

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İŞGÖREN YIPRANMASI



Doç. Dr. Semih ÇAYAK

Ebru ÖZCAN

yaz

yayınları

Eğitim Örgütlerinde İşgören Yıpranması

Doç. Dr. Semih ÇAYAK

Ebru ÖZCAN

yaz
yayınları
2025

Eğitim Örgütlerinde İşgören Yıpranması

Yazar: Doç. Dr. Semih ÇAYAK (0000-0003-4360-4288)

Ebru ÖZCAN

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-5838-49-0

Ağustos 2025 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3

İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

ÖNSÖZ

Eğitim örgütleri yalnızca bilgi üretimi ve aktarımının gerçekleştiği yapılar olmanın ötesinde insan emeğiyle varlığını sürdüren, yoğun etkileşim ve duygusal emek gerektiren kurumlardır. Bu yapı içinde çalışanların karşılaştıkları stres, tükenmişlik, aidiyet kaybı ve motivasyon eksikliği gibi durumlar hem bireysel verimliliği hem de örgütsel bütünlüğü tehdit eden önemli sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kitap, eğitim örgütlerinde görev yapan işgörenlerin maruz kaldığı çok boyutlu yıpranma süreçlerini derinlemesine analiz etmeyi amaçlamakta ve bu önemli olguyu farklı açılardan ele almaktadır.

Eğitim Örgütlerinde İşgören Yıpranması başlıklı bu eser, yıpranma olgusunu kavramsal, tarihsel ve güncel literatürle temellendirirken; aynı zamanda sahaya dönük örnekler ve kuramsal yaklaşımlarla desteklemektedir. İşgören yıpranmasının birey ve kurum üzerindeki etkileri, nedenleri ve sonuçları titizlikle irdelenmiş; konu hem akademik çevreler hem de uygulayıcılar için anlamlı ve kullanışlı bir çerçevede sunulmuştur.

Kitabın alan yazınına katkı sunmasını ve eğitim örgütlerinde daha sağlıklı, sürdürülebilir ve insan odaklı çalışma ortamlarının oluşmasına vesile olmasını temenni ediyoruz.

*Doç. Dr. Semih ÇAYAK
Ebru ÖZCAN
Kadıköy, 2025*

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
YIPRANMA KAVRAMI	6
İstemsiz (Gönülsüz) Yıpranma ve İstemli Yıpranma	7
Sağlıklı Yıpranma	8
İtme- Çekme-Bağlama Modeli	9
ÖRGÜTSEL YIPRANMA	12
Örgütsel Yıpranma Nedenleri.....	14
İşgören Yıpranması	16
İşgören Yıpranmasının Unsurları	17
Öz Yeterlilik Algısında Azalma.....	18
Amaç Azalması	20
Örgütsel Duyarsızlaşma	23
Motivasyon Kaybı	26
Örgütsel Sessizlik	28
Örgütsel Stres	31
Tükenmişlik.....	33
Duygusal Tükenmişlik.....	35
İş Doyumu	37
İş Gören Yıpranmasının Nedenleri	39
İş ve İş Beklentileri Arasında Uyum Olmaması	40

<i>İş ve Çalışan Arasındaki İlişkinin Bağdaşmaması</i>	<i>42</i>
<i>Kariyer İlerlemesinin Bulunmaması</i>	<i>44</i>
<i>Övgü ve Görülme Eksikliği.....</i>	<i>46</i>
<i>Güven, Hürmet ve Yardımcı Olmada Eksiklik</i>	<i>47</i>
<i>Fazla Performans Kaynaklı Stres.....</i>	<i>48</i>
İş Gören Yıpranmasını Azaltma Stratejileri	49
<i>Artan Moral</i>	<i>50</i>
<i>Kariyer Gelişimi ve İlerlemesi</i>	<i>52</i>
<i>Ödüller ve Tanıma</i>	<i>54</i>
<i>Karar Alma Sürecine Katılım.....</i>	<i>55</i>
<i>İşle İlgili Eğitim Sağlanması.....</i>	<i>57</i>
<i>Performansa Dayalı Teşvikler</i>	<i>58</i>
<i>Çıkış Görüşmesi</i>	<i>59</i>
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İŞGÖREN YIPRANMASI VE	
TÜKENMİŞLİK	61
<i>Örgüt kültürü ve İklimin İşgören Yıpranmasına Etkisi</i>	<i>63</i>
<i>Yönetici-Öğretmen İlişkilerinin İş Gören Yıpranmasına Etkisi ..</i>	<i>65</i>
SONUÇ.....	67
KAYNAKÇA.....	69

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

GİRİŞ

Çalışan yıpranması hem örgütler hem de çalışanlar için büyük bir sorun oluşturmaktadır (Goswami ve Jha, 2012; Vignesh, Sarojini ve Vetrivel, 2018). Çalışanların zihinsel ve psikolojik açıdan tükenmişlik yaşamamaları hem bireysel performanslarının hem de örgütsel bağlılıklarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Özellikle küresel rekabetin yoğunlaştığı piyasa koşullarında nitelikli iş gücünü uygun çalışma koşullarıyla istihdam etmek ve bu çalışanları kurum bünyesinde uzun vadeli olarak tutmak işletmeler için önemli bir stratejik avantaj sağlamaktadır (Kara, 2021; Wang vd., 2022; Zengin, 2019).

İş yaşamı, bireyin hem fizyolojik hem de psikososyal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla bağlantılı olarak örgütsel yapı içinde ve sosyal etkileşim süreçleriyle şekillenen dinamik bir süreçtir. Kişinin çalışma hayatındaki verimliliği, iş ve kişisel hayatındaki dengeyi de sağlamaktadır (Ören ve Yüksel, 2012). Kendine duyduğu saygı, özgüven, başarı, empati ve başkasından ona saygı duyulmasını beklemek iş yaşamının hem bireye kattığı hem de bireyi geliştirdiği özelliklerdendir. İş hayatı bu ve benzeri birçok olumlu davranışı bireye katıp onu

geliştirdiği gibi olumsuz durumlara da sebebiyet verebilmektedir. Nitekim, Antik Yunan ve Roma uygarlıklarında "çalışma" kavramı, genellikle acı, yorgunluk ve zahmetle özdeşleştirilmiş; bedensel emeği ifade eden olumsuz bir anlam taşıdığı görülmüştür (Lordoğlu, Özkaplan ve Törüner, 1999).

Dünya Sağlık Örgütü (2004) zihinsel sağlığı; bireyin kendi yeteneklerini gerçekleştirebildiği, günlük yaşamın olağan stresleri ile baş edebildiği, üretken ve verimli bir şekilde çalışabildiği ve topluma katkı sağlayabileceği bir iyilik hali olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sağlık ise yalnızca ruhsal hastalıkların yokluğu değil, aynı zamanda bireyin stresle başa çıkabilmesi, kişisel becerilerini geliştirebilmesi, toplumla etkileşim kurabilmesi ve üretken olabilmesi ile ilişkili bir ruhsal denge durumu olarak ele alınmaktadır (Dünya Sağlık Örgütü, 2004).

"İyilik hali" kavramı, Cambridge Sözlüğü'nde kişinin kendini sağlıklı ve mutlu hissetmesi durumu şeklinde tanımlanmıştır. Bu kavram; zihinsel ve duygusal sağlık, yaşam doyumu, iç huzur, hayatın anlamlı bulunması ve stresle baş etme yetilerini kapsamaktadır (Cambridge Dictionary, 2024). Seligman (2011), Flourish adlı eserinde anlamlı bir yaşamın; olumlu duygular,

bağlılık, ilişkiler, yaşamda anlam ve amaç ile başarı olmak üzere beş temel unsurla sürdürülebileceğini belirtmiştir. Ancak bu unsurların eksikliği, özellikle eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların kişisel iyi oluş düzeylerinin azalmasına ve zihinsel/psikolojik açıdan yıpranmalarına yol açabilmektedir (Anglim, Horwood, Smillie, Marrero ve Wood, 2020).

Yıpranma; özel nedenler, işin tatminin yetersiz olması, düşük maaş, yetersiz iş alanı gibi sebeplerden dolayı iş yerindeki kayıp olarak ifade edilmektedir (Alduayj ve Rajpoot, 2018). Örgütsel yıpranma; yüksek performans gösteren, yetkinlik sahibi ve kurum kültürüyle uyumlu çalışanların istifa yoluyla kurumu terk etmeleri ve yerlerine uygun yeni personel istihdam edilememesi durumunda, iş gücünde meydana gelen azalma şeklinde tanımlanabilir (Kelchtermans, 2017).

Yıpranmanın temel nedenleri arasında çalışanların kuruma duyduğu aidiyet duygusunun zayıflaması, monoton ve tatmin edici olmayan bir iş yaşamı ile etkili kariyer planlamalarının eksikliği yer almaktadır (Mhatre, Mahalingam, Narayanan, Nair ve Jaju, 2020, s. 269). Öte yandan, yalnızca kurumsal hedef ve ihtiyaçlara odaklanan, bireysel beklenti ve ihtiyaçları göz ardı eden yönetim

politikaları; yetersiz niteliklere sahip çalışanlarla iş birliği yapmak zorunda kalma durumu ve motivasyonu destekleyecek unsurların eksikliği de örgütsel yıpranmayı artıran faktörler arasında sayılmaktadır (Shankar, Rajanikanth, Sivaramaraju ve Murthy, 2018). Aşırı stres ise iş yerlerinde çalışan yıpranmasının en belirgin sebeplerinden biridir. Her ne kadar belirli düzeyde stres, bireyin performansını artırıcı bir unsur olabilse de aşırı stres bireysel ve örgütsel düzeyde çok sayıda olumsuzluğa yol açabilmektedir. Buna ek olarak, iş-özel yaşam dengesinin sağlanamaması, işlerin durağan ve gelişime kapalı olması, bireysel hedeflerin zayıflaması, kurumsal vizyonla uyumsuzluk, kişinin yetersiz hissetmesi, baskı altında çalışmak ve ekip içi çatışmalar gibi olumsuz çalışma koşulları da yıpranmayı tetikleyen önemli etmenlerdir (Mhatre, vd., 2020).

Örgütler, Avrupa iş sağlığı ve güvenliği merkezi ajansı tarafından tespit edilmiş psikososyal risk faktörlerinin oluşturduğu yeni çalışma ortamında, teknolojiye hızlı değişimlerin yaşandığı, ruh sağlığı konusunda farkındalığın arttığı, çeşitlilik ve katılıma daha fazla vurgu yapılan bir dünyanın karmaşıklıklarıyla başa çıkmak zorundadır. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı psikososyal risk faktörlerini beş kategoriye ayırmaktadır.

Bunlar; “yeni iş sözleşmesi biçimleri ve iş güvencesizliği”, “yaşlanan iş gücüne yönelik İSG riskleri”, “işin yoğunlaştırılması, yüksek iş yükü ve iş baskısı”, “iş yerinde yüksek duygusal talepler, şiddet ve taciz” ve “zayıf iş-yaşam dengesidir” (Milczarek, vd., 2009, s. 103). Dolayısıyla içinde var olduğumuz dönemde diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri de değişimleri fark edebilmeli ve gerekli dönüşümleri etkili bir şekilde sağlayarak çalışanlarının yıpranmasını en aza indirmeye gayret etmelidir (Altan, 2018). Nitekim değişimi kabul eden eğitim kurumları eğitimde kaliteyi artırabilmek için yeni çözümler denemekte, stratejik bir program dahilinde pek çok bireyi değişime entegre etmekte ve bu planları sürekli inceleyerek değerlendirmektedir (Çolakoğlu, 2005). Bu açıdan girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarındaki işgörenlerin bu değişimlerden olumlu veya olumsuz yönden etkilenmesi beklenen bir durumdur (Levent, 2016). Ancak kurumlardaki sık değişiklikler; çalışanlar üzerinde stres, yorgunluk ve özellikle de yıpranmaya sebep olabilmektedir (McMillan ve Perron, 2020). Bu bilgilerden hareketle bu çalışmada da örgütlerde işgören yıpranması kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak özellikle eğitim örgütleri bağlamında farklı perspektiflerden incelenmiştir.

YIPRANMA KAVRAMI

Bireyin kişiliğine yakışır iş teriminin boyutlarından bir tanesi kişilerin sağlıklı ve güvenli şartlarda iş yapma imkanına sahip olmasıdır. İş sağlığı ve güvenliği (İSG); insana yakışır çalışmanın ve ILO'nun insana yakışır iş gündeminin temel unsurudur (ILO, 2003). Sağlık kavramı, Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2023) tarafından yalnızca hastalık veya engelliliğin bulunmaması olarak değil; bireyin bedensel, psikolojik ve sosyal açıdan tam bir iyilik durumunda olması olarak tanımlanmaktadır. İş hayatı içerisinde hizmet alanının payı arttıkça geleneksel iş hastalıkları kavramı daha geniş bir perspektife taşınmıştır. Mesleki stres, mobbinge uğrama, endişe bozukluğu, tükenmişlik, depresyon vb. iş şartlarından kaynaklanan ruhsal yıpranma biçimleri artmıştır (Aybaşı, 2024).

Yıpranma kavramı, uluslararası literatürde genellikle “worker attrition”, “employee attrition” veya kısaca “attrition” terimleriyle ifade edilmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde ise bu terimler; “yıpranma”, “aşınma” ve “zaiyat” anlamlarına karşılık gelmektedir (Oruç, 2020). Yıpranmanın sürekli yaşanması iş performansına zarar vermektedir. Yıpranma, kurumun verimliliği, büyümesi ve gelişmesi için olumsuz bir durumdur. İş yerleri yıpranma

ortaya çıktığında, beklenmeyen maddi kayıplar, üretim kesintileri, işe alım kaynakları, öğrenme, gelişme giderleri ile karşı karşıya kalmaktadır (Immaneni ve Sailaja, 2019). Dünya çapında pek çok teknoloji etkinliğinde işgören yıpranması artarak ortaya çıkan bir sorundur (Sadana ve Munnuru, 2021).

İşgören yıpranması hem itici hem de çekici nedenlere bağlanabilir. İtici nedenler, durumsal olguların sonucudur. Genellikle iş tatminsizliği ile iş değiştirmek ile ilgilidir. İş-aile, iş-yaşam dengesine müdahale edilmesi, çalışma arkadaşları ile zayıf ilişkiler, iş stresi, az ücret, yeterli olmayan bir yönetim, kurumda algılanan adil olmayan davranışlar itici faktörlerdir. Çekici nedenler ise, alternatif çalışma yerlerinin kişiyi tatmin etmesi ile ilgilidir. Daha fazla ücret teklifleri, daha farklı iş alternatiflerinin olması, daha fazla terfinin olması çekici faktörlerdir (Ho, Downe ve Loke, 2010).

İstemsiz (Gönülsüz) Yıpranma ve İstemli Yıpranma

İstemsiz (gönülsüz) yıpranma; iş performansı, disiplin cezası, zorunlu sonlandırma gibi sebepler ile işgörenin işine son verilmesidir (Kaur ve Padmanabhan,

2019). İstemsiz yıpranma, işgörenin davranışından dolayı işinden gönderilmesidir. İstemli işgören yıpranması ise, işgörenin kendi rızası ile kurumdan çıkmasıdır (Yedida vd., 2018, s.1). İstemli yıpranma iş yerleri için kaçınılmazdır. Bu nedenle, işgörenlerin moralini yüksek tutmak, istenilen bir iş ortamının sağlanması bu problemin çözülmesine yardımcı olmaktadır (Sisodia, Vishwakarma ve Pujahari 2017).

Sağlıklı Yıpranma

İstifa kavramı, örgütsel yıpranma olgusundan ayrı bir yere sahiptir ve bu iki kavramın birbirinden ayrıştırılması önemlidir. Yıpranma, genellikle çalışanların tükenmişlik, motivasyon kaybı ve performans düşüklüğü gibi nedenlerle kurumdan uzaklaşması olarak değerlendirilirken; yüksek performans gösteren ancak örgüt kültürüne uyum sağlayamayan çalışanların gönüllü ayrılışları “sağlıklı yıpranma” veya “işlevsel yıpranma” olarak literatürde tanımlanmaktadır (Abelson ve Baysinger, 1984). Bu tür ayrılışlar, kurumun genel sağlığını korumasına ve uzun vadede örgütsel iklimin iyileşmesine katkı sağlamaktadır (Dalton, Todor ve Krackhardt, 1982).

Sağlıklı yıpranma, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin yenilenmesi ve uyumsuz çalışanların yerini daha motive ve uyumlu bireylere bırakması açısından işlevsel bir süreç olarak görülmektedir (Mobley, 1982). Ayrıca, bu süreç, örgütün dinamik kalmasına, değişimlere hızlı adapte olmasına ve verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır (Hom ve Griffeth, 1995). Dolayısıyla, her istifa olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemeli, kurumun stratejik hedefleri ve kültürel uyumu açısından olumlu etkileri olabileceği dikkate alınmalıdır. Ancak, işlevsel yıpranmanın gerçekleşebilmesi için kurumların ayrılan çalışanların yerine kaliteli ve motive bireyler alması, etkili bir insan kaynakları yönetimi uygulaması geliştirmesi ve çalışan bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Allen, Bryant ve Vardaman, 2010). Aksi takdirde, yıpranma olgusu örgütsel verimliliği olumsuz etkileyen yapısal bir soruna dönüşebilir.

İtme- Çekme-Bağlama Modeli

Makro düzeyde işgören yıpranmasını açıklamak için yaygın şekilde kullanılan kuramsal modellerden biri, göç (migration) teorisinden esinlenerek yönetim ve organizasyon alanına uyarlanmış olan İtme-Çekme-

Bağlama (İÇB) modelidir. Bu model, çalışanların örgütten ayrılma kararını etkileyen faktörleri üç ana kategoriye ayırır: İtme faktörleri, çekme faktörleri ve bağlama faktörleri (Moon, 1995).

İtme faktörleri, işgörenin mevcut örgüt ortamındaki olumsuz deneyimlere ve koşullara işaret eder. Bunlar arasında aşırı iş yükü, yetersiz destek, düşük ücret, kariyer gelişim olanaklarının kısıtlılığı ve olumsuz işyeri ilişkileri yer almaktadır. Bu faktörler, çalışanların örgütte kalma motivasyonunu azaltarak ayrılma eğilimini artırır (Mitchell vd., 2001).

Çekme faktörleri, çalışanları başka bir örgüte veya iş ortamına yönelten dışsal ve olumlu unsurları ifade eder. Bu faktörler, daha iyi ücret ve yan haklar, daha yüksek kariyer fırsatları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve daha destekleyici bir örgüt kültürü gibi cazip alternatifleri kapsar. Çekme faktörleri, işgörenlerin mevcut işyerinden kopuşunu tetikleyebilecek önemli dışsal motivasyon kaynaklarıdır (Mobley, 1982).

Bağlama faktörleri ise, işten ayrılma kararını kolaylaştıran ya da güçleştiren düzenleyici ve aracılık yapan değişkenler olarak tanımlanır. Bunlar, aile durumu, iş piyasasındaki koşullar, kişisel değerler, örgütsel bağlılık

düzeyi ve alternatif iş olanaklarının erişilebilirliği gibi unsurları içerir. Bağlama faktörleri, itme ve çekme faktörlerinin etkisini şekillendirerek, çalışanların ayrılma kararını daha karmaşık bir süreç haline getirir (Hom ve Griffeth, 1995). İÇB modeli, işgörenlerin ayrılma sürecini çok boyutlu ve dinamik bir yapıda ele alarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ayrılma nedenlerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Mitchell vd., 2001).

Firth ve arkadaşlarının (2004) yaptığı çalışmada, düzenli mentorluk uygulamaları, bilgi paylaşımı, yöneticilerden alınan geri bildirimler ve yöneticilerin güvenilirliği gibi faktörlerin çalışan yıpranmasını azaltmada kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu unsurlar, çalışanların iş ortamında kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, iş bağlılığını ve motivasyonunu artırmaktadır. Ayrıca, işe alım süreçlerinde kurum kültürüne ve değerlerine uyumlu nitelikli bireylerin seçilmesi, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını güçlendiren temel stratejiler arasında yer almaktadır. Coldwell (2016) ise, destekleyici ve kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşturulmasının, çalışanların tatmin seviyesini yükselterek, işgörenlerin uzun vadeli elde tutulmasına önemli katkı sağladığını belirtmektedir. İşgörenlerin kişisel

iyi oluş düzeylerinden uzak, stresli ve olumsuz koşullara sahip iş ortamlarında çalışmak zorunda kalmaları, bireylerin hem ruhsal hem de bilişsel açıdan yıpranmalarına yol açabilmektedir (Anglim vd., 2020).

ÖRGÜTSEL YIPRANMA

Örgütsel yıpranma, genellikle ortalamanın üzerinde performans gösteren, yetkin ve örgüt kültürüne ya da takım ruhuna uyum sağlayabilen değerli çalışanların istifa etmesi ve bunların yerine nitelikli bir şekilde yeni personel alınamaması sonucunda işgören sayısında meydana gelen azalma olarak tanımlanmaktadır (Kelchtermans, 2017). Bu süreçte çalışanlar, işten ayrılma kararını genellikle işin kendisinden veya örgütsel yapıya ilişkin çeşitli olumsuz faktörlerden kaynaklanan sorunlar nedeniyle gönüllü olarak vermektedirler. İşgörenler, örgüt politikaları, denetim biçimi, çalışma koşulları, ücret seviyesi, çalışanlar arası ilişkiler ve astlarla kurulan iletişim gibi unsurlara diğer faktörlere kıyasla daha az anlam yüklemektedirler (Salehi, 2018).

Yoğun rekabet koşullarının hâkim olduğu iş ortamlarında, çalışanların geleceğe yönelik kaygıları, statü kazanma ve alanda üstünlük elde etme endişeleri, bireyleri

sürekli bir stres ve baskı altında çalışmaya itmektedir. Bu tür aşırı rekabetçi ortamlar, çalışanların bilişsel ve psikolojik sağlıklarını olumsuz etkileyerek, uzun vadede ruhsal yıpranmaya yol açabilmektedir (Zhang, Mayer ve Hwang, 2018). İşgörenlerin işten ayrılma ya da kurumda kalma kararlarında iş tatmininin temel belirleyicilerden biri olduğu bilinmektedir. Ancak, bu karar sürecinde yalnızca iş tatmini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, stres düzeyi, işle bütünleşme, öz-değerlendirme ve içsel motivasyon gibi psikososyal faktörlerin de önemli aracılık rolleri bulunmaktadır (Lambert vd., 2001). Örgütsel bağlılık, çalışanın kuruma olan duygusal bağlılığı ve aidiyet hissi olarak tanımlanırken, stres düzeyi ise iş yükü ve iş ortamından kaynaklanan baskıların birey üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. İşle bütünleşme, çalışanın yaptığı işi benimseme ve kimliğiyle özdeşleştirme derecesini belirtirken, öz-değerlendirme bireyin kendi yetkinlik ve değer algısını ifade etmektedir. İçsel motivasyon ise, bireyin dışsal ödüllerden bağımsız olarak, işi yapma isteği ve tatminiyle ilgilidir (Deci ve Ryan, 2000).

Mikro düzeyde yapılan araştırmalar ise iş tatminiyle birlikte bu faktörlerin etkileşimi üzerinden örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme (örgütsel karşılıklılık), öz-değerlendirme, işle bütünleşme ve içsel motivasyon

kavramlarının çalışanların ayrılma niyetleri ve davranışlarını açıklamada etkili olduğunu göstermektedir (Akella vd., 2017; Shaw vd., 2005). Psikolojik sözleşme, işgören ile işveren arasındaki karşılıklı beklentilerin algılanması ve bu beklentilerin karşılanma düzeyi üzerine yoğunlaşmakta, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını şekillendirmektedir (Rousseau, 1995). Ayrıca, içsel motivasyonun yüksek olduğu durumlarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendiği ve ayrılma eğilimlerinin azaldığına dair bulgular literatürde yer almaktadır (Gagné ve Deci, 2005).

Örgütsel Yıpranma Nedenleri

Örgütsel yıpranmanın karmaşık yapısı nedeniyle, bu olguya yol açan faktörlere dair tek bir kesin yargıya ulaşmak mümkün değildir. Literatürde, yıpranma sürecinin temel göstergesi olarak genellikle çalışanların işi bırakma niyeti üzerinde durulmakta ve bu niyetin arkasındaki nedenler çeşitli açılardan incelenmektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler, genel olarak kişisel, örgütsel ve çevresel boyutlar altında ele alınmaktadır. Kişisel faktörler arasında; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve sosyal statü gibi

demografik özelliklerin yanı sıra, bireyin kişilik yapısı, benlik algısı ve duygusal durumları önemli rol oynamaktadır. Örgütsel faktörler ise yetersiz ücret politikaları, uzun ve zorlu çalışma saatleri, sağlıksız iş ortamları ve kariyer gelişimindeki engeller gibi unsurları kapsamaktadır. Çevresel faktörler ise, ülkenin ekonomik durumu, işsizlik oranları, yaşam standartları, faaliyet gösterilen sanayi sektörü, iş türü ve işletme büyüklüğü gibi makro ölçekteki değişkenleri içermektedir (Demirtaş ve Akdoğan, 2014; Hwang ve Kuo, 2006; Seyrek ve İnal, 2017).

İş doyumu, çalışanların işten ayrılma veya kurumda kalma kararlarında etkili olan temel faktörlerden biridir. Ancak, bu karar sürecinde örgütsel bağlılık, stres düzeyi, çalışanın işine aidiyet hissi, öz-değerlendirme ve kişisel motivasyon gibi unsurlar da önemli aracılık işlevi görmektedir (Lambert vd., 2001). İşgörenler sadece işten ayrılma yoluna gitmekle kalmayıp, aynı zamanda karşılaştıkları sorunları dile getirme, çözüm sürecini kararlılıkla bekleme ya da soruna odaklanmama gibi farklı davranışsal stratejiler de geliştirebilmektedirler (Davis-Blake vd., 2003).

İşgören Yıpranması

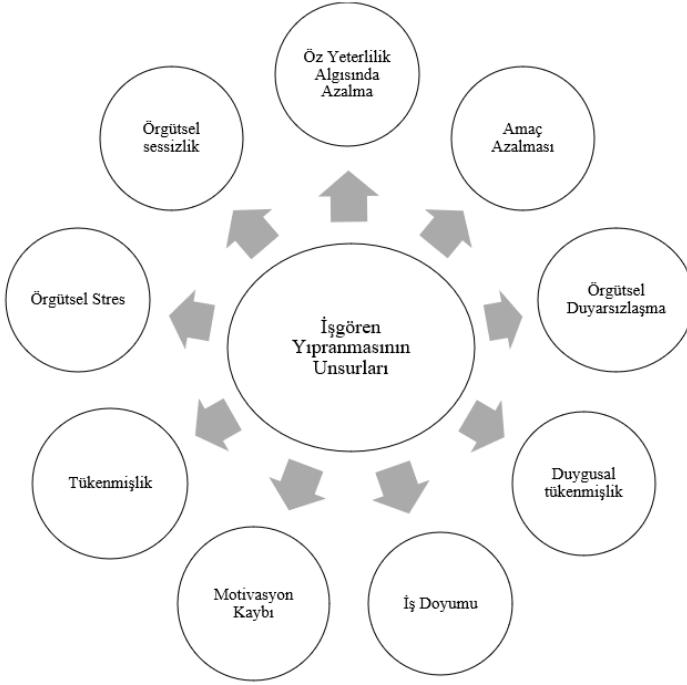
İşgören yıpranması, bireyin bilişsel ve ruhsal açıdan kendini iyi hissetmemesi, psikolojik iyi oluş halinden uzaklaşması durumunu ifade etmektedir. Bu süreçte çalışanların bireysel başarı motivasyonunda azalma görülürken, işe karşı olan ilgileri ve bağlılıkları da zayıflamaktadır. Özellikle yoğun rekabet ortamları ve yüksek stres düzeyine sahip iş alanlarında, işgörenler bilişsel ve psikolojik açıdan yorgunluk, tükenmişlik ve güçsüzlük hissetmektedirler. Ruhsal ve bilişsel anlamda yıpranan bireylerin işlerine karşı olan ilgileri azalmakta, çalışma süreci monoton ve anlamsız bir hâl almaktadır. Bu durum, çalışanların sürekli bir zihinsel ve psikolojik yorgunluk hissi yaşamasına neden olmakta; sonuç olarak görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirebilecek enerji ve gücü kendilerinde bulamamalarına yol açmaktadır (Tutar ve Erdem, 2022).

Çalışanın ruhsal açıdan hassaslaşması, kendisinden beklentilerini azaltması ile yaşam sevincinde ve enerjisinde giderek azalma yaşaması, işgören yıpranmasının önemli belirtileri arasında yer almaktadır (Jain ve Nayyar, 2018). Buna ek olarak, kurum politikalarının yalnızca iş ve örgüt ihtiyaçlarına odaklanarak çalışanların bireysel

gereksinimlerini göz ardı etmesi, nitelik ve nicelik açısından yetersiz personelle çalışma zorunluluğu, düşük moral ve motivasyon ortamı yaratması da yıpranma sürecini tetikleyen diğer önemli faktörlerdendir (Shankar vd., 2018).

İşgören Yıpranmasının Unsurları

İşgören yıpranması, fiziksel, zihinsel ve psikolojik boyutlarda kendini gösteren bütüncül bir tükenmişlik halidir ve bu yıpranmayı oluşturan başlıca unsurlar arasında motivasyon kaybı, amaç azalması, örgütsel duyarsızlaşma ve özyeterlilik algısında düşüş bulunmaktadır (Tutar ve Erdem, 2022). İşgören yıpranması unsurları Şekil 1’ de sunulmuştur.



Şekil 1. İşgören Yıpranmasının Unsurları

Kaynak: Maslach, Jackson ve Leiter (2001)'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Öz Yeterlilik Algısında Azalma

Özyeterlilik, bireyin kendi yetenekleri ve kapasitesi hakkında sahip olduğu inançtır; yani bir davranışı başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için gerekli olan yeterliliğe sahip olduğuna dair içsel güvenidir. Bu kavram, kişilerin belirli görevleri yerine getirmek üzere ihtiyaç duydukları motivasyon, bilişsel beceriler ve psikolojik kaynakları bir

araya getirip kullanma kararlılığını ifade eder. Özetle, özyeterlilik bireyin kendisi hakkındaki genel algısıdır (Wood ve Bandura 1989). Bu algı bireyin yeteneklerini nasıl değerlendirdiği ve karşılaştığı işin zorluk derecesi gibi hem durumsal hem de zihinsel süreçlerden etkilenmektedir (Luthans vd., 2007). İşgörenlerin, görevlerindeki ve örgütsel ortamdaki olumsuzluklara aşırı odaklanmalarına yol açan düşük özyeterlilik algısı, çalışan yıpranmasının önemli nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Araştırmalar, öz yeterlik algısı yüksek bireylerin, düşük öz yeterlik algısına sahip olanlara kıyasla hastalıklardan daha hızlı iyileştiğini ve tedavi süreçlerini daha etkin ve kısa sürede tamamladığını ortaya koymaktadır. Öz yeterlik hissi sadece genel fiziki durumunu değil eğitim ve çalışma hayatını da büyük oranda etkilemektedir. Öz yeterliği yüksek işgörenler, öz yeterliği düşük olanlara oranla yaptıkları çalışmadan daha fazla haz sağladıkları, kendilerini işe daha iyi adapte ettikleri, verilen bir görevde daha iyi performans gösterme ya da mesleki çalışmalarda daha istekli oldukları gözlemlenmiştir (Salas ve Cannon-Bowers, 200, s. 471). Randhawa (2004, ss. 337-338), öz yeterlilik ile çalışma başarısı ve çeşitli davranışsal sonuçlar arasında açık ve tutarlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, öz

yeterlilik; denetim algısı, rekabetçi tutumlar ile bağlantılı olup, risk alma eğilimi, fırsatları fark edebilme ve sabırlı olma gibi belirli kişisel özelliklerle de yakından ilişkilidir (Bradley ve Roberts, 2004, s. 41).

Amaç Azalması

Bireyleri hayata bağlayan, ruhsal dengelerini korumalarına katkı sağlayan ve kendi yeteneklerini ortaya koymalarına olanak tanıyan çeşitli psikolojik ve sosyal etkenler bulunmaktadır (Elliot ve Dweck, 1988; Emmons, 1999). Bu etkenlerden biri de bireylerin yaşamları boyunca belirledikleri kişisel amaçlardır. Amaçlar, bireyin ulaşmak istediği sonuçların zihinsel temsilleri olarak tanımlanmakta ve yönelimlerine anlam kazandıran bir yapı sunmaktadır (Austin ve Vancouver, 1996). Bireyin başarıya yönelik motivasyon kaybı, başarılı olmaya çalışma konusunda genel bir tutkulu olamama, zengin bir deneyim kazanma ihtiyacının olmaması ve yeni aktivitelere yeterince haz duymaması anlamına gelir. Amaçların küçülmesi, aynı zamanda her türlü yenilik, ilerleme ve yaratıcılığa karşı bir motivasyon kaybı anlamına gelir. Çalışmaya olan ilgi kaybı da amaç küçülmesinin önemli bir göstergesidir. İş yaşamında kronik yorgunluk, işe ve organizasyona karşı

bir isteksizlik ve genel bir soğuma halidir. Amaç duygusunun zayıflaması, işgörenlerin anlamlı bir iş deneyimi yaşamasını, kariyerlerinde yön bulmasını ve mesleki gelişim göstermesini güçleştirmektedir (Hatchimonji vd., 2021). Amacı azalmış bireylerin, yaptıkları işi değerli görmeleri ve işlerine sadece zorunluluktan öte bir anlam katmaları zorlaşmaktadır. Ayrıca, amaçları zayıflamış bireylerin, kendilerini yorucu bulan iş ve aktivitelerle ilgili olarak yeni hedefler oluşturup kariyerlerini geliştirmeleri de güçleşmektedir (Stets ve Burke, 2000, s. 224).

Ruhsal ve bilişsel açıdan yıpranmış bireyler, kendileri ile yaptıkları işler ve işyeri arasında psikolojik bağları zayıflatarak kaybetme eğilimi gösterirler (Reich, 2002, s. 6; Vuori vd., 2012, s. 233). Amaç duygusu azalan bireyler, *“Ben aslında nereye aitim?”*, *“Bulunduğum yer, olmam gereken yer midir?”* ve *“Kendi hayatıma ve başkalarının yaşamlarına anlam katabiliyor muyum?”* gibi temel varoluşsal sorulara tatmin edici yanıtlar bulmakta güçlük çekerler (King vd., 2016).

Çalışanların iş yaşamında hissettikleri amaç duygusunun azalması, örgütsel bağlılık, motivasyon ve genel iş tatmini üzerinde doğrudan olumsuz etkiler

yaratmaktadır. Özellikle işin anlamlılığı (meaningfulness of work), amaç duygusunun temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmakta; bu duygu zedelendiğinde, bireyler işlerine yabancılaşmakta ve örgütten uzaklaşmaktadır. Van Tuin ve arkadaşları (2020), kurumsal amacın açık ve çalışanla bütünleşik biçimde sunulmasının, motivasyonun ve bağlılığın sürekliliğinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Heath, Williams ve Luse (2024) tarafından yapılan araştırmada, anlamlı iş algısının düşük işten ayrılma niyetiyle doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur.

Arnoux-Nicolas ve arkadaşlarının (2016) çalışması, olumsuz iş koşullarının anlamlılık hissini zedelediğini ve bu durumun amaç azalmasına yol açarak devamsızlık niyetini artırdığını göstermiştir. Diğer yandan İş Talepleri-İş Kaynakları (JD-R) modeli yeterli kaynaklara sahip olmanın anlamlılığı destekleyerek tükenmişlik riskini azalttığını ileri sürmektedir (Demerouti vd., 2001). Ayrıca, Newman, Donohue ve Eva (2017), psikolojik güvenliğin çalışanlar arasında açıklık ve iş birliğini teşvik ettiğini, bu ortamın işin amacına daha fazla katkı sağlayarak duygusal kopuşu engellediğini savunmuştur. Pendell (2022)'in yılı raporu da bu bulguları destekler nitelikte olup, duygusal iyi oluşun özellikle pozitif duygular, takdir edilme ve

aidiyet gibi unsurların çalışanlarda amaç hissini güçlendirdiğini göstermektedir.

Örgütsel Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, diğer adıyla apati, bireyin çevresel ya da içsel bir uyarana karşı zamanla azalan bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerinin giderek zayıflaması ve nihayetinde bu tepkilerin tamamen ortadan kalkması durumu olarak tanımlanabilir (Funk vd., 2004, s. 24). İşletme literatüründe "atalet", "entropi", "uyumsuzluk" ve "kargaşa" gibi kavramlarla birlikte ele alınan rigor mortis terimi, aslen canlıların yaşamlarını yitirdikten sonra bedenlerinde meydana gelen katılaşmayı ifade eden biyolojik bir kavramdan türetilmiştir (Fettahlıoğlu, Birin ve Akdoğan, 2017). Bu kavram, örgütsel bağlamda ise değişime ayak uyduramayan, çevresel koşullara uyum sağlamakta zorlanan kurumların esnekliklerini ve hareket kabiliyetlerini yitirerek durağan ve işlevsiz bir yapıya dönüşmelerini betimlemek amacıyla kullanılmaktadır. Tıpkı biyolojik anlamda hareket yetisini kaybeden bir organizmada olduğu gibi, örgütsel olarak da rigor mortis durumuna giren yapılar, zamanla çevresel değişimlere

yanıt veremeyerek rekabet gücünü kaybeder (Koçel, 2011, ss. 671-672).

İşgören, mesleki tükenmişliğin bir yansıması olarak hizmet sunduğu ya da iş nedeniyle etkileşimde bulunduğu kişilere karşı mesafeli, ilgisiz, duygusal soğukluk içeren ve zaman zaman olumsuz tutumlar sergileyen bir yaklaşım geliştirebilir. Tükenmişliğin sonraki boyutu olan duyarsızlaşma, bireyin çalıştığı insanlar hakkındaki olumsuz, alaycı duygu ve davranışlarıyla birliktedir. Bu kısımda duyarsızlaşan işgören çalıştığı emek gösterdiği insanların bunu hak ettiklerini düşünür (Wright ve Bonett, 1997, s. 492). Bu durum, genellikle hızla artan bir yabancılaşma hissi, işe dair hedef ve anlamın kaybolması ile işgörenin karşısındaki kişileri birer nesne gibi algılamaya başlamasından kaynaklanmaktadır (Delmolino, 2018). Bilişsel ve ruhsal açıdan tükenmişlik yaşayan çalışanlar, bu duyarsızlaşma sürecinin etkisiyle işlerine, çalışma arkadaşlarına ve kuruma karşı ilgisizlik geliştirebilirler (Baycan, 1985; Garden, 1987). Duyarsızlaşan bireylerin çevrelerinde gelişen olayları ahlaki bir çerçevede değerlendirme eğilimleri zayıflar; bunun yerine daha içgüdüsel, kısa vadeli ve ilkel tepkilere yönelme eğilimleri artar. Bu süreçte merhamet, sevgi, yardımlaşma, güven,

destek ve çaba gibi insani değerler anlamını yitirmeye başlar (Krahé vd., 2011).

Kurumların kültürel dönüşüm süreçlerini başarıyla yürütebilmesi, büyük ölçüde işgörenlerin katkısıyla mümkün olmaktadır (Koçel, 2011, s. 682). Bu nedenle, örgütsel duyarsızlaşma döngüsünü kırmak isteyen kurumların öncelikle çalışanların perspektiflerini geliştirmeye odaklanmaları gerekmektedir. Değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilecek bir kurumsal yapı inşa etmek, ancak değişime açık, öğrenmeye istekli ve mevcut bilgi ya da alışkanlıklarını sorgulamaya hazır bireylerin varlığıyla mümkündür. Kurumların bu döngüden çıkabilmesi için, gelişime açık ve değişime istekli insan kaynağına sahip olmaları stratejik bir gerekliliktir. Günümüz iş dünyasında rekabetin yalnızca süreklilik gösteren bir mücadele değil, adeta bir “savaş makinesi” haline geldiği düşünüldüğünde, ileriye gitmek isteyen kurumlar için en kritik unsur, yenilikçi uygulamaları hayata geçirme yetkinliğine sahip olmaktır (Wang ve Costello, 2009, s. 65).

Motivasyon Kaybı

İş görenlerin iş yaşamında karşılaştıkları çeşitli zorluklar, zamanla motivasyonlarında düşüşe neden olabilmektedir. Bu durum yalnızca performans üzerinde değil aynı zamanda bireyin işe olan bağlılığı, mesleki doyumu ve psikolojik iyilik hali üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Nitekim literatürde motivasyon kaybının bireyin işini anlamlı bulmaması, öz yeterlilik algısının düşmesi ve amaç duygusunun zayıflaması ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Stets ve Burke, 2000).

Motivasyonun azalması bireyin yalnızca işiyle değil, aynı zamanda çevresiyle kurduğu ilişkilerde de bir kopuşa neden olabilir. McClelland'ın "Başarma İhtiyacı Kuramı" çerçevesinde değerlendirildiğinde, motivasyon eksikliği bireyin sosyal bağlarını zayıflatarak iş birliği, grup çalışması ve kişilerarası etkileşimi olumsuz etkileyebilir (Wang vd., 2022). Benzer şekilde "Beklenti Kuramı"da kişinin belirli bir hedefe ulaşma arzusu ile bu hedefin gerçekleşeceğine olan inancı arasındaki ilişkinin motivasyon düzeyini etkilediğini ortaya koymaktadır (Locke ve Schattke, 2019).

Motivasyon kaybı ayrıca bireyin içsel kaynaklarıyla da ilişkilidir. Öz yeterlilik algısı bu noktada belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bireyin kendisini yeterli görmemesi, karşılaştığı görevlerde başarılı olacağına dair inancının zayıf olması, motivasyonunun azalmasına neden olabilmektedir (Wood ve Bandura, 1989). Öz yeterliliği yüksek bireyler ise zorluklarla daha etkin mücadele edebilmekte, bu durum onların işe olan bağlılıklarını ve üretkenliklerini artırmaktadır. Literatürde, öz yeterlilik düzeyi yüksek çalışanların stresle daha etkili başa çıktıkları, hastalıklardan daha hızlı iyileştikleri ve görevlerine daha büyük bir bağlılıkla yaklaştıkları belirtilmiştir (Randhawa, 2004).

Motivasyonun azalması aynı zamanda kişinin işinde anlam bulamaması ile de ilişkilendirilmektedir. Amaç duygusunun zayıfladığı durumlarda, çalışanlar görevlerini yalnızca yerine getirilmesi gereken rutin işler olarak görmekte, bu da zamanla duygusal ve zihinsel yıpranmayı tetiklemektedir (Hatchimonji, Gregory, Osher, Selby ve Elias, 2021). Birey işini kişisel değerleriyle bağdaştıramadığında mesleki kimliğinde boşluklar hissedebilir ve “nereye aitim?” sorusuna tatmin edici bir yanıt bulmakta zorlanabilir (King vd., 2016).

Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, yalnızca bir iletişim eksikliği değil; aynı zamanda bireysel farkındalıkla örgütsel iklim arasındaki gerilimi yansıtan yapısal bir sorundur. Literatürde bu sessizlik çoğunlukla korkuya, güvensizliğe ya da güç dengesizliklerine dayandırılrsa da Dyne, Ang ve Botero (2003)'nın yaptığı sınıflandırma bu olguyu çok boyutlu bir yaklaşımla ele alarak, sessizliğin her zaman pasif ya da edilgen bir tutumla açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Özellikle "yararcı sessizlik" gibi türler çalışanın örgütsel bütünlük yerine kişisel dengeyi korumaya yöneldiği durumları açıklar ve sessizliğin stratejik bir tercih olabileceğini göstermektedir.

Knoll ve Van Dick'in (2013) bulguları örgütlerde ifade özgürlüğünün ve psikolojik güvenliğin düşük olduğu ortamlarda çalışanların hem üretkenliklerini hem de örgüte duygusal bağlılıklarını kaybetme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, örgüt kültüründe açıklık, katılımcılık ve güvenin teşvik edilmediği yapılarda sessizlik kronikleşmekte; bu da bilginin yukarıya taşınamamasına, sorunların kurumsal düzeyde görünmez kalmasına ve inovasyon süreçlerinin tıkanmasına yol açmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin yalnızca bireysel bir tutum olmadığını, yöneticilerin bilinçli ya da örtük bazı inançlarının da bu süreci pekiştirdiğini vurgulamaktadır. Çalışanların görüş belirtmekten kaçınması çoğu durumda mevcut örgütsel kültürün ve yönetsel tarzın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu olgu yalnızca örgütsel davranış literatürüyle değil, iletişim kuramları çerçevesinde de ele alınabilir. Özellikle Noelle-Neumann tarafından geliştirilen “Sessizlik Sarmalı” kuramı bireylerin fikirlerini açıklamaktan kaçınmalarını sosyal izolasyon korkusuyla açıklamaktadır. Bu kurama göre kişiler, baskın görüşe karşı fikir belirtmeleri durumunda dışlanacaklarını hissettiklerinde sessiz kalmayı tercih ederler (Noelle-Neumann, 1974). Örgütsel sessizlik, aynı zamanda kurumsal iletişim tatmini düzeyiyle yakından ilişkilidir. Etkin bir kurumsal iletişim sistemi yalnızca bilgi akışını değil, aynı zamanda çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri psikolojik güven ortamının oluşmasını da sağlar (Morrison ve Milliken, 2000).

Akıncı'ya (1998) göre kurumsal iletişim örgütsel atmosferin bir yansıması olup çalışanların örgütsel düşünceyi nasıl yönettikleriyle de yakından ilişkilidir. Örgütsel sessizlik sadece anlık bir iletişim tercihi değil,

zamanla kurumsallaşan ve işgören davranışlarını kalıcı biçimde etkileyen bir örgüt kültürü boyutuna evrilmektedir. Sürekli bastırılan fikirlerin, dile getirilemeyen eleştirilerin ve görünmez kalan sorunların birikmesiyle oluşan bu sessizlik kültürü çalışanlar açısından duygusal tükenme, motivasyon kaybı ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi sonuçlara yol açmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Özellikle performans geri bildiriminin yetersiz olduğu, açık iletişim kanallarının kapalı tutulduğu yapılarda, çalışanların işe yönelik katılımı azalmakta; bu durum hem bireysel verimliliği düşürmekte hem de işyeri refahını tehdit etmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Uzun vadede bu kültürün norm hâline gelmesi çalışanların yalnızca sessiz kalmayı değil, düşünsel üretkenliği bırakmayı da içselleştirmelerine neden olabilir. Anonim geri bildirim mekanizmaları, psikolojik güvenlik odaklı liderlik tarzları ve ifade özgürlüğünü teşvik eden açık iletişim politikaları bu kültürün dönüşümünde etkili olabilir. Örgüt içinde çalışanların görüşlerini açıkça paylaşabilecekleri yapısal alanlar yaratılması sessizliğin normalleşmesini engelleyerek kurumsal öğrenmeyi ve yenilikçiliği yeniden canlandırabilir (Detert ve Edmondson, 2011; Edmondson, 1999).

Örgütsel Stres

İş gören yıpranması kavramı çalışanların iş yaşamında maruz kaldıkları fiziksel, ruhsal ve bilişsel zorlanmaların toplamı olarak ele alınmaktadır. Bu yıpranmanın temel kaynaklarından biri ise örgütsel stres faktörleridir. Örgütsel stres, çalışan ile iş ortamı arasında oluşan uyumsuzluk ve gerilim sonucunda ortaya çıkan, işgörenin iş performansını, motivasyonunu ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyen dinamik bir süreçtir (Erdoğan, 1996). Örgütsel stresin tamamen ortadan kaldırılması da istenmeyen sonuçlar doğurabilir. İş hayatında tamamen stressiz bir ortam, monotonluk ve durağanlık hissi yaratarak çalışanlarda ilgisizlik ve işten kopma eğilimini artırabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Örgütsel stresin işgören yıpranmasına etkisi, bireysel farklılıklar, iş yükü, rol belirsizliği, sosyal destek eksikliği, yetersiz yönetim uygulamaları gibi çeşitli unsurlardan kaynaklanmaktadır (Cooper ve Marshall, 1976; Lazarus ve Folkman 1984). Özellikle belirsiz ve karmaşık iş rollerine sahip çalışanlar, yeterli sosyal destek ve geri bildirim alamayan bireyler daha yüksek stres düzeyleriyle karşılaşmakta ve bu durum işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Ayrıca, yoğun rekabet, örgütsel

değişim ve yönetim baskıları gibi çevresel faktörler de çalışanların psikolojik dayanıklılığını zorlayarak yıpranmayı tetiklemektedir (Quick ve Tetrick, 2011).

Örgütsel stres, sadece bireyin psikolojik dayanıklılığına bağlı bir durum değil; iş ortamında sahip olunan ya da yitirilen kaynaklar üzerinden şekillenen çok boyutlu bir süreçtir. Hobfoll'un Kaynakların Korunması (COR) teorisine göre, bireyler sahip oldukları değerli kaynakları korumaya, elde etmeye ve sürdürmeye çalışırlar; bu kaynakların tehdit altında olması ya da kaybedilmesi stresin temel nedenini oluşturur (Hobfoll, 1989). Örgüt içindeki yüksek talepler, azalan destek, belirsiz rol beklentileri ve zaman baskısı gibi etmenler, çalışanın fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketir. Bu durum sadece iş performansında değil; aynı zamanda yaşam doyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi psikososyal alanlarda da gerilemelere neden olmaktadır (Halbesleben vd., 2014). Özellikle yönetsel destek eksikliği stresin sürdürülebilir hâle gelmesine ve çalışanlarda tükenmişliğin kronikleşmesine zemin hazırlar. COR teorisi bu yönüyle örgütsel stresin önlenmesine ilişkin stratejilerin sadece iş yükünü azaltmakla değil; çalışanlara kaynak kazandıracak yapısal ve kültürel müdahalelerle desteklenmesi gerektiğini vurgular (Hobfoll vd., 2018). Son

yıllarda yapılan çalışmalar, örgütsel stres ile işgören yıpranması arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Stres düzeyi arttıkça, çalışanların işte tükenmişlik yaşama olasılığı, motivasyon kaybı ve genel iş tatmininde azalma da paralel olarak artmaktadır (Maslach ve Leiter 2016; Schaufeli ve Bakker, 2004).

Tükenmişlik

Tükenmişlik, iş yaşamında karşılaşılan stres kaynaklarının devamlılığı ve bireyin bu stres faktörlerine karşı direnç geliştirememesi sonucu ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Bu durum, kişinin ruhsal, bilişsel ve motor becerilerinde enerji kaybı yaşaması, kendini kötü hissetmesi ve giderek güçsüzleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Aslan ve Özata, 2008). Tükenmişlik hali özellikle kişilerarası ilişkilerin yoğun ve zorlayıcı olduğu iş ortamlarında, çalışanların işlerine dair artan kaygılar, aşırı iş yükü, durgunluk hissi ve yeteneklerini yeterince kullanamama gibi faktörlerle ilişkilendirilir. Ayrıca, düşüncelerine değer verilmemesi ve başarı ile statü arasında yaşanan dengesizlikler de bu süreci tetikleyen

önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Arı ve Bal, 2008; Serinkan ve Barutçu, 2006).

İş ortamındaki sosyal ilişkiler çalışanların iş hayatında uzun süreli olarak insanlarla yüz yüze gelmesi ve kendini ifade etmekte güçlük çekmesi tükenmişliği artıran diğer nedenlerdir. Yetersiz kaynaklarla çalışma zorunluluğu yönetim eksiklikleri ve iletişim sorunları da tükenmişlik sürecini hızlandıran faktörler olarak literatürde yer almaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993; Koyuncu, 2005; Kim vd., 2007). Tükenmişlik sadece bireysel bir problem olmayıp örgütsel yapının ve yönetim süreçlerinin de gözden geçirilmesini gerektiren bir durumdur (Maslach, Leiter ve Schaufeli, 2001). Bu nedenle iş yerlerinde çalışanların psikolojik sağlıklarını koruyacak, stres kaynaklarını minimize edecek ve destekleyici yönetim uygulamalarını içeren stratejilerin geliştirilmesi önem taşımaktadır (Leiter ve Maslach, 2009). Çalışmaların farklı iş alanları üzerinde yapılması sonucunda farklı iş alanlarında kişilerin farklı seviyede tükenmişlik yaşadığı, bununla beraber bazı işgörenlerin daha çok tükenmişliğe sebep olacak çalışmalar içerdiği görülen bir sonuçtur (Fogarty vd., 2000). Kişilerin yaşadığı tükenmişliği duygusal, eylemsel ve fiziksel olarak sınıflandırma tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Kişilerin Tükenmişlik Yaşadığını Ortaya Koyan Belirtilerin Duygusal, Eylemsel ve Fiziksel Olarak Sınıflandırılması

Duygusal Belirtiler	Motivasyon Kaybı Özgüven Kaybı Öz Değeri Düşük Hissetme Aşırı Kuşku Duyma Kendini Dışlanmış Hissetme Ani Sinirlenme Doyumsuzluk Çaresiz Hissetme Zihin Bulanıklığı Zihinsel Alanda Güçlük Yaşama
Eylemsel Belirtiler	Anlık Karşı Çıkışlar Olumsuz Eleştiriye Gelememe Sebatsızlık Kaidelerde Hiçbir Şekilde Esneklik Göstermeme Darılma İş Dışındaki Faaliyetlere Özel İlgi Devamlı Kendini Müdafaa Etme Sürekli Mantığa Bürüme Bulunduğu Ortamlardaki İş İlişkilerinde Bozulmalar
Fiziksel Belirtiler	Sürekli Yorgun Hissetme Enerji Düşüklüğü Uyku Sorunları Nefes Alamama Hissi Mide Sorunları

Kaynak: Kaçmaz (2005, s. 30), Koyuncu (2005), Lambie (2007, s. 83) ve Sweeney ve Summers (2002, s. 227)'dan uyarlanmıştır.

Duygusal Tükenmişlik

Duygusal tükenmişlik, çalışanların yoğun iş baskısı ve sürekli stres altında duygusal kaynaklarını

tüketmeleriyle gelişen, örgütsel yaşamda hem bireysel refahı hem de kurumsal verimliliği olumsuz etkileyen kronik bir yıpranma biçimidir. İş yükü, düşük kontrol algısı, yönetsel adaletsizlik, sosyal destek eksikliği ve işyeri zorbalığı gibi psikososyal stres faktörlerinin bu süreci doğrudan tetiklediği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (van Vegchel, de Jonge, Bakker ve Schaufeli, 2012). Psikolojik güçlendirme düzeyi yüksek olan bireylerde ise duygusal tükenmişliğin daha düşük düzeyde seyrettiği; özellikle psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılığın bu etkide tamponlayıcı rol üstlendiği belirlenmiştir (Zhou ve Chen, 2021). Öte yandan toksik liderlik biçimleri duygusal tükenmeyi daha da derinleştirerek çalışanların iş tatmininde azalma, devamsızlık ve örgütsel sapkın davranışlara yönelme gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Ahmed, Atta ve Mohamed, 2024). Bu bağlamda duygusal tükenmişlik yalnızca bireysel bir direnç meselesi değil; doğrudan örgütsel yapı, liderlik tarzı ve işyeri iklimiyle ilişkili çok boyutlu bir olgudur. Dolayısıyla duygusal tükenmişlikle mücadele bireysel dayanıklılığı artırmanın ötesinde örgütsel politikaların yeniden tasarlandığı, liderlik uygulamalarının psikolojik güvenliği önceleyecek şekilde yeniden yapılandırıldığı bütüncül müdahale stratejilerini

gerekli kılmaktadır (Ahmed vd., 2024; Van Vegchel vd., 2012; Zhou ve Chen, 2021;).

Tükenmişlik sürecinde iş sorumluluğunun yüksek olması duygusal tükenmenin önemli nedenlerinden biri olarak kabul edilir (Cordes ve Dougherty, 1993). Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel bileşenlerinden biridir. Bu durumu yaşayan bireyler hizmet sundukları insanlara eskisi kadar destek olamadıklarını ve dikkat gösteremediklerini fark ederler. Öfke ve bastırılmış duygularla dolu olan kişiler için ise ertesi gün işe dönmek kaygı verici bir durum haline gelir (Singh vd., 1994).

İş Doyumu

Miner (1992), iş doyumunu bireyin beklentileri doğrultusunda işe karşı oluşturduğu tutum olarak tanımlar. İş doyum kavramı; motivasyon, performans, işe bağlılık ve yaşam doyum gibi pek çok değişkenle bağlantılı olarak incelenmekte ve araştırmalarda hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda iş doyum hem bireylerin temel ihtiyaçlarından biri olarak görülmekte hem de diğer ihtiyaçların karşılanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Judge ve Klinger, 2008).

Mevcut çalışmalar dönüştürücü liderliğin, çalışanların karar süreçlerinde güçlendirilmesi yoluyla hem iş doyumunu hem de duygusal bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir (Guo, Wang ve Pan, 2022; Horoub ve Zargar, 2022). Ayrıca, adil prosedür ve dağıtım sistemlerinin işler hâkim olduğu ortamlar çalışanların iş memnuniyetini doğrudan artırırken, adalet algısını zayıflatan uygulamalar motivasyonu ve bağlılığı düşürmektedir (Sesari, Sarro ve Rastogi, 2024). İş-yaşam dengesine yönelik destekleyici politikalar, esnek çalışma düzenleri ve aile-dostu hizmetler gibi uygulamalar çalışanların refah algısını artırarak iş doyumunu dolaylı yoldan yükseltmektedir (Medina-Garrido ve Biedma-Ferrer, 2023). Aksi halde Aşık (2005), iş doyumunun düşük olduğu durumlarda çalışanların örgütten kopma, motivasyon kaybı yaşama ve işi yavaşlatma ya da durdurma gibi tepkiler verebileceğini belirtmektedir.

İş doyumunun yalnızca işle doğrudan ilişkili unsurlar değil, çalışanın psikolojik durumu ve fiziksel çevresiyle olan etkileşimiyle de yakından bağlantılı olduğu görülmektedir. Özellikle duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin iş yaşamındaki stres kaynaklarını daha sağlıklı yönetebilmesi kişiler arası ilişkilerde daha etkili olması ve

çatışma çözümünde başarılı olmaları iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir (Sy, Tram ve O'Hara, 2006). Çalışanların öz farkındalık, öz düzenleme ve empati gibi duygusal zekâ bileşenlerinin örgütsel bağlılık ve motivasyonla birlikte ele alınması iş doyumunu artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Carmeli, 2003).

Fiziksel çalışma ortamının kalitesi -örneğin aydınlatma, ergonomi, gürültü düzeyi ve hava kalitesi gibi faktörler- çalışanların ruh halini, dikkat süresini ve genel refah düzeyini doğrudan etkileyerek iş doyumunu üzerinde belirleyici rol oynayabilmektedir (Vischer, 2007). Dolayısıyla çalışma alanının estetik, güvenli ve bireysel ihtiyaçlara uygun şekilde düzenlenmesi çalışanların işe aidiyet hissini artırırken, fiziksel rahatsızlıklardan kaynaklanan stres ve memnuniyetsizliklerin de önüne geçmektedir (Kamarulzaman vd., 2011).

İş Gören Yıpranmasının Nedenleri

İş gören yıpranması yalnızca bireysel faktörlerden değil, kurumların iç dinamiklerinden de kaynaklanan çok boyutlu bir süreçtir. İşin niteliği, yönetim tarzı, kurumsal destek eksikliği ve iş-yaşam dengesi gibi etkenler çalışanın motivasyonunu zamanla azaltarak tükenmişliğe ve

ayrılma niyetine yol açabilir. Özellikle alternatif iş fırsatlarının cazibesi veya mevcut pozisyondan duyulan tatminsizlik bu süreci hızlandıran temel unsurlar arasında yer alır (Maslach ve Leiter, 2016; Mobley, 1977; Tett ve Meyer 1993). İş gören yıpranmasının nedenleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 2. İş Gören Yıpranma Nedenleri

İş Gören Yıpranma Nedenleri	İş ve İş Beklentileri Arasında Uyum Olmaması İş ve Çalışan Arasındaki İlişkinin Bağdaşmaması Kariyer İlerlemesinin Bulunmaması Övgü ve Görülme Eksikliği Güven, Hürmet ve Yardımcı Olmada Eksiklik Fazla Performans Kaynaklı Stres
------------------------------------	---

Kaynak: Karatepe (2013) ve Yıldız ve Ülker (2019)'den uyarlanmıştır.

İş ve İş Beklentileri Arasında Uyum Olmaması

Çalışanların iş rolleri ve sorumlulukları ile işten bekledikleri arasında uyumsuzluk iş memnuniyetsizliğinin ve tükenmişliğin önemli nedenlerinden biridir. İş rolü belirsizliği ve rol çatışması çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları belirsizlik ve çelişkiler nedeniyle iş tatminini olumsuz etkiler. Bu durum zamanla çalışanların örgüte karşı yabancılaşmasına ve tükenmişlik belirtilerinin

ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Schwab ve Iwanicki, 1982).

Araştırmalar, rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların iş memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. İşyerlerinde görevlerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmasının, çalışanların iş beklentileri ile uyumlu olmasının önemini vurgulamaktadır (Ardıç ve Erbaşaran, 2011; Özyer, Irk ve Anaç, 2015). Belirsiz görev tanımları çalışanların ne beklediklerini ve nasıl performans göstereceklerini anlamamalarına neden olarak iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir.

Rol belirsizliği, çalışanların işlerini yerine getirirken karşılaştıkları belirsizlik nedeniyle duygusal tükenmişlik riskini artırmaktadır. Bu durum, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi faktörlerle şekillenmektedir (Xanthopoulou vd., 2019). Ayrıca, rol belirsizliğinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve bunun sonucunda örgütten ayrılma niyetlerinin arttığı da görülmüştür (Silva ve Rodrigues, 2024). Sonuç olarak, çalışanların işten beklentileri ile gerçek görevleri arasında oluşan uyumsuzluk, iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmekte ve tükenmişlik düzeyini artırabilmektedir.

Bu nedenle iş yerlerinde görev tanımlarının açıkça belirlenmesi ve bu tanımların çalışanların bireysel beklentileriyle örtüşmesi hem motivasyon hem de psikolojik dayanıklılık açısından koruyucu bir rol oynayabilmektedir (Ardıç ve Erbaşaran, 2011; Özyer, Irk ve Anaç, 2015).

İş ve Çalışan Arasındaki İlişkinin Bağdaşmaması

Çalışanların kişilik özellikleri ile işin gerektirdiği nitelikler arasında uyum sağlanamaması, iş tatmininin düşmesi ve çalışan bağlılığının zayıflaması gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Person-Job Fit (iş ve kişi uyumu) kavramı bireyin kişilik, beceri ve değerlerinin işin gereksinimleriyle ne kadar örtüştüğünü ifade eder. Bu uyumun sağlanamaması durumunda çalışan işinde başarılı olamaz ve işten uzaklaşmaya başlar (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Araştırmalar, kişilik ile işin uyumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve uyumsuzluğun çalışanların motivasyonunu, performansını ve iş tatminini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Edwards, 1991). Uyumsuzluk, çalışanların işlerine karşı olumsuz tutum geliştirmelerine, strese maruz

kalmalarına ve işten kopmalarına sebep olabilir (Muchinsky ve Monahan, 1987).

İş gören ile örgüt arasındaki ilişkiyi doğru yönetmek, çalışanların beklentilerini anlamak ve bu beklentilerle örgütün amaçları arasında bir köprü kurmak çalışan memnuniyetini artıran temel unsurlardandır (Schneider ve Bowen, 1995). Grup çalışması ve destekleyici bir iş ortamı oluşturmak, çalışanların stres seviyelerini dengeleyerek işten kaynaklanan psikolojik yıpranmayı azaltır ve örgütsel bağlılığı güçlendirir (Bakker ve Demerouti, 2007). Rol belirsizliği ve rol çatışması ise iş doyumsuzluğuna ve stresin artmasına neden olarak çalışanların örgüte bağlılığını zayıflatır. Bu durum çalışanların motivasyon kaybına uğrayıp iş performansının düşmesine ve tükenmişlik sendromunun gelişmesine yol açabilmektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970; Yousef, 2002). Rol çatışması ve belirsizliğinin giderilmesi çalışanların görevlerini net bir şekilde anlamaları ve beklentilerinin karşılanması açısından kritik önem taşır (Kahn vd., 1964). Sonuç olarak iş ile çalışan arasındaki uyumun sağlanması sadece bireysel iş tatmini için değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik için de hayati bir faktördür. Bu nedenle işe alım süreçlerinden başlayarak görev tanımlarının netleştirilmesi ve

çalışanların kişilik özelliklerine uygun pozisyonların belirlenmesi gerekmektedir (Kristof-Brown vd., 2005).

Kariyer İlerlemesinin Bulunmaması

Çalışanlar kariyer ilerlemesini motivasyona katkı sağlayıcı olarak görmekte ve bu ilerleme için hedefler belirlemektedir (Yıldız ve Ayaz Arda, 2018). Çalışanların mevcut iş hayatında kariyer ilerleme olanaklarının sınırlı ya da hiç olmaması çalışanların kurum içinde yıpranmasına neden olan önemli bir faktördür. Kariyer gelişimi fırsatlarının yetersizliği çalışanların motivasyonunu düşürürken, adaletsiz başarı değerlendirmeleri ve terfi süreçleri de bireylerde sinir, kaygı ve stres seviyelerinin artmasına yol açmaktadır (Cam, 2004). Kariyer ilerlemesinin kişi ve kurum açısından önemi Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 3. Kariyer İlerlemesinin Kişi ve Kurum Açısından Önemi

Kişi Bakımından	Kişilerin hedeflerine ulaşması için kurum tarafından gerekli mesleki çalışmaların verilmesi bireyi psikolojik olarak memnun edecektir. Kişilere ilerleme imkânı veren kariyer ilerleme süreci işgörenlerin üzerindeki stresi azaltacaktır.
Kurum Bakımından	Kişiler üstünden ileriye yönelik belirlenen hedefler kurumun stratejik hamlelerinin kararlaştırılması ve seçilen planlara varılması konusunda önem arz etmektedir.

Kaynak: Aytaç (1997)' tan uyarlanmıştır.

Adil olmayan terfi süreçlerine rağmen aynı örgütte çalışmak zorunda kalan bireylerin ruh sağlığı olumsuz etkilenmekte; bu durum zamanla hem psikolojik hem de fiziksel yıpranmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar kariyer gelişimi imkânlarının kısıtlanmasının çalışanların tükenmişlik düzeylerini yükselttiğini, stres ve iş doyumsuzluğunun ise işten ayrılma niyetlerini artırdığını göstermektedir (De Lange vd., 2003; Ng ve Feldman, 2010;). Ayrıca kariyer ilerleme fırsatlarının adil ve şeffaf biçimde sunulmaması çalışanların örgüte olan güvenini zedeleyerek örgütsel bağlılığı olumsuz etkiler. Bu durum, çalışanların iş yerinde psikososyal stres yaşamasına ve işten duygusal olarak kopmalarına zemin hazırlar (Greenhaus ve Parasuraman, 1993).

Övgü ve Görülme Eksikliği

Çalışanların emeklerinin takdir edilmemesi ve katkılarının fark edilmemesi zamanla psikolojik tükenmişliğe, motivasyon kaybına ve örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olabilen derin bir yıpranma kaynağıdır. Özellikle görünmeyen emek, yüksek performansın dahi rutinleştirilip takdir edilmediği iş ortamlarında çalışanlar kendilerini değersiz ve işlevsiz hissetmeye başlayabilir (Frost, 2003). Görülmeme duygusu sadece bireysel psikolojik etkiler yaratmakla kalmaz; aynı zamanda iş arkadaşları arasında adalet algısını zedeler, içsel rekabeti körükler ve örgütsel iklimi olumsuzlaştırır (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003).

Araştırmalar; sözlü takdir, geri bildirim ve yönetsel ilginin yokluğunun çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığını ve tükenmişlik düzeylerini yükselttiğini göstermektedir (Brun ve Dugas, 2008). Bu bağlamda örgüt içinde başarıların yalnızca sayısal çıktılarla değil, öznel çabalarla da ilişkilendirilerek tanınması büyük önem taşır. Özellikle liderlerin duygusal zekâ ile hareket ederek çalışanların katkılarını zamanında ve içtenlikle takdir etmeleri hem bireysel refahı hem de örgütsel bağlılığı destekler (Cameron ve Lavine, 2006). Çalışanlar görev

aldıkları kurumlarda kendilerini sürekli geliştirerek daha üst pozisyonlara yükselmeyi, iş ortamında değer kazanmayı, mesleki kariyerlerini ilerletmeyi ve gelirlerini artırmayı amaçlamaktadırlar (Eren, 2000, s. 229).

Güven, Hürmet ve Yardımcı Olmada Eksiklik

Çalışanların örgütte uzun süre kalabilmeleri için en temel gereksinimlerden biri güvendir. İş ortamında güven duygusunun eksikliği çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler ve bağlılıklarını zayıflatır. Özellikle iş arkadaşları, amirler ve üst düzey yöneticiler arasında teşvik edici ve destekleyici bir iletişim kurulmadığında çalışma ortamı soğuk, mesafeli ve iş birliğinden uzak bir hale dönüşebilir. Bu durum çalışanların kendilerini yalnız ve değersiz hissetmelerine neden olarak iş performansını düşürür ve iş akışını yavaşlatır (Robbins ve Judge, 2019).

Çalışanların kendilerine karşı gösterilen saygı ve destek eksikliği yüksek bağlılık düzeyine sahip bireylerde bile işten ayrılma kararına yol açabilir. Bu bağlamda güven ve saygının sağlandığı, çalışanların birbirine yardımcı olduğu pozitif bir iş ortamının oluşturulması hem iş verimliliğini artırmakta hem de çalışanların örgütte kalma isteklerini güçlendirmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Dolayısıyla örgütlerde güven, hürmet ve yardımlaşma kültürünün geliştirilmesi çalışanların psikolojik iyilik hali ve iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu etkiye sahiptir. Bu eksikliklerin giderilmesi için liderlerin ve yöneticilerin destekleyici bir tutum benimsemesi ve çalışanlar arası ilişkilerin güçlendirilmesi gerekmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002).

Fazla Performans Kaynaklı Stres

Çalışma ortamında karşılaşılan aşırı stres çalışanların hem kişisel yaşamlarını hem de mesleki sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yönetmelerini güçleştirir. Bu durum uzun vadede işgörenin kurumdan ayrılmasına yol açabilecek ciddi sonuçlar doğurur. Özellikle çalışanlar görevlerinde kendilerini güvende hissetmediklerinde iş güvencesi eksikliği nedeniyle kaygı ve gerginlik yaşarlar. Bu psikolojik yük performanslarının düşmesine neden olarak hem bireysel verimliliği hem de örgütsel çıktıları olumsuz etkiler (Lazarus ve Folkman, 1984).

Aşırı iş talepleri ve yüksek performans beklentileri çalışanların stres seviyelerini artırırken bu stresin etkileri arasında tükenmişlik, motivasyon kaybı ve iş tatminsizliği

yer almaktadır. İş güvenliğine dair endişeler çalışanların işlerine odaklanmasını engelleyerek hata yapma riskini artırmakta ve genel iş performansının düşmesine neden olmaktadır (Beehr ve Newman, 1978). Bu nedenle kurumların iş yükü ve performans beklentilerini dengede tutması ve çalışanların iş güvenliği algısını güçlendirmesi stres kaynaklı olumsuz etkilerin azaltılmasında önemli bir stratejidir (Quick ve Tetrick, 2011).

İş Gören Yıpranmasını Azaltma Stratejileri

Örgütsel düzeyde iş tasarımı iyileştirilerek, iş yükü dengesi kurularak, çalışan katılımı artırılarak ve otonomi desteklenerek tükenmişlik düzeyleri anlamlı biçimde düşürülebilir. Bu müdahaleler özellikle tükenmenin duygusal boyutunda güçlü etkiler göstermektedir (De Simone vd., 2021). Mindfulness temelli programlar, bilişsel davranışçı terapi ve egzersiz gibi kişi odaklı uygulamalar düşük ile orta düzeyde fayda sağlamaktadır; özellikle mindfulness uygulamaları, duygusal tükenmişlik, depersonalizasyon ve iş doyumunu olumlu yönde etkilemiştir (De Simone vd., 2021; Maslach ve Leiter, 2021). Diğer bir süreçte uzun süreli yıpranma yaşayan çalışanlara getirilen destek programları, danışmanlık ve danışma

hizmetleri yer almakta bu sayede işe dönüş süreçlerinde başarı oranı artmaktadır (Karlson vd., 2010; Richardson ve Rothstein, 2008). İş gören yıpranmasını azaltma stratejileri Tablo 4’te sunulmaktadır.

Tablo 4. İş Gören Yıpranmasını Azaltma Stratejileri

İş Gören Yıpranmasını Azaltma Stratejileri	Artan Moral Kariyer gelişimi ve ilerlemesi Ödüller ve Tanıma Karar alma sürecine katılım İşle ilgili eğitim sağlanması Performansa dayalı teşvikler Çıkış Görüşmesi
---	---

Kaynaklar: Maslach ve Leiter (1997) ve Schaufeli ve Bakker (2004)’dan uyarlanmıştır.

Artan Moral

Moral, çalışanların içsel motivasyonunu oluşturan ve iş performansı ile bağlılık üzerinde belirleyici bir rol oynayan önemli bir duygusal faktördür. Castledine (1997, s. 773) moral kavramını çalışanların takım ruhu ve örgüte bağlılık duygusu olarak tanımlamaktadır. Psikoloji, yönetim ve iletişim bilimleri alanlarındaki araştırmalar işgörenlerin moral seviyelerinin kurumların gelişimi ve başarısına doğrudan katkıda bulunduğunu

göstermektedir. Ancak moral, bir davranıştan ziyade duygusal bir deneyim olduğu için ölçülmesi oldukça karmaşıktır (Linz vd, 2006).

Geçmişte yapılan çeşitli çalışmalar çalışanların morali ile iş yerinde kalma nedenleri arasında güçlü bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Caplow ve McGee, 1958; March ve Simon, 1958). Çalışanlara eşit ve adil davranılması, emeklerinin takdir edilmesi ve saygı gösterilmesi onların morali üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu tür davranışlar çalışanların kendilerini kurumlarına ait hissetmelerini sağlar ve örgütle aralarında güçlü duygusal bağların gelişmesine yardımcı olur (Karumuri ve Singareddi, 2014).

Artan moral, çalışanların işten kaynaklanan tükenmişlik ve yıpranma süreçlerini azaltmada kritik bir faktördür. Moral düzeyi yüksek olan bireyler stresle daha iyi başa çıkabilir, işine daha bağlı kalır ve olumsuzluklara karşı daha dirençli hale gelirler. Dolayısıyla kurumların çalışanların motivasyonunu artıracak ve moralini destekleyecek ortamlar yaratması çalışan yıpranmasının önlenmesi açısından stratejik bir önem taşır. Bu kapsamda adil yönetim uygulamaları, düzenli geri bildirim mekanizmaları, ödüllendirme sistemleri ve ekip ruhunu

destekleyen etkinlikler moralin yükseltilmesinde etkili yöntemler olarak öne çıkmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007; Robbins ve Judge, 2019).

Kariyer Gelişimi ve İlerlemesi

Günümüzde kariyer gelişimi geleneksel dikey terfi modellerinden (ladder-based) ziyade birey merkezli ve proaktif stratejilere yönelmektedir. Protean (dinamik) kariyer yaklaşımı, kariyer planlamasının kişinin kişisel değerleri ve içsel motivasyonları üzerinden şekillendiğini savunur; bu yönelimde başarı, dışsal statü yerine bireysel tatmin ve esnek adaptasyon yeteneğiyle tanımlanır (Hall, 2004). Aynı zamanda sınırların ötesindeki kariyer (boundaryless career) modeli kariyer gelişiminin mevcut örgütlerle sınırlı kalmayıp profesyonel ağlar, sektörler arası hareketlilik ve çoklu deneyimlerle zenginleştiğini belirtir (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006). Bu perspektifler kariyer gelişiminin artık sosyal çevre ve paylaşılmış bilgi aracılığıyla gerçekleşen bir networking, çeviklik ve öğrenmeye açıklık süreci olduğunu göstermektedir (Jiang, 2023).

Kariyer gelişimi sadece bireyin pozisyon atlaması değil, aynı zamanda kendi motivasyonuna ve çevresel

fırsatlara dayalı proaktif öğrenme davranışlarını da içerir. Kariyer proaktivitesi (career proactivity) çerçevesinde bireyler; kariyer planlama, beceri geliştirme, danışma arama ve profesyonel ağlarını genişletme gibi davranışlarla kendi kariyerlerini aktif olarak şekillendirirler (Claes ve Ruiz-Quintanilla, 1998; Jiang, 2023; Parker ve Collins, 2010). Ayrıca, akademik kariyerlerde bu bireysel çabalar hem sosyal bilişsel kuram (Lent, Brown ve Hackett, 1994) hem de yaşam alanı kariyeri kuramı (Super, 1980) tarafından desteklenmektedir; çünkü bu yaklaşımlar içsel düzenleyici süreçlerle çevresel faktörlerin etkileşimine odaklanmaktadır (Zacher, Rudolph, Todorovic ve Ammann, 2019). Dolayısıyla kariyer geçişlerinin başarıyla tamamlanması bireyin öz-yönetim becerileri, dış destek sistemlerinin etkinliği ve hedef odaklılıkla doğrudan ilişkilidir (Mussagulova, Chng, Goh, Tang ve Jayasekara, 2023).

Bir organizasyon, çalışanlarının kariyer gelişimi ve ilerlemesi için net ve erişilebilir yollar sunmalıdır. Çalışanların yeteneklerini geliştirebileceği, yeni beceriler kazanabileceği ve potansiyellerini ortaya çıkarabileceği bir çalışma ortamı sağlamak, kurumun hem bireysel hem de toplu başarısı için kritik önem taşır. Bu tür bir ortam, çalışanların motivasyonunu artırırken, bağlılıklarını

güçlendirir ve iş tatminini yükseltir (Noe, 2017). Kariyer gelişimi sadece bireyin mesleki yetkinliklerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki rolünü anlamalarını ve geleceğe yönelik hedefler belirlemelerini kolaylaştırır. Böylece çalışanlar organizasyonda kendilerine sunulan fırsatları daha bilinçli değerlendirebilir ve uzun vadeli başarı için adımlarını planlayabilirler (Greenhaus, Callanan ve Godshalk, 2010). Kariyer ilerlemesi için sağlanan destek ve eğitim imkanları çalışanların örgüte olan güvenini pekiştirir ve işten ayrılma oranlarını düşürür. Organizasyonların çalışanların kariyer yolculuklarında rehberlik etmesi ve gelişimlerini sürekli takip etmesi hem yetenek yönetimi hem de kurumsal bağlılık açısından vazgeçilmezdir (Akkermans, Seibert ve Mol, 2018).

Ödüller ve Tanıma

Ödüller ve tanıma, çalışanların motivasyonunu artırarak iş performansını ve bağlılığını olumlu yönde etkileyen kritik örgütsel uygulamalardır. Çalışanların başarılarının somut ve duygusal olarak takdir edilmesi, bireysel öz-değer duygusunu yükseltmekte ve işyerinde aidiyet hissini güçlendirmektedir (Brown, 2003). Sosyal

psikoloji literatürüne göre, tanıma yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda grup içi etkileşimlerde de motivasyonel bir güç olarak işlev görür; bu sayede örgüt içi dayanışma ve iş birliği artırılır (Eisenberger vd, 2001).

Ödüller vermek, çalışanları resmi komitelerde görev almaya teşvik etmek veya sosyal sorumluluk projelerine katılımlarını desteklemek gibi uygulamalar çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Bu tür tanıma yöntemleri çalışanların örgüte karşı duygusal bağlarını güçlendirirken iş performansını olumlu yönde etkiler (Kuvaas, 2006). Çalışanların başarılarının görünür hale getirilmesi ve düzenli olarak takdir edilmesi onların işlerine olan bağlılıklarını artırarak yıpranma ve tükenmişlik gibi olumsuz iş sonuçlarının önlenmesine katkıda bulunur (Deci ve Ryan, 2000). Kurumların ödüllendirme sistemlerini adil ve şeffaf şekilde yürütmesi çalışan memnuniyetini artırırken kurum kültürünün pozitif gelişimine de zemin hazırlar (Robbins ve Judge, 2019).

Karar Alma Sürecine Katılım

Yönetim, iş süreçleri ve diğer önemli konularda karar alırken çalışanların görüş ve önerilerini dikkate

almak, işyerinde daha demokratik ve kapsayıcı bir ortam oluşturur. Çalışanların karar alma sürecine aktif şekilde dahil edilmesi onların kendilerini değerli ve örgüte bağlı hissetmelerini sağlar, bu da moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkiler (Cotton ve Tuttle, 1986). Katılımcı yönetim anlayışı iş ortamında adalet duygusunun güçlenmesine ve çalışanlar arasında pozitif iletişimin gelişmesine zemin hazırlar. Özellikle karar alma süreçlerine katılım sağlayan çalışanların, örgütle olan aidiyet duygularının güçlendiği ve bu durumun örgütsel performansa doğrudan katkı sunduğu bildirilmektedir. Ayrıca literatürde, merkeziyetçi olmayan (Âdem-i Merkeziyetçi) yapıya sahip örgütlerin inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu tür örgütsel yapılarda karar alma süreçlerine geniş katılım sağlanmakta ve bu durum yaratıcılık ile yenilik üretimini desteklemektedir (Koç, 2007; Song ve Thieme, 2006).

Adil ve şeffaf karar alma mekanizmalarının işletildiği ortamlarda çalışanlar kendilerini daha fazla örgütün bir parçası olarak görürler ve iş stresine karşı daha dayanıklı hale gelirler. Bu tür katılımın desteklendiği örgütlerde çalışanların iş yıpranmasını azaltan stratejilere olumlu yaklaşımı artar (Güçlü, 2001). Üst düzey

yöneticilerin motive edici ve katılımcılığı teşvik eden yönetim sistemleri geliştirmesi çalışanların ortak hedeflere olan bağlılıklarını artırırken örgütsel stresi de azaltır (Huselid, 1995).

İşle İlgili Eğitim Sağlanması

Çalışanlara iş alanında yeterli ve kapsamlı eğitimlerin verilmesi onların görevlerini daha rahat ve etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Eğitim, sadece çalışanların işlerini doğru yapmalarına yardımcı olmakla kalmaz; aynı zamanda iş performansının yükselmesine ve yıpranmanın önlenmesine de katkıda bulunur (Noe, 2017). Sürekli gelişim fırsatları sunan kurumlar çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirir. Eğitim yoluyla kazanılan bilgi ve beceriler üretkenlik artışına doğrudan etki eder ve organizasyonun genel başarısını destekler (Salas ve Cannon-Bowers, 2001). Eğitim programlarının etkinliği çalışanların iş tatminini artırırken, uzun vadede iş gücü sağlığını koruyarak işten ayrılma oranlarını da azaltır (Arthur, Bennett, Edens ve Bell, 2003).

Hizmet içi eğitim faaliyetleri de örgütün genel hedef ve politikalarıyla uyumlu olacak şekilde yapılandırıldığında, çalışanların hem bireysel hem de

kurumsal gelişimlerine önemli katkılar sağlar. Bu tür eğitimlerin temel amaçları arasında çalışanların mevcut görevlerini daha etkin biçimde yerine getirmelerini sağlamak, üst pozisyonlara hazırlık için gerekli bilgi, beceri ve deneyimi kazandırmak yer alır. Ayrıca, personelin işe ve kuruma yönelik tutumlarında olumlu değişim yaratmak, motivasyonu artırarak performans düzeyini yükseltmek ve örgütsel verimliliği desteklemek de bu sürecin hedefleri arasındadır. Hizmet içi eğitim aynı zamanda kurumun değişen dış çevre koşullarına karşı daha esnek ve uyumlu hale gelmesine katkı sunar. Bölümler ve bireyler arasındaki iletişimi güçlendirmek, görevle ilgili sorunları azaltmak, iş eksikliklerini tamamlamak ve devamsızlık gibi olumsuzlukların önüne geçmek de bu eğitimin diğer önemli çıktılarından (TEPAV, 2007; Tortop vd., 2007; Bozlağan ve Yaş, 2007).

Performansa Dayalı Teşvikler

Çalışanlara, performansları ve işlerine yaptıkları katkılar doğrultusunda ödeme yapılması ve çeşitli teşviklerin sunulması, onların motivasyonunu artırmada etkili bir yöntemdir. Bu tür performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, çalışanların sadece mevcut

görevlerine odaklanmalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda başka iş veya kuruluşlara yönelmelerini de engeller (Milkovich ve Newman, 2008). Frederick Winslow Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımı kapsamında geliştirilen performansa dayalı çıktı prensibi, işgörenlerin verimliliğini artırmayı hedefleyerek, bireysel performans ölçümüne dayanır. Çalışanların emeğinin karşılığını alması, iş tatminini artırır ve onları kurumda uzun süre tutmaya yardımcı olur (Taylor, 1911). Ayrıca, adil ve şeffaf performans değerlendirme süreçleri ile desteklenen teşvik sistemleri, çalışanların iş hedeflerine yönelik daha yüksek motivasyonla çalışmasını sağlar ve böylece örgütsel başarıya doğrudan katkıda bulunur (Lawler, 1990).

Çıkış Görüşmesi

Çıkış görüşmeleri, işten ayrılan çalışanlardan sistemli geri bildirim almayı amaçlayan, örgütsel öğrenmeye ve çalışan devir hızının nedenlerini anlamaya yönelik stratejik bir uygulamadır. Bu görüşmeler yalnızca ayrılma nedenlerini belgelemekle kalmaz; aynı zamanda kurum içi sorunlara dair açık ve içten veriler sunarak insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine katkı sağlar (Branham, 2005). Özellikle yüksek yıpranma oranlarının

yaşandığı sektörlerde çıkış görüşmeleri sayesinde tekrarlayan problemler erken tespit edilip müdahale edilerek kalan çalışanlar için iyileştirme politikaları geliştirilebilir (Hom, Lee, Shaw ve Hausknecht, 2017). Bu süreçte elde edilen nitel geri bildirimler yönetim-çalışan ilişkilerindeki kırılma noktalarını, kariyer beklentilerindeki karşılanmama durumlarını ve işyeri iklimine dair olumsuz algıları ortaya çıkararak örgütün içgörü kazanmasına yardımcı olur (Rubenstein, Eberly ve Lee, 2018). Ayrıca, çalışanlara ayrılmadan önce seslerini duyurma fırsatı sunulması örgütün kurumsal saygınlığına ve psikolojik sözleşmeye bağlılığı artırır. Çıkış görüşmeleri yalnızca giden çalışanlar için değil kalanlar için de bir güven unsuru yaratır; bu uygulamaların varlığı örgütün çalışan deneyimine değer verdiğini ve iyileştirmeye açık olduğunu gösterir (Reina, Rogers ve Peterson, 2019).

Yapılandırılmış ve sistematik bir çıkış görüşmesi programı, kurumların çalışanlarını daha iyi anlamalarına ve onları elde tutma stratejilerini geliştirmelerine olanak sağlar. Çalışanın işten ayrılma kararının altında yatan gerçek sebeplerin dikkatlice analiz edilmesi benzer sorunların tekrarlanmaması adına kritik öneme sahiptir (Kumar ve Rose, 2010). Çıkış görüşmelerinin düzenli, tutarlı ve samimi bir biçimde gerçekleştirilmesi çalışanların

memnuniyetsizliklerini ve işten ayrılma nedenlerini açıkça ifade etmelerine olanak tanır. Bu bilgiler insan kaynakları politikalarının ve çalışma koşullarının gözden geçirilerek geliştirilmesine katkıda bulunur (Allen, 2008). Çıkış görüşmelerinden elde edilen veriler ışığında alınacak önlemler iş ortamında iyileştirmeler yapılmasını sağlayarak çalışan memnuniyetini artırır ve işten ayrılmaların önüne geçer bunlara ek olarak etkili bir çıkış görüşmesi süreci çalışanı elde tutma stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmelidir (Holtom, Mitchell, Lee ve Eberly, 2008).

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İŞGÖREN YIPRANMASI VE TÜKENMİŞLİK

Öğretmenler, öğrencilerin eğitimi ve gelişiminde kritik rol oynamaktadır. Ancak, öğretmenlerin yoğun iş yükü, zaman baskısı, duygusal talepler ve kurumsal beklentiler nedeniyle yıpranma yaşama riski oldukça yüksektir. Yapılan araştırmalarda, öğretmenlerde yüksek tükenmişlik düzeylerinin düşük öz-yeterlik, azalmış iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir (Liu ve Onwuegbuzie, 2012). Özellikle duygusal tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin mesleki

bağılıklarında ciddi azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum eğitim kalitesini de doğrudan etkilemektedir (Yıldırım, 2023). Tükenmişliğin yalnızca bireyi değil, örgütün tamamını etkileyen bir sorun olduğu belirtilmektedir. Tükenmişlik yaşayan öğretmenler daha fazla devamsızlık yapmakta, meslekten erken ayrılmakta ve öğrencilerle olan ilişkileri bozulmaktadır (Arens ve Morin, 2016).

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli üç temel boyuttan oluşmaktadır bunlar; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalmadır. Bu model eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yaşadığı tükenmişliği anlamlandırmak açısından oldukça işlevseldir. Öğretmenler, özellikle öğrencileriyle yoğun etkileşim içerisinde oldukları için duygusal olarak tükenebilmekte ve bu da onların mesleki doyumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Araştırmalar, pozitif bir örgütsel iklimin ve yönetimden alınan sosyal desteğin tükenmişlik seviyelerini azalttığını göstermektedir (Skaalvik ve Skaalvik, 2011).

Örgüt Kültürü ve İklimin İşgören Yıpranmasına Etkisi

Eğitim kurumları, öğretmenlerin, akademisyenlerin ve idari personelin yoğun iş yükü ve yüksek beklentilerle karşılaştığı karmaşık yapılardır. Bu koşullar, çalışanların işgören yıpranması ve tükenmişlik yaşama riskini artırmaktadır. Bunların önlenmesinde örgüt kültürü ve örgüt iklimi önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Aktaş ve Yıldız, 2020). Örgüt kültürü; kurumun paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünüdür. Eğitim örgütlerinde olumlu bir kültür çalışanların aidiyet duygusunu ve motivasyonunu artırarak tükenmişlik riskini azaltmaktadır (Kara ve Demir, 2019). Destekleyici kültürlerde yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı davranması ve açık iletişim ortamının sağlanması, iş tatminini yükseltmekte ve psikolojik yıpranmayı engellemektedir (Öztürk, 2021). Buna karşılık, toksik kültürler aşırı rekabet, adaletsizlik ve yetersiz yönetim gibi unsurlarla karakterizedir; bu durum çalışanlarda tükenmişlik düzeyini yükseltmektedir (Çelik ve Arslan, 2022).

Örgüt iklimi ise çalışanların iş yerindeki sosyal ve psikolojik çevre algısını ifade eder. Pozitif bir örgüt iklimi,

eğitim kurumlarında iş birliği, saygı ve destekleyici ilişkilerin gelişmesini sağlar; böylece çalışanların iş tatmini ve kuruma bağlılığı artarken tükenmişlik azalmaktadır (Yıldız, 2021). Öte yandan toksik iklimlerde mobbing, iletişim kopukluğu ve güvensizlik gibi olumsuz unsurlar öne çıkmakta; bu durum çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Tutar ve Erdem, 2022). Destekleyici örgüt kültürü ve iklim, empati, adalet, açık iletişim ve liderlik desteği gibi unsurları barındırır; bu ortamda çalışanlar kendilerini değerli hisseder ve stresle daha iyi başa çıkarlar (Kadioğlu, 2018). Ancak toksik kültürler, baskıcı yönetim anlayışı, yoğun rekabet ve psikolojik taciz gibi özelliklere sahiptir; bu da çalışanlarda tükenmişlik ve iş tatminsizliği yaratabilmektedir (Meydan ve Yaşar, 2019). Bunları önlemek amacıyla eğitim kurumlarında sağlıklı bir örgüt kültürü ve iklim oluşturmak amacıyla eğitim ve farkındalık programları düzenlenmeli, adil uygulamalar ve düzenli geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır (Arıkan ve Topal, 2023). Psikolojik destek hizmetleri aktif hale getirilmeli, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı sağlanmalıdır. Bu yaklaşımlar, çalışanların yıpranma ve tükenmişlik düzeylerini azaltmakta ve eğitimin kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Özsoy, 2022). Sonuç olarak eğitim

örgütlerinde işgören yıpranması hem örgüt kültürü hem de örgüt ikliminin etkilediği çok boyutlu bir olgudur. Destekleyici ve sağlıklı yapılar çalışanların psikolojik sağlığını korurken, toksik ortamlar yıpranmayı artırmaktadır. Bu nedenle eğitim kurumlarının çalışan odaklı politikalar geliştirerek olumlu bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturması sürdürülebilir eğitim kalitesi için hayati önem taşımaktadır (Aktaş ve Yıldız, 2020; Arıkan ve Topal, 2023).

Yönetici-Öğretmen İlişkilerinin İş Gören Yıpranmasına Etkisi

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin yıpranma ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen temel faktörlerden biri, yöneticilerin benimsediği liderlik tarzları ve bu liderlerin öğretmenlerle kurduğu ilişkilerin niteliğidir. Öğretmenlerin iş doyumu, motivasyonu ve psikolojik dayanıklılığı büyük ölçüde okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Araştırmalar, özellikle dönüştürücü ve destekleyici liderlik tarzlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırarak tükenmişlik düzeylerini azalttığını ortaya koymaktadır (Akan ve Yalçın, 2016). Sarier ve Uysal'ın (2020) Türkiye'de

yürüttüğü bir meta-analiz çalışması destekleyici liderlik tarzının öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarını önemli ölçüde azalttığını ve bu durumun tükenmişlik düzeylerinde düşüşe neden olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın, otokratik liderlik tarzının baskıcı ve denetleyici niteliği öğretmenlerin psikolojik yıpranma düzeylerini artırmakta, motivasyon ve iş tatminini ise düşürmektedir. Aynı çalışmada, otokratik liderliğin öğretmenlerde stres, çatışma ve mesleki yabancılaşmayı tetiklediği saptanmıştır.

Altıntaş'ın (2009) yaptığı araştırmada da okul müdürlerinin duygusal zekalarının yüksek olması ve ilişkisel liderlik tarzı sergilemelerinin öğretmenlerin örgütsel güven algısını artırdığı, bu durumun da tükenmişlik düzeylerini azalttığı belirlenmiştir. Özgener ve Kılıç'ın (2009) eğitim kurumlarında liderlik tarzı ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada yöneticilerin demokratik ve destekleyici liderlik anlayışıyla hareket ettikleri kurumlarda öğretmenlerin daha yüksek motivasyonla çalıştıkları ve tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu ifade edilmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin sadece karar verici değil aynı zamanda rehber, destekleyici ve güven veren bireyler olmaları gerektiğini göstermektedir.

SONUÇ

Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde, işgören yıpranması konusundaki çalışmaların büyük ölçüde eğitim örgütleri dışındaki alanlara ve özel sektör kurumlarına odaklandığı görülmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan personelin yıpranma düzeylerini ve diğer psikososyal değişkenlerle olan ilişkilerini inceleyen ulusal çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Ancak örgütsel yıpranma kurumlar açısından oldukça önemli bir konudur. Zira, Oruç (2020) tarafından yapılan araştırmada, yıpranmanın hem Türkiye’de hem de küresel ölçekte giderek artan bir problem haline geldiği vurgulanmış ve bu olgunun mikro ve makro düzeylerde teorik bütünlük içinde ele alınması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, örgütsel yıpranmanın yöneticiler tarafından zamanında tespit edilip önleyici stratejilerle yönetilmesinin gerekliliği ortaya konmuştur. Araştırmada öne çıkan bir diğer bulgu ise, Türkiye’deki yıpranma oranlarının gelişmiş ülkelere kıyasla daha yüksek olduğudur. Buna ek olarak yıpranma oranlarının ve nedenlerinin sektör ve meslek özelinde değerlendirilmesi gerektiği yönünde de bir çıkarıma ulaşılmıştır. Nitekim, Yiğit (2022)’de çalışan yıpranmasının kurumlar için basit veya göz ardı edilebilecek bir sorun

olmadığını, aksine ciddi endişe yaratabilecek ve dikkatle ele alınması gereken bir durum olduğu vurgulamıştır.

KAYNAKÇA

- Abelson, M. A., ve Baysinger, B. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: The mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23, 669. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01669-z>
- Akan, D., ve Yalçın, S. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11, 123-150.
- Akella, S. K. S., Waqif, A. ve Venketeswara, R. K. (2017). Organizational factors effecting attrition in Indian information technology industry. *Amity Global Business Review*, 12, 99-106.
- Akıncı, B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Akkermans, J., Seibert, S. E., ve Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Career shocks and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 311-325. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.09.006>
- Aktaş, M., ve Yıldız, F. (2020). Eğitim kurumlarında işgören yıpranması ve örgüt kültürünün etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25(3), 112-130.
- Alduayj, S. S. ve Rajpoot, K. (2018, Kasım). Predicting employee attrition using machine learning. 2018 *International Conference on Innovations in Information Technology (IIT) içinde* (s. 93-98). IEEE.
- Allen, D. G. (2008). *Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., ve Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Altan, S. (2018). Eğitim örgütlerinde midye sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 35-45.

Altıntaş, Ö. C. (2009). *Duygusal zeka elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi: Isparta ili ilköğretim okullarında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Anglim, J., Horwood, S., Smillie, L. D., Marrero, R. J. ve Wood, J. K. (2020). Predicting psychological and subjective well-being from personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(4), 279.

Arens, A. K., ve Morin, A. J. S. (2016). Relations between teachers' emotional exhaustion and student-related outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 108(6), 800-813.

Arı, M. ve Bal, M. (2008). Tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişki: Bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 123-135.

Arıkan, M., ve Topal, M. (2023). Eğitimde psikolojik sermaye ve yönetsel destek ilişkisi. *Eğitim Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, 11(1), 90-105.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., ve Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of*

Applied Psychology, 88(2), 234-245.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 77-97.

Austin, J.T., ve Vancouver, J.B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120, 338-375.

Aybaş, S. (2024). Psikolojik yıpranma ve meslek hastalıkları: Bibliyometrik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(42), 587-602.
<https://doi.org/10.21076/vizyoner.1380843>

Aydın, B. (2018). Hizmet içi eğitimin öğretmen tükenmişliğine etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 415-430.

Aytaç, S (1997). *İş yaşamında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi*. Sorunları, İstanbul: Epsilon.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups.* Boğaziçi Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul.
- Beehr, T. A., ve Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02121.x>
- Bozlağan, R., ve Yaş, T. (2007). Hizmet içi eğitimin kamu yönetimindeki yeri. *Sayıştay Dergisi*, 65, 126-138.
- Bradley, D. E. & Roberts J. A. (2004). Self-employment and job satisfaction: investigating the role of self-efficacy, depression, and Seniority, *Journal Of Small Business Management*, 42(1), 37-58.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of organizational Excellence*, 24(3), 57-68.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Brown, R. B. (2003). Organizational spirituality: The sceptic's version. *Organization*, 10(2), 393-400.

- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.
<https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Cam, E. (2004). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *International Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Cambridge Dictionary. (2024). Well-being. Erişim adresi: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/well-being> (Erişim tarihi: Ocak 2025)
- Cameron, K. S., ve Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Caplow, T. and McGee, R. (1958). *The Academic Marketplace*. New York: Basic Books.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813.
<https://doi.org/10.1108/02683940310511881>

- Castledine, G. (1997). What has happened to morale in nursing?. *British Journal of Nursing*, 6(13), 773-773.
- Claes, R., ve Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998). Career behavior patterns of newcomers in organizations: A cluster analytic approach. *Journal of Vocational Behavior*, 53(1), 34-57.
- Coldwell, M. (2016). Career orientations and career cultures: individual and organisational approaches to beginning teachers' careers. *Teachers and Teaching*, 22, 610-624.
- Cooper, C. L., ve Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28.
- Cordes, C. L., ve 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/10.5465/amr.1993.9402210153>
- Cotton, J. L., ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Çelik, M., ve Arslan, M. (2022). Toksik örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 78-90.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *HAYEF Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., ve Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.
- Davis-Blake, A. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223. <https://doi.org/10.1080/02678370802390132>

De Simone, S., Cicotto, G., Cenciotti, R., & Borgogni, L. (2021). Perceptions of social context and intention to quit: The mediating role of work engagement and interpersonal strain. *Sustainability*, 13(14), 7554.

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Delmolino, G. (2018). The economics of conjugal debt from gratian's decretum to decameron 2.10: boccaccio, canon law, and the loss of interest in sex. In *Reconsidering Boccaccio* (pp. 133-163): University of Toronto Press.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Demirtaş, Ö., ve Akdoğan, A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 121,1 9.

Detert, J. R., ve Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship

- at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dünya Sağlık Örgütü. (2004). *Zihinsel sağlığın geliştirilmesi: Kavramlar, ortaya çıkan kanıtlar, uygulama*. World Health Organization.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Elliott, E.S., ve Dweck, C.S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J. L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in psychology*, 7, 704.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Birin, C., & Akdoğan, Z. (2017). Critical overview of organizational citizenship and organizational loyalty and empiric study for two concept. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 150-165.

- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., ve Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in accounting*, 12, 31-68.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Harvard Business Press.
- Funk, J. B., Baldacci, H. B., Pasold, T. ve Baumgardner, J. (2004). Violence exposure in real-life, video games, television, movies, and the internet: Is there desensitization? *Journal of Adolescence*, 27(1), 23- 39.
- Gagné, M., ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Pendell, R. (2022). *Why Leaders Address Employee Well-Being Deficit*.
<https://www.gallup.com/workplace/393524/why-leaders-address-employee-wellbeing-deficit.aspx>

- Garden, A.M. (1987). Depersonalization: A valid dimension of burnout? *Human relations*, 40(9), 545-559.
- Goswami, B. K., & Jha, S. (2012). Attrition issues and retention challenges of employees. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 3(4), 1-6.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., ve Godshalk, V. M. (2010). *Career Management* (4th ed.). Sage Publications.
- Greenhaus, J. H., ve Parasuraman, S. (1993). Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 273-297.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1041>
- Guo, L., Wang, L., ve Pan, B. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Public Health*, 10, 1022823. [pmc.ncbi.nlm.nih.gov](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39888888/)
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).

- Gümüştekin E., ve Öztemiz, M. (2005). Stresin iş tatmini ve iş performansına etkisi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 286, 15-28.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
- Hatchimonji, D. R., Gregory, A., Osher, D., Selby, E. A. ve Elias, M. J. (2021) Student self-reported positive purpose over two years in urban middle schools. *Journal of Research on Adolescence*, 31(1), 101-119, <https://doi.org/10.1111/jora.12585>.
- Heath, O., Williams, L., ve Luse, M. (2024). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565.
- Ho, J. S., Downe, A. G. ve Loke, S. (2010). Employee attrition in the Malaysian service industry: Push and

pull factors. *IUP Journal of Organization*, 9(1&2), 16–31.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., ve Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
<https://doi.org/10.5465/19416520802211552>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530.

- Hom, P. W., ve Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Publishing.
- Horoub, I., ve Zargar, P. (2022). Empowering leadership and job satisfaction of academic staff in Palestinian universities. *Frontiers in Psychology*, 13, 1065545. [pmc.ncbi.nlm.nih.gov+1frontiersin.org+1](https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9111111/)
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Hwang, I., ve Kuo, J. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.
- Immaneni, K.M., ve Sailaja, V.N. (2019). A study on factors effecting the employees attrition in hotel industry with reference Hyberabad. *International Journal of Management (IJM)*, 10(6), 170-176.
- Jain, R. ve Nayyar, A. (2018). *Predicting employee attrition using xgboost machine learning approach*. Paper presented at the 2018 International Conference on

System Modeling & Advancement in Research
10.1109/SYSMART.2018.8746940. Trends (SMART).
pp. 113-120, doi:

Jiang, Z., Wang, Y., Li, W., Peng, K. Z., & Wu, C. H. (2023).
Career proactivity: A bibliometric literature review
and a future research agenda. *Applied Psychology*,
72(1), 144-184.

Judge, T. A. ve Klinger, R. (2008). İş doyumu: İşte öznel iyi
oluş. M. Eid & R. J. Larsen (Ed.), *The science of
subjective well-being* içinde (ss. 393-413). Guilford
Press.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout)
sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of
Medicine*, 68(1), 29-32.

Kadioğlu, S. (2018). *Eğitim kurumlarında okul kültürünün
öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. (Yüksek Lisans
Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., ve
Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies
in role conflict and ambiguity*. Wiley.

- Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A. A. (2011). An overview of the influence of physical office environments towards employees. *Procedia Engineering*, 20, 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.163>
- Kara, A., ve Demir, S. (2019). Eğitim kurumlarında örgüt kültürünün öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(2), 45-60.
- Kara, D. (2021). Burnout on employees' organizational commitment: Five star hotel employees. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 459-467. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.113>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karlson, B., Jönsson, P., Pålsson, B., Åbjörnsson, G., Malmberg, B., Larsson, B., & Österberg, K. (2010). Return to work after a workplace-oriented intervention for patients on sick-leave for burnout-a prospective controlled study. *BMC public health*, 10(1), 301.

- Karumuri, S., ve Singareddi, S. R. (2014). Impact of Employee Morale on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study on IT Sector. *International Journal of Management*, 5(3), 12-22.
- Kaur, J. ve Padmanabhan, H. K. (2019). A study of employee attrition rate at selected manufacturing industry. *International Journal of Research and Innovation in Social Sciences (IJRJSS)*, 3(1), 176-181.
- Kelchtermans, G. (2017). Should I stay or should I go?: Unpacking teacher attrition/retention as an educational issue. *Teachers and Teaching*, 23(8), 961-977.
- Kim, H., Shin, K., ve Swanger, N. (2007). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 468-485.
- King, L. A., Heintzelman, S. J. ve Ward, S. J. (2016). Beyond the search for meaning: A contemporary science of the experience of meaning in life. *Current Directions in Psychological Science*, 25(4), 211-216.
- Knoll, M., ve van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*,

113(2), 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>

Koç, T. (2007). Organizational configurations and innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 392-406. <https://doi.org/10.1108/02635570710734224>

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koyuncu, M. (2005). *Örgütsel tükenmişlik: Kavramsal bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Krahé, B., Möller, I., Huesmann, L. R., Kirwil, L., Felber, J. ve Berger, A. (2011). Desensitization to media violence: links with habitual media violence exposure, aggressive cognitions, and aggressive behavior. *Journal of personality and social psychology*, 100(4), 630.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Kumar, V., ve Rose, R. C. (2010). Employee retention: Role of job satisfaction, work environment and reward system. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 65-75.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n7p65>
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
<https://doi.org/10.1002/job.377>
- Silva, A. J., & Rodrigues, R. (2024). Affective mechanisms linking role ambiguity to employee turnover. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 1-18.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lambie, G. W. (2007). The contribution of ego development level to burnout in school counselors: Implications for professional school counseling. *Journal of Counseling & Development*, 85(1), 82-88.

- Lawler, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S., ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331-339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x>
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Levent, A. F. (2016). *Değişim yönetimi*. A. Bakioğlu (Ed.) Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde (s.340-362). Nobel Yayınevi.
- Linz, S. J., Good, L. K., & Huddleston, P. (2006). Worker morale in Russia: an exploratory study. *Journal of managerial psychology*, 21(5), 415-437.
- Liu, S., ve Onwuegbuzie, A. J. (2012). Teachers' job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Research*, 53, 25-35.

- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277.
- Lordoğlu K., Özkaplan N., Törüner M. (1999). *Çalışma İktisadı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge (Vol. 198): Oxford University Press Oxford.
- March, J. ve Simon, H. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its

- implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- McMillan, K., ve Perron, A. (2020). Change fatigue in nurses: A qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 76(10), 2627-2636. <https://doi.org/10.1111/jan.14454>
- Medina-Garrido, J. A., ve Biedma-Ferrer, J. M. (2023). Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance. arXiv. en.wikipedia.org+3arxiv.org+3arxiv.org+3
- Meydan, C. H., ve Yaşar, O. (2019). *Eğitim kurumlarında örgüt kültürü, güç algısı ve karar verme ilişkisi üzerine bir araştırma*. THK Üniversitesi Yayınları.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Mhatre, A., Mahalingam, A., Narayanan, M., Nair, A. ve Jaju, S. (2020, Aralık). Predicting employee attrition along with identifying high risk employees using big data and machine learning. *2020 2nd International Conference on Advances in Computing, Communication Control and Networking (ICACCCN)* içinde (s. 269-276). IEEE.

- Milczarek, M., González, E. R., ve Schneider, E. (2009). *OSH in figures: Stress at work-facts and figures*. Office for Official Publ. of the Europ. Communities.
- Milkovich, G. T., ve Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial/Organizational psychology*, McGraw Hill.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., ve Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: causes, consequences, and control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing.

- Moon, B. (1995). Paradigms in migration research: Exploring moorings as a schema, *Progress in Human Geography*, 19(4), 504-524
- Morrison E.W. ve Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706 725.
- Muchinsky, P. M., ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-1)
- Mussagulova, A., Chng, S., Goh, Z. A. G., Tang, C. J., & Jayasekara, D. N. (2023). When is a career transition successful? a systematic literature review and outlook (1980–2022). *Frontiers in Psychology*, 14, 1141202.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Ng, T. W. H., ve Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel*

- Psychology*, 63(3), 677-718.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51
- Oruç, E. (2020). Örgütsel yıpranma üzerine kuramsal bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 66, 319-334.
<https://doi.org/10.17494/duzbe.789174>
- Ören, K., ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 34-59.
- Özyer, K., Irk, E. ve Anaç, S. (2015). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 261-278.
- Ardıç, K. ve Erbaşaran, Z. (2011). İşkoliklik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 334-346.

- Özdemir, E. (2020). *İş Sağlığı ve Güvenliği Hukuku Dersleri*. İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Özgener, Ş., ve Kılıç, G. (2009). Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(7), 33-56.
- Özsoy, G. (2022). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel destek algısı açısından incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 56-70.
- Öztürk, M. (2021). Destekleyici örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 12(1), 23-35.
- Parker, S. K., ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

- Quick, J. C., ve Tetrick, L. E. (2011). *Handbook of occupational health psychology*. American Psychological Association.
- Randhawa, G. (2004). Self-efficacy and work performance: an empirical study, *Indian Journal of Industrial Relations*, 39: 3, Jan., 336-34.
- Reich, R. B. (2002). *The future of success: Working and living in the new economy*. Vintage.
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(1), 5-18.
- Richardson, K. M., ve Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93.
- Rizzo, J. R., House, R. J., ve Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
<https://doi.org/10.2307/2391486>

- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel psychology*, 71(1), 23-65.
- Sadana, P., ve Munnuru, D. (2021). Machine learning model to predict work force attrition. *Proceeding boks of 6th International Conference For Convergence in Technology*, India, 2-4 (2021),
- Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (2001). "The Science of Training: A Decade of Progress". *Annual Review of Psychology*, 52. 471-499.
- Salehi, M. (2018). The impact of job satisfaction on employee turnover intention: Evidence from Iran. *Human Resource Studies*, 6(2), 45-53.
<https://doi.org/10.5296/hrm.v6i2.13757>

- Sarier, Y., ve Uysal, Ş. (2020). Türkiye’de okul yöneticilerinin liderliğinin, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarıyla ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 10(2), 1041-1065.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schneider, B., ve Bowen, D. E. (1995). Winning the service game. *Harvard Business Review*, 73(5), 128-139.
- Schwab, R. L., ve Iwanicki, E. F. (1982). Teacher burnout: An examination of the roles of efficacy and response to student misbehavior. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 72-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.72>
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Serinkan, C. ve Barutçu, S. (2006). Örgütsel tükenmişlik: Kavramsal bir inceleme. *İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, 4(1), 45-58.

- Sesari, E., Sarro, F., & Rastogi, A. (2024). It is Giving Major Satisfaction: Why Fairness Matters for Software Practitioners. *arXiv preprint arXiv:2410.02482*.
- eyrek, İ. H., ve İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Shankar, R. S., Rajanikanth, J., Sivaramaraju, V. ve Murthy, K. (2018). Prediction of employee attrition using datamining. *Paper presented at the 2018 ieee international conference on system, computation, automation and 10.1109/ICSCAN.2018.8541242*.
- Shaw, J. D., Gupta, N. ve Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.
- Sisodia, D. S., Vishwakarma, S. ve Pujahari, A. (2017). Evaluation of machine learning models for

- employee churn prediction. *The International Conference on Inventive Computing and Informatics (ICICI 2017) bildiriler kitabı içinde* (s. 1016–1020).
- Skaalvik, E. M., ve Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038.
- Song, M., ve Thieme, R. J. (2006). A cross-national investigation of the R&D–marketing interface in the product innovation process. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 308–322.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.001>
- Stets, J. E. ve Burke, P. J. (2000) "Identity Theory and Social Identity Theory", *Social Psychology Quarterly*, 224–237, <https://doi.org/10.2307/2695870>.
- Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 223–245.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

TEPAV. (2007). *Kamu personel sisteminin yeniden yapılandırılması*. Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı.

Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

Tortop, H. S., ve diğerleri. (2007). Hizmet içi eğitimde etkililik ve değerlendirme yöntemleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(143), 194-203.

Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2022). İşgören yıpranması ölçeği (İYÖ): Ölçek geliştirme çalışması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 316-336. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1023806>

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2003). *ILO Code of Practice: Occupational Health Services*. Geneva: International Labour Organization.

Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5),

441-458.

<https://doi.org/10.1108/01425450510611997>

- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., ve van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 572343.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2012). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – A systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 7, 10. <https://doi.org/10.1186/1745-6673-7-10>
- Vignesh, S. G., Sarojini, V., & Vetrivel, S. (2018). Employee attrition and employee retention-challenges & suggestions. In *International Conference On Economic Transformation with Inclusive Growth*.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175-184. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>
- Vuori, T., San, E. ve Kira, M. (2012), "Meaningfulness-making at work", *Qualitative Research in*

Organizations and Management,
<https://doi.org/10.1108/17465641211253110>

Wang, X., Li, C., Chen, Y., Zheng, C., Zhang, F., Huang, Y., ve Birch, S. (2022). Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen, China. *Frontiers in Psychology*, 13, 992258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.992258>

Wang, Y., & Costello, P. (2009). An investigation into innovations in SMEs: Evidence from the West Midlands, UK. *The Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 65-93.

WHO (2023). *Constitution of The World Health Organization* <https://www.who.int/about/accountability/governance/constitution> sayfasından erişilmiştir. Erişim tarihi: 18.11.2023

Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 56(3), 407.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of*

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(5), 491-499.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2019). Emotional exhaustion among healthcare professionals: the effects of role ambiguity, work engagement and professional commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.001>

Yedida, R., Reddy, R., Vahi, R., Jana, R., Gv, A., & Kulkarni, D. (2018). Employee attrition prediction. arXiv preprint arXiv:1806.10480.

Yıldırım, M. (2023). Öğretmenlerde tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenlerle ilişkisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 86-104.

Yıldız, B. B. (2021). Örgüt ikliminin çalışan memnuniyetine etkisi: İlkokul örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 281-303.

Yıldız, B., & Arda, Ö. A. (2018). Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi işyeri davranışları üzerindeki etkisinde kolektif şükranın rolü. *Journal of Management & Economics Research*, 16(2).

- Yıldız, B., ve Ülker, F. (2019). İş tatmini ve tükenmişlik ilişkisi: Banka çalışanları üzerine bir çalışma. *Çalışma ve Toplum*, 49(3), 315-336.
- Yiğit, B. (2022). Kurumların engellenmeyen olgusu: Çalışan yıpranması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 765-780. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1162042>
- Yousef, D.A. (2002). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From an Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4).
- Zacher, H., Rudolph, C. W., Todorovic, T., ve Ammann, C. (2019). Academic career development: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 357-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>
- Zengin, B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 4(2), 143-151. <https://www.academia.edu/40359127/>
- Zhang, C., Mayer, D. M. ve Hwang, E. (2018). More is less: Learning but not relaxing buffers deviance under job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 123.

Zhou, H., ve Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 546687.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İŞGÖREN YIPRANMASI

yaz
yayınları

YAZ Yayınları
M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar / AFYONKARAHİSAR
Tel : (0 531) 880 92 99
yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com

ISBN: 978-625-5838-49-0



9

786255

838490