

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

Ekim/October 2015 Cilt/Vol: 17 Sayı:1/Num:4, Sayfa: 21-42

***Editörler Kurulu / Executive Editorial Group***

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Editör / Editor in Chief***

Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Yayın Kurulu / Editorial Board***

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)  
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

***Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board***

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

***Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board***

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2015

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2015



## İÇİNDEKİLER

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİ; KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA.....	27
EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANİZATİON EMPLOYEES' BURNOUT ; A RESEARCH ON PUBLIC EMPLOYEES .....	27
ÖZET .....	27
ABSTRACT .....	27
GİRİŞ.....	29
YÖNTEM.....	32
Araştırma Grubu .....	32
Veri Toplama Araçları.....	32
BULGULAR .....	32
Araştırma Grubunun Sosyo-demografik Özelliklerine Göre İlişkin Bulgular.....	33
Araştırma Grubunun Sosyo-demografik Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşmasına İlişkin Bulgular.....	35
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	39
KAYNAKÇA .....	41



# STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİ; KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

## EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATION EMPLOYEES' BURNOUT: A RESEARCH ON PUBLIC EMPLOYEES

*Meltem ALTINAY*

*Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*

*Yrd.Doç. Ercan YAVUZ*

*Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi*

### ÖZET

**B**u çalışmanın amacı, Ankara'da Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin stratejik insan kaynakları yönetimi algılarının örgütsel tükenmişlik düzeylerine etkisini belirlemek ve örgütsel tükenmişlik düzeylerinin demografik faktörler ile ilişkilerini incelemektir. Araştırmanın örneklemini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Ankara'da ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 455 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, okullarda uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Tükenmişlik, Öğretmenler

## ABSTRACT

This study sets out to determine effect of strategic human resources management teachers' burnout , to examine the teachers' burnout level at schools affiliated Ministry of National Education at Ankara associated with demographic information. The sample of this study constitutes 455 teachers in primary and secondary schools in Ankara in 2014-2015 education period. According to the results of study, it was determined that strategic human resources management in schools influences the teachers' burnout level.

**Key Words:** Strategic Human Resources Management, Burnout, Teachers



## GİRİŞ

Stratejik yönetim, bir çalışma alanı ve eğitim dersi olarak ortaya çıkmış ve daha sonra 1920'lerde Harvard Üniversitesi'nde örnek olay yöntemiyle stratejik yönetim anlayışı öğretilmeye başlanmış ve yaygınlaşmıştır (Barca, 2005:9). Bryson (1985)'a göre stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Özçelik, 2013:63). Stratejik yönetimin özünde bir örgüt ya da işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, dış çevredeki eğilim ve olayların analizi yoluyla çevrede ortaya çıkmış ya da çıkmakta olan fırsat ve tehditleri anlamak, bu temelde belli başlı amaçlar geliştirmek yatmaktadır (Şimşek, 2006: 136).

Örgütlerde insan kaynakları departmanının önemi 1990'ların başlarında bazı bilir kişilerin stratejik insan kaynakları yönetimi için yaptıkları tanımlardan sonra farkedilmiştir (Ramona, Anca, 2013:633). Böylece stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli gelişmeler kat edilmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimin anlayışından "stratejik" insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişte bir takım farklılıklar yer almaktadır. İlk farklılık stratejik insan kaynakları yönetiminde bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanılmasıdır (Ayyıldız Ünlü, ve Keçecioglu, 2009:1180). Bir diğer farklılık ise; örgüt problemlerinin çözümünde bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmak yerine insan kaynakları sistemlerine vurgu yapılmasıdır (Bayat, 2008:89). Bu bağlamda her iki farklılık stratejik insan kaynaklarının parçadan ziyade bütüne odaklandığını açıkça vermektedir. Schuler (1992), stratejik insan kaynaklarını daha geniş açıdan ele almakta ve bir kurumun stratejik ihtiyaçlarını formüle etme ve uygulama çabalarında insan davranışlarını etkileyen tüm işlemler olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları, insan kaynakları rol ve fonksiyonlarını kurumsal düzeyde geniş bir bakış açısıyla ele almayı gerektirmez (Coşkun, Kayar, 2011:72) ve Wright, P. M. ve McMahon G.C. (1992) ye göre stratejik insan kaynakları, dağılımların ve faaliyetlerin planlanması ve örgütün hedeflerine ulaşmak için tasarlanmıştır.

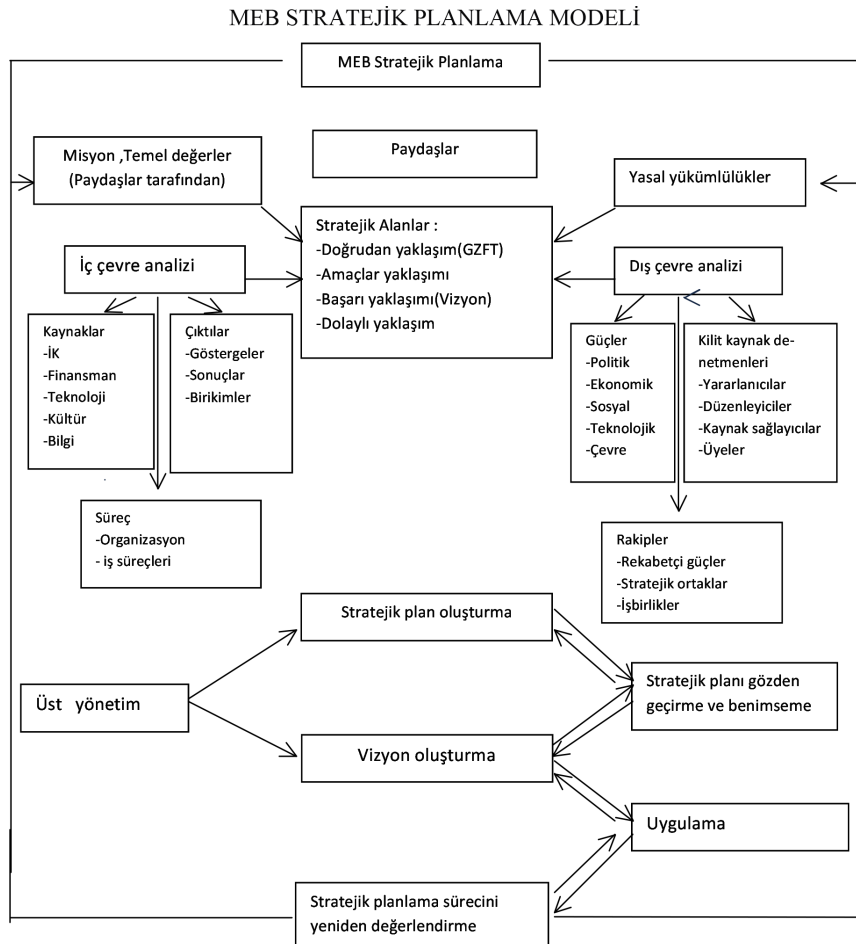
Stratejik insan kaynakları yönetimi; örgütte faaliyet gösteren işgöreni vediger insan kaynaklarını dış çevre faktörlerine göre nasıl kullanılması gerektiğini ve hem örgüt hem de iş görenler için daha fazla fayda sağlayabilme için faaliyet göstermektedir (Barutçugil, 2004: 56). Stratejik insan kaynakları yönetimi tanımında da olduğu gibi klasik insan kaynakları gibi sadece örgüt içindeki kaynaklara değil aynı zamanda örgütün çevresinde bulunan dış kaynaklara da önem vermektedir. Bu da stratejik insan kaynaklarını klasik insan kaynaklarından ayıran bir diğer özelliktir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda rekabet stratejilerini destekleyecek ve örgütsel amaçlara ulaşacak şekilde kullanılmasına odaklanmasıdır (Gürbüz, 2011:400). Bu kavram; insan kaynakları faaliyetlerinin örgütsel strateji ile bağlantısı ve çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinin birbirine uyumu olarak iki ana noktayı birleştirmektedir (Özütke ve Çetinkaya, 2012:355). Hem stratejik yönetimin hem de stratejik insan kaynakları yönetiminin temelinde yer alan stratejik planlama ise;

kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşıyır (Türk ve Ünsal,2009:223-224). Stratejik planlama örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır (Eryiğit,2013:163).

Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın 2009-2014 yılları için geliştirdiği MEB stratejik planı için "Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT) tarafından hazırlanmış olan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu rehberliğinde ve strateji geliştirme yaklaşımlarından "Beş Parçalı Strateji Geliştirme Yaklaşımı" ile "Stratejileri Geliştirmek İçin Strateji Tercihleri Arasındaki İlişkileri Yapılandırma Yaklaşımı" birlikte kullanılarak hazırlanmıştır. Stratejik karar sürecinde ise stratejik karar verme modellerinden "Rasyonel Planlama Modeli" ile "Politik Karar Verme Modeli" kullanılmıştır. MEB Stratejik planlama sürecinde yapılan çalışmalar "Yasal Çerçeve ,Hazırlık Dönemi, Eğitim Dönemi, Planın Hazırlanması, Planın Uygulanması, İzleme ve Değerlendirme" olmak üzere beş bölümde toplanmıştır (MEB Strateji Planı,2009:57).

MEB Stratejik planının hazırlanmasında Stratejik planlama sürecinde görüş birliğine varma ve süreci başlatma, kurumsal yükümlülükleri tanımlama, kurumsal vizyon, misyon ve temel değerleri açığa çıkarma, kurumun dışsal ve içsel çevresini değerlendirme, eğitim sisteminin stratejik alanlarının belirlenmesi, stratejik yönetim amacıyla stratejik planın oluşturulması, stratejik Planı inceleme ve benimseme, etkili bir vizyon geliştirme/oluşturma, etkili bir uygulama süreci, izleme ve değerlendirme olarak on aşamalı bir model benimsenmiştir (Altınkurt, 2010: 1955-1960). Bu stratejik planlama çalışmaları, stratejik insan kaynaklarını da içinde barındırmaktadır.



10 Basamaklı Stratejik Değişim Döngüsü temel alınarak hazırlanmıştır. (John M. Bryson,1995).

**Tükenmişlik:** Christina Maslach'a göre tükenmişlik kavramı; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda azalma (personnel accomplishment) olarak üç ayrı boyut ile ele alınmaktadır (Dinçerol,2013:33).

**Duygusal Tükenme (Emotional exhaustion):** Tükenmişliğin temel boyutu olarak ele alınan ve geniş çaplı araştırmalara konu olan duygusal tükenmişlik durumunda çalışanlar, fiziksel ve psikolojik olarak yetersizleştiklerini, aşırı yorgun olduklarını ve tükendiklerini ifade etmektedirler (Yeğin,2014:317). Tükenmişliğin bireysel stres boyutu ile ilgili olması duygusal tükenme boyutunu diğer boyutlara göre daha ön plana çıkarmıştır (Budak ve Sürvegil,2006:101).

**Duyarsızlaşma(Depersonalization):**Tükenmişliğin bu evresi; çalışanların işkatiplerinin iyice azaldığı, ideallerine son verdikleri, etkili çalışma kapasitelerinin ciddi anlamda yıkım ve erozyona uğradığı bir durumu temsil etmektedir (Ören ve Turkoğlu, 2006:7). Bu evrede yaşanan yoğun duygusal yıpranma, çalışanın iş hayatından aile hayatına kadar uzanan bir dizi değer anla kaybına uğramasına sebep olabilmektedir. Böyle bir durum, iş yaşamını doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çıkararak bireyin sıkıntı, mutsuzluk ve ümitsizlik çekmesine yol açmaktadır (Kaçmaz,2005:29-32).

**Kişisel Başarıda Azalma (Diminished personal accomplishment):** Kişisel başarıda azalma ise; bireyin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimine girmesi şeklinde tanımlanabilir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman,2005:115–116). Diğer bir ifade ile düşük kişisel başarı, çalışanların kendilerini yaptıkları işte etkisiz ve yetersiz olarak algılamaları ile ilgili bir duygusal tepkiye yol açmaktadır (Sezgin, Kavgacı, Kılınç ve Aslan, 2011:168).

Tükenmişlik, iş hayatının kalitesini düşüren ve çalışanların sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir olgudur (Sürvegil, Fettahlıoğlu, Gücenmez ve Budak,2007:42). Tükenmişlik kavramı bugün sadece psiko-sosyal araştırmaların konusu olmamakla birlikte dünyanın çeşitli ülkelerinde hizmet sektörü çalışanları arasında da popüler bir konu olarak işlenmektedir (Kristensen vd., 2005:192-193). Dolayısıyla tükenmişlik, hem birey hem de işletmeler açısından iş hayatını önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Azizoğlu ve Özyer, 2010:140). Işıkhana öğretmenlik mesleğini, eğitim ortamında kişilerin etkisinde kaldıkları özgün ve yoğun stres yaratan durumlar sebebiyle, bireylerin özellikle ruhsal sağlıklarının ve buna bağlı olarak da çalışma yaşamlarının kötü yönde etkilenmesinde önemli oranda risk taşıyan bir meslek olarak yorumlamıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008:86). Öğretmenlerin genel olarak diğer meslek çalışanlarına göre daha fazla stres yaşama nedenleri; eğitim-öğretim hizmetlerindeki öğrenci-öğretmen ve okul-aile çatışmaları, disiplin, kalabalık sınıflar,fiziki koşullardaki yetersizlik, bürokratik işlerin çokluğu, toplumun eleştirileri,eğitim kurumları üzerindeki sosyal ve politik baskılar, ödüllendirme ve karara katılımın yetersizliği gibi sorunlardır (Tuna ve Çimen,2013:71). Kişilerde stresle birlikte meydana gelen tükenmişlik belirtileri; ani öfke, sürekli sinirlenme, çaresizlik, yalnızlık, umutsuzluk, engellenmişlik, şüphelilik, can sıkıntısı, uykusuzluk,enerjisinin düşmesi, baş ve göğüs ağrısı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2004:148).

Hakanen vd. (2006)'ne göre kurumlarda tükenmişliğin azaltılması, yöneticilerin çalışanlarına karşı daha destekçi tutum takınmaları, arkadaş ilişkilerinin geliştirilmesi, kişisel eğitim programlarının artırılması, kişilerin meslekleri hakkında güncel bilgilere sahip olmasının sağlanması, kurum içinde yenilikçi bir iklimin hâkim olması ile sağlanabilir (Derin ve Demirel, 2012:512) Bu da ancak kurumun stratejik insan kaynakları planlamasıyla mümkündür.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetimi algılarının örgütsel tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini saptama-

maktır ve tükenmişlik düzeylerini Maslach'ın Tükenmişlik Envanterini oluşturan duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarının sosyo-demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmaktadır.

*Araştırma amacı doğrultusundaki hipotezler şu şekildedir;*

H1:Öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetim algılarının örgütsel tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H2:Öğretmenlerin yaşı ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık vardır.

H3:Öğretmenlerin cinsiyeti ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık vardır.

H4:Öğretmenlerin medeni durumu ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5:Öğretmenlerin sahip olduğu çocuk sayısı ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık vardır.

H6:Öğretmenlerin toplam hizmet yılı ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık vardır.

H7:Öğretmenlerin kıdemi ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık vardır.

H8: Öğretmenlerin branş ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık vardır.

H9:Öğretmenlerin çalıştığı okul türü ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık vardır.

H10:Öğretmenlerin maaşları/ücretleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık vardır.

## YÖNTEM

### Araştırma Grubu

Araştırmanın verileri, Ankara'daki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan 456 öğretmenden elde edilmiştir. Çoğunluğu kadınlardan oluşan (n=245) öğretmenlerin, 99'u ilköğretim ve 357'si ortaöğretim okullarında görev yapmaktadır. Ölçek formlar, ilköğretim ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlere araştırmacı tarafından elektronik olarak ve doğrudan uygulanmıştır.

### Veri Toplama Araçları

*Maslach Tükenmişlik Envanteri(MTE)* : Tükenmişliği ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1985) tarafından geliştirilen, Ergin tarafından (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Maslach Tükenmişlik Envanteri" uygulanmıştır. Ölçek; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması şeklinde isimlendirilen üç boyuttan oluşmaktadır.

Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizinde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması alt boyutları için Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla 0.712, 0.765 ve 0.680 olarak hesaplanmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın başlıca bulguları aşağıda sunulan: sosyo-demografik özelliklere ilişkin bulgular,- Maslach tükenmişlik ölçeğinde bazı istatistikler ve kamu çalışanlarının stratejik insan kaynakları algılarının tükenmişlik düzeylerine etkisi, sosyo-demografik özelliklerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması olarak incelenmiştir.

### Araştırma Grubunun Sosyo-demografik Özelliklerine Göre İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen demografik bulguları Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmaya 456 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan 456 kişinin 245’i kadın ve 211’i erkektir. Medeni durum dağılımına bakıldığında ise; 291 kişi ile %63,8’i evli, 165 kişi ile %36,2’si bekar öğretmenlerden oluşmaktadır. Yaş gruplarının dağılımı, 51 kişi ile %11,2’i 20-25 yaş aralığındaki öğretmenler, 121 kişi ile %26,5’i 26-31 yaş aralığındaki öğretmenler, 99 kişi ile %21,7’si 32-37 yaş aralığındaki öğretmenler, 91 kişi ile %20 38-43 32-37 yaş aralığındaki öğretmenler, 66 kişi ile %14,5 44-49 yaş aralığındaki öğretmenler, 28 kişi ile %6,1 50 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerden oluşmaktadır.

**Tablo 1: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı**

	Sosyo-Demografik Değişkenler	N	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	211	46,3
	Kadın	245	53,7
<b>Yaş</b>	20-25	51	11,2
	26-31	121	26,5
	32-37	99	21,7
	38-43	91	20,0
	44-49	66	14,5
	50 ve üzeri	28	6,1
<b>Medeni Durumu</b>	Bekar	165	36,2
	Evli	291	63,8
<b>Çocuk Sayısı</b>	Yok	182	39,9
	1 Çocuk	110	24,1
	2 Çocuk	100	21,9
	3 Çocuk	47	10,3
	4 Çocuk	16	3,5
	5 ve üzeri çocuk	1	0,2
<b>Toplam Hizmet Yılı</b>	0-1 yıl	52	11,4
	2-5 yıl	115	25,2
	6-10 yıl	131	28,7
	11-15 yıl	102	22,4
	16 yıl ve üzeri	56	12,3
<b>Kıdem</b>	Öğretmen	389	85,3
	Müdür Yardımcısı	46	10,1
	Okul Müdürü	21	4,6
<b>Branşınız</b>	Sınıf Öğr.	52	4,6
	Matematik	115	25,2
	Fen Bilimleri	131	28,7
	Yabancı Dil	102	22,4
	Sosyal Bilimler	56	12,3
	Ana Okulu	29	3,3
	Resim,Müzik,Sanat	15	3,9
	Türkçe/Türk Dili Edb.	47	10,3
	Meslek Dersleri	47	10,3
	Beden Eğitimi	30	6,6
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	24	5,3
	Rehberlik	9	2,0

<b>Okul Türü</b>	İlkokul	99	21,7
	Ortaokul	112	24,6
	Anadolu Lisesi	83	18,2
	Meslek ve Teknik Lisesi	74	16,2
	İmam Hatip Lisesi	32	7,0
	Sosyal Bilimler Lisesi	19	4,2
	Fen Bilimler Lisesi	37	8,1
<b>Maaş(Ücret)</b>	500-1000	10	2,2
	1001-1500	11	2,4
	1501-2000	56	12,3
	2001-2500	237	52,0
	2501-3000	101	22,1
	3001 ve üzeri	41	9,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam hizmet yıllarına bakıldığında 52 kişi ile %11,4'ü 0-1 yıllık mesleki tecrübeye, 115 kişi ile %25,2'si 2-5 yıllık mesleki tecrübeye, 131 kişi ile %28,7'si 6-10 yıllık mesleki tecrübeye, 102 kişi ile %22,4'ü 11-15 yıllık mesleki tecrübeye, 56 kişi ile %12,3'ü 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Çocuk sayısı dağılımına bakıldığında; 182 kişi ile %39,9'unun çocuk sahibi olmadığı, 110 kişi ile %24,1'inin 1 çocuk sahibi, 100 kişi ile %21,9'unun 2 çocuk sahibi, 47 kişi ile %10,3'ünün 3 çocuk sahibi, 16 kişi ile %3,5'inin 4 çocuk sahibi ve 1 kişi ile %0,2'sinin 5 ve üzeri çocuk sahibi olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların kıdemlerine bakıldığında 389 kişi ile %85,3'ü öğretmen, 46 kişi ile %10,1'i müdür yardımcısı ve 21 kişi ile %4,6'sı okul müdürü olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler 99 kişi ile %21,7'si ilkokulda, 112 kişi ile %24,6'si ortaokulda, 83 kişi ile %18,2'si Anadolu lisesinde, 74 kişi ile %16,2'si meslek ve teknik lisesine, 32 kişi ile %7'si imam hatip lisesinde, 19 kişi ile %4,2'si sosyal bilimler lisesinde ve 37 kişi ile %8,1'i fen bilimler lisesinde görev almaktadır. Öğretmenlerin maaş düzeylerine bakıldığında 10 kişi ile %2,2'si 500-1000 aralığında, 11 kişi ile %2,4'ü 1001-1500 aralığında, 56 kişi ile %12,3'ü 1501-2000 aralığında, 237 kişi ile %52'si 2001-2500 aralığında, 101 kişi ile %22,1'i 2501-3000 aralığında ve 41 kişi ile %9'u 3001 ve üzeri maaş almaktadır.

**Tablo 2: Öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetim algılarının örgütsel tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi**

	$r^2$	F	$\beta$	t
<b>Öğretmenlerin stratejik insan kaynakları Yönetim algılarının örgütsel tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi</b>	0.679	68.243	0.525	8.261

Öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetim algılarının tükenmişliklerine etkisi incelendiğinde, regresyon analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetimi algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisine ait varyansı ( $r^2=.679$ ) % 67 oranında açıkladığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan tükenmişlik düzeyleri, uygulanan stratejik insan kaynakları yönetiminden etkilendikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetim algılarının örgütsel tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi ile ilgili Regresyon analizi sonuçları Tablo 3.'te verilmiştir. Sonuç olarak H1 kabul edilmiştir.

### **Araştırma Grubunun Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puan Ortalamaları Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Araştırma grubunun genel tükenmişlik puanları 1 ile 5 arasında olup, ortalama mesleki tükenmişlik puanı 2,8022'dir. **Puanlamada 1'e yakınlık derecesi mesleki tükenmişlikten uzaklaştığını, 5'e yakınlık derecesi ise mesleki tükenmişlik düzeyinin arttığını** ifade etmektedir.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde Bazı Tanımlayıcı İstatistikleri (n=456)**

Alt Ölçekler	Ort.	S.S.	Mod	Medyan
Duygusal Tükenme	2,50	,65	2,60	2,60
Duyarsızlaşma	2,66	,55	2,75	2,75
Kişisel Başarı Noksanlığı	3,21	,64	3,00	3,20
<b>Genel Tükenmişlik</b>	<b>2,80</b>	<b>,37</b>	<b>2,79</b>	<b>2,78</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Duygusal Tükenme alt ölçeğinin ortalaması 2,50; Duyarsızlaşma alt ölçeğinin ortalaması 2,66; Kişisel Başarı Noksanlığı alt ölçeğinin ortalaması 3,21'dir. Tablo 4'den de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan öğretmenler tükenmişlik alt ölçeklerinden en fazla kişisel başarıda azalma yaşadıkları görülmektedir.

### **Araştırma Grubunun Sosyo-demografik Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşmasına İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre mesleki tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmaya ilişkin dağılım aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkeni ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

Yaş Dağılımı	n	Ort.	S.S	f	p
20-25	51	2,906	,612	3,114	,009
26-31	121	2,699	,320		
32-37	99	2,839	,352		
38-43	91	2,803	,329		
44-49	66	2,838	,264		
50 ve üzeri	28	2,834	,318		
Toplam	456	3,18	1,419		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ortalamaları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, Tablo 5'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarına göre tükenmişlik ifadelerine verdikleri cevaplar anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $\alpha=0,05 > p=0,009$ ). Sonuç olarak H2 kabul edilmiştir.



**Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

Cinsiyet Dağılımı	n	Ort.	S.S.	t	p
Kadın	245	2,84	,35	4,175	,042
Erkek	211	2,76	,38		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak H3 kabul edilmiştir. Tablo 6'dan da anlaşılacağı üzere, kadın öğretmenlerin (ortalama 2,84) erkek öğretmenlere göre (ortalama 2,76) mesleki tükenmişliklerinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

Medeni Durum	n	Ort.	S.S.	t	p
Evli	291	2,78	,34	1,540	,215
Bekar	165	2,83	,40		

Tablo 6'da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ortalamaları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda H4 reddedilmiştir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sahip Olduğu Çocuk Sayısı Değişkeni ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

Çocuk Sayısı	n	Ort.	S.S	f	p
Yok	182	2,81	,42	,432	,826
1 Çocuk	110	2,76	,37		
2 Çocuk	100	2,82	,27		
3 Çocuk	47	2,79	,33		
4 Çocuk	16	2,72	,19		
5 Çocuk ve üzeri	1	2,78	-		

Tablo 7'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ortalamaları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bağlamda H5 reddedilmiştir.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Toplam Hizmet Yılı Değişkeni ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

Toplam Hizmet Yılı	n	Ort.	S.S	f	p
0-1 yıl	52	2,66	,54	2,46	,045
2-5 yıl	115	2,71	,37		
6-10 yıl	131	2,81	,35		
11-15 yıl	102	2,85	,28		
16 ve üzeri	56	2,80	,31		



Tablo 8’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ortalamaları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu bağlamda H6’nın kabul edilmesiyle birlikte toplam hizmet yılı 11-15 yıl aralığında olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri(ortalama 2,85) diğer öğretmenlerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkeni ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

Kıdem Dağılımı	n	Ort.	S.S.	f	p
Öğretmen	389	2,79	,37	1,370	,255
Müdür Yardımcısı	46	2,77	,21		
Müdür	21	2,92	,45		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ortalamaları ile kıdem değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup Tablo 9’ da da görüldüğü üzere  $\alpha=0,05 < p=,255$  önem seviyesinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bağlamda H7 reddedilmiştir.

**Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkeni ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

Branş Dağılımı	n	Ort.	S.S.	f	p
Sınıf Öğretmeni	88	2,837	,39	1,385	,176
Matematik	58	2,844	,43		
Fen Bilimleri	37	2,839	,36		
Yabancı Dil	54	2,851	,35		
Sosyal Bilimler	29	2,785	,31		
Anaokulu Öğretmeni	15	2,781	,27		
Resim, Müzik, Sanat	18	2,563	,46		
Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	47	2,772	,21		
Meslek Dersleri	47	2,797	,33		
Beden Eğitimi	30	2,719	,30		
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	24	2,723	,47		
Rehberlik	9	2,960	,41		

Tablo 10’a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ortalamaları ile branş değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup  $\alpha=0,05 < p=,176$  önem seviyesinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Sonuç olarak H8 reddedilmiştir.

**Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

Okul Türü Dağılımı	n	Ort.	S.S.	f	p
İlkokul	99	2,83	,40	2,305	,033
Ortaokul	112	2,87	,42		
Anadolu Lisesi	83	2,76	,32		
Meslek ve Teknik Lisesi	74	2,79	,29		
İmam Hatip Lisesi	32	2,62	,44		
Sosyal Bilimler Lisesi	19	2,81	,23		
Fen Bilimler Lisesi	37	2,74	,23		

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ortalamaları ile çalıştıkları okul türü değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup  $\alpha=0,05 > p=,033$  önem seviyesinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ilkökul ve ortaokul düzeyindeki okullarda çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri (ortalama 2,83 ; 2,87) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuca bağlı olarak H9 kabul edilmiştir.

**Tablo 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ücret/Maaş Değişkeni ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

Maaş/Ücret Dağılımı	n	Ort.	S.S	f	p
500-1000	10	2,72	,76	3,350	,006
1001-1500	11	2,91	,18		
1501-2000	56	2,77	,34		
2001-2500	237	2,75	,32		
2501-3000	101	2,90	,44		
3001 ve üzeri	41	2,83	,24		

Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ortalamaları ile aldıkları maaş/ücret değişkeni arasında ( $\alpha=0,05 > p=,006$ ) anlamlı farklılaşma ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak H10 kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

**B**u araştırma, Ankara ili ve ilçelerinde görev yapan ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin sosyo-demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek ve okullarda uygulanan stratejik insan kaynakları yönetiminin öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi olup olmadığını açıklamak amacıyla yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre okullardaki stratejik insan kaynakları yönetim uygulamaları öğretmenlerin tükenmişliklerini etkilemektedir. Sonuç olarak, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyet, yaş, kıdem, çocuk sayısı, maaş, branş gibi demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığa rağmen araştırmaya katılan öğretmenlerin tümü değerlendirildiğinde belirgin bir mesleki tükenmişlik düzeyi gözlenmemiştir (Tablo 4). Bununla birlikte kişisel başarı noksanlığı (3,22), duygusal tükenme (2,50) ve duyarsızlaşmaya (2,66) göre fazla mesleki tükenmişliğe yakın olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin yaşlarının artması ya da azalması mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir (Tablo 5). Kadın öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri (2,84) erkek öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinden (2,76) daha fazla olduğu görülmektedir. Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin evli ya da bekar olması, sahip olduğu çocuk sayısı tükenmişlikleri üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin toplam hizmet yılı arttıkça tükenmişliklerinin de paralel olarak arttığı görülmüştür (Tablo 9). Araştırma kapsamında öğretmenlerin branşlarının tükenmiş düzeyi arasında herhangi bir farklılık görülmemiş ancak öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır (Tablo 12). Yaş grubu daha küçük olan okullarda çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi daha fazla çıkmıştır. Araştırmaya göre öğretmenlerin maaş oranları da öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda sürekli psikolojik bir değişime maruz kalan öğretmenlik mesleği tükenmişlik sendromunun en fazla görülebileceği bir meslek grubudur. Tükenmişliğin önüne geçilmesi için her bir meslek ve kurumda olması gerektiği gibi bu meslekte de stratejik insan kaynakları yönetimi önemli bir yere sahiptir. Her ne kadar Milli Eğitim Bakanlığı belirli dönemlerde öğretmenlere stratejik insan kaynakları kapsamında eğitim veriyor olsa da bu eğitimlerin aralığı daha da sıklaştırılmalıdır. Bu eğitimler kapsamında öğretmenlere motivasyon takviyesi yapılmalı ve çoğu kişinin yaşadığından bile haberdar olmadığı tükenmişlik sendromu tanıtılmalı, süreç ile ilgili bilgiler verilmeli, belirtilere karşı duyarlı ve tedbirli olmaları sağlanmalıdır. Ayrıca Okullarda öğretmenlerin görevlerini daha iyi idare ettirebilmeleri için öğretmenlerin çalışma ortamları ve fiziki imkânlar mümkün olduğunca arttırılmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Altınkurt, Y. (2010). Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 10 (4),1947-1968.
- Avşaroğlu, S. Deniz, M. E. Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *S.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 115–129.
- Azizoğlu, Ö. Özyer, K. (2010). Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*.21(1),137-147.
- Baltaş, Z. (2004). Sağlık Psikolojisi, Halk Sağlığında Davranış Bilimleri. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi : Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Sakarya Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 5(1), 7-38.
- Barutçugil, İ.(2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.1*. Baskı Kariyer Yayıncılık
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.10(3), 67-91.
- Budak, G., Sürvegil, O. (2006). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 20(2), 95-108.
- Coşkun S., Kayar N. (2011).Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi:Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.7(2):69-95
- Derin N., Demirel E.T. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.7(2), 509-530.
- Dinçerol, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi*.1-124.
- Eryiğit, B.H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 4(9), 152-172.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15 (2),397-418.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. 68, 29-32.
- Hakanen J.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology*. 43, 495-513.
- Ardıç, K , Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOV ÖRNEĞİ). *Journal At Economics and Administrative Sciences*. 10(2),69-96.
- Keçecioglu, T. Ayyıldız Ünnü, N.A. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*. 9(4), 1171-1192.
- Kristensen T., Borritz S. Villadsen M. E., Christensen, K.B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout. *Work & Stress*. 19(3), 192- 207.

- MEB Stratejik Plan(2009-2014). Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Ören, N. Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi .16,1-10.
- Özutku, H. Çetinkaya, M.(2012). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması* . 12 ( 3),351-36.
- Ramona T., Anca Ş. (2013). Human Resource Management From Function To Strategic Partner. Faculty of Economics, "Lucian Blaga" University of Sibiu, Romania (631-638).
- Sezgin, F., Kavgacı, H., Kılınç. A. Ç., Aslan, H. (2012). *Eğitim Denetmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ISSN: 1308-9196. 9(5),176-178.
- Sürgevil, O. Fettahlıoğlu, Ö.O. Gücenmez, S. Budak, G. (2007). Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 10(17),36-58.
- Schuler, R.S. (1992). Strategic Human Resource Management:Linking People With The Needs of The Business. *Organizational Dynamics*. 21( 1),18-32.
- Şimşek, H. (2006), "Yönetimde Çağdaş Gelişmeler" Ders Notları, Ankara.
- Üstüner M., Özçelik, E.(2013). Örgütsel Tükenmişlik İle Stratejik Yönetim Arasındaki Etkileşim Üzerine Bir Uygulama. Çağ Üniversitesi KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi / KSU Journal of Social Sciences. 10 (2),57-74.
- Tuna, M. Çimen Z. (2013).Ankara'da Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Pamukkale Journal of Sport Sciences.4 (2),60-78.
- Türk, E. Ünsal N. (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri. *Milli Eğitim*. 181,223-225.
- Yeğin,H.İ.(2014). Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyi. *Ekev Akademi Dergisi*.58,316-318.
- Wright, P.M. McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for SHRM. *Journal of Management*. 215-247.