

## ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ\*

### A RELATIONSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOEES AND BURNOUT LEVEL: SAMPLE FROM A STATE UNIVERSITY

İlkay GÜNEŞ<sup>1</sup>  
Serkan BAYRAKTAROĞLU<sup>2</sup>  
Rana ÖZEN KUTANİS<sup>3</sup>

#### ÖZET

*Bu araştırmada, bir devlet üniversitesindeki idari personelin örgütsel bağlılık düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki bağlantı saptanmaya çalışılarak üst yönetimin konu ile ilgili gerekli çıkarımlar sağlaması amaçlanmıştır.*

*Araştırmanın örneklemini yönetici olan/olmayan 329 idari personel oluşturmaktadır. Çalışanlara, Allen-Mayer'in geliştirdiği "Örgütsel Bağlılık Anketi" ve tükenmişlik düzeyini belirlemek amacıyla "Maslach Tükenmişlik Envanteri" uygulanmıştır. Çalışanlara ayrıca demografik sorular da sorulmuştur. Veriler SPSS 15.00 programı ile değerlendirilmiştir.*

#### ABSTRACT

*In this paper, it was tried to determine how the level of burnout impressed the organizational commitment of the administrative staff of a state university.*

*The range of this study university staff, the samples are from the administrative staff and with staff totally 329. In this study, two kinds of surveys carried out; First, developed by Allen-Mayer "organizational commitment survey" and so as to fix the burnout level of employees "Maslach burnout inventory". It was asked for some questions to the employees to get demographic features as well. The data was evaluated by SPSS 15.00 programme in the end.*

\* Bu çalışma, Serkan Bayraktaroğlu'nun danışmanlığında İlkay Güneş tarafından hazırlanan ve Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme MBA Bölümü tezsiz yüksek lisans projesinden elde edilmiştir.

<sup>1</sup> SAÜ Rektör Yardımcılığı Yönetici Asistanı

<sup>2</sup> SAÜ İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, Esentepe Kampüsü

<sup>3</sup> SAÜ İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, Esentepe Kampüsü

---

Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık, Çalışanlar  
Burnout, Organization Commitment Survey, Employee

## 1. GİRİŞ

İnsan üzerinde araştırmaya değer yegane konuların başında gelmektedir. İnsanı keşfetmek üzerine yapılan çalışmaların ve sonuçları, temel bilimlerdeki gibi kesin olmamakla birlikte her zaman ilgi çekici olmuştur. Sosyal varlık olan insan, bu sosyal hayatın getirdiği birtakım olumlu ve olumsuzlukları beraberinde yaşamaktadır. İnsan, ailesinden başlayarak çevresinde ve çalıştığı örgütünde birçok sorunla karşılaşmakta ve bununla başa çıkma yöntemleri geliştirmektedir. Örgütler de, artık insan faktörünü göz ardı edememekte, çalışanlarının ruh ve beden sağlığının örgütün başarısı ile paralel gittiğini kabul etmektedirler. Tüm örgütler gibi kamu örgütleri de bilmektedir ki, çalışanların örgüte katılımı, verimi ve performansı örgütlerine bağlılığı ile doğru orantılıdır. Örgütüne bağlı olan çalışanların da tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenir.

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen literatürde, idari personelin hem örgütsel bağlılığı, hem de tükenmişlik düzeyini bir arada inceleyen; örgütsel bağlılık ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Gerçekleştirilen bu çalışma ile, üniversitede halen görev yapmakta olan, özelinde hizmet sektöründe çalışan ve yönetici olan / olmayan tüm idari personelin örgütsel bağlılık ile tükenmişlik düzeylerinin tespiti sonucunda üst yönetimin konu ile ilgili gerekli önlemleri almasının sağlanması amaçlanmaktadır. İstatistiksel değerlendirmeler sonucunda literatür açısından önemli bulgular elde edilmiş ve değişkenler arası ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.

## 2. TÜKENMİŞLİK

Tükenme (Burnout) kavramı, gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak amacıyla ilk kez Herbert Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmış, daha sonra Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiştir (Kaçmaz, 2005: 29, Özçınar, 2005: 5, Taycan ve ark., 2006: 101). Freudenberger'e göre "tükenmişlik, enerjinin kullanılması ve bitmesidir. "Kişinin enerjisini, iç kaynaklarını ve savaşıma mekanizmalarını tüketen, aşırı isteklerinden doğan bitkinliktir (Akgemci, 2007: 321, Aktuğ ve ark., 2006: 92, Avşaroğlu ve Ark, 2005: 116, Girgin, 2005; 174, Kaçmaz, 2005: 29, Budak ve ark., 2005: 96, Yıldırım ve ark., 2007: 456).

Birçok araştırmacı tükenmişliğin beklentiler, tutumlar ve algılamalar içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir yaşantı olduğu görüşünde birleşmektedirler (Avşaroğlu ve ark., 2005: 116).

Tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, işyerinde çalışanlara ve

yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak da tanımlanabilir. Tükenmişlik konusunda çalışmalara öncülük eden Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamıştır (Avşaroğlu ve ark., 2005: 116). Tükenmişliğe yol açan üç özellik bildirilmektedir. Bunlar, hizmet verilen bireyleri merkeze alan bir yönelim, insanlara yönelik hizmetleri seçmelerine neden olan belli kişilik özellikleri, duygusal yoğunluğun fazla olduğu işlerde çalışmaktır (Aktuğ ve ark., 2006: 92).

Pines, Aranson ve Kalry (1981), tükenmişlik bulgularının fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutları olduğunu belirtmişlerdir (Özçınar, 2005: 6).

### **2.1. Tükenmişliğin Evreleri:**

Edelwich'e göre dört aşama mevcuttur (Kaçmaz, 2005: 30, Özçınar, 2005: 12). Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak, aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği sürekli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Kaçmaz, 2005: 30).

**I. Evre:** Şevk ve İdealistik Coşku Evresi (Enthusiasm)

**II. Evre:** Durağanlaşma Evresi (Stagnation)

**III. Evre:** Engellenme Evresi (Frustration)

**IV. Evre:** Umursamazlık Evresi (Apathy)

### **2.2. Tükenmişliğin Bireysel ve Örgütsel Belirtileri**

**1. Bireysel Belirtileri:** Bireyde tükenme durumunda ortaya çıkabilecek başlıca belirtiler; psikofizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. (Kaçmaz, 2005: 30).

**2. Örgütsel Belirtileri:** Örgütlerde işi bırakanlarda ya da personel döngüsünde artma, hizmet alan kişilerin memnuniyetsizliği, tutucu düşünme ve değişime direnç, personelin işten uzak kalma süresinin artması, kurum çalışanlarında kişilerarası ve bedensel sorunların artması, iş arkadaşlarıyla ya da diğer disiplinlerle iletişim ve uyumda belirgin güçlüklerin olması, yapıcı eleştirilerin yeniliklerin, üretken ve yaratıcı çabaların yetersizliği, demokratik ve katılımcı olmayan, hiyerarşik, merkeziyetçi ve bürokratik bir yönetim anlayışının olması, objektif ödüllendirme araçlarının eksikliği, güvensizlik ve çalışanların terfi ve mesleki gelecek konusunda belirsizlik yaşamaları gösterilebilir (Kaçmaz, 2005: 30, Özçınar, 2005: 7).

### 2.3. Tükenmişliğin Nedenleri

**1. Bireysel Nedenler:** Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık, kişisel beklentiler, güdülenme, profesyonel olmayan bir yönetimin varlığına inanma, sorumluluk ve yetki arasındaki dengesizlik, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, yetersiz ücret düşüncesi, iş doyumsuzluğu, fiziki çalışma koşullarının olumsuzluğu, üstlerinden destek görmeme, inisiyatif kullanamama, güvensizlik ve grup içi çatışmalar, bireysel nedenler başlığı altında ele alınabilir (Avşaroğlu ve ark. 2005: 117, Basım, 2006: 17, Özçınar, 2005: 8, Yıldırım ve ark. 2007: 457).

**2. Örgütsel Nedenler:** Örgütün yapısı, yapılan işin niteliği ve yapılan meslek tipi, çalışma saatleri, nöbet, fazla mesai, iş yerinin fiziksel özellikleri, işyerindeki aşırı yasaklar, iş yükünün yoğunluğu, alınan kararlarda etki derecesi, çalışma arkadaşlarının ve amirlerin desteği, iş gerilimi, düşük ücret, rol belirsizliği, eğitim durumu, karara katılmama, yeterli takdir görülmemesi düşüncesi, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenlerin ise, tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alındığı görülmektedir (Avşaroğlu ve ark. 2005: 117, Basım ve ark., 2006: 17, Özçınar, 2005: 7, Yıldırım ve ark. 2007: 457).

### 2.4. Tükenmişliğin Sonuçları

**1. Bireysel Sonuçları:** Yoğun bir tükenme durumu bireyde psikosomatik bozukluklara, evlilik ve aile yaşantısındaki sorunlara, uykusuzluk, sigara, alkol, sosyal izolasyon, gastrointesinal sistem bozuklukları ve madde kullanımına neden olabilmektedir (Aktuğ ve ark. 2006: 96, Kırılmaz ve ark., 2003: 3, Taycan ve ark., 2006: 101).

**2. Kurumsal Sonuçları:** Kurumsal açıdan ise görevlilerin işe geç gelmesi, erken ayrılması, işi bırakması, dinlenme raporları alması, iş kazalarında artış, iş yerinde yeniliklerin, yapıcı eleştirilerin, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı gibi sorunlarla kendini göstermektedir (Aktuğ ve ark., 2006: 92, Basım ve ark., 2006: 15).

### 2.5. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Önerileri

**1. Devlet Yönetimi Düzeyinde Yapılması Gerekenler:** Ülkemizdeki kurumların çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi sağlanmalı (Kaçmaz, 2005: 31).

**2. Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler:** Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişilerin uyum programına ve hizmet içi eğitime katılımı, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması sağlanmalıdır (Kaçmaz, 2005: 31).

**3. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler:** Bu kapsamda daha çok bireysel olarak uygulanabilecek yöntemler yer alır. Çalışanları daha gerçekçi amaçlar benimsemeleri yönünde cesaretlendirerek, çalışan bireyin kendi kendisiyle ilgili beklentilerinde azalma sağlanabilir (Özçınar, 2005: 20).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. (Mercan, 2006: 10-11).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; çalışanların örgüte olan psikolojik yaklaşımının ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durum olarak tanımlamıştır (Mercan, 2006: 10).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yaygın olarak kabul edilen yaklaşım ise, Mowday'ın bireyin belirli bir organizasyona ilgisi ve kişiliği tarafından göreceli olarak değişebilen faktörler olarak tanımlamasıdır. Buna göre örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır (Çelik Keleş, 2006: 47). Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır. Bunlar (Bayram, 2007: 127, Boylu ve ark., 2007: 58, Gül, 2002: 39, Yalçın ve İplik, 2005: 397):

- Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,
- Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarfetmek istemesi,
- Çalışanın, işletmenin amaç ve değerlerini benimseyip kabullenmesi (Bayram, 2007: 127, Boylu ve ark., 2007: 58, Çakır, 2006: 70, Çelik Keleş, 2006: 47, Gül, 2002: 39, Mercan, 2006: 11, Özdevecioğlu, 2003: 114, Samadov, 2006: 63, Yalçın ve İplik, 2005: 397).

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler (Atay, 2006: 55).

1. Örgüte bağlılık,

2. Mesleğe bağlılık,

3. İşe bağlılık: İşe etkin şekilde katılım, işi yaşamın merkezi olarak görmesi, işi kendine özsaygının temeli olarak algılaması ve kendini iş performansı ile tanımlaması,

4. Çalışma arkadaşlarına bağlılık.

5. Yönetime bağlılık (Atay, 2006: 57-58).

### 3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın önemi ile ilgili olarak belli başlı noktalar şunlardır:

Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin, işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması gerekir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı kavramlarının bir ifadesi olarak değerlendirilmesi ve bu durumun kurumun etkinliğinin yararlı bir göstergesi olduğu dikkati çekilmelidir. (Boylu ve ark., 2007).

### 4. TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, diğer çalışmalarda belirtildiği üzere neden ve yön konusunda eksik anlatımlara sahiptir. Bu yüzden bu çalışma tükenmişlik veya örgütsel bağlılık değişkenlerinin çeşitli yollarla etkileşime geçtiğini belirtmektedir. Ayrı olarak ya da birleşik halde, bu değişkenler, stres değişkenleri ve örgütsel sonuç değişkenleri arasında arabulucu değişkenler olabilirler. Bu yüzden, örgütlere daha geniş bir anlayış getirmek için tükenmişlik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi anlatan bir çalışma yapmak gereklidir. Geçmiş sonuçların, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında nedensel bir model geliştirememiş olmasına rağmen, sonuçlar, duygusal tükenmişliği önemli ve negatif olarak mesleki bağlılıkla ilişkilendirmişlerdir. Yüksek seviyedeki duygusal güvenmişlik, düşük seviyede bağlılıkla ilgilidir (Chuo, 2003: 53).

Leither, tükenmişliği modelleme ve teorize etme konusunda çalışmalar yapmıştır. Genel varsayımı, rol çatışması ve diğer çalışanlarla ilişki tükenmişliğin seviyesini ve sırayla örgütsel bağlılığın seviyesini etkiler. Model tükenmişlikle örgütsel talepler ve örgütsel bağlılık arasında arabulucu olduğunu destekler. Çalışmada tükenmişlik etkileri açıkça bağlılıkla ilgilidir. Bunun yanı sıra, iletişim değişkenlerinin örgütsel bağlılıkla doğrusal ilişkisini kapsayan diğer bulguları tükenmişlikten bağımsızdır (Chuo, 2003: 53).

### 5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi çok incelenmeyen bir konu olmakla birlikte, örgüt içindeki tükenmişliği azaltıp bağlılığı arttırmak amacıyla etkili insan kaynakları çalışmaları için bu konunun faydalı olacağı düşünülmektedir. Ek olarak, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık konularında çalışanlarına hitap edebilen örgütler iş memnuniyeti ve genel performansta bir yükseliş yaşarlar. Bu çalışma, örgütleri ölçerek ve değerlendirerek bir çerçeve oluşturmaya yaramaktadır. Çalışma ayrıca stresi düşürmek ve çalışan moralini arttırmak için iş yerindeki bağlılık baskısıyla ilgilenirken insan kaynakları için önemli bir kaynak oluşturmak amacıyla yapılmıştır.

### 5.1. Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2007 yılında Sakarya Üniversitesi'nin tüm birimlerinde kadrolu olarak çalışan yönetici olan / olmayan idari personelin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini halen bu üniversitede görev yapmakta olan 578 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada Sakarya Üniversitesi Rektörlüğünden izin alınarak anket uygulaması yapılmış ve 329 kişiden geri bildirim alınmış olup, katılımın yüksek olması memnuniyet vericidir.

### 5.2. Araştırmanın Hipotezleri

<b>H.1.</b>	Çalışanların cinsiyetleri ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.
<b>H.2.</b>	Çalışanların medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.
<b>H.3.</b>	Çalışanların eğitim düzeyi ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.
<b>H.4.</b>	Çalışanların yaş grupları ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.
<b>H.5.</b>	Çalışanların çalışma süreleri ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.
<b>H.6.</b>	Çalışanların unvanları ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.
<b>H.7.</b>	Çalışanların kişisel özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.
<b>H.8.</b>	Çalışanların tükenmişlik boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

### 5.3. Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Araştırmada üç tip anket kullanılmıştır. Bunlar:

#### 1. Maslach Tükenmişlik (Burnout) Envanteri

Ölçek, Christina Maslach ve Susan Jackson (1981) tarafından geliştirilmiştir. Maslach tükenmişlik envanteri, 22 soruyu kapsayan ve yaşanan tükenmişliğin üç boyutunu değerlendiren, üç alt ölçek (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Bireysel Başarı) içerir.

#### 2. Kişisel Bilgi Formu

Demografik özellikleri saptamak amacıyla oluşturulan anket, idari personelin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hali, çalışma yılı ve unvan gibi 12 sorudan oluşmaktadır.

#### 3. Örgütsel Bağlılık Anketi:

İdari personelin örgüte bağlılıkları, Allen-Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu (Duygusal Bağlılık, Devam Bağımlılığı ve Normatif Bağlılık) ve 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür.

#### 5.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, SPSS 15.00 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) programı ile değerlendirilmiştir.

### 6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	97	29.8
Erkek	229	70.2
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	234	72
Bekar	83	25.5
Diğer	8	2.5
<b>Yaş</b>		
20-25	40	12.2
26-35	132	40.4
36-50	142	43.4
51 yaş ve üzeri	13	4
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	15	4.7
Lise	91	28.4
Yüksekokul	99	30.9
Lisans	62	19.4
Lisansüstü	53	16.5
<b>Çalışma Yılı</b>		
1 yıldan az	35	10.7
1-5 Yıl	68	20.9
6-10 Yıl	78	23.9
11-15 Yıl	96	29.4
16 yıl ve üzeri	49	15.0

Tablo 1'de de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların oranı oldukça yüksektir. Katılımcıların büyük bir kısmını erkekler (% 70.2), oluşturmaktadır. Yine tablodan görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların eğitim seviyesi oldukça yüksektir. Çalışanların çalışma süreleri incelendiğinde 11-15 yıl arasında çalışanların oranının yüksek olduğu görülmektedir.



Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Çalışma Ortamlarında Sosyal İlişkilerinde Sorun Yaşama Durumlarının Dağılımları

Unvanı	Çalışma Ortamında Sosyal İlişkilerinde Sorun Yaşama Durumu				Toplam	
	Evet		Hayır		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%		
Yönetici Personel	21	6.8	33	10.7	54	17.5
Yönetici Olmayan Personel	108	35.0	147	47.6	255	82.5
<b>Toplam</b>	<b>129</b>	<b>41.7</b>	<b>180</b>	<b>58.3</b>	<b>309</b>	<b>100.0</b>

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 82.5'ini yönetici olmayan idari personel oluşturmaktadır. Tüm Personelin yarısından fazlasının (% 58.3) çalışma ortamlarında sorun yaşamadıklarını belirlenmiştir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Çalışma Ortamlarındaki Sosyal İlişkilerinde En Çok Kiminle/Kimlerle Sorun Yaşama Durumlarının Dağılımları

Unvanı	Çalışma Ortamındaki Sosyal İlişkilerinde En Çok Kim/Kimlerle Sorun Yaşama Durumu						Toplam	
	Ekip Arkadaşlarıyla		Yöneticilerimle		Diğer		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Yönetici Personel	10	6.0	7	4.2	13	7.7	30	17.9
Yönetici Olmayan Personel	34	20.2	47	28.0	57	33.9	138	82.1
<b>Toplam</b>	<b>44</b>	<b>26.2</b>	<b>54</b>	<b>32.1</b>	<b>70</b>	<b>41.7</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>

Tablodan da görüldüğü üzere, yönetici pozisyonundaki idari personelin yönetici olmayan personele göre çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerinde sorun yaşama durumlarının çok daha düşük (% 17.9) olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Çalıştıkları Birimde Kariyer Geliştirmeye Yönelik Hizmet İçi Eğitim (HİE) Alma Durumlarının Dağılımları

Unvanı	HİE Alma Durumu				Toplam	
	Evet		Hayır		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%		
Yönetici Personel	34	11.0	21	6.8	55	17.8
Yönetici Olmayan Personel	107	34.6	147	47.6	254	82.2
<b>Toplam</b>	<b>141</b>	<b>45.6</b>	<b>168</b>	<b>54.4</b>	<b>309</b>	<b>100.0</b>

Tablo 4'e bakıldığında, araştırmaya katılan 55 yönetici personelin 34'ünün HİE aldıkları görülmektedir. Yine aynı tablo incelendiğinde, yönetici olmayan idari personelin HİE almayanların oranının alanlardan fazla

olduğu görülmektedir (% 47.6).

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Kendilerini Mesleki Açından Yeterli Bulma Durumlarının Dağılımları

Unvanı	Kendilerini Mesleki Açından Yeterli Bulma Durumu						Toplam	
	Yeterli		Yetersiz		Kısmen Yeterli			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yönetici Personel	37	11.9	0	0	18	5.8	55	17.6
Yönetici Olmayan Personel	166	53.2	11	3.5	80	25.6	257	25.6
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>65.1</b>	<b>11</b>	<b>3.5</b>	<b>98</b>	<b>31.4</b>	<b>312</b>	<b>100.</b>

Tablo 5’de, araştırmaya katılan 55 yönetici personelin büyük bir çoğunluğunun kendilerini mesleki açıdan yeterli gördüklerini belirtmiş olup, hiçbiri kendini mesleki açıdan yetersiz bulmamaktadır. Bu da buldukları pozisyondan kaynaklanıyor olabilir. Bunun yanında, araştırmaya katılan 257 yönetici olmayan idari personelin durumunu incelediğimizde yaridan fazlasının (% 53.2) kendilerini mesleki açıdan yeterli gördükleri ancak, yönetici personelden farklı olarak % 3.5’inin kendilerini yetersiz buldukları saptanmıştır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Ortalama Dağılımları

Örgütsel Bağlılık	N	Mean	Median	Mode
Duygusal Bağlılık	316	3.0512	3.0000	3.00
Rasyonel Bağlılık	307	2.8963	2.8833	2.83
Normatif Bağlılık	313	2.9814	3.0000	3.00

Araştırmaya katılan idari personelin örgüte duygusal bağlılıklarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, çalışanların işten çıkarılma durumunun çok nadir görülmesine rağmen, devlete ve devlet kurumlarına sadakat ile yetiştirilmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Ortalamalarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Grupları	DT	DYS	BB	DB	RB	NB
20-25 yaş	2.6128	1.5714	3.8798	2.8034	2.8718	2.9103
26-35 yaş	2.4482	2.1760	4.1998	2.9087	2.7986	2.8107
36-50 yaş	2.1677	1.7143	4.2057	3.2574	3.0338	3.1816
51 ve üzeri	1.9306	1.8750	3.8125	2.9231	2.5000	2.7051
<b>Toplam</b>	<b>2.3413</b>	<b>1.9057</b>	<b>4.1530</b>	<b>3.0472</b>	<b>2.8978</b>	<b>2.9786</b>

Tablo 7’de, araştırmaya katılan çalışanların Duygusal Tükenme (DT), Duyarsızlaşma (DYS) ve Bireysel Başarı (BB) alt ölçekleri ile örgüte Duygusal (DB), Rasyonel (RB) ve Normatif (NB) Bağlılık ortalamalarının yaş gruplarına göre dağılımı incelenmiş olup; 20-25 yaş grubu çalışanların her üç tükenmişlik boyutunun diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, işe yeni başlıyor olmalarından kaynaklı adaptasyon sorunu ve yüksek beklentiler olabilir. Bunun yanında, 26-35 yaş grubundaki çalışanların ise; örgütsel bağlılık boyutlarının diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. 36-50 yaş grubu çalışanlarda ise; duygusal tükenme, duyarsızlaşmanın daha düşük bunun yanında bireysel başarı, duygusal, rasyonel ve normatif bağlılıkların ise daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, bu yaş grubu çalışanların kişisel beklentilerinin yerine gelmiş olması bu nedenle beklentilerinin ve çekincelerinin azalması sonucu örgüte bağlılıklarının artarak, bireysel başarılarının artması olabilir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Ortalamalarının Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	DT	DYS	BB	DB	RB	NB
Kadın	2.4115	1.8444	4.0068	2.9025	2.8648	2.9185
Erkek	2.2979	1.9260	4.1887	3.1233	2.9089	3.0167
<b>Toplam</b>	<b>2.3325</b>	<b>1.9000</b>	<b>4.1304</b>	<b>3.0570</b>	<b>2.8958</b>	<b>2.9882</b>

Tablo 8’de, araştırmaya katılan çalışanların DT, DYS ve BB alt ölçekleri ile örgüte DB, RB ve NB ortalamalarının cinsiyetlerine göre dağılımı incelenmiş olup; kadınlardaki duygusal tükenmişliğin erkeklere göre daha yüksek, bunun yanında bireysel başarı ortalamasının daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni; kadınların hem iş hayatındaki sorumlulukları hem de sosyal hayatındaki sorumluluklarının (ev işi, çocuk bakımı vs) erkeklere oranla daha fazla olması sonucu, işyerinde daha çok hata yapması yüzünden başarısızlık yaşamaları olabilir. Yine aynı tabloya bakıldığında erkek çalışanların kadınlara oranla örgütsel bağlılık boyutlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da, yine erkeklerin kendilerini işlerine daha çok yoğunlaştırması sonucu örgüte olan duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık boyutlarının yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	DT	DYS	BB	DB	RB	NB
Bekâr	2.3078	1.7562	4.1042	2.8333	2.8397	2.8354
Evli	2.3540	1.9636	4.1578	3.1338	2.9370	3.0535
Diğer	1.9583	1.8500	3.8214	3.3958	2.6875	2.9375
<b>Toplam</b>	<b>2.3291</b>	<b>1.9009</b>	<b>4.1337</b>	<b>3.0625</b>	<b>2.9052</b>	<b>2.9941</b>

Tablo 9’da, araştırmaya katılan çalışanların DT, DYS ve BB alt ölçekleri ile örgüte DB, RB ve NB ortalamalarının medeni durumlarına göre dağılımı incelenmiş olup; evli çalışanların tükenmişlik alt ölçeklerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, evlilik hayatının iş performanslarını olumsuz yönde etkilemesi ev ile ilgili sorunların iş hayatına yansması olabilir. Tabloda, eşinden ayrılmış veya eşi ölmüş çalışanlardan oluşan grupta ise duygusal bağlılığın yüksek olduğu, evli çalışanların ise rasyonel ve normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

<b>Eğitim</b>	<b>DT</b>	<b>DYS</b>	<b>BB</b>	<b>DB</b>	<b>RB</b>	<b>NB</b>
İlköğretim	2.5889	2.4000	4.1389	3.7381	3.7051	3.2179
Lise	2.6126	2.4581	3.8962	3.1429	2.8651	3.1341
Yüksekokul	2.2742	1.9176	4.0896	3.0538	2.9076	2.8614
Lisans	2.2162	1.4293	4.3324	2.9032	2.8017	2.9222
Lisansüstü	2.2222	1.6565	4.3109	2.8814	2.7724	2.9633
<b>Toplam</b>	<b>2.3599</b>	<b>1.9393</b>	<b>4.1244</b>	<b>3.0498</b>	<b>2.8863</b>	<b>2.9831</b>

Tablo 10’da, araştırmaya katılan çalışanların DT, DYS ve BB alt ölçekleri ile örgüte DB, RB ve NB ortalamalarının eğitim durumlarına göre dağılımı incelenmiş olup; lise mezunlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortalamasının yüksek, bireysel başarı ortalamalarının ise düşük olduğu görülmektedir. Buna karşılık lisans mezunlarında durum tam tersidir. Yine aynı tabloya bakıldığında, ilköğretim mezunlarının örgüte bağlılık boyutunun diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, eğitim seviyesi düşüktüğü çalışanların başka bir işte başarılı olamayacaklarına inanmaları ve tek sahip oldukları işin bu olduğunu düşünmeleri olabilir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Ortalamalarının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

<b>Çalışma Yılı</b>	<b>DT</b>	<b>DYS</b>	<b>BB</b>	<b>DB</b>	<b>RB</b>	<b>NB</b>
1 Yıldan az	2.3135	1.5462	3.9423	2.8235	2.8229	2.8480
1-5 Yıl	2.5690	2.1022	3.9659	2.9826	2.9672	2.8460
6-10 Yıl	2.2363	1.9179	4.2005	2.9730	2.6884	2.9366
11-15 Yıl	2.3509	1.9622	4.2346	3.1540	2.9579	3.0932
16 yıl ve ↑	2.2381	1.9037	4.2465	3.2376	3.0761	3.1558
<b>Toplam</b>	<b>2.3525</b>	<b>1.9246</b>	<b>4.1449</b>	<b>3.0515</b>	<b>2.9024</b>	<b>2.9871</b>

Tablo 11’de, araştırmaya katılan DT, DYS ve BB alt ölçekleri ile örgüte DB, RB ve NB ortalamalarının çalışma sürelerine göre dağılımı incelenmiş olup; 1-5 yıl çalışanların diğerlerine oranla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşılık 16 yıl ve üzeri çalışma hayatı olanların bireysel başarı, duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık ortalamaları diğerlerine göre daha yüksektir. Bu da, yaşın ilerlemesi ile beklentilerinin azalması ve kendilerini emekliliğe hazırlamanın verdiği rahatlıktan kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Ortalamalarının Unvanlarına Göre Dağılımları

Unvan	DT	DYS	BB	DB	RB	NB
Yönetici Personel	1,8588	1,3641	4,4281	3,1515	3,0031	3,3203
Yönetici Olmayan Personel	2,4287	2,0044	4,0770	3,0363	2,8873	2,9217
<b>Toplam</b>	<b>2,3235</b>	<b>1,8919</b>	<b>4,1394</b>	<b>3,0572</b>	<b>2,9082</b>	<b>2,9894</b>

Tablo 12’de, araştırmaya katılan çalışanların DT, DYS ve BB alt ölçekleri ile örgüte DB, RB ve NB ortalamalarının unvanlarına göre dağılımı incelenmiş olup; yönetici pozisyonunda çalışan personelin yönetici olmayan personele göre duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutunun daha düşük bunun yanında bireysel başarı oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, yine yönetici personelin diğerine göre örgütsel bağlılık ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni; makâmın vermiş olduğu güven duygusu, getirdiği tazminat ve ek ödemeler, kullanılan yetki ve emrinde çalışan personelin verdiği kişisel tatmin duygusu olabilir.

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık ile Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişki

	DT	DYS	BB	DB	RB	NB
DT	1	.732	<b>-.025</b>	-.089	<b>.153</b>	<b>-.206</b>
DYS	.732	1	<b>-.084</b>	.036	.173	<b>-.065</b>
BB	<b>-.025</b>	<b>-.084</b>	1	.004	-.163	.096
DB	<b>-.089</b>	.036	.004	1	.375	.417
RB	.153	.173	<b>-.163</b>	.375	1	.217
NB	<b>-.206</b>	<b>-.065</b>	.096	.417	.217	1

Tablo 13’de çalışanların örgütsel bağlılık boyutları ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki incelenmiş olup; aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Duygusal tükenmişlik ile bireysel başarı, duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki görülmektedir.
- Duyarsızlaşma ile bireysel başarı ve normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki görülmektedir.

- Bireysel başarı ile rasyonel bağlılık arasında negatif bir ilişki görülmektedir.
- Duygusal bağlılık ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki görülmektedir.
- Normatif bağlılık ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki görülmektedir.

## 6. SONUÇ

- ✓ 500'ün üzerinde idari personelin 329'unun araştırmaya katılmıştır. Bu da çalışanların konuya olan ilgilerini göstermektedir.
- ✓ Araştırmanın bulguları incelendiğinde erkeklerin bayanlara oranla daha yüksek düzeyde ankete katıldıkları görülmüştür. Yine aynı bulgular doğrultusunda evli olanların oranının diğerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.
- ✓ Araştırmaya katılanların çoğunluğunu 25 yaş üstü çalışanlardan oluştuğu görülmekte olup, lisans mezunu olanların oranı diğerlerine göre daha yüksektir.
- ✓ Çalışma süreleri incelendiğinde, 11-15 yıl arası çalışanların oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.
- ✓ Araştırmaya katılanların unvanlarına göre çalışma ortamlarında sosyal ilişkilerinde sorun yaşama durumlarına bakıldığında yönetici olan idari personelin yönetici olmayan personele oranla daha az sorun yaşadıkları görülmüştür. Bunun nedeni amir pozisyonunda olmalarından ve inisiyatif kullanabilmelerinden kaynaklanıyor olabilir.
- ✓ Araştırmaya katılan çalışanların kendilerini mesleki açıdan yeterli görme durumları incelendiğinde, yönetici pozisyonunda olan idari personelin kendilerini mesleki açıdan hiç yetersiz görmedikleri görülmektedir. Bu da yine buldukları pozisyondan kaynaklanıyor olabilir.
- ✓ Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri incelendiğinde, duygusal bağlılıklarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni insanlarımızın ülkesine ve işine sadık yetiştirilmesinden kaynaklanıyor olabilir.
- ✓ Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların cinsiyetleri ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre duygusal tükenmişlik alt ölçeğinin daha yüksek olduğu bunun yanında örgüte bağlılığın daha düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, kadınların hem iş hem de ev hayatındaki sorumluluklarının fazlalığı ve eşinden bu konularda destek görememesi olabilir.
- ✓ Yapılan çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılanların tükenmişlik ve örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin ortalamalarının yaş gruplarına göre dağılımı incelenmiş olup, 36-50 yaş arasında çalışanların örgütlerine bağlılıklarının ve bireysel başarılarının daha yüksek bunun yanında duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik alt

ölçeklerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni; bu yaş grubunda çalışanların mesleki açıdan kazandıkları tecrübe ve işten aldıkları doyum olabilir. Bunun yanında 20-25 yaş grubundaki çalışanların duygusal tükenmişliklerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun da sebebi; işe başlamadan önceki beklentileri ile işe başlamalarından sonraki hayal kırıklığı ve adaptasyon sorunu olabilir.

✓ Aynı araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda idari personelin medeni durumu ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş, evli çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ortalamalarının daha yüksek olduğu bunun yanında örgüte bağlılıklarının ise daha yüksek olduğu görülmüştür.

✓ Çalışmaya katılan idari personelin eğitim düzeyi ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş, ilköğretim mezunlarının örgütlerine daha bağlı oldukları görülmüştür. Bunun nedeni de girdikleri bu işe sahip olma çabası ve mesleki açıdan fazla bir beklentilerinin olmaması olabilir.

✓ Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresi ve unvanları ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde, yönetici durumundaki çalışanların diğerlerine göre daha düşük duygusal tükenmişlik ortalamasına sahip oldukları, bunun yanında örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni, buldukları pozisyonun kendilerine vermiş olduğu özgüven, yetki, maddi ve manevi tatmin duygusu olabilir.

✓ Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgüte bağlılıkları arasında ters bir ilişki gözlemlenmektedir.

**KAYNAKÇA**

1. AKGEMCİ, Tahir, Ögüt, Adem ve Demirsel, M. Tahir (2007). “*Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi İİBF Örneği*”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, ss.. 320-327.
2. AKTUĞ, İsmail Yavuz, Susur, Alev, Keskin, Selda, Balcı, Yasemin ve Seber, Gülten (2006). “*Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri*” Araştırma Makalesi, Osmangazi Tıp Dergisi; 28 (2):91-101.
3. AVŞAROĞLU, Selahattin, Deniz, M. Engin ve Kahraman, Ali (2005). “*Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doymu İş Doymu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 14 ISSN 1302-1796 ss. 115-129.
4. BASIM, H. Nejat ve Şeşen, Harun. “*Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma*”, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 2006, Cilt 6, Sayı 2, s. 15-23.
5. BOYLU, Yasin, Pelit, Elbeyi ve Güçer, Evren, “*Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2007, Cilt: 44, Sayı: 511, 55-74.
6. BUDAK, Gülay ve Sürgevil, Olca. (2005), “*Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, s. 95-108.
7. ÇAKIR, Birgül (2006). “*SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doymuna Olan Etkileri*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
8. ÇELİK KELEŞ, Hatice, Necla (2006), “*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
9. GİRGİN, Günseli ve Baysal, Asuman (2005). “*Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi*”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 4 (4), s. 172-187.
10. GÜL, Hasan (2002). “*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*” Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Ocak 2002 s. 37-56.
11. KAÇMAZ, Nazmiye (2005). “*Tükenmişlik (Burnout) Sendromu*”, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt 68, Sayı 1, s.29-32.
12. KIRILMAZ, Yıldız Ayşe, Çelen, Ümit ve Sarp, Nilgün (2003).



*“İlköğretim’de Çalışan bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması”*, N. İlköğretim-Online 2 (1), 2003 sf. 2-9  
<http://www.ilkogretim-online.org.tr>

13. MERCAN, Mustafa (2006). “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık”, Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
14. ÖZÇINAR, Mustafa (2005). “*Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*”, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul.
15. ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003). “*Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 18, Sayı 2, s. 113-130.
16. SAMADOV, Sakit (2006). “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.
17. TAYCAN, Okutan, Kutlu, Leman, Çimen, Selma, ve Aydın, Nurcan (2006) “*Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi*”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 7: 100-108.
18. YALÇIN, Azmi ve İplik, Fatma, Nur (2005). “*Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s. 395-412.
19. YILDIRIM Okutan, Elvan ve Balaban Özlem (2007). “*Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: SAÜ. İİBF Örneği*”, VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 31 Mayıs-2 Haziran 2007, Kırıkkale, s. 455-463.