örgütsel davranışlar ile ilişkili olduğu ve bunlar üzerinde düşük ya da yüksek düzeyde yordama gücüne sahip olduğu kabul edilmektedir. Çalışanların tükenmişlik düzeyi de örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği örgütsel davranışlar arasındadır.

### **Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramı mevcut enerjinin, gücün veya kaynakların aşırı talep sonucu tükenmesi ya da yorulma ve başarısız olma şeklinde tanımlanmaktadır. Amerikalı araştırmacılar Freudenberger ve Maslach bu olguyu ilk kez ele alan kişilerdir. Sağlık alanında çalışan Freudenberger çevresindeki insanların duygusal anlamda tükenme yaşadıklarını ve motivasyon kaybına uğradıklarını gözlemlemiş olup bu durumu tükenmişlik olarak ifade etmiştir. Sosyal psikoloji alanında araştırmalar yapan Maslach ise bireylerin iş üzerine duygularını harekete geçirme konusunda çalışmalar yaparken bu durumu tükenmişlik olarak ele almıştır (Maslach ve Schaufeli, 1993).

Tükenmişlik, kendini farklı şekillerde gösterebilen bir belirti olmakla birlikte alanyazında tükenmişliğin boyutları genel olarak Maslach tarafından üç boyutta ele alınmaktadır (Ergin, 1992). Bu çalışma kapsamında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutları ele alınmaktadır.

### **Duygusal tükenme**

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), duygusal tükenmeyi kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalma şeklinde açıklamaktadırlar. Bireyin işle ilgili negatif tutum geliştirmesi ve enerji kaybı yaşaması duygusal tükenmenin belirtileri arasındadır. Tükenmişlik için duygusal

tükenme gereklidir fakat yeterli değildir. Aşırı iş yükünden kaynaklı işinden duygusal olarak uzaklaşma, duyarsızlaşmanın ön koşulu kabul edilebilir.

### **Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma boyutu, duygusal tükenmeye karşı bir tepki olarak değerlendirilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Benzer şekilde Dolunay (2002) duyarsızlaşmayı bireyin, yaptığı işten etkilenenleri dikkate almadan, duygusuz bir şekilde tutum ve davranışlar sergilemesi şeklinde açıklamaktadır. Lee ve Ashfort (1990) ise duyarsızlaşmayı kişinin kendisinden istenileni yerine getirmek istemediği durumlarda kendini savunması şeklinde ifade etmektedir. Bundan dolayı duyarsızlaşma boyutu stresle baş etme yöntemleriyle de ilişkilendirilmektedir.

*Kişisel başarıda düşme:* Kişisel başarıda düşme diğer boyutlara göre biraz daha karmaşık olmakla birlikte bazen duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın sonucu olarak da değerlendirilebilir. Bireyin çevresine faydalı olamadığı düşüncesi ve işi ile ilgili çaba göstermekten vazgeçmesi başarı düzeyindeki düşüş olarak ifade edilebilir.

Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık araştırmacıların ilgisini çeken önemli konular olmaktadır ve aralarındaki negatif ilişkiye dikkat çekilmiştir. Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen (2009) araştırmalarında çalışanların tükenmişlikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ters bir ilişkiyi gözlemlemişlerdir. Benzer şekilde Tulunay (2010) da tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma amaçlı yaptığı araştırmasında öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri artarken, örgütsel bağlılık düzeylerinin paralel olarak azaldığını ortaya koymuştur. Yöneticiler açısından bakıldığında artan iş yükü altındaki yöneticiler çoğu kez bu sorunların altında ezilmekte ve bu sorunların sağlıklı bir şekilde çözüme kavuşturulmasını sağlayamadığında ise bir bıkkınlık yaşamakta ve bunun devamlılık göstermesi halinde ise bir tükenmişlik yaşamaya başlamaktadırlar.

Alanyazında birçok meslek grubunda, özellikle yüz yüze iletişim halinde bulunan meslek gruplarında, çalışanların tükenmişlikleri ve örgütsel bağlılıkları ile ilgili araştırmalar bulunmaktadır. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını ayrı ayrı araştıran çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ilişkilerini araştıran bir araştırmaya ulaşılan kaynaklar içinde rastlanmamıştır. Eğitim öğretim ortamlarının düzenlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi, okulun geleceğe dair vizyon ortaya koyması ülkenin geleceği için sağlıklı nesillerin yetiştirilmesi için okul yöneticilerinin örgütlerine bağlılıklarının yüksek ve tükenmişlik düzeylerinin düşük olması gerekmektedir. Bu araştırma ile okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ve tükenmişlik düzeyleri ile bu iki değişken arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın ana amacı, Mersin ili Merkez ilçelerdeki (Akdeniz, Mezitli, Toroslar, Yenişehir) kamu ortaokullarında çalışan yöneticilerin, göstermiş olduğu örgütsel bağlılık davranışlarının onların tükenmişliklerini yordayıp yordamadığını ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık davranışı ile tükenmişliği bazı değişkenler (cinsiyet, konum, kıdem, şu anda çalıştığı okuldaki hizmet süresi ve yaş) açısından incelemek araştırmanın bir diğer amacı olarak belirtilebilir. Tüm bunlara yönelik olarak aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık davranış düzeyleri nasıldır?
2. Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık davranışlar düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri nasıldır?
4. Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık davranışları, tükenmişlik düzeylerini ne derecede yordamaktadır?

### Yöntem

Bu çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu modelde araştırılan olay, birey veya nesne olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama yolu ile ortaya konan ilişkiler neden-sonuç ilişkisi kurulamayan bununla birlikte bu yönde çeşitli ipuçları veren bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde diğer değişkendeki durumun tahmin edilmesinde faydalı olabilecek sonuçlar vermektedir (Karasar, 2007). Bu çalışmada da yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının onların tükenmişlikleri ile olan ilişkisi ortaya konmaya çalışıldığı için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için sorulan sorularda cinsiyet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bu kapsamda bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için sorulan sorularda cinsiyet bağımsız değişken, tükenmişlik bu kapsamda bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının onların tükenmişliklerini ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla sorulan soruda yöneticilerin örgütsel bağlılıkları araştırmanın bağımsız değişkenlerini tükenmişlik düzeyleri ise bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Sonuç olarak araştırmanın alt sorularına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler de değişmektedir.

### Çalışma grubu

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Mersin ili merkez ilçelerinde yer alan ortaokullarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Mersin ili merkez ilçelerde (Akdeniz, Mezitli, Toroslar, Yenişehir) 122 ortaokul yer almaktadır. Bu ortaokullarda çalışan 97 okul müdürü, 210 müdür yardımcısı toplam 307 yönetici görev yapmaktadır (Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2018). Çalışma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak çeşitli nedenlerden dolayı bazı ölçekler değerlendirmeye alınmamış toplamda 220 erkek ve 64 kadın yönetici olmak üzere toplam 284 yönetici araştırmanın çalışma evrenini oluşturmuş ve bu yöneticilerin ölçekleri değerlendirilmiştir. Buna ilişkin sonuçlar tablo 1 de yer almaktadır.

Tablo 1.  
Yöneticilerin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Demografik Özellik	N	%	
Cinsiyet	Erkek	220	77,5
	Kadın	64	22,5
	Toplam	284	100

### Veri toplama aracı

Araştırmanın veri toplama aracı kişisel bilgiler, “*Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)*” ve “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)*” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

### *Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)*

Bu çalışmada okul yöneticilerinin tükenmişliklerini belirlemek için Maslach tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. 22 maddeden oluşan envanter üç alt faktöre ayrılmıştır. Katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt faktörlerinden yüksek puan almaları onların daha fazla tükenme yaşadıklarını ifade etmektedir. Diğer taraftan kişisel başarıda ise yüksek puan almak kişisel başarının arttığını ifade etmektedir. Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik

çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmış, duygusal tükenme için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .83, duyarsızlaşma için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .65 ve kişisel başarı hissi azalması için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .72 olarak elde edilmiştir. Bu araştırmada ise ölçeğin geneli için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .72 çıkmıştır.

MTE, hiçbir zaman (1,00-1,79), yılda bir kaç kez (1,80-2,59), ayda bir kaç kez (2,60-3,39), haftada birkaç kez (3,40-4,19) ve her gün (4,20-5,00) aralığında beşli Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

### **Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt faktörden oluşan ölçeğin yapılan güvenilirlik analizleri sonucuna bakıldığında, duygusal bağlılık için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .89, devam bağlılığı için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .74 ve normatif bağlılık için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur. Bu çalışma için Cronbach Alfa katsayısı .74 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeği toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum (1,00 ile 1,79), katılmıyorum (1,80 ile 2,59), orta derecede katılıyorum (2,60 ile 3,39), çoğunlukla katılıyorum (3,40 ile 4,19), tamamen katılıyorum (4,20 ile 5,00) aralığında beşli Likert tipi bir derecelendirme sahiptir.

Bu iki ölçeğin de faktör analizleri ile geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları dikkate alındığında bu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

### **Verilerin analizi**

Ortaokul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Yöneticilerin örgütsel bağlılık davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Yöneticilerin örgütsel bağlılık davranışlarının tükenmişlik düzeylerini ne derece yordadığını tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

### **Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerinden elde edilen bulgular sunulmuştur. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık davranış düzeylerine ilişkin algıları ile ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2.

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	$\bar{X}$	Ss	
Duygusal Bağlılık	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	284	3.76	0,36
	Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.	284	3.66	1,20
	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	284	3.85	1,12
	Su anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	284	3.67	1,17
	Su anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	284	3.55	1,28
	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	284	2.82	1,23

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin  
İncelenmesi

		<b>Duygusal Bağlılık Genel Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Puanları</b>	<b>3.55</b>	<b>.682</b>
Devam Bağlılığı	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	284	4.16	1.12
	Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	284	4.04	1.17
	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	284	3.79	1.11
	Su anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	284	3.29	1.31
	Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	284	3.13	1.22
	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	284	3.71	1.13
		<b>Devam Bağlılığı Genel Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</b>	<b>3.69</b>	<b>.683</b>
Normatif Bağlılık	Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksar.	284	3.00	1.25
	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	284	3.02	1.30
	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	284	2.53	1.26
	Benim için daha avantajlı bile olsa su an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	284	3.42	1.24
	Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	284	3.03	1.21
	Bu kuruma çok şey borçluyum.	284	3.04	1.12
		<b>Normatif Bağlılık Genel Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</b>	<b>3.01</b>	<b>.765</b>

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticilerinin, örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtların genel ağırlıklı aritmetik ortalamalarına bakıldığında duygusal bağlılık ( $\bar{x}=3.55$ ) ve devam bağlılığı ( $\bar{x}=3.69$ ) boyutlarında "katılıyorum", normatif bağlılık ( $\bar{x}=3.01$ ) boyutunda ise "orta derecede katılıyorum" düzeyindedir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler tarafından en çok tercih edilen örgütsel bağlılık boyutu devam bağlılığıdır.

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık davranışlarına ilişkin algıları ile ilgili t-testi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3.  
Okul Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	64	3.42	.553	1,998	,048*
	Erkek	220	3.59	.712		
Devam Bağlılığı	Kadın	64	3.52	.717	2,177	,030*
	Erkek	220	3.73	.667		
Normatif Bağlılık	Kadın	64	2.93	.724	-,973	,350
	Erkek	220	3.03	.776		

\*p<.05

Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve devam bağlılığı boyutlarında p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde duygusal ve devam bağlılığı göstermektedirler. Normatif bağlılık alt boyutunda ise yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları ile ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4.  
Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	$\bar{X}$	Ss	
Duygusal Tükenme	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	284	1,89	,976
	İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	284	2,79	1,22
	Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunlu kendimi yorgun hissediyorum	284	2,33	1,13
	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	284	2,19	1,16
	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	284	2,20	1,19
	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	284	1,96	1,18
	İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	284	3,22	1,45
	Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor.	284	2,28	1,24
	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	284	1,87	1,22
	<b>Duygusal Tükenme Genel Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</b>		<b>2,30</b>	<b>,709</b>
Duyarsızlaşma	Bazı öğretmenlere sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	284	1,49	,915
	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.	284	1,95	1,21
	Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	284	1,88	1,19
	Bazı öğretmenlerin başına gelenler gerçekten umurumda değil.	284	1,62	1,02
	Öğretmenlerin bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	284	1,92	1,06
<b>Duyarsızlaşma Genel Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</b>		<b>1,77</b>	<b>,710</b>	
Kişisel Başarı	Öğretmenlerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.	284	4,13	1,12
	Öğretmenlerin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	284	4,15	1,09
	İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	284	3,78	1,26
	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	284	3,69	1,27
	Öğretmenlere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.	284	3,97	1,15
	Öğretmenlerle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.	284	3,97	1,21
	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	284	3,62	1,28
İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim	284	3,79	1,31	
<b>Kişisel Başarı Genel Ağırlıklı Aritmetik Ortalama</b>		<b>3,89</b>	<b>,793</b>	

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme ( $\bar{x}=2.30$ ) ve duyarsızlaşma ( $\bar{x}=1.77$ ) alt boyutlarında aldıkları genel ağırlıklı aritmetik ortalama puanların düşük olması, bu tükenmişlik duygularını düşük düzeyde yaşadığını gösterirken kişisel başarının yüksek olması ( $\bar{x}=3.89$ ) ise kişisel başarı alt boyutunda yaşanan tükenmişliğin de düşük düzeyde olmasının göstergesidir.

Verilere göre okul yöneticileri duygusal tükenme boyutunda ( $\bar{x}=2.30$ ) yılda birkaç kez tükenmişlik duygusu yaşadıklarını, duyarsızlaşma boyutunda ( $\bar{x}=1.77$ ) ise hiçbir zaman tükenmişlik yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Kişisel başarı boyutunda ( $\bar{x}=3.89$ ) ise haftada birkaç kez bu duyguyu yaşadıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri duygusal tükenme boyutunda işlerinde güçlerinin üstünde çalıştıklarını ve işgününün sonunda kendilerini bitkin hissettiklerini, bu duyguları “ayda birkaç kez” yaşadıklarını dile getirirken diğer maddelerde yer alan duyguları ise “yılda birkaç kez” yaşadıklarını ifade etmektedirler.

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları ile ilgili yapılan t-testi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.



Tablo 5.  
Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	T	P
Duygusal Tükenme	Kadın	64	2.41	.820	1.363	,174
	Erkek	220	2.27	.673		
Duyarsızlaşma	Kadın	64	1.82	.775	.617	,538
	Erkek	220	1.76	.691		
Kişisel Başarı	Kadın	64	3.64	.821	-2.831	,005*
	Erkek	220	3.96	.773		

\*p<.05

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik alt boyutlarına verdikleri yanıt ortalamalarına bakıldığında gruplar arasında duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken kişisel başarı boyutunda erkek yöneticilerin lehine istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Erkek yöneticiler, kendilerini daha olumlu değerlendirmekte ve daha başarılı görmektedirler.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6.  
Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Davranışları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	Ort	Ss
1.Duygusal bağlılık	1						3,55	,682
2.Devam bağlılığı	.616**	1					3,69	,683
3.Normatif bağlılık	.405**	.378**	1				3,01	,765
4.Duygusal tükenme	-.250**	-.265**	-.185**	1			2,30	,709
5.Duyarsızlaşma	-.174**	-.166**	-.084	.601**	1		1,77	,710
6.Kişisel başarı	.270**	.346**	.007	-.307**	-.366**	1	3,89	,793

Tablo 6 incelendiğinde örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığının artması duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azalmasına neden olmaktadır. Fakat duygusal bağlılık ile kişisel başarı boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılık düzeyleri arttıkça kişisel başarı düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan devam bağlılığının ise tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunurken kişisel başarı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkta olduğu gibi okul yöneticilerinin devam bağlılığı düzeyi yükseldikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada azalma görülmektedir. Ancak okul yöneticilerinin devam bağlılığı düzeyleri ile kişisel başarı düzeylerinin doğru orantılı olduğu, diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin kurumlarına olan devam bağlılığı arttıkça görevleri kapsamında kişisel başarı düzeylerinin de arttığı gözlenmektedir.

Ayrıca örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan normatif bağlılık ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Okul yöneticilerinin normatif bağlılık düzeyleri arttıkça yaşamış oldukları tükenmişliğin azaldığı ifade edilebilir. Ancak normatif bağlılık ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık davranışlarının tükenmişliklerini yordama düzeyini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7.

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının Tükenmişliklerini Yordama Düzeyine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tükenmişlik Değişken	Duygusal Tükenme				Duyarsızlaşma				Kişisel Başarı			
	B	SH	B	T	B	SH	B	T	B	SH	B	T
Sabit	3.584	.250	-	14.309	2.569	.258	-	9.975	2.461	.270	-	9.099
Duygusal Bağlılık	-.124	.078	-.119	-1.598	-.120	.080	-.115	-1.500	.162	.084	.139	1.933
Devam Bağlılığı	-.169	.076	-.163	-2.209	-.098	.079	-.095	-1.250	.377	.083	.325	4.569
Normatif Bağlılık	-.070	.059	-.075	-1.188	-.001	.061	-.001	-.020	-.178	.064	-.172	-2.807
	R=,295		R <sup>2</sup> =,087		R=,189		R <sup>2</sup> =,036		R=,386		R <sup>2</sup> =,150	
	F <sub>(3)</sub> =8,877				F <sub>(3)</sub> =3,466				F <sub>(3)</sub> =16,310			
	p<.05				p<.05				p<.05			

Tablo 7 incelendiğinde, örgütsel bağlılığın tükenmişlik alt boyutlarından, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı (p<.05) üzerinde anlamlı düzeyde yordayıcı etkisi olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık davranışlarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizine göre örgütsel bağlılığın üç alt boyutu tükenmişliğin üç alt boyutunu düşük düzeyde yordamaktadır.

#### *Duygusal tükenme*

Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır (R=,295; R<sup>2</sup>=,087; p<.05). Örgütsel bağlılık alt boyutları, duygusal tükenme boyutundaki toplam varyansın %8,7’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin duygusal tükenme üzerindeki görece önem sırası; “normatif bağlılık” (β=-,075), “duygusal bağlılık” (β= -,119) ve “devam bağlılığı” (β= -,163) olarak ortaya çıkmaktadır.

#### *Duyarsızlaşma*

Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır (R=,189; R<sup>2</sup>=,036; p<.05). Örgütsel bağlılık alt boyutları, duyarsızlaşma boyutundaki toplam varyansın %3,6’sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin duyarsızlaşma üzerindeki görece önem sırası; “normatif bağlılık” (β=-,001), “devam bağlılığı” (β= -,095) ve “duygusal bağlılık” (β= -,115) olarak ortaya çıkmaktadır.

#### *Kişisel Başarı*

Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı arasında da düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır (R=,386; R<sup>2</sup>=,150; p<.05). Örgütsel bağlılık alt boyutları, kişisel başarı boyutundaki toplam varyansın %15’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kişisel başarı boyutu üzerindeki görece önem sırası; “devam bağlılığı” (β=,325), “duygusal bağlılık” (β= ,139) ve “normatif bağlılık” (β=-,172) olarak ortaya çıkmaktadır.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Yöneticiler tarafından en çok tercih edilen örgütsel bağlılık boyutu devam bağlılığıdır. Devam bağlılığı, işgörenin örgütünü bırakması durumunda ortaya çıkacak maliyetleri düşünmesini temsil eder. Devam bağlılığı yüksek olan kişiler örgütteki devamlılığını sürdürürler ve bunun bir

gereksinim olduğunu düşünürler. Meyer ve Allen (1991) örgütü bırakma durumunda maliyetleri arttıran bir olayın devam bağlılığını etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Devam bağlılığı, işteki alternatiflerinin azlığı ve negatif getiriler olmak üzere iki temel nedene sahiptir. Negatif getiriler zaman, para ve çaba gibi maliyetleri arttıran unsurlardır. Wasti'ye (2002) göre devam bağlılığının örgütteki devamlılık ihtiyacından kaynaklandığını belirtmiştir. Kaya (2007) ise devam bağlılığı yüksek olan kişilerin iş alternatiflerinin az olması düşüncesine sahip olduklarını ifade etmiştir.

Özutku (2008) Türk Silahlı Kuvvetlerine ait bir fabrikada yer alan çalışanlarla yaptığı araştırmada Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini esas almış örgüte bağlılığı ile işteki performansları arasında orta düzeyde bir duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık gösterdiklerini saptamıştır. En çok tercih edilen örgütsel bağlılık boyutu devam bağlılığıdır. Bu yönüyle belirtilen çalışma bu çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Aynı şekilde Sığır'nın (2007) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada devam bağlılığının daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna benzer bulgulara Balay'ın (2000) çalışmasında da ulaşılmıştır. Alanyazında bu araştırmada elde edilen bulgulara benzerlik gösteren mevcut çalışmalarla birlikte bu araştırmanın bulgularıyla çelişen çalışmalar da mevcuttur. Öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğu görülürken duygusal bağlılığı sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı izlemektedir (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010). Bu araştırmada devam bağlılığı daha yüksek olmasına rağmen duygusal ve normatif bağlılık değerleri ile arasında çok büyük farklılıklar görülmemektedir. Duygusal bağlılıkta bireyin ve örgütün beklentileri uyum içindedir (Sezgin, 2010). Duygusal bağlılık düzeyi fazla olan çalışanlar ekonomik getirileri önemsemeyip sadece örgütün değerlerinin gerçekleşmesine katkıda bulunarak örgütte kalmaya devam ederler. Baysal ve Paksoy (1999) bireyin, örgütün başarısını veya başarısızlığını kendisinin gibi kabullendiklerini ifade ederken, benzer bir düşünceyle Çetin (2004), işgörenlerin işe karşı olumlu tutum sergiledikleri ve gerektiğinde daha fazla çaba göstermeye hazır olduklarını ifade etmiştir. Duygusal bağlılıkları yüksek olan işgörenler örgütlerinden ayrılmayı düşünmez ve bu durumdan mutluluk duyarlar.

Bu çalışmaya ve alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında üç bağlılık modelinden birinin daha etkili olduğu görülse de birbirlerine yakın düzeylerde sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum üç bağlılık boyutunun da birbirlerinin destekler nitelikte olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki çalışmaların, birbirinden farklı sonuçlar verdiği araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları cinsiyet açısından duygusal ve devam bağlılığı boyutlarında farklılaştığı görülmektedir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedirler. Bu sonuca benzer şekilde Aydın, Sarier ve Uysal (2011) 2005-2009 arasında tamamlanan 15 yüksek lisans ve doktora tezlerini inceleyerek yaptıkları meta-analiz çalışmada cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlar ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Gerek öğretmen gerekse yönetici olarak kadınların yaşadıkları kariyer engellerinin kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir. İnandı, Özkan, Peker ve Atik'in (2009) kadınların kariyer engellerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada kadınların, ailevi nedenleri ve toplumsal cinsiyet kalıp yargıları kendileri için bir kariyer engeli olarak gördüklerini ortaya çıkarmışlardır. Kadınların annelik rolünü ve evle ilgili sorumluluklarını öncelikli olarak yerine getirmeleri beklenirken kariyer yapma sürecinin bir erkek işi olduğu düşünülmektedir. Kadınların öne çıkan toplumsal cinsiyet rolleri, onların okul yöneticisi olarak kurumlarına gereken zamanı ayıramamalarına gerekçe gösterilebilir. Başka bir görüşe göre ise kadınların aile içi rollerinden kaynaklı kurumlarını ikinci planda bıraktıklarından dolayı örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007). Türk eğitim sistemi ve teşkilat yapısı içinde erkek ve kadın yöneticiler için çalışma saatleri, görev ve sorumluluklar açısından herhangi bir farklılık yoktur. Buna karşın, Scandura ve Lankau (1997) esnek çalışma

saatlerine sahip kadın yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Alan yazında bazı çalışmalar kadınların örgütlerine erkelere oranla daha fazla bağlılık duyduklarını öne sürmüştür. Durna ve Eren (2005) örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmaları incelemişler ve sonuç olarak kadınların erkelere göre işletmelerine daha bağlı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni olarak kadınların evlilik ve çocuk durumları nedeniyle yeni iş fırsatlarını değerlendirmede tereddüt yaşamaları olduğu öne sürülmektedir.

Okul yöneticilerinin tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme ( $\bar{x}=2.30$ ) ve duyarsızlaşma ( $\bar{x}=1.77$ ) alt boyutlarında aldıkları genel ağırlıklı aritmetik ortalama puanların düşük olması, bu tükenmişlik duygularını düşük düzeyde yaşadığını gösterirken kişisel başarının yüksek olması ( $\bar{x}=3.89$ ) ise kişisel başarı alt boyutunda yaşanan tükenmişliğin de düşük düzeyde olmasının göstergesidir. Verilere göre okul yöneticileri duygusal tükenme boyutunda ( $\bar{x}=2.30$ ) yılda birkaç kez tükenmişlik duygusu yaşadıklarını, duyarsızlaşma boyutunda ( $\bar{x}=1.77$ ) ise hiçbir zaman tükenmişlik yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Kişisel başarı boyutunda ( $\bar{x}=3.89$ ) ise haftada birkaç kez bu duyguyu yaşadıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri duygusal tükenme boyutunda işlerinde güçlerinin üstünde çalıştıklarını ve işgününün sonunda kendilerini bitkin hissettiklerini bu duyguları “ayda birkaç kez” yaşadıklarını dile getirirken diğer maddelerde yer alan duyguları ise “yılda birkaç kez” yaşadıklarını ifade etmektedirler. Duygusal tükenme, duygusal ve fiziksel yoksunlaşma olarak ifade edilebilir. İşgörenlerin işlerine negatif duygular geliştirmesi ve enerji düşüklüğü duygusal tükenme belirtileri olarak görülebilmektedir. Okul yöneticilerinin personel yönetimi, program düzenleme, öğrenci öğretmen ilişkileri, veli ilişkileri gibi nedenlerden dolayı okulda çok fazla zaman geçirmesi kendisi ve ailesine zaman ayıramaması gibi aşırı iş yükünden doğan zorluklar yöneticileri zaman zaman işlerinden duygusal olarak uzaklaşmaya itmiş olabilir. Bu durum duyarsızlaşmaya doğru atılan ilk adımlar olarak nitelendirilebilir.

Duyarsızlaşma boyutunda okul yöneticilerinin işe başladıklarından beri insanlara karşı katılaştıklarını hissettikleri, öğretmenlerin bazı problemleri için kendilerini suçladıklarını hissettiklerini ve işlerinin kendilerini duygusal olarak katılaştırdığı ve bunun için sıkıntı duyduklarını ifade ederek bu duyguları “yılda bir kaç kez” yaşadıklarını diğer duyarsızlaşma boyutunda yer alan diğer duyguları hiç yaşamadıkları şeklinde görüş belirtmişlerdir. Duygusal tükenmeye karşı bir tepki olarak değerlendirilen duyarsızlaşma, okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı bazen katı bir tutum sergileyerek, duygudan yoksun bir şekilde tutum ve davranışlar sergiledikleri düşünülebilir. Bu nedenle öğretmenlerin kendilerini suçladıklarını hissetmeleri kaçınılmazdır. Duyarsızlaşma psikolojik gerginlikten kurtulma yollarından biri olarak görülmektedir. Benzer bir çalışma Cordes ve Dougherty (1993) tarafından yapılmış duygusal olarak yıpranan çalışanlar kendilerini sınırlayarak duyarsızlaşma gösterdikleri ifade edilmiştir. İşte yaşanan bu zorluklar ve güçlükler de okul yöneticilerini biraz daha katılaştırmakta, yaşanan bu sertliğe bağlı olarak öğretmenlerle bazen karşı karşıya gelebilmektedirler. Belirtilen nedenlerden dolayı yöneticiler çok az da olsa bir duyarsızlaşma yaşayabilmektedirler.

Kişisel başarı boyutunda okul yöneticilerinin tüm maddelere verdikleri yanıtlara bakıldığında “haftada bir kaç kez” diyerek yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri kişisel başarı boyutunda kendilerini olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Diğer boyutlara göre daha karmaşık bir süreç olduğu düşünülen kişisel başarı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın sonucunda ortaya çıktığı düşünülebilmektedir. Aynı zamanda bu boyut kişinin işindeki yeterlilik ve başarı durumlarını ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının kritik olmaması durumunun kişisel başarıda olumlu sonuçlara neden olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin fiziksel ve duygusal olarak yüksek düzeyde kendilerini aşırı yıpranmış hissetmediklerini ve insanlarla ilişkilerinde hümanist olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak okul yöneticileri buldukları görevlere gelmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Kısacası o görevde kalmaları için onları zorlayan bir neden de

bulunmamaktadır. Bu nedenle severek ve isteyerek görev yaptıkları bir makamda da kendilerini kişisel olarak başarılı görüyor olabilirler.

Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik alt boyutlarına verdikleri yanıt ortalamalarına bakıldığında gruplar arasında duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken kişisel başarı boyutunda erkek yöneticilerin lehine istatistiksel açıdan  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Erkek yöneticiler, kendilerini daha olumlu değerlendirmekte ve başarılı görmektedirler. Örgütsel bağlılık başlığı altında açıklandığı üzere erkekler için yaptıkları iş her şeyden önce gelebilirken kadınların toplumsal cinsiyet rolleri (annelik, ev işleri, vb.) gereği okullarına, çalışma saatleri dışında yeteri kadar zaman ayıramadığından ve dolayısıyla gerekli çabayı gösteremediğinden kendilerini erkekler kadar başarılı görmemeleri bu farklılığı açıklayabilir.

Tükenmişlik ile cinsiyet ilişkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında ise farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Özer (1998) kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını saptamıştır. Anderson (1986) ve Güçray (1994) da yaptıkları araştırmalarda kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuşlardır. Maslach (1982) ise araştırmalarında kadınların duygusal tükenmişlik, erkeklerin ise duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir. İnandı (2009), kadın öğretmenlerin duygusal tükenmişliklerinin fazla olduğunu belirtmiştir. İnandı, Tunç ve Uslu (2013) yaptığı araştırmalarında kadın akademisyenlerin aile ve iş hayatının sorumluluklarını bir arada götürmede zorlandıklarını, kariyer engellerine daha fazla maruz kaldıklarını ve yalnızlık yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Bu yönüyle çalışmaları çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Alanyazında farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Friedman ve Farber (1992), yaptıkları araştırmalarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla tükenmişlik duygusu yaşadığını saptamışlardır. Seğmenli (2001) ise araştırmasında cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Benzer şekilde Erdemoğlu Şahin (2007), Gündüz (2004), Çavuşoğlu (2005) ve Koçak (2009) da cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı fark olmadığını ortaya koymuşlardır.

Bu çalışma sonucuna bakıldığında ise kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla kişisel başarısızlık yaşadıkları söylenebilir. Bu durum kadınların toplumsal yaşamdaki konumlarıyla açıklanabilmektedir. Gerek sosyal alanda gerekse çalışma hayatında birçok engelle karşılaşan kadınlar erkeklere kıyasla başarısızlık duygusuna daha fazla kapılmaktadırlar. Ataerkil sistemin kadınlara dayattığı roller, ailevi sorumluluklar, kadınları ev, eş ve çocuk üçgeni ile sınırlandıran toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, cam tavan algısı, iş yerinde ayrımcı tutumlar kadın yöneticileri yıpratıcı önemli faktörlerdir. Dolayısıyla kadınlar bu engeller nedeniyle kariyer geliştirme sürecinde ve yöneticilik pozisyonlarında erkeklere göre daha çok zorlanmaktadır.

Yüzyıllarca çalışma hayatı erkek egemen bir alan olarak görülmüş ve eril bir bakış açısıyla şekillendirilmiştir. Bu nedenle kadınlar iş yerinde kabul görme, kendilerini ispat etme, çalışma hayatında kendilerine bir yer edinme mücadelesi vermişlerdir. Yapılan birçok çalışmada kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının söz konusu olduğu görülmektedir. Örneğin İnandı ve Tunç'un (2012) çalışmalarından elde edilen sonuçlar geleneksel bakış açısının, kadın yöneticilerin ev ve iş yaşamını zora soktuğu yönündedir. Kadınların toplumun beklentilerine uygun hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi mesleklere yöneldiği görülmektedir. Yöneticilik pozisyonları söz konusu olduğunda ise, daha keskin bir ayrışma ortaya çıkmaktadır. Çeşitli nedenlerden dolayı erkek egemenliğinin üst kadrolarda baskın olduğu görülen bir gerçektir. Kadınlara yönelik olan bu eşitsizlik karmaşık birçok örgütsel ve toplumsal etkenle ilişkilidir (İnandı ve Tunç, 2012). Üst yönetim kademelerine giden yolda ve yöneticilik esnasında, zorluklarla karşılaşan kadınların tükenmişlik yaşamaları nihai bir sonuç olarak görülebilir. Öte yandan kadın yöneticilerin kendilerini başarısız hissetmeleri hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok olumsuzluğu doğurmaktadır. Başarısızlık hissi kadınların iş ve toplumsal yaşamlarında yorgun, halsiz ve güçsüz hissetmelerine neden olmakta ve örgütsel verimliliği düşürmektedir. Bunun sonucunda kadın yöneticilerin, işlerinde ve evde eşleriyle sorun

yaşadıkları görülmektedir (İnandı ve Tunç, 2012). Sosyal yaşamda ve iş yaşamında kadın ve erkek rolleri kadınlar aleyhine sorumluluk getirmesi ve bununla birlikte iş yaşamında karşılaşılan olumsuzlukların kadını daha fazla yıpratmış söylelenebilir.

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramları örgüt yaşantısına önemli etkileri bulunmaktadır. Bu çalışmanın amaçlarından biri de Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık düzeyleri ile Maslach'ın (1981) tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

Buna göre örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığının artması duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azalmasına neden olmaktadır. Fakat duygusal bağlılık ile kişisel başarı boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılık düzeyleri arttıkça kişisel başarı düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan devam bağlılığının ise tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ters yönde anlamlı bir ilişkisi bulunurken kişisel başarı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkta olduğu gibi okul yöneticilerinin devam bağlılığı düzeyi yükseldikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşma da azalma görülmektedir. Ancak okul yöneticilerinin devam bağlılığı düzeyleri ile kişisel başarı düzeylerinin doğru orantılı olduğu, diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin kurumlarına olan devam bağlılığı arttıkça görevleri kapsamında kişisel başarı düzeylerinin de arttığı gözlenmektedir.

Ayrıca örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan normatif bağlılık ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Okul yöneticilerinin normatif bağlılık düzeyleri arttıkça yaşamış oldukları tükenmişliğin azaldığı ifade edilebilir.

İşgörenin örgütüyle özdeşleştiği, etkileşim halinde olduğu ve örgütün üyesi olarak mutlu olduğundan dolayı sahip olduğu duygusal bağlılık işgörenin yapabileceklerinden fazlasını yapma isteği kendisini fazlaca yıpratmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda da belli bir zamandan sonra duygusal olarak tükenmelerine ve sonrasında duyarsızlaşmasına neden olabilmektedir.

Devam bağlılığı işgörenin örgütten ayrılması sonucu yatırımlarını kaybetme ve iş seçeneklerinin az olması nedenlerinden ötürü işlerine özen göstermelerini zorunlu kıldığı ve bu durumun kişisel başarılarında artışa neden olduğu düşünülebilir. Aynı şekilde ahlaki açıdan işine karşı kendini sorumlu hisseden kişinin normatif bağlılığı sonucu kişisel başarısının arttığı düşünülebilir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre, yöneticilerin düşük düzeyde de olsa duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadığı görülmektedir. Dolayısıyla çok fazla tükenmişlik yaşamayan okul yöneticilerinin de kişisel başarılarının yükselmesi beklenebilir.

Örgütsel bağlılık ve tükenmişliğe ait araştırmalar çok fazla çeşitlilik göstermektedir. Bazı araştırmalar örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak almış ve tükenmişlik boyutları ile ilişkisini incelemiştir. Bazı çalışmalar ise örgütsel bağlılığın duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme boyutu ile ilişkili olduğunu (Leiter ve Maslach, 1988); bazıları ise sadece kişisel başarı boyutu ile ilişkili olduğunu (Haley, 2003) savunmaktadır. Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen (2009) bir kamu üniversitesi personelleriyle yaptığı çalışmada duygusal tükenmenin duygusal ve normatif bağlılık ile duyarsızlaşmanın normatif bağlılık ile ve kişisel başarının devam bağlılığı ile ters yönlü bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Öte yandan Chuo (2003) ise duygusal bağlılıkla duyarsızlaşma arasında, devam bağlılığı ile kişisel başarı arasında ve normatif bağlılıkla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ters yönlü bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Çetin, Basım ve Aydoğan (2011) duygusal ve normatif bağlılık tükenmişlik tüm boyutları ile ters bir ilişkiye sahip olduğu fakat devam bağlılığında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Reilly (1994) hemşirelerle yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif ilişkiyi ortaya koyan diğer bir araştırmadır. Tan ve Akhtar (1998) da araştırmalarında duygusal tükenmenin normatif bağlılığı etkilediğini belirtmektedirler.

Sonuçlara bakıldığında tükenmişliği azaltmak için örgütsel bağlılıktan yararlanmak mümkündür. Ancak tükenmişliğe örgütsel bağlılık boyutlarının her biri aynı etkiyi

göstermemektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve devam bağlılığı pozitif ve faydalı bağlılık olarak ele alındığında bu boyutların tükenmişliği azaltıcı etkiye sahip olduğu görülecektir. Duygusal bağlılık düzeylerinin artması onların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hislerinin düşmesine ve kişisel başarılarının artmasına neden olabilmektedir. Bu durumdaki kişiler kendini duygusal olarak bir yere bağlı hissettiklerinde kendilerini üyesi oldukları örgütle özdeşleştirerek örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi değerlendirirler ve bunların çözümü noktasında büyük bir özveri gösterirler. Bu durum onların başarılı bir performans sergilemelerini sağlayabilir.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık davranışlarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizine göre örgütsel bağlılığın üç alt boyutu tükenmişliğin üç alt boyutunu düşük düzeyde yordamaktadır.

Allen ve Meyer (1990) işgörenlerin örgütlerine duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı şekilde bağlandıklarını belirtmektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve tükenmişlik ilişkilerinin farklılaşması, işgörenlerin sahip olduğu farklı duygu ve düşüncelerinden kaynaklı olabilir. Alanyazında, örgütsel bağlılık düzeylerinde farklı sonuçlar görülmektedir. Chuo (2003) yaptığı çalışmada normatif bağlılıkla, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında; duygusal bağlılıkla, duyarsızlaşma arasında; devam bağlılığıyla kişisel başarı hissi arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Tan ve Akhtar (1998) duygusal ve normatif bağlılık ile duygusal tükenme arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen (2009) duygusal bağlılık ile duygusal tükenmişlik arasında ters yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Akgül (2014), Yavuz (2009), Meydan, Basım ve Çetin (2011) tarafından da yapılan benzer araştırmalarda da ters yönde bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Bireyin örgüte kendi isteği ile bağlı olduğu durumu anlatan duygusal bağlılığın tükenmişliğin artmasıyla birlikte azaldığı görülmektedir. Çalışanların tükenmişliği arttıkça duygusal bağlılığı azaldığı bu durumun çalışanların örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesinde ve bütünleştirmesinde güçlükler neden olduğu düşünülmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında bu çalışmayla birebir benzerlik oluşturmamakla birlikte bazı yönleriyle benzerlik ve farklılıklar oluşturmaktadır. Sonuç olarak örgütsel bağlılıkla tükenmişlik arasında önemli derecede ilişkinin olduğu birçok çalışmada ortaya konmuştur. Bu çalışmanın sonucunda da çalışanların örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlikleri arasında önemli derecede ilişkinin olduğu görülmektedir. Elbette tükenmişliği yalnızca bağlılık yordamamaktadır. Çalışanların ortamının uygunluğu, yöneticilerin liderlik tarzı, örgüt kültürü gibi faktörler de tükenmişliğin yordayıcıları arasında gösterilebilir. Ancak bu çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın üç boyutunun, tükenmişliğin üç boyutunu düşük düzeyde ve anlamlı derecede yordadığı görülmektedir.

Yöneticiler her ne kadar çok fazla tükenmişlik yaşamasalar da yaşı küçük olan öğretmenlikten yöneticiliğe yeni başlayan okul yöneticilerine il milli eğitim müdürlüğü tarafından belirli yerlerde toplanarak hizmet içi eğitimler verilebilir. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları çalışma koşulları iyileştirilerek, onların örgütsel bağlılıklarını daha fazla artırabilecek faaliyetler Milli Eğitim Bakanlığı tarafından desteklenmelidir. Okul yöneticilerinin çeşitli sosyal aktivitelerle bir araya gelerek aralarındaki samimiyeti, dayanışmayı ve iletişimi artırmaları sağlanarak örgütsel bağlılıkları artırılabilir. Özellikle kadın okul yöneticilerinin karşılaştığı güçlükler ve sıkıntılar, Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından belirlenerek bu konuda onlara gerekli destekler sağlanabilir. Kadın yöneticilere karşı oluşturulan toplumsal cinsiyet kalıp yargıların ortadan kaldırılması için eğitimin her kademesinde çalışanlar tarafından kadın yöneticiler desteklenmelidir.

Sadece kamu ortaokullarını kapsayan bu araştırmanın sonuçlarının farklı kurum ve kademelerde değişiklik gösterip göstermeyeceğinin tespiti için benzer çalışmaların özel okullarda, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında ve farklı illerde de tekrarlanması önerilebilir. Okuldaki öğrenci ve öğretmen sayıları gibi farklı değişkenlerle araştırma tekrarlanabilir.

### Kaynaklar

- Akgül, Z. (2014). *Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin matematik öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Aydın, A., Sarıer, Y. ve Uysal, Ş. (2011). The effect of gender on organizational commitment of teachers: A meta analytic analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(2), 628-632.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Chuo, S. (2003). *The relationship between organizational commitment and burnout* (Yayımlanmamış doktora tezi). Alliant International University, California School of Organizational Studies, Los Angeles.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. V. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çavuşoğlu, İ. (2005). *Endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.
- Çöl, G. (2004). İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- Dolunay, A.B. (2002). Keçiören ilçesi "genel liseler ve teknik-ticari-meslek liselerinde görevli öğretmenlerde tükenmişlik durumu" araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 1, 51-62.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. ve Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erdemoğlu Şahin, D. (2007). *Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması*. (VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları), VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Freidman, I. A. ve Farber, B. A. (1992). Professional self-concept as a predictor of teacher burnout. *Journal of educational research*, 86(1), 28-35.
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerdeki tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ve mesleki bazı değişkenlere göre yordanması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen, K. R. (2009). Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 481-497.
- Haley, G. R. (2003). The relationship between burnout and organizational commitment in academic oncologists (Yayımlanmamış doktora tezi). Nova Southeastern University, Florida.
- İnandı, Y. ve Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 2(2), 203-223.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.



- İnandı, Y., Tunç, B. ve Uslu, F. (2013). Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının kariyer engelleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 219- 238.
- İnandı, Y. (2009). The Barriers to career advancement of female teachers in Turkey and their levels of burnout. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1143-1152.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (17.baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Koçak, R. (2009). Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 65- 83.
- Kurşunoğlu, A. Bakay, E. ve Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115.
- Lee, R. T. ve Ashfort, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
- Leiter, M. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Maslach, C. ve Schaufeli, W. B. (1993). *Historical and conceptual development of burnout*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, P. (2001). Jobburnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Bilig*, 57.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Özer, R. (1998). *Rehber öğretmenlerde tükenmişlik düzeyi, nedenleri ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Özsoy, A.S., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2), 13-19.
- Özutku, H (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Reilly, N. P. (1994). Exploring a paradox: Commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(5), 397-414.
- Scandura, T. A. ve Lankau, M. J. (1997). Relationship of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 377-391.
- Seğmenli, S. (2001). *Rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-158.
- Sığırı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Tan, D. S. K. ve Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a chinese cultural perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), 310-333.
- Tulunay, Ö. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 25-27 Mayıs 2000. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18).

## Extended Abstract

### Introduction

Considering that a large part of human life is in the working environment, it is obvious that the positive or negative emotions that this environment makes to the person will directly affect one's life. Expectations of the person from his work, what he has earned from the work, their commitment to the job, their attitude towards the work can be shown as factors affecting the person. On the other hand, continuous changes and uncertainties in our modern era affect the emotional states of individuals working in the organization, which creates meaningful differences on their burnout levels. The adaptation of individuals to the organization and their emotional states increase the importance of the concepts of organizational commitment and burnout in the relevant literature.

According to Özsoy, Ergül and Bayık (2004), organizational commitment is defined as the emphasis of the organizational interests rather than the individual interests of the employee while Balay (2000) refers the organizational commitment to the internalization of organizational goals and values by the employee. According to Meyer and Allen (1991), organizational commitment ensures that employees remain a permanent member of the organization, and commitment to the organization can take place in different ways.

The concept of burnout is defined as the exhaustion of energy, power or resources due to excessive demand or fatigue and failure. Although burnout can show itself in different ways, its dimensions in the literature are generally discussed in three dimensions by Maslach (Ergin, 1992). In this study, emotional burnout, depersonalization and decrease in personal success are discussed.

It was aimed in this study to determine the relationship between the organizational commitment of school administrators and their burnout levels. Besides, the predictive level of their organizational commitment for their burnout was also aimed to study. Answers to the following research questions were sought.

### Method

In this study, the relational survey model was used to determine the relationship between school administrators' organizational commitment and burnout. The population of the study consists of the school administrators who work in the secondary schools in the central districts of Mersin during the academic year of 2017-2018. A total of 284 administrators (220 male and 64 female) were selected in the study group by disproportionate sampling. The data collection tool of the research consists of three sections: personal information, Maslach Burnout Inventory (MBI) and Organizational Commitment Scale (OCS). In the analysis of the data, arithmetic mean, standard deviation, t-test, correlation and multiple regression analysis were used.

### Result and Discussion

According to the research results, school administrators' organizational commitment levels were found to be generally high. The most preferred is the continuance commitment. When the levels of organizational commitment are examined according to the gender variable, it is seen that there is a significant difference between the opinions of the school administrators in favour of male managers. Both school principals and vice principals experience similar organizational

commitment. Regardless of their seniority, the administrators' level of commitment is similar to one another. According to age variable, there is no significant difference in the views of school administrators on their organizational commitment. It is seen that school administrators experience burnout in the sub-dimensions of emotional burnout and depersonalization, but they are not in a critical situation. There is a significant difference in the personal success dimension of burnout by gender. It is understood that male principals see themselves more successful than female principals. Regardless of their seniority, the burnout levels of the administrators are similar to one another. The findings revealed significant effects of organizational commitment in explaining burnout dimensions. Emotional commitment sub-dimension of organizational commitment has a significant negative relationship with emotional burnout and depersonalization sub-dimensions of burnout. There is a significant positive relationship between the emotional commitment sub-dimension of organizational commitment and personal success sub-dimension of burnout. Continuance commitment sub-dimension of organizational commitment has a significant but negative relationship with emotional burnout and depersonalization sub-dimensions of burnout while it has a significant positive relationship with personal success of burnout. As the continuance commitment of school administrators increases, their emotional burnout and depersonalization levels are reduced, but their personal success also moves up. Normative commitment sub-dimension of organizational commitment has a significant but negative relationship with emotional burnout while it has no significant relationship with depersonalization and personal success sub-dimensions of burnout.