

ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ AN OVERVIEW OF FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL BURNOUT

Burak TUTKUN

Milli Eğitim Bakanlığı- Gazi Üniversitesi Eğitim
Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi
b.tutkun60@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4354-0325

Necati CEMALOĞLU

Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim
Yönetimi Anabilim Dalı
necaticemaloglu@hotmail.com
ORCID: 0000-0001-7753-2222

ÖZET

Geliş Tarihi:
01.04.2023
Kabul Tarihi:
22.05.2023
Yayın Tarihi:
30.06.2023
Anahtar Kelimeler
Örgütsel
Tükenmişlik,
Tükenmişlik,
Örgüt
Keywords
Organizational
Burnout,
Burnout,
Organization

Bu araştırmanın amacı örgütsel tükenmişliğin ne olduğunu ve örgütsel tükenmişlikle ilgili kavramları tespit etmek, örgütsel tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmaları ortaya koymak ve literatürü inceleyerek alana yönelik öneriler sunmaktır. Bu çalışma literatür taramasına dayalı bir derleme çalışması niteliği taşımaktadır. Araştırmada ilk olarak “örgütsel tükenmişlik” kavramı kuramsal ve kavramsal temelleri ile incelenerek örgütsel tükenmişlik, örgütsel tükenmişlik modelleri ve örgütsel tükenmişliğin aşamaları hakkında bilgiler verilmiştir. Örgütsel tükenmişliğin nedenleri, belirtileri, sonuçları ve örgütsel tükenmişlikle baş etme yolları irdelenmiştir. Bir sonraki aşamada örgütsel tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmaların sonuçları ve alana yansımaları değerlendirilmiştir. İlgili kısımda örgütsel tükenmişliğin farklı çalışmalarda gerek cinsiyet, yaş, mesleki kıdem gibi kişisel özelliklerle gerekse de sosyal destek düzeyleri, örgütsel muhalefet, örgütsel güven gibi örgütsel özelliklerle ilişkisinin incelendiği tespit edilmiştir. Sonuç bölümünde ise örgütsel tükenmişlik ve örgütsel tükenmişlik düzeyini etkileyen faktörler üzerine genel bir perspektif çizilmiştir. Örgütsel tükenmişliği önleme ve örgütsel tükenmişlikle mücadele etme noktasında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik bazı öneriler tartışmaya açılmıştır.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine what organizational burnout is and the concepts related to organizational burnout, to reveal the researches on organizational burnout and to offer suggestions for the field by examining the literature. This study is a compilation study based on literature review. Firstly, the concept of "organizational burnout" is examined with its theoretical and conceptual foundations and information about organizational burnout, organizational burnout models and stages of organizational burnout is given. The causes, symptoms, consequences of organizational burnout and ways of coping with organizational burnout were examined. In the next stage, the results of the researches on organizational burnout and their reflections on the field were evaluated. In the relevant section, it was determined that the relationship between organizational burnout and personal characteristics such as gender, age, professional seniority and organizational characteristics such as social support levels, organizational opposition and organizational trust were examined in different studies. In the conclusion section, a general perspective is drawn on organizational burnout and the factors affecting the level of organizational burnout. Some suggestions for researchers and practitioners on preventing organizational burnout and combating organizational burnout are discussed.

Atıf/Cite as: Tutkun, B. & Cemaloğlu, N. (2023). Örgütsel tükenmişliği etkileyen faktörler üzerine genel bir bakış. *Kapadokya Eğitim Dergisi*, 4(1), 49-59.

Giriş

Uluslararası Hastalık Sınıflandırması'nın (International Classification of Diseases) güncellenmiş son halinde tükenmişlik kavramı, detaylı bir şekilde ele alınarak tükenmişliğin zihinsel bir rahatsızlık veya tıbbi bir durum olmadığı sadece bir meslek hastalığı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca tükenmişliğin çalışanın iş yerindeki huzurunu kaçıran, mutluluğunu gölgeleyen bir unsur olduğu ve iş yerindeki stresin iyi yönetilememesinden kaynaklandığı belirtilip tükenmişliğin; sinizme, kronik yorgunluğa, güç kaybına ve profesyonellikten uzaklaşmaya yol açtığı tespitine yer verilmiştir (World Health Organization, 2019). İlk olarak Freudenberger tarafından dile getirilen tükenmişlik kavramıyla ilgili birçok tanım olsa da (Ardıç ve Polatçı, 2008) en yaygın bilinen tanımıyla tükenmişlik; çaresizlik, ümitsizlik, fiziksel ve uzun süreli yorgunluk gibi olumsuz durumların iş yaşamına, diğer insanlara yani kısaca hayatın tüm alanlarına etki etmesidir (Maslach ve Jackson, 1981). İngilizce literatürde “Burnout” olarak ifade edilen tükenmişlik, 1961 yılında Grene tarafından yazılan “Bir Tükenmişlik Olayı” adlı eserle açıklanmaya çalışılmıştır (Uler, 2020).

Bireyin iç dünyasında başlayan tükenmişlik duygusunun iş yaşamına etki etkimesiyle beraber örgütsel tükenmişlik durumu da ortaya çıkmaktadır. Örgütsel tükenmişlik; en yalın tanımıyla yoğun, uzun ve stresli iş yaşamına karşı çalışanın verdiği ruhsal tepkidir. Çalışanların iş disiplinine uymaması, performanslarının düşmesi, işten ayrılmaları veya iş değiştirmeleri şeklinde gün yüzüne çıkabilmektedir (Arı ve Bal, 2008; Ayduğ ve Ünsar, 2021). Örgütsel tükenmişlik; Maslach tarafından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı adı altında üç boyutta ele alınmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Literatür incelendiğinde örgütsel tükenmişlik kavramı, örgütsel tükenmişlik modelleri; örgütsel tükenmişliğin nedenleri, belirtileri, sonuçları ve baş etme yolları ile örgütsel tükenmişlikle ilgili yapılan ulusal ve uluslararası çalışmaların kapsamlı şekilde incelendiği güncel bir çalışmayla karşılaşılacaktır. Daha önceki araştırmalarda örgütsel tükenmişlik kavramının sadece bazı değişkenlerle olan ilişkisine bakıldığı, araştırmaların nicel yöntemlerle sınırlı kaldığı ve derinlemesine nitel araştırmaların yapılmadığı saptanmıştır. Örgütsel tükenmişlik sürecinin incelenmesinde çalışanların örgütsel tükenmişliğe maruz kalmadan önce yaşadıkları bir takım durumlar, örgütsel tükenmişliğin ortaya çıkış şekli, bireyin ve örgütün soruna yaklaşması ile örgütsel tükenmişliğin sonuçları detaylı bir şekilde analiz edildiğinde sorunun daha açık anlaşılması mümkün hâle gelebilir. Örgütsel tükenmişlikle ilgili literatürün sınırlı olması ve kavramlar arasındaki ilişkinin tanımlanmamış olması alanda çalışan araştırmacılar için çeşitli problemlere neden olmaktadır. Bu sebeple örgütsel tükenmişliğin kavram, ilke, kuram ve uygulama ilişkisinin tanımlanması gereği ortaya çıkmıştır. Araştırma da bu kaygıların neticesinde hazırlanmıştır. Bu araştırmanın amacı örgütsel tükenmişliğin ne olduğunu ve örgütsel tükenmişlikle ilgili kavramları tespit etmek, örgütsel tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmaları ortaya koymak ve literatürü inceleyerek alana yönelik öneriler sunmaktır. Araştırmada ilk olarak “örgütsel tükenmişlik” kavramı kuramsal ve kavramsal temelleri ile incelenerek örgütsel tükenmişlik, örgütsel tükenmişlik modelleri ve örgütsel tükenmişliğin aşamaları hakkında bilgiler verilmiştir. Örgütsel tükenmişliğin nedenleri, belirtileri, sonuçları ve baş etme yolları irdelenmiştir. Bir sonraki aşamada örgütsel tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmaların sonuçları ve alana yansımaları değerlendirilmiştir. İlgili kısımda örgütsel tükenmişliğin farklı çalışmalarda gerek cinsiyet, yaş, mesleki kıdem gibi kişisel özelliklerle gerekse de sosyal destek düzeyleri, örgütsel muhalefet, örgütsel güven gibi örgütsel özelliklerle ilişkisinin incelendiği tespit edilmiştir. Sonuç bölümünde ise örgütsel tükenmişlik ve örgütsel tükenmişlik düzeyini etkileyen faktörler üzerine genel bir perspektif çizilmiştir. Örgütsel tükenmişliği önleme ve örgütsel tükenmişlikle mücadele etme noktasında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik bazı öneriler tartışmaya açılmıştır. Çalışma, gerek literatürdeki eksikliği gidermesi gerekse de örgütler açısından son derece önemli bir konu olan örgütsel tükenmişliği detaylıca irdelemesi açısından son derece önemlidir.

Örgütsel Tükenmişlik Modelleri ve Aşamaları

Maslach tarafından geliştirilen ve literatürde en yaygın biçimde kullanılan “Maslach Tükenmişlik Modeli”; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı aşamalarından oluşmaktadır ve şekil 1’de gösterilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2008).



Şekil 1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Örgütsel tükenmişlikle ilgili Maslach Tükenmişlik Modeli dışında “Freudenberger Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli ile Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli” gibi farklı bilim insanları tarafından geliştirilen birçok model bulunmaktadır. Tüm modellerde belirli basamaklardan geçerek karşımıza çıkan ve örgüt için hayli olumsuz bir durum oluşturan örgütsel tükenmişlik kavramı, şematize edilmektedir (Güven, 2021). Bu modeller içerisinde en çok kullanılan ise Christina Maslach tarafından kendi adıyla geliştirilen Maslach Tükenmişlik Modeli’dir. Örgütsel tükenmişliğin tam anlamıyla kavranması için bu modelin daha detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Maslach Tükenmişlik Modeli’nde örgütsel tükenmişliğin ilk aşaması olan duygusal tükenmede çalışan; kendisine karşı olumsuz duygular besleyip huzursuzlaşır, iş performansının düşmesi nedeniyle doyumсуuzluk yaşar, örgütsel sadakati zarar görerek örgütsel bağlılığı düşer ve psikolojik çöküntüye uğrar (Jackson ve ark., 1986). Bir sonraki aşama olan duyarsızlaşmada birey; gerek iş arkadaşlarına gerekse de işi gereği hizmet ettiği kişilere karşı iletişim sorunları yaşayıp gergin, agresif ve kaba bir tutum geliştirir. Ayrıca bireyin yaptığı işle ilgili inancını kaybetmesi neticesinde işe yabancılaşma, saldırganlık ve kötümserlik davranışları ön plana çıkar (Cordes ve Dougherty, 1993). Son aşama olan düşük kişisel başarıda ise birey bugüne kadar iş yaşamına ve çevresine yansıttığı tüm olumsuzlukları kendisine yöneltir ve büyük bir suçluluk duygusu yaşamaya başlar. Hem bugüne kadar yaptığı çalışmaların hem de bugünden sonra yapacağı çalışmaların bir anlamı olmadığını düşünerek umutsuzluk duygusuna kapılır. Bu aşamaya ulaşan bireyin mutlaka uzman yardımı alması gerekmektedir (Dolgun, 2015).

Maslach’a göre tükenmişlik; başka bireylerle yüz yüze çalışanlarda ve aşırı duygusal isteklere maruz kalanlarda görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Ayduğ ve Ünsar (2021) da benzer şekilde örgütsel tükenmişliğin öğretmen, polis, doktor ve hemşire gibi insanlarla yüz yüze iletişimin çok olduğu mesleklerde daha sık görüldüğünü ifade etmişler ve örgütsel tükenmişliği 4 aşamada ele almışlardır. “Yüksek İş Yüğü” adı verilen ilk aşamada çalışanın oldukça sıkı iş ortamındaki yoğunluk ve tatminsizlik sebebiyle strese sürüklendiğini, “Fiziksel, Duygusal Tükenme” şeklinde ifade edilen ikinci aşamada ise stresten dolayı oluşan kronik yorgunluk, uyku problemleri ve baş ağrısı gibi birtakım fiziksel-duygusal rahatsızlıkları ifade etmişlerdir. Sorunun giderek büyümesiyle üçüncü aşama olan “Duyarsızlaşma” ortaya çıkar. Bu dönemde depresyon ve işle ilgili sorumlulukları yerine getirmeme görülür. Son aşama olan “Umutsuzluk, Kaçınma” evresinde ise çalışan, mutlak başarısızlık ve doyumсуuzluk sonucunda gerek kendisine gerekse de çevresine karşı katı bir nefret oluşturur. Örgütsel tükenmişlik aşamaları şekil 2’de de gösterilmiştir.



Not. Christian Korunka, 2010:7 ve Güldiken, 2018:8’den aktaran Ayduğ ve Ünsar, 2021:249’dan alınmıştır.

Şekil 2. Örgütsel Tükenmişlik Aşamaları

Örgütsel Tükenmişliğin Nedenleri, Belirtileri, Sonuçları ve Örgütsel Tükenmişlikle Baş Etme Yolları

Örgütsel tükenmişliğin bireysel ve örgütsel bazı nedenleri bulunmaktadır. Bireysel nedenler içerisinde; farklı kişilik yapıları (A tipi, B tipi ve karma kişilik), olumsuz geçmiş yaşantılar, yüksek beklentiler, dış kontrol odaklı olma, düşük empati kurma yeteneği, yetersiz özgüven ve öz yeterlilik duygusu ile cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve yaş gibi demografik özellikler yer almaktadır. Bireyler aynı ortam ve şartlar altında dahi bulunsalar kişisel farklılıkları sebebiyle yaşayacakları tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterebilir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Yıldıztaşı, 2017; Uler, 2020). Sürgevil (2014); Harder, Gouldthorpe, Goodwin (2015); Gonçalves, Fontes, Simões, Gomes (2019) ve Güven (2021) ise örgütsel tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörleri katı hiyerarşi, düşük örgütsel güven, yoğun iş yükü, aşırı çalışma saatleri, işten ayrılma niyeti, yetersiz iş sözleşmesi, eksik aidiyet duygusu, adil olmayan ödüllendirme sistemi, iş ilişkilerinin çarpıklığı, mesleki rol karmaşası, iş iletişiminin zayıflığı, sosyal destek eksikliği, iş yerinin fiziki koşullarının yetersiz olması, düşük ücret ile tazminat, mobbing ve otokratik bir yönetim anlayışı olarak ifade etmişlerdir.

Diğer taraftan örgütsel tükenmişliğin uyku problemleri, kalp ve mide hastalıkları, alkol ve sigara bağımlılığı, ani kilo alma veya verme, alerji, kas gerilmesi, diyabet ve kolesterol ile sık sık gribal enfeksiyon geçirme gibi fiziksel belirtileri (Maslach ve Leiter, 1997); işe karşı güven ve ilgi kaybı, hızlı öfkelenme, işten soğuma ve işe gitmek istememe, alınganlık, kolay ağlama ve çevreyle sık sık sorun yaşama gibi davranışsal belirtileri (Uler, 2020) ve endişe, umutsuzluk, anksiyete, hayal kırıklığı, depresyon, öfke patlaması, aşırı sinirlilik ve yabancılaşma gibi psikolojik belirtileri de göz ardı edilmemelidir (Balcıoğlu ve ark., 2008).

Ek olarak literatürde örgütsel tükenmişliğin hem ailevi hem bireysel hem de örgütsel birtakım olumsuz sonuçları yer almaktadır. Eşler arası güven problemleri, aile içi şiddet, evliliklerin son bulması, çocuk ebeveyn ilişkilerinin zarar görmesi vb. örgütsel tükenmişliğin ailevi sonuçlarına örnek teşkil ederken düşük enerji, düşük verim, mesleki doyumsuzluk, işten soğuma, tahammülsüzlük, öfke, düşük performans ve isteksizlik de örgütsel tükenmişliğin bireysel sonuçlarına birer örnektir. (Fırat, 2015; Burulday, 2018; Petek, 2021)

Örgütsel tükenmişliğin örgütsel sonuçlarını incelediğimizde ise karşımıza girişimciliğin azalması, iş kazalarının artması, işin yetiştirilememesi, ekonomik kayıplar, örgütsel imajın zarar görmesi, yaratıcılığa ket vurulması, örgütsel başarısızlık, örgütsel bağlılığın zedelenmesi ve inovasyonun sağlanamaması gibi birçok olumsuz unsur çıkmaktadır (Çatır, 2014; Petek, 2021). Cemaloğlu (2020) da örgütsel tükenmişliğin bireysel ve ailevi zararlarının dışında örgütsel zararlarının da olduğunu ifade etmiş. Tükenmişlik yaşayan örgüt üyelerinin örgütsel verimi olumsuz etkileyeceğini ve duruk bir örgüt yapısı oluşturacağını belirtmiştir. Bu bakımdan yöneticiler, örgütsel sinerjiyi de yok eden tükenmişliği zamanında tespit etmeli ve gerekli önlemleri alarak tükenmişlikle etkin mücadele etmelidirler.

Örgütsel tükenmişlikle mücadele yöntemlerine gelindiğinde bu kapsamda yapılması gerekenler bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir. Nefes egzersizleri yapmak, gevşeme tekniklerini kullanmak, sosyal aktivitelere katılmak, seyahat etmek, iyimser olmak, dengeli beslenmek, enerji ve zamanı verimli kullanmak, psikolojik olarak geri çekilmek, iş yapma yöntemini değiştirmek, uzman desteği almak, kişisel hedefleri gerçekçi olarak belirlemek, kendini doğru tanımak, verimli bir çalışma programı belirlemek, çalışma yaşamına kısa bir ara vermek, etkili iletişim kurmak, insanlara hayır diyebilmek ve geçmişi geçmişte bırakabilmek örgütsel tükenmişlik ile bireysel mücadele yöntemleri arasında sayılabilir (Sürgevil, 2014; Aydın, 2020; Uler, 2020). Pozitif geri bildirimlerde bulunmak, çalışanların yeterliliklerini ve yöneticilerin yönetsel kapasitelerini geliştirmek, yetki devrinde bulunarak katılımlı bir yönetim anlayışını benimsemek, verimli hizmet içi eğitim programları tasarlamak, çalışanların ekonomik imkânlarını arttırmak, üst yöneticilerle iyi geçinerek desteklerini sağlamak, çalışanların kariyer gelişimleri için fırsatlar oluşturmak, çalışanların dinlenme zamanlarını verimli geçirmelerini sağlamak, doğru personel seçimi yapmak, sosyal adaleti sağlayıp adil bir ödüllendirme sistemi oluşturmak, örgütsel bağlılığı güçlendirmek, çatışmaları doğru yönetmek, dirik bir örgüt yapısı oluşturmak, takım çalışmasını desteklemek ve görev tanımlarını net olarak belirlemek ise örgütsel tükenmişlik ile örgütsel mücadele yöntemleri olarak ifade edilebilir (Ardıç ve Polatçı, 2008; Sürgevil, 2014; Collins, 2016; Parlar, 2019; Wiseman, 2021).

Örgütsel Tükenmişlik Kavramına İlişkin Literatür İncelemesi

Örgütsel tükenmişlik ile ilgili literatürde yerli ve yabancı birçok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalardan Maslach ve Jackson (1981) duygusal tükenme boyutunda bekar çalışanlardaki tükenmişlik düzeyinin evli çalışanlardaki tükenmişlik düzeyine göre daha yüksek olduğunu; duyarsızlaşma boyutunda ise yaşı küçük olan

çalışanların yaşı büyük olan çalışanlardan, kadın çalışanların da erkek çalışanlardan tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Walker (1997) öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada örgütsel tükenmişlik ile sosyal destek arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yani sosyal destek düzeyi arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Ayrıca kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla, 45 yaş altında olanların ise 45 yaş üstünde olanlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkarılmıştır.

Kantas ve Vassilaki 1997'den aktaran Özkan (2017) yapılan çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin güvenilirliğini ve geçerliliğini araştırıldığını ifade etmiştir. Araştırma sonucunda ise Maslach ve Jackson tarafından bulunan sonuçlarla uyumlu bulgular elde edildiği için ölçeğin farklı kültürel yapılardan etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında düşük seviyede tükenmişlik hissettikleri belirlenmiştir. Ayrıca ilkökul öğretmenlerinde ortaokul öğretmenlerine göre duyarsızlaşma seviyesinin daha yüksek olduğu, kişisel başarı seviyesinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeninin de ise yaşı küçük olan öğretmenlerdeki tükenmişlik düzeyinin yaşı büyük olan öğretmenlerdeki tükenmişlik düzeyine oranla daha fazla olduğu açığa çıkarılmıştır.

Burnak (2007) kamu ve özel işletmelerde bireysel özelliklerin çalışanların iş stresi nedeniyle içinde buldukları tükenmişliği nasıl etkilediğini araştırarak bir çalışma yapmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda hizmet süresi, çalışan eş durumu ve aylık gelirin özel sektörde; iş yerindeki statü, hizmet süresi ve yaşın ise kamu sektöründe tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları üzerinde anlamlı farklılıklara sebep olduğu ifade edilmiştir.

Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson (2007) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki farklı kuruluşlardan 209 kişi ile yaptıkları çalışmalarında örgütsel tükenmişlik ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye odaklanılmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yüksek düzeyde duygusal tükenme, iş arkadaşlarından soyutlanma ve başarısızlık duyguları yaşayan çalışanların açık örgütsel muhalefetlerinin düşük düzeyde olduğu ve bu çalışanların gizli muhalefet yapmaktan kaçındığı saptanmıştır.

Schaufeli, Leiter ve Maslach (2009) 1970 yılından başlayarak 35 yıl boyunca "tükenmişlik" kavramını derinlemesine incelemişler ve çok önemli tespitlerde bulunmuşlardır. Bu çalışmada; çağımızda yaşanan hızlı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimler ile sanayi toplumundan hizmet toplumuna geçiş ile şekillenen tükenmişlik kavramının ülkeden ülkeye farklı anlamlar içerdiği fakat iş yaşamında hala önemini koruduğu tespitine yer verilmiştir.

Ritacco, Jankome ve Mangori (2013) Botswana'da anket yoluyla 93 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda örgütsel tükenmişliğin şirketler için maddi kayıplara ve iş yaşamında verimsizliğe sebep olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca ilgili araştırmanın diğer bir çıktısı da örgütsel stres ile örgütsel tükenmişlik arasında pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki bulunması olmuştur.

Yirik, Ören ve Ekici (2014) örgütsel tükenmişlik ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında örgütsel stres ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında 34-41 yaş grubundaki çalışanlarda yüksek düzeyde ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca 13 yılın üzerindeki çalışanlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Harder ve ark., (2015) Colorado Devlet Üniversitesi çalışanlarının tükenmişlikleri üzerine çevrim içi bir anket uygulayarak bireysel ihtiyaçlar, çevre, örgüt iklimi ve sistemi ile değerler gibi çeşitli unsurların örgütsel tükenmişliğe etkisini incelemişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda düşük ücret, çalışanların iş yükleri sebebiyle ailelerine zaman ayıramaması, katı hiyerarşik yapı ve örgütsel güven eksikliği gibi sebeplerin çalışan tükenmişliğini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İbrahimağaoğlu ve Can (2017) ise örgütsel tükenmişlikle örgütsel sinizm arasındaki bağı inceledikleri çalışmalarında sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Yıldıztaşı (2017) resmi okullarda görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin politik beceri düzeyleri ile örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmada öğretmenlerin genel olarak tükenmişlik yaşamadıklarını ama kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olanların ise mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan öğretmenlerin politik beceri düzeyi ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı, düşük düzeyli ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Özkan (2017) ise resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin gerçeklik şoku ile örgütsel tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonuçlarına göre öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel tükenmişlik düzeyine sahip olduğunu, kıdemi 5 yıldan fazla olan öğretmenlerin kıdemi 1 yıldan az olan öğretmenlerden daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını ve örgütsel tükenmişlik düzeyi ile gerçeklik şoku arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Ashrafi, Ebrahimi, Khosravi, Navidian ve Ghajar (2018) tarafından 134 hemşire üzerinden gerçekleştirilen bir çalışmada çalışanların iş yaşamı kaliteleri ile örgütsel tükenmişlik düzeyleri ve performansları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kaliteli bir iş yaşamı ortamının hem çalışanların performanslarını arttırdığı hem de iş yaşamındaki tükenmişlik düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Burulday (2018) ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan inceleme sonucunda duygusal tükenme boyutunda 30-39 yaş ile 40 yaş ve üstü olan öğretmenlerin tükenmişlik algılarının 20-29 yaş grubunda olan öğretmenlerden ve ölçeğin genelinde ise 50 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin tükenmişlik algılarının 20-29 yaş grubunda olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan kişisel başarı hissi boyutunda ise bilişim alanındaki öğretmenlerin tükenmişlik algılarının sayısal, dil, sosyal ve sanat alanındaki öğretmenlerin tükenmişlik algılarından daha yüksek olduğu ayrıca duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunda mesleki kıdemi 15 yıl ve üstü olan öğretmenlerin tükenmişlik algılarının da diğer gruplardan daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif düzeyde; örgütsel tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık arasında ise negatif düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Güldiken (2018) örgütsel tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında bazı demografik özelliklerin örgütsel tükenmişlik düzeyine etki ettiğini belirlemiştir. Ayrıca hem normatif bağlılık ile tükenmişlik arasında hem duygusal bağlılık ile tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında hem de tükenmişlik düzeyinin diğer bir boyutu olan duyarsızlaşma ile işe bağlılık arasındaki negatif, anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Gonçalves ve ark. (2019) Portekiz'deki hastanelerde çalışan 221 katılımcıyla yaptıkları araştırma sonucunda stres ile tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptayıp iş ilişkileri ve aşırı iş yükü gibi örgüt kaynaklı stres unsurlarının iş yaşamındaki tükenmişliği arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Petek'in (2021) öğretmenlerin okullarındaki örgütsel dedikodunun işlevlerine ilişkin görüşleri ile tükenmişlik düzeylerini tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı çalışmasının sonuçlarına göre öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri orta düzeydedir. Alt boyutlara baktığımızda ise duygusal tükenmişlik düzeylerinin düşük, duyarsızlaşma düzeylerinin çok düşük ve kişisel başarı hissi düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri kadın öğretmenlerden, kadrolu öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ise sözleşmeli öğretmenlerden daha yüksektir. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel dedikodunun alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Güven (2021) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında öğretmenlerin en yüksek duygusal tükenme boyutunda, en düşük ise duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik düzeyine sahip olduklarını belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdemlerine, eğitim durumlarına, çocuk sayılarına ve maaş dışındaki gelir durumuna göre farklılaştığı tespit edilmiş olup örgütsel tükenmişlik düzeyi ile örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunda pozitif, kişisel başarı boyutunda negatif düzeyde olduğu ifade edilmiştir.

Liu ve Zhang (2022) ise çalışanların duygusal tükenme ve duygusal yabancılaşma gibi psikolojik durumları ile örgütsel tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi anket yapmak suretiyle inceledikleri araştırmalarında iki değişken arasında pozitif bir bağlantı olduğunu saptamışlardır. Ayrıca Liu ve Zhang katılımcıların iş yerindeki depresyon, kaygı ve korku düzeylerinin diğer ortamlardan daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Sonuç

Literatür taraması sonucunda hazırlanan derleme çalışmasında farklı birçok tanımı olan ve günlük hayatımızda da sıkça kullandığımız bir kavram olan tükenmişliğin özellikle iş yaşamı üzerinde olumsuz, derin etkilere sahip olduğu ve bu etkilerle beraber de örgütsel tükenmişliğe sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada

örgütsel tükenmişlik modelleri, örgütsel tükenmişliğin aşamaları, nedenleri, belirtileri, sonuçları ve örgütsel tükenmişlikle mücadele etme yolları değerlendirilerek okullara yönelik birtakım çıkarımlarda bulunulmuştur.

Okullar, hem toplumun her kesimiyle bire bir temas halinde olmaları hem de toplum tarafından yüksek beklentiler yüklenen kurumlar olmaları hasebiyle örgütsel tükenmişlikten çok fazla etkilenmektedirler. Üstelik okullarda yaşanan yoğun stres, aşırı iş yükü, öğrenci-veli şiddet olayları, öğrenci disiplin problemleri, okul yöneticilerinin yönetsel yetersizlikleri, öğretmenlerin ekonomik sıkıntıları, kurumlarda adil olmayan ödüllendirme sistemleri, okullardaki donanım eksiklikleri, medyanın öğretmenlere yönelik yanlış tutumu ve toplumsal öğretmen algısının olumsuz yönde değişmesi de öğretmen ve yöneticileri olumsuz etkileyerek örgütsel tükenmişliğe zemin oluşturmaktadır.

Eğitim kurumları; kültür ve geleneklerin kuşaktan kuşağa aktarıldığı, bireyin kültürleşmesinin sağlandığı, insanların belirli yeteneklere ulaştırılarak iş gücüne katılımlarının sağlandığı ve devletler ile toplumların yetiştirmek istediği insan tipinin şekillendirildiği sosyal kurumlardır. Bu bakımdan örgütsel tükenmişlik; tüm bu hedeflere zarar vermekte, eğitim öğretim faaliyetlerini endişe verici bir şekilde etkisizleştirmekte, nitelikli bir eğitimi ciddi manada güçleştirmekte ve böylece okulun varoluş amacını sorgulatmaktadır. Öğretmenler; sürekli yeniliğe açık, motivasyonları yüksek, işini seven ve topluma örnek kişiler olması gerekirken örgütsel tükenmişlik nedeniyle sinerjilerini kaybetmekte, örgütsel bağlılıkları zayıflamakta, içsel motivasyonları düşmekte ve yaptıkları işe karşı olumsuz duygular beslemektedirler. Bunun sonucunda da sessiz, sinik ve tükenmiş çalışanlar olarak okula ve okulun amaçlarına zarar verip örgütsel tükenmişliğe kapı aralamaktadırlar.

Ayrıca yapılan incelemelerle okullardaki örgütsel tükenmişliğin farklı çalışmalarda gerek cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mesleki statü, medeni durum, branş ve maddi gelir gibi kişisel özelliklerle gerekse de sosyal destek düzeyleri, örgütsel muhalefet, örgütsel güven, politik beceri, iş yaşamı kalitesi, örgütsel stres, örgütsel sinizm, gerçeklik şoku, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık, örgütsel dedikodu, olumsuz psikolojik durum ve örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel özelliklerle ilişkisinin araştırıldığı görülmüştür. Yapılan çalışmada bekar çalışanların evli çalışanlara göre (Maslach ve Jackson, 1981); kadın çalışanların erkek çalışanlara göre (Maslach ve Jackson, 1981; Walker, 1997; Yıldıztaşı, 2017); küçük yaştaki çalışanların büyük yaştaki çalışanlara göre (Maslach ve Jackson, 1981; Walker, 1997; Kantas ve Vassilaki, 1997); mesleki kıdemi düşük olan çalışanların mesleki kıdemi yüksek olan çalışanlara göre (Yıldıztaşı, 2017); bilişim alanındaki öğretmenlerin sayısal, dil, sosyal ve sanat alanındaki öğretmenlere göre (Burulday, 2018) ve kadrolu öğretmenlerin sözleşmeli öğretmenlere göre (Petek, 2021) daha fazla örgütsel tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Fakat bu araştırmaların tersine Petek'in (2021) yaptığı çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, Özkan'ın (2017) ve Burulday'ın (2018) yaptığı çalışmalarda mesleki kıdemi yüksek olan çalışanların mesleki kıdemi düşük olan çalışanlara göre, Burulday'ın (2018) yaptığı çalışmada ise büyük yaştaki çalışanların küçük yaştaki çalışanlara göre daha fazla örgütsel tükenmişlik yaşadığı sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara ek olarak örgütsel tükenmişlik ile sosyal destek düzeyi (Walker, 1997), örgütsel muhalefet (Avtgis ve ark., 2007), örgütsel güven (Harder ve ark., 2015), politik beceri (Yıldıztaşı, 2017), iş yaşamı kalitesi (Ashrafi ve ark., 2018), örgütsel vatandaşlık (Burulday, 2018) ve örgütsel bağlılık (Güldiken, 2018) arasında negatif düzeyde anlamlı; örgütsel stres (Ritacco ve ark., 2013; Yirik ve ark., 2014; Gonçalves ve ark., 2019), örgütsel sinizm (İbrahimagaoglu ve Can, 2017), gerçeklik şoku (Özkan, 2017), örgütsel sessizlik (Burulday, 2018), örgütsel dedikodu (Petek, 2021) ve olumsuz psikolojik durum (Liu ve Zhang, 2022) arasında ise pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu açığa çıkarılmıştır. Öte yandan örgütsel sessizliğin ise bazı boyutlarda negatif, bazı boyutlarda ise pozitif olduğu (Güven, 2021) tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere örgütsel tükenmişliği pozitif veya negatif yönde etkileyen birçok değişken de bulunmaktadır. Bu bakımdan okullar; açık iletişim, şeffaflık, yönetim ve sağlam bir kurum kültürünü benimseyerek çalışanlarının refah seviyesinin yükseldiği; eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri gösterdiği; çalışanların örgüte karşı güven ve bağlılıklarının hep canlı tutulduğu; farklı fikirlerin rahatlıkla ifade edilebildiği, demokratik, adil, özgür, saydam ve huzurlu bir yapıya dönüştürülmeli ve böylece çalışanlarının tükenmişlik yaşamasını engelleyerek örgütsel tükenmişliğe de fırsat vermemelidirler.

Öneriler

Tüm bu sonuçlardan sonra araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik şu öneriler tartışmaya açılmıştır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Yapılan farklı araştırmalarda örgütsel tükenmişlik ile aralarında pozitif düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunan örgütsel stres, örgütsel sessizlik, örgütsel dedikodu ve gerçeklik şoku gibi farklı değişkenler yapısal eşitlik modeli yöntemiyle çoklu bir çerçevede yeniden incelenerek daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırmalar yapılabilir.

Örgütsel tükenmişlikle örgüt çalışanlarının bireysel tükenmişliği arasındaki ilişki görgül bir çalışmayla ortaya koyulabilir.

Okul yöneticilerinin yaşadığı tükenmişliğin öğretmenlerin yaşadığı tükenmişliğe ve örgütsel tükenmişliğe etkisi üzerine ampirik bir çalışma yapılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Okullarda özellikle kadın çalışanlarda, yaşı küçük ve mesleki kıdemi az olan öğretmenlerde örgütsel tükenmişliğin daha fazla olduğu tespitinden yola çıkılarak gerek üniversitede seçmeli ders veya seminerler şeklinde gerekse de iş yaşamında seminerler ve hizmet içi eğitimler verilerek örgütsel tükenmişlik, motivasyon, örgütsel bağlılık, zaman yönetimi, iletişim, psikolojik sağlık gibi konularda farkındalıkları ve bilgi düzeyleri artırılıp örgütsel tükenmişlik yaşamaları önlenebilir.

Öğretmenlerin refah seviyeleri ve mesleki itibarları yükseltilerek örgütsel tükenmişlik yaşamaları engellenebilir. Eğitim kurumlarında bir yandan demokratik, adil, şeffaf, özgür ve katılımlı bir yönetsel tarz benimsenip diğer yandan da inovatif, stressiz, dirik ve çağın koşullarına göre dizayn edilmiş kaliteli bir iş yaşamı alanı oluşturularak çalışanların örgütsel tükenmişlik yaşamaması sağlanabilir.

Kaynakça

- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gaşi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuibfd/issue/28328/301039>
- Arı, G. S. & Bal, E. . (2008). Tükenmişlik kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/yonveek/issue/13688/165664>
- Ashrafi, Z., Ebrahimi, H., Khosravi, A., Navidian, A. & Ghajar, A. (2018). The relationship between quality of work life and burnout: A linear regression structural-equation modeling. *Health Scope*, 7(1).
<https://brieflands.com/articles/healthscope-68266.html>
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Aydın, İ. (2020). *İş yaşamında stres*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ayduğ, . & Ünsar, A. S. (2021). Örgütsel tükenmişlik. I. U. Kara ve S. Karalar (Ed.), *Negatif Yönlü Örgütsel Davranış* içinde (ss. 237-266). Efe Akademi Yayınları.
- Balioğlu, İ., Memetalı, S. & Rozant, R. (2008). Tükenmişlik sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.
- Burnak, Ö. (2007). *Örgütsel tükenmişlik kamu ve özel işletmelerdeki çalışanlara yönelik bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Cemaloğlu, N., & şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 463-484.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/49102/626583>
- Cemaloğlu, N. (2020). *Yönetimin PIN kodu*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Collins, J. (2016). *İyiden mükemmel şirkete*. (L. Cinemre, ev.). Boyner Yayınları.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. <https://doi.org/10.2307/258593>
- atır, V. (2014). *İkili öğretim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Dolgun, U. (2012). Tükenmişlik sendromu. D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (ss. 287-312). Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Fırat, Z. M. (2015). *Tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerindeki etkileri: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. [Doktora tezi, Haliç Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Güldiken, A. (2018). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ilişkisi ile ilgili kamu kurumu çalışanları üzerinde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Gonçalves, A., Fontes, L., Simões, C., & Gomes, A. R. (2019). Stress and burnout in health professionals. *Occupational And Environmental Safety And Health*, 563-571.
- Güven, Ç. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Harder, A., Gouldthorpe, J., & Goodwin, J. (2015). Exploring organizational factors related to Extension employee burnout. *Journal of Extension*, 53(2), 1-20. <https://archives.joe.org/joe/2015april/a2.php>
- İbrahimağaoğlu, Ö. & Can, E. (2017). Örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 181-205. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ysbed/issue/31709/309288>
- Jackson S. E., Schwab R. L. & Schuler R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640. https://www.researchgate.net/profile/Susan-Jackson-5/publication/19356872_Toward_an_Understanding_of_the_Burnout_Phenomenon/links/565a002108aeafc2aac4fd2b/Toward-an-Understanding-of-the-Burnout-Phenomenon.pdf
- Liu, B., & Zhang, J. (2022). Investigation on psychological status and job burnout of managers in petroleum enterprises. *Journal of Healthcare Engineering*, 2022. <https://www.hindawi.com/journals/jhe/2022/4798220/>
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2,99-113. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.4030020205?utm_campaign=The%20Talent%20Beat&utm_source=hs_email&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-BFbomWbRPTQxIBNfsBF5AB2M10LhHIGYQO_xedMrLthXZp9CldG3OzW8SPnclZy9aDBuW
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey Bass Publishers.
- Özkan, S. (2017). *Gerçeklik şoku ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin resmi liselerde görev yapan öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Muş ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Parlar, Z. (2019). *İşte Türk*. Optimist Yayıncılık.
- Petek, T. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel dedikodu ile örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Ritacco, G., Jankome, P. & Mangori, M. (2013). The impact of stress and burnout on employees' performance at botswana power corporation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), 795-824.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*. 14(3), 204-220.
- Sürgevil, O. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Uler, E. (2020). Tükenmişlik ve örgütsel tükenmişlik üzerine literatür taraması. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 6, 36-43. http://ibaness.org/bnejs/2020_06_special_issue/06_Uler.pdf
- Walker, J. C. (1997). *The relationship between social support and professional burnout among public secondary school teachers in Northeast Tennessee*. [Doctoral dissertation, East Tennessee State University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Wiseman, L. (2021). *Potansiyeli çoğaltan liderlik*. (U. Gülsün, Çev.). Nova Yayınları.
- World Health Organization. (2019). International classification of diseases 11th revision. <https://icd.who.int/en>
- Yıldıztaşı, M. B. (2017). *Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi (Yalova ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Yirik, S., Ören, D. & Ekici, R. (2014). Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel stres ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki alışkınlar demografik değişkenler bazında incelenmesi. *Journal of Yaşar University*, 9(35), 6223-6234. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jyasar/issue/19149/203275>

EXTENDED SUMMARY

Organizational burnout occurs when the feeling of burnout that starts in the inner world of the individual affects the work life. Organizational burnout, in its simplest definition, is the mental reaction of the employee against intense, long and stressful work life. It can be manifested in the form of employees not complying with work discipline, decreasing their performance, quitting or changing jobs (Arı & Bal, 2008; Ayduğ & Ünsar, 2021). Organizational burnout is discussed by Maslach in three dimensions: emotional exhaustion, depersonalization and low personal accomplishment.

When the literature was examined, there was no recent study that comprehensively examined the concept of organizational burnout, organizational burnout models; the causes, symptoms, consequences and coping methods of organizational burnout, and national and international studies on organizational burnout. The aim of this study is to determine what organizational burnout is and the concepts related to organizational burnout, to reveal the researches on organizational burnout and to offer suggestions for the field by examining the literature. Firstly, the concept of "organizational burnout" is examined with its theoretical and conceptual foundations and information about organizational burnout, organizational burnout models and stages of organizational burnout is given. The causes, symptoms, consequences and ways of coping with organizational burnout were examined. In the next stage, the results of the researches on organizational burnout and their reflections on the field were evaluated. In the relevant section, it was determined that the relationship between organizational burnout and personal characteristics such as gender, age, professional seniority and organizational characteristics such as social support levels, organizational opposition and organizational trust were examined in different studies. In the conclusion section, a general perspective is drawn on organizational burnout and the factors affecting the level of organizational burnout. Some suggestions for researchers and practitioners on preventing organizational burnout and combating organizational burnout are discussed. The study is very important in terms of both filling the gap in the literature and examining organizational burnout, which is an extremely important issue for organizations, in detail.

Educational institutions are social institutions where culture and traditions are passed down from generation to generation, where the acculturation of the individual is ensured, where people are provided with certain skills and their participation in the workforce is ensured, and where the type of people that states and societies want to raise is shaped. In this respect, organizational burnout damages all these goals, makes education and training activities ineffective in an alarming way, makes a qualified education seriously difficult and thus questions the purpose of the existence of the school. Teachers, who should be open to continuous innovation, highly motivated, love their work and be role models for the society, lose their synergy due to organizational burnout, their organizational commitment weakens, their intrinsic motivation decreases and they have negative feelings towards their work. As a result, as silent, cynical and exhausted employees, they harm the school and its goals and open the door to organizational burnout.

As a result of the research, it was seen that the relationship of organizational burnout in schools with both personal characteristics such as gender, age, professional seniority, professional status, marital status, branch and financial income and organizational characteristics such as social support levels, organizational opposition, organizational trust, political skills, quality of work life, organizational stress, organizational cynicism, reality shock, organizational silence, organizational commitment, organizational gossip, negative psychological state and organizational citizenship were investigated in different studies. In this study, single employees were found to be more likely than married employees (Maslach & Jackson, 1981); female employees were more likely than male employees (Maslach & Jackson, 1981; Walker, 1997; Yıldıztaşı, 2017); younger employees were more likely than older employees (Maslach & Jackson, 1981; Walker, 1997; Kantas & Vassilaki, 1997); employees with low professional seniority experienced more organizational burnout than employees with high professional seniority (Yıldıztaşı, 2017); teachers in the field of informatics experienced more organizational burnout than teachers in the fields of numeracy, language, social and arts (Burulday, 2018); and permanent teachers experienced more organizational burnout than contracted teachers (Petek, 2021). However, in contrast to these studies, in the study conducted by Petek (2021), male employees experienced more organizational burnout than female employees, in the studies conducted by Özkan (2017) and Burulday (2018), employees with high professional seniority experienced more organizational burnout than employees

with low professional seniority, and in the study conducted by Burulday (2018), older employees experienced more organizational burnout than younger employees.

In addition, there is a significant negative correlation between organizational burnout and social support level (Walker, 1997), organizational opposition (Avtgis et al., 2007), organizational trust (Harder et al., 2015), political skills (Yıldıztaşı, 2017), quality of work life (Ashrafi et al., 2018), organizational citizenship (Burulday, 2018) and organizational commitment (Güldiken, 2018); organizational stress (Ritacco et al, 2013; Yirik et al., 2014; Gonçalves et al., 2019), organizational cynicism (İbrahimağaoğlu & Can, 2017), reality shock (Özkan, 2017), organizational silence (Burulday, 2018), organizational gossip (Petek, 2021) and negative psychological state (Liu & Zhang, 2022). On the other hand, organizational silence was found to be negative in some dimensions and positive in some dimensions (Güven, 2021).

After all these results, based on the determination that organizational burnout is more common in schools, especially in female employees, teachers with younger age and less professional seniority, preventing them from experiencing organizational burnout by increasing their awareness and knowledge levels on issues such as organizational burnout, motivation, organizational commitment, time management, communication, psychological resilience by providing seminars and in-service trainings both in the form of elective courses or seminars at the university and in business life; the relationship between organizational burnout and individual burnout of organizational employees should be revealed through an empirical study and teachers should be prevented from experiencing organizational burnout by increasing their welfare levels and professional reputations.