

T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**KAMU ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE  
DENETİM ODAĞININ ROLÜ – BİLECİK BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Vahit ÖKMEN

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2021

10299730

T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**KAMU ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE  
DENETİM ODAĞININ ROLÜ – BİLECİK BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Vahit ÖKMEN

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2021

10299730

## BEYAN

“Belediye Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Performansı İlişkisinde Denetim Odağının Rolü – Bilecik Belediyesi Örneği” adlı yüksek lisans tezimin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, projenin herhangi bir kısmını Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitedeki başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

**Vahit ÖKMEN**



## ÖN SÖZ

İçinde bulunduğumuz çağdagerek kamu gerek özel sektörde hızla artan gelişmelerebağlı olarak, büyüyen talep ve beklentileri karşılamak ve artan rekabet sonucu fark yaratmak amacıyla kullanılanışgücü oldukça önem kazanmıştır. Bu önem, kamu kurumlarını ve işletmeleri gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, yeni yönetim stratejileri oluşturmaya yöneltmektedir. Faaliyetlerini minimum maliyetle ve üst seviyede müşteri/vatandaş memnuniyeti yaratacak bir şekilde gerçekleştirmek isteyen kurumlar için emek/işgücü vazgeçilmez bir üretim faktörüdür. Çalışmamızda Yerel Kamu Kurumlarından olan Belediyelerde çalışan personellerin, (Bilecik Belediyesi özelinde) tükenmişlik ve iş performansı ilişkisinde denetim odağının rolü incelenmiştir. Personellerin yaşamış oldukları sorunların iş performanslarına olan etkilerinin nerelerden kaynaklandığı sorunsal olarak ortaya çıkmaktadır. Karşılaşılan sorunların personellerin kendilerinden veya kendileri dışında içinde bulundukları çevreden kaynaklandığı görülmüştür. Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden danışman hocam Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

## ÖZET

### KAMU ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE DENETİM ODAĞININ ROLÜ – BİLECİK BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Günümüz iş dünyasında hızla artan rekabet koşulları, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için alanında uzmanlaşmış, takım çalışmasında uyumlu ve örgütte üstün performans gösterebilecek çalışanlara sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Tükenmişliğin iş yaşamında sürekli zorluklarla karşılaşmanın bir sonucunda olması, aynı zamanda strese de zemin hazırlamasına neden olmaktadır. İnsanlar kendilerine olanların sorumluluğunu kendilerine ya da kendileri dışındaki güçlere yüklemek eğiliminde olabilmektedirler. Bu araştırmada bir kamu kuruluşu olan belediyelerin hizmet kollarında yer alan çalışanların tükenmişlik durumlarının, iş performansı üzerindeki etkisinde denetim odağının düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Buna göre araştırmanın bağımsız değişkeni "Tükenmişlik Düzeyi"; araştırmanın bağımlı değişkeni "İş Performansı"; araştırmanın düzenleyici değişkeni ise "Kontrol Odağı" olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama amacıyla nicel araştırma yöntemleri veri toplama araçları arasında yer alan anket kullanılmıştır. Belediyede çalışan toplam personel sayısı memur, sözleşmeli ve işçi sayıları toplam 533 kişi olup yapılan çalışma sonucunda, anket formlarından 209 kişiden dönüş alınabilmektedir. İncelenen anket formlarından 4'ünün eksik olarak doldurulduğundan değerlendirme dışına çıkarılmasına karar verilmiştir. Buna göre araştırmanın çalışma grubu 205 belediye personeline oluşmaktadır. Araştırmaya katılım gösteren belediye personelleri ile kuruma gidilerek yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS20 istatistik programı kullanılmıştır. Sonuç olarak belediye çalışanlarının fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansına etkisinde kişisel kontrol durumlarının düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Yine belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde oluşturulan modellere göre şansa inanma ve kadercilik durumlarının düzenleyici etkisinin olmadığı, fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde adil olmayan dünya inancına sahip olma durumunun düzenleyici etkisinin olduğu, ayrıca zihinsel tükenmenin adil olmayan dünya inancı ile birlikte iş performansına etkisi bulunurken, adil olmayan dünya inancının düzenleyici bir rolünün olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, İş Performansı, Denetim Odağı

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF THE FOCUS OF AUDIT IN RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND WORK PERFORMANCE IN PUBLIC SERVANTS - THE EXAMPLE OF BÍLECÍK MUNICIPALITY**

In today's business world, the rapidly increasing competition conditions require organizations to have employees who are specialized in their fields, who are compatible in teamwork and who can show superior performance in the organization in order to survive. The fact that burnout is a result of constant difficulties in business life also causes stress. People tend to put the responsibility of what is happening to them on themselves or on forces other than themselves. In this study, it was aimed to investigate the regulatory role of the locus of control in the effect of burnout of employees in the service branches of municipalities, which are a public institution, on their job performance. Accordingly, the independent variable of the research is "Burnout Level"; the dependent variable of the research is "Job Performance"; Regulatory variable of the research was determined as "Locus of Control". The questionnaire, which is among the data collection tools of quantitative research methods, was used to collect data. The total number of staff working in the municipality; The number of civil servants, contracted personnel and workers was 533 in total, and as a result of the study, 209 people were able to receive responses from the questionnaire forms. It was decided to exclude 4 of the survey forms from the survey forms, as they were filled incompletely. Accordingly, the study group of the study consists of 205 municipal personnel. Face-to-face interviews were made with the municipality personnel who participated in the study. The questionnaire form consists of 4 parts. SPSS20 statistical program was used to analyze the data obtained in the study. As a result, it has been determined that personal control situations have a regulatory role in the effect of physical exhaustion levels of municipal employees on job performance. Again, according to models created in the effect of burnout levels of municipal employees on work performance, belief in chance and fatalism has no regulatory effect, unfair world belief has a regulatory effect on the effect of physical exhaustion levels on work performance, and mental exhaustion has an unfair world belief and work performance. It has been determined that unfair world belief does not have a regulatory role.

**Keywords:** Burnout, JobPerformance, Locus of Control

## İÇİNDEKİLER

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| ÖN SÖZ.....                                            | i   |
| ÖZET .....                                             | ii  |
| ABSTRACT .....                                         | iii |
| İÇİNDEKİLER.....                                       | iv  |
| TABLO LİSTESİ .....                                    | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                  | ix  |
| 1. GİRİŞ .....                                         | 1   |
| 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR .....             | 3   |
| 2.1. Tükenmişlik.....                                  | 3   |
| 2.1.1. Tükenmişlik Kavramı.....                        | 3   |
| 2.1.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları .....          | 7   |
| 2.1.2.1. Duygusal Tükenme .....                        | 7   |
| 2.1.2.2. Duyarsızlaşma .....                           | 7   |
| 2.1.2.3. Kişisel Başarı.....                           | 8   |
| 2.1.3. Tükenmişliği Etkileyen Bireysel Faktörler ..... | 8   |
| 2.1.3.1. Beklentiler .....                             | 8   |
| 2.1.3.2.Sosyo - Ekonomik Faktörler .....               | 9   |
| 2.1.3.3. Demografik Faktörler .....                    | 9   |
| 2.1.4. Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler ..... | 10  |
| 2.1.4.1. İş Yüğü .....                                 | 10  |
| 2.1.4.2. Kontrol .....                                 | 10  |
| 2.1.4.3. Aidiyet.....                                  | 11  |
| 2.1.4.4. Ödüllendirme.....                             | 11  |
| 2.1.4.5. Adalet .....                                  | 12  |
| 2.1.4.6. Değerler .....                                | 12  |
| 2.2. İş Performansı .....                              | 12  |
| 2.2.1. İş Performansı Kavramı .....                    | 12  |
| 2.2.2. İş Performansını Etkileyen Faktörler .....      | 17  |
| 2.2.2.1. Organizasyonel Faktörler .....                | 17  |
| 2.2.2.2. Bireysel Faktörler .....                      | 19  |
| 2.2.2.3. Çevresel Unsurlar .....                       | 23  |
| 2.2.3. İş Performansının Önemi .....                   | 24  |

|                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3. Denetim Odağı .....                                                                                                | 25        |
| 2.3.1. Denetim Odağı .....                                                                                              | 25        |
| 2.3.2. Denetim Odağının Oluşumu.....                                                                                    | 32        |
| 2.3.3. İç ve Dış Denetim Odağı.....                                                                                     | 33        |
| 2.3.3.1. İç Denetim Odağı .....                                                                                         | 33        |
| 2.3.3.2. Dış Denetim Odağı.....                                                                                         | 34        |
| 2.3.4. Denetim Odağı ile İlişkili Değişkenler.....                                                                      | 35        |
| 2.3.4.1. Cinsiyet.....                                                                                                  | 35        |
| 2.3.4.2. Yaş.....                                                                                                       | 36        |
| 2.3.4.3. Aile Yapısı.....                                                                                               | 36        |
| 2.3.4.4. Psikolojik Durum .....                                                                                         | 37        |
| 2.3.4.5. Beklentiler .....                                                                                              | 37        |
| 2.3.4.6. Eğitim .....                                                                                                   | 37        |
| 2.3.4.7. Toplumsal Faktörler .....                                                                                      | 38        |
| 2.4. Tükenmişlik, İş Performansı ve Aracı Faktör Olarak Denetim Odağı Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar..... | 38        |
| 2.4.1. Tükenmişlik Üzerine Yapılan Araştırmalar .....                                                                   | 38        |
| 2.4.2. İş Performansı Üzerine Yapılan Araştırmalar .....                                                                | 40        |
| 2.4.3. Denetim Odağı Üzerine Yapılan Araştırmalar .....                                                                 | 42        |
| 2.4.4. Tükenmişlik – İş Performansı İlişkisi .....                                                                      | 45        |
| 2.4.5. Tükenmişlik – Denetim Odağı İlişkisi .....                                                                       | 46        |
| 2.4.6. Denetim Odağı – İş Performansı .....                                                                             | 48        |
| 2.4.7. Tükenmişlik – Denetim Odağı – İş Performansı.....                                                                | 48        |
| <b>3. BİLECİK BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA.....</b>                                                                       | <b>50</b> |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....                                                                                          | 50        |
| 3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....                                                                                      | 50        |
| 3.3. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıklar .....                                                                           | 51        |
| 3.4.Evren ve Örneklem.....                                                                                              | 51        |
| 3.5. Veri Toplama Araçları.....                                                                                         | 51        |
| 3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi .....                                                                              | 53        |
| <b>4. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....</b>                                                                           | <b>55</b> |
| 4.1. Araştırmaya Katılım Gösteren Belediye Çalışanlarının Demografik Özellikleri .....                                  | 55        |
| 4.2. Geçerlilik ve Güvenirlilik ile Faktör Analizi.....                                                                 | 56        |



|                                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerden Alınan Puanların Dağılımı .....                                                   | 59         |
| 4.4. Korelasyon Analizi.....                                                                                            | 60         |
| 4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi.....                                                                                    | 61         |
| 4.6. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Kontrol Odağının Rolü.....             | 62         |
| 4.7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Tükenmişlik Durumlarının Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi .....   | 67         |
| 4.8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Performansı Algılarının Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi ..... | 71         |
| 4.9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Kontrol Odağı Algılarının Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi.....   | 74         |
| <b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                       | <b>80</b>  |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                                    | <b>85</b>  |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                                      | <b>104</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                                                   | <b>109</b> |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 4.1. Belediye Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Dağılımı .....                                                     | 55 |
| Tablo 4.2. Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....                                               | 56 |
| Tablo 4.3. İş Performansı Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....                                            | 57 |
| Tablo 4.4. Kontrol Odağı Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....                                             | 57 |
| Tablo 4.5. Tükenmişlik Ölçeğinden Alınan Puanların Dağılımı .....                                                               | 59 |
| Tablo 4.6. İş Performansı Ölçeğinden Alınan Puanların Dağılımı .....                                                            | 59 |
| Tablo 4.7. Kontrol Odağı Ölçeğinden Alınan Puanların Dağılımı .....                                                             | 60 |
| Tablo 4.8. Korelasyon Analizi Sonuçları .....                                                                                   | 60 |
| Tablo 4.9. Tükenmişlik Düzeylerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi .....                                                      | 61 |
| Tablo 4.10. Kişisel Kontrol Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi.....                                                  | 62 |
| Tablo 4.11. Şansa İnanma Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi .....                                                    | 63 |
| Tablo 4.12. Çabalamanın Anlamsızlığı Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi ...                                          | 64 |
| Tablo 4.13. Kadercilik Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi .....                                                      | 65 |
| Tablo 4.14. Adil Olmayan Dünya İnancı Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi .                                           | 66 |
| Tablo 4.15. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları .....                         | 67 |
| Tablo 4.16. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumları .....                              | 67 |
| Tablo 4.17. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....                   | 68 |
| Tablo 4.18. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....                   | 69 |
| Tablo 4.19. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....              | 69 |
| Tablo 4.20. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belediyedeki Görev ve Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumları ..... | 70 |
| Tablo 4.21. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları .....          | 70 |
| Tablo 4.22. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları .....                       | 71 |
| Tablo 4.23. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumları .....                            | 71 |
| Tablo 4.24. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....                 | 72 |
| Tablo 4.25. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....                 | 72 |

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 4.26. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....              | 73 |
| Tablo 4.27. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Belediyedeki Görev Ve Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumları ..... | 73 |
| Tablo 4.28. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları .....          | 73 |
| Tablo 4.29. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları .....                          | 74 |
| Tablo 4.30. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumları .....                               | 74 |
| Tablo 4.31. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....                    | 75 |
| Tablo 4.32. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....                    | 76 |
| Tablo 4.33. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....               | 77 |
| Tablo 4.34. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Belediyedeki Görev ve Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumları .....  | 78 |
| Tablo 4.35. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları .....           | 79 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli ..... | 50 |
|--------------------------------------|----|



## 1. GİRİŞ

Tükenmişlik evresi, çalışma hayatını ve aile yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlik; işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıtılması ile oluşan bir sendromdur. İşini hayatının merkezi yapan ve kendisini yaptığı işle tanılayan kişilerin iş ortamında mutlu olmaması, onun çaresiz ve umutsuz olmasına neden olacaktır. Böyle tükenmişliğin oluşması kaçınılmazdır. Tükenme, özünde bir hastalık olarak görülebilmektedir. Kişi, bu hastalıkla karşılaştığı zaman işe yönelik hevesi ve coşkusu azalmaktadır. Tükenmişlik sendromunun göz önüne alınmaması, yaşanan olumsuz durumun ilerlemesine ve iyileştirilmesinin zorlaşmasına neden olur. Bu nedenle çalışanların süreçleri gözlenmeli ve gerektiği yerlerde acil müdahalelerde bulunulmalıdır. Tükenmişlik sendromu kişiden kişiye farklı yaşansa da belirtileri bedensel psikolojik ve davranışsal olarak kategorize edilebilmektedir. Tükenmişliğin etkiyebileceği konulardan biri ise iş performansıdır. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, iş görenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilmektedir.

İş süreçlerini ve tükenmişliği etkileyip etkilemediği sorgulanan diğer bir husus ise denetim odağıdır. İnsanlar kendilerine olanların sorumluluğunu kendilerine ya da kendileri dışındaki güçlere yüklemek eğiliminde olabilmektedirler. Ödül ve cezaları denetleyen güç ya da odak bireyin içinde ya da dışında algılanabilir. Bu gücün kaynaklandığı yere denetim odağı adını verilmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada bir kamu kuruluşu olan belediyelerin hizmet kollarında yer alan çalışanların tükenmişlik durumlarının onların iş performansı üzerindeki etkisinde denetim odağının düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda üç bölümden oluşan araştırmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve oluşturulmuş, tükenmişlik üzerine bilgiler verilmiş, tükenmiş kavramının boyutları,

etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ortaya konulmuştur. Bununla birlikte iş performansı kavramı açıklanmış, iş performansını etkileyen faktörler ortaya konulmuş ve iş performansının önemine değinilmiştir. Aynı bölümde denetim odağı, oluşumu, iç ve dış denetim odağı ve denetim odağı ile ilişkili değişkenler incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise araştırmaya ilişkin metodoloji verilmiş, son bölümde ise araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre ise belediye çalışanlarının fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansına etkisinde kişisel kontrol durumlarının düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Yine belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde oluşturulan modellere göre şansa inanma ve kadercilik durumlarının düzenleyici etkisinin olmadığı, fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde adil olmayan dünya inancına sahip olma durumunun düzenleyici etkisinin olduğu, ayrıca zihinsel tükenmenin adil olmayan dünya inancı ile birlikte iş performansına etkisi bulunurken, adil olmayan dünya inancının düzenleyici bir rolünün olmadığı belirlenmiştir.

## **2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR**

### **2.1. Tükenmişlik**

#### **2.1.1. Tükenmişlik Kavramı**

Sürekli bir değişim içerisinde olan dünya ile uyum sağlanması amacı ile çalışmalarını sürdürmekte olan örgütler için en önemli unsur “insan” olarak ön plana çıkmaktadır. Böylesine önemli olmasının nedeni ise; örgütlerin varlıklarının sürdürülebilir olmasını sağlayan, rekabet politikalarını oluşturan ve belirlenen politikaları hayata geçiren unsurun insan olmasıdır. Birey, üyesi olduğu örgütlerde değer görmek, yapmış olduklarının beğenilmesi ve kendisini güvende hissetmek istemektedir. Bu alanda örgüt ve birey arasında pozitif bir etkileşim olması halinde iş süreçleri çok daha başarılı olmaktadır. Ancak içerisinde yer aldığı örgüt tarafından kendisine değer verilmediğini ya da takdir edilmediğini düşünmesi durumunda olumsuz bir etki ile karşılaşılması muhtemel bir sonuç olmaktadır. Böylesine olumsuz bir tablo bireylerin işe gitme noktasında isteksiz olmasından, iş performansının düşmesine kadar birçok sonuç ortaya çıkarmaktadır. İş yerlerinde mutlu olmayan bireyler iş süreçlerinde fiziksel ve psikolojik temelli birçok sorunla karşılaşabilmektedir. Bu durumun sonucunda ise tükenmişlik sendromu meydana gelmektedir.

Tükenmişlik evresi, çalışma hayatını ve aile yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Bilim adamları tarafından tükenmişlik kavramı üstüne birçok tanım yapılmıştır. Maslach (1981) tükenmişlik evresini şöyle tanımlamıştır, “İş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk, duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıtılması ile oluşan bir sendromdur”(Pelit ve Türkmen, 2008: 102). Tükenmişliği bireylerde ki fiziksel ve psikolojik olarak tükenme, kalıcı yorgunluk, enerji kaybı, olumsuz tutum ve davranış bozukluğu olarak tanımlamak mümkündür. Edelwich (1980) ise tükenmişlik kavramını şöyle tanımlamıştır.

“İnsanlara yardım eden mesleklerini icra eden kişilerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan kayıp şeklinde ifade etmiştir. Buradaki çalışma koşulları; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işe minnet duymayan müşterilerle çalışma, bürokratik veya politik zorlamalar,

kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki fark olarak belirtebiliriz”(Demir, 2009: 32). Edelwich’in (1980) tanımına göre tükenmişlik kavramı, çalışma koşulları ve kişisel isteklerin çatışması sonucunda meydana gelmektedir. Uzmanlar tükenmişlik kavramı birbirinden farklı şekillerde tanımlamışlardır. Ancak tükenmişlik tanımlarının hepsindeki ortak payda, bireylerin uzun süre çalıştıkları ve insanlarla sürekli iletişim halinde olmalarından dolayı kaynaklandığı söylemektedirler (Onay ve Kılıcı, 2011: 365).

Tükenmişliğin iş yaşamında sürekli zorluklarla karşılaşmanın bir sonucu da olması, aynı zamanda strese de zemin hazırlamasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda insanın iş hayatının kronik problemlerle dolu olması, kişide stresin başlamasına sebep olmaktadır. Kişinin tehdit olarak gördüğü durumlar için geliştirdiği zihinsel ya da fiziksel tepkiler, stres olarak tanımlanmaktadır. Belirli durumlar karşısında enerjinin sürekli olarak tüketilmesi ise kronik stres olarak ifade edilmektedir (Altıntaş, 2003: 24). İş yükünün yoğun olması, bireyler arasında meydana gelen çatışmalar, sorumluluğun fazla olması vb. durumlar kronik stresin gelişmesine yol açabilmektedir. Bireyde ortaya çıkan stres, belirli bir süreç içerisinde psikolojik ve fiziksel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 283).

Stresin incelenmesinde ortaya çıkan üç aşama bulunmaktadır. Bunların ilki; alarm aşamasıdır. Bu aşamada birey, karşılaşmış olduğu sorunlara bağlı olarak stres yaşadığını fark etmekte ve birtakım fiziksel tepkiler meydana gelebilmektedir. İkinci aşama ise direnme aşamasıdır. Bu aşamada normalin üzerinde bir beden direnci ile karşılaşılmaktadır. Bireyler karşı karşıya kalmış oldukları stres yaratmakta olan durumlar karşısında yoğun bir direnç göstermektedir. Fakat bu süreçte stres yaratan duruma karşı olan dirençte bir miktar düşme meydana gelmektedir. Üçüncü aşama ise tükenme aşaması olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada bireyler karşılaşmış oldukları stres doğuran olay ile uzun bir süreçte savaşmak durumunda kalmaktadır. Bireyin belirli bir noktaya kadar direnç gösterdiği, bir süre sonrası ise enerjisinin bitmesi ile birlikte dengesinin kaybolduğu görülmektedir. Bu aşamaya gelmesi bireyde kalıcı sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Süregevil, 2006: 11-12).

Tükenmişlik ile karşı karşıya kalmış olan bireyler çoğu zaman özel yaşamında ve iş yaşamında stresle başa çıkmakta zorlanan kişiler olmaktadır. Bu kişilerde tükenmişlik halinin ortaya çıkması ile birlikte mücadele etmekten ziyade tükenme psikolojisi daha kolay ortaya



çıkılmaktadır (Özler, 2012: 288). İnsan yaşamının oldukça önemli bir bölümü çalışma ortamlarında geçmektedir. Bu durumda iş ortamında mutlu olunması bireyin sağlığı açısından oldukça önemlidir. Bakıldığında bireyin mutlu olması çalışma süreçlerinde performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda bireylerin kendisi ile işi özdeşleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu eğilimi göstermiş olan birey örgütün başarısına bağlı olarak yaşamına farklı anlamlar yükleme eğilimi göstermektedir (Süregevil, 2006: 5).

İş yaşamının odak noktasında gören, yaptığı iş üzerinden kendisini tanımlayan bireylerin çalışma ortamlarında mutlu olmaması, kendilerini umutsuz ve çaresiz hissetmesine yol açmaktadır. Bu durumda tükenmişliğin gelişmesi muhtemel bir sonuç olmaktadır. Asıl olarak tükenme genellikle hizmet sektöründe çalışan ya da işgücü yoğun olan işlerde çalışmakta olan bireylerde daha sık görülmektedir (Kolitzus, 2006: 22). Jackson ve Maslach (1981: 99), insanlar ile oldukça yoğun ilişkiler içinde olan bireyler duygusal tükenme, düşük bireysel başarı ile birlikte duyarsız hale gelme tükenme olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda tükenme, bir mum ya da ateşin sönmesi ile oldukça benzer bir durum olmaktadır. Yeterli kaynağın olmaması durumunda ateşin sönmesi muhtemel olmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 284). Bu durum insanlar içinde geçerli olmaktadır. Birey, süreç içerisinde birtakım önlemler almaz ise muhtemel son olarak tükenmişlikle karşılaşmaktadır.

Tükenmiş halinin üzerinde durulmaması ortaya çıkan olumsuzlukların daha da ilerlemesine ve iyileşme sürecinin çok daha zorlu geçmesine yol açmaktadır. Bu durumda bireylerin süreçleri mutlaka değerlendirmesi ve gerekli olması durumunda acil müdahalelerin yapılması gerekmektedir. Tükenmişlik sendromu bireyler arasında farklı görünümlere sahip olsa dahi ortaya çıkan belirtiler bedensel, psikolojik ve davranışsal alt başlıkları ile kategorilere ayrılabilir (Arıve Bal, 2008: 132).

Bedensel belirtiler ele alındığında tükenmişlik ilk olarak yorgunluk, uyuşukluk hissi, uyku sorunları gibi belirtilerle ortaya çıkmaktadır. İlerleyen süreçlerde ise enfeksiyonlara karşı vücudun düşük direnç göstermesi, soğuk algınlıklarının geçmeyen bir tabloda devam etmesi, hızlı kilo alma ya da verme, solunum güçlükleri, vücudun genelinde hissedilmekte olan ağrılar, mide ve bağırsak sorunları, yüksek kolesterol, yüksek tansiyon, kalp çarpıntısı, kas gerilmeleri ve cilt hastalıkları gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Poncetvd.,2007: 704).Bu ve benzer sorunların çalışanlarda düzenli bir şekilde görülmesinin temelinde tükenmişliğin yer alabileceğinin mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir.

Ortaya çıkan psikolojik belirtiler değerlendirmeler neticesinde; engellenmiş hissetme, psikolojik yıpranmaya açık hale gelme, sinirlilik, nedeni belli olmayan huzursuzluk ile ortaya çıkan tedirginlik hali, enerji kaybı, güçsüz hissetme, iş süreçlerine yönelik ümitsizlik, güvensizlik, sabırsızlık, çevreye yönelik düşmanca tavırlar sergileme, diğer bireylerin eleştirilmesi, aile üyelerine karşı ilgisiz olma, aile içerisinde yaşanan sorunlar, yaşama doyumunun olmaması, tatmin seviyesinde düşme, yaşama karşı olumsuz yaklaşımlar sergileme, saygı vb. olumlu duyguların azalması, nezaket sınırlarının dışında davranışlar sergileme, düşüncelerin net olmaması, paranoya, kuvvetli şüphe, olumlu duyguların azalması, suçluluk hissi (Zorba, 2016: 102), depresyon, karar verme becerisinin etkili olmaması, eleştiriye kapalı hale gelme, benlik saygısının azalması (Güney ve Akdağ, 2018: 447), kincilik, kendisini alkol ya da sakinleştiriciler ile tedavi etmeye yönelme şeklinde sıralanmıştır (Campbell-Quick, 2006: 217). Ortaya çıkan belirtiler neticesinde çalışanların işe sıklıkla geç kalmaya başlaması, işe gitmemenin tekrarlanması, işi bırakma düşüncelerinin kuvvetlenmesi gibi sorunlarda psikolojik belirtiler şeklinde sıralanabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 69).

Davranışsal belirtiler kategorisinde ise; başarısızlık hissi, odaklanma sorunları, aniden ortaya çıkan sinir patlamaları, yalnız kalma isteğinin ortaya çıkması, takdir edilmeme endişesi, işten uzaklaşma, hizmet kalitesinin azalmaya başlaması, hizmet alanlardan gelen şikayetlerin artması, iş performansının azalması, iş doyumunun olmaması, işe gelme ya da gitmeme, unutkanlık, aile içerisinde artan çatışmalar, öfke sorunları, nedeni belli olmayan ağlamalar, alınganlık, sorumluluk üstlenmeme, işe yönelik memnuniyetsizlik, ayıplı hizmet sunma, evrakta sahtecilik, çalışma arkadaşlarına alaycı yaklaşımlar sergileme, yeni bir mesleğe yönelme amacı ile eğitimler alma olarak ifade edilebilmektedir (Leiter, 1992: 237).

İnsan üzerindeki sonuçların fizyolojik ve psikolojik olabileceği, tükenmişlik duygu durumu içerisinde olan kişilerde uyku bozuklukları, kâbus görme durumu, fizyolojik rahatsızlıklar şeklinde gözlenebileceği belirtilmiştir. Bu şekilde görülen fizyolojik belirtilerin temelinde psikolojik duygu durumlarının yattığı tanımlanmıştır (Enderoğlu, 2018: 27-36).

Psikolojik boyutta ise depresif durumları, dikkat dağınıklığı, umutsuzluk, motivasyon olarak eksiklik, hafızada problemleri şeklinde kendini gösterebildiği söylenmiştir (Akı, 2014: 18-19). Tükenmişlik duygusu içerisinde olan kişiler bu duygudan kurtulabilmek için bütün ürünlerine, alkol ve çeşitli zararlı maddelere yönlendikleri belirtilmiştir. Bunun gibi olumsuz

bağımlılıklarla birlikte çalışmış oldukları kurumlardan uzaklaşma, yaptıkları işten soyutlanma, isteksizlik gibi durumlar gösterdikleri açıklanmıştır (Torun, 1995: 130).

## **2.1.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları**

### **2.1.2.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal açıdan bir işte çalışan bireylerin yaptıkları işle aşırı yüklenme sonrası, yorgunluk, bitkinlik hissetme durumu olarak tanımlanmış, yani çalışanların bir tür enerjisinin düşmesi ve bireylerin duygusal olarak bittiğini hissetmesi ile ortaya çıkan durum olarak belirtilmiştir. Bu açıdan duygusal yoğunluğu yaşayan bireylerin, hizmet verdiği insanlara önceden olduğu kadar yeterli ve işin gerektirdiği sorumluluğu gerçekleştiremediğini düşünerek sinirli ve engellenmişlik yaşadığı için ayrıca kişinin bir sonraki gün tekrar işe gitme mecburiyeti büyük bir endişe sebebi olduğu yani bireylerin duygusal ve fiziksel rezervlerinin azalması olarak tanımlanmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005: 95; Cordes ve Dougherty, 1993: 87).

### **2.1.2.2. Duyarsızlaşma**

Tükenme yaşayan kişilerin işleri gereğince birlikte oldukları bireylere ve işlerine karşı geliştirdikleri soğuk, mesafeli, alakasız, sert hatta insani olmayan davranışların da tükenmişlik sendromunun ikinci evresinde görülen belirtiler olduğu ve bu belirtilerin de duyarsızlaşmayı oluşturduğu ifade edilmiştir. Derecesi giderek artan bu olumsuz tepkilerin farklı şekillerde meydana geldiği karşı karşıya kalınan kişiye onur kırıcı ve kaba davrandığı, onların istek ve arzularını göz ardı ettiği görülmüştür (Cordes ve Dougherty, 1993: 56). Duyarsızlaşma evresinde, hizmeti veren kişilerin karşısındaki insanlara obje gibi davranmaya başladığı, bu durumda işi yapan kişilerin, iletişimde oldukları bireylere ve iş arkadaşlarına umursamaz bir tavır takındıkları, umursamaz ve alaycı bir şekilde tutum gösterdikleri, duyarsızlaşmanın diğer göstergeleri içerisinde ise küçültücü bir dil kullanımının, insanları kategorileştirme, yaptıkları işi sert kurallara göre yapma ve diğer insanlardan sürekli kötülük geleceğini düşündükleri ifade edilmiştir (Torun, 1995: 135). Duyarsızlaşma evresinin de tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil ettiği açıklanmıştır (Maslach ve Leiter, 1997: 88).

### **2.1.2.3. Kişisel Başarı**

Tükenmenin diğer bir alt boyutu olarak değerlendirilen, bireyin işinde olan yeterliliğini ve başarı duygusunu belirten kişisel başarıöteki taraftan da bireyin kendisini yapmış olduğu bir işte yetersiz başarısız bulması olarak değerlendirilen kişisel başarısızlık şeklinde daha çok insanın başarısızlık duygusunun yoğunluğu içerisinde olduğu belirtilmektedir. Bu evrede bireyin kişisel olarak başarısızlık duyguları ile dolu olduğu, bir başkası için oluşturduğu negatif düşünce, bireyin kendisiyle ilgili de negatif düşünmesine sebep olduğu, bu şekilde olumsuz duyguların ve yanlış davranışların da bireylerin kendilerini mutsuz ve suçlu hissetmelerine neden olduğu, kendisini kimsenin sevmediğini ve kendilerinin başarısız olduğunu düşündüğü belirtilmektedir. Bu evrenin, tükenmişliğin üçüncü aşamasında görülen düşük kişisel başarı duygusu olduğu görülmektedir. (Örmen, 1993: 22).

### **2.1.3. Tükenmişliği Etkileyen Bireysel Faktörler**

Kişilerin yaşayış tarzlarının farklı olması, bireylerin sosyo-ekonomik durumları, zihinsel farklılıkları ve bireysel farklılıkları oluşturduğu; bu farklılıkların da tükenmişlik duygu durumu içerisindeki bireylerin de kişisel sebeplerinin ne olduğunu öğrenme ihtiyacı doğurduğu görülmüştür. Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörler içerisinde sosyo-ekonomik sebeplerin, beklentilerin ve demografik faktörlerin olduğu açıklanmıştır.

#### **2.1.3.1. Beklentiler**

Yapılan araştırmalar ile bireylerin bir kurum ya da ortam içerisinde yer aldıklarında birtakım beklentilere girdikleri, söz konusu beklentilere paralel bir şekilde artan gereksinimlerinin karşılanmaması halinde olumsuz duygu ve davranışların ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca beklenti ve gereksinimler arasında gelişen neden-sonuç ilişkisi ile beraber takım içerisinde var olan ast-üst ilişkilerinden beklenmekte olan davranışların da resmi olmayan davranışlar şeklinde yansıyabileceği ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 1982: 7). Yapılan incelemelerde deneyimi az olan gençlerde beklentiler deneyimli çalışanlara kıyasla daha fazla ve beklentileri ile birlikte ortaya çıkan umutlarının karşılıksız kalması durumunda tükenmiş duygusunda bir artış meydana geldiği görülmüştür. Bireyin deneyiminin artması ile birlikte rasyonel yaklaşımların ön plana çıkmaya başladığı, hizmet sunumu karşısında bireylerden beklenmekte olan onay duygusu ile gereksinimlerin azalması ve güçlerini farklı

durumla odakladıkları gerçeği ortaya konulmuştur (Stevens ve O'Neill, 1983: 615; Torun, 1995: 132).

### **2.1.3.2.Sosyo - Ekonomik Faktörler**

Bu alanda yürütülen çalışmalar için bireylerin aile yaşantıları, yaşları, cinsiyetleri vb. değişkenler ile tükenmişlikleri arasında güçlü ilişkilerin olduğu ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca düşük yaş grubunda yer alan bireylerin yapmış oldukları işlerin ilk dönemlerinde beklentilerinin çok daha yüksek olmasının bir sonucu olarak yaşlı bireylere oranla tükenmişlik duygularının çok daha yoğun olabileceği belirlenmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993;621 Ergin, 1993: 143; Çimen, 2000; 57). Tükenmişlik üzerinde etkili olan sosyolojik unsurlardan birinin de aile yaşantısı olduğu, bireylerin ailesi ile kaliteli zaman geçirmesinin, çalışmış olduğu iş yerinde yer alan arkadaşları ile paylaşmış olduğu sorunların çözülmesi gibi durumlar karşısında tükenmiş duygularının azalmaya eğilimi içerisinde olduğu ortaya koyulmaktadır (Torun, 1997: 135).

### **2.1.3.3. Demografik Faktörler**

Yaş, çocuk sayısı, medeni hal, eğitim duru, işe bağlılık, kendini işe adama, özsaygı, özel yaşamdaki psiko-sosyal durumlar, duygusal denge durumu; tükenmişliğe sebep olan bireysel faktörlerdir (Düz, 2015: 41). Tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Ertuğrul, 2010: 32).

**Eğitim:** Yükselen eğitim seviyesi ile birlikte çevre duyarlılığı artmaktadır. Bu durum da tükenmişlik riskini artırmaktadır.

**Medeni Hal:** Araştırmalara göre aile sahibi olmak, tükenmişliğin önüne geçmektedir. Bir aileye sahip olmak, kişiye kararlılık ve güç duygusu aşılamaktadır. Bu durum mesleki ve özel hayata olumlu etki etmekte ve kişilerin yalnızca kendisine değil çevresindeki kişilere de olumlu şekilde geri dönmektedir. Aile olmanın yarattığı sevgi ve huzur, kişinin stresle savaşmasına yardım etmekte ve onun tükenmesinin önüne geçmektedir. Aynı zamanda evli ve çocuk sahibi olmak, sosyal destek anlamına gelmektedir. Sosyal destek, tükenmişliği azaltan ve tedavi eden bir yapıdadır.

**Cinsiyet:** Tükenmişlik ve cinsiyet arasında ne şekilde bir ilişki olduğu açıklanamamaktadır. Fakat kadınların üst kademelerdeki görevlerde çok fazla tercih edilmemesinin tükenmişliğin artmasında etkili olabileceği belirtilmektedir. Çalışma şartları açısından bakıldığında erkeklere verilen güç ve sorumlulukların kadınlara da verilmesiyle birlikte tükenmişliğin cinsiyet üzerindeki belirleyiciliğinin biteceği düşünülmektedir.

**Yaş:** Tükenmişliğe dair yapılan çalışmalar içinde en etkili sonuçların alındığı faktör yaştır. Araştırmalara göre yaşı büyük olan kişilerde tükenmişlik düşük seviyede, yaşı küçük olan gençlerde ise tükenmişlik yüksek seviyededir. Yaşı küçük olan ve tükenmişlik yaşayan kişilerin, işini değiştirdiklerinden dolayı tükenmiş olabilecekleri belirtilmektedir.

#### **2.1.4. Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler**

##### **2.1.4.1. İş Yükü**

Yoğun iş yükü sebebiyle, çalışan kişiye aşırı yüklenilmesi kişinin bununla mücadele etme davranışında duyarsızlaşmaya neden olmaktadır. Söz konusu aşırı bilişsel ve duygusal yüklenme sebebiyle, çalışma süresinin aşırı olduğu veya hizmet verilen ile ilişkinin fazla olduğu durumlarda tükenmişlik olasılığı arttığı için bu gibi durumlarda kişiye yeterli mola imkânı tanımak, iş yükünün doğurduğu olumsuz sonuçlardan kaçınmak açısından yapılabilecek en uygun yöntemlerdir (Maslach ve Jackson, 1982: 2). Yetersiz iş yükünün de strese neden olduğu bilinmektedir. Yetersiz iş yükü olması halinde çalışanlar yetenek ve yetkilerinin çok az miktarını kullanacakları için bu durum düşük motivasyon, sıkıntı, kayıtsızlıkla sonuçlanmaktadır. Aşırı iş yükü olması halinde ise kişi uykusuzluk, sinirlilik, tereddüt ve iş kazası yaşayabilmektedir.

##### **2.1.4.2. Kontrol**

Maslach'a göre kontrol; iş ortamında önceliklerin belirlenmesi, iş yapma tarzının seçilmesi ve kaynak yönetiminde karar verme kapasitesi ile ilgilidir. Bu kapasitenin kullanılmasının engellenmesi kişinin özerkliğini ve işe katılımını sınırlandırmakta, bu da çalışan kişinin iş yerinde önemli konular üzerindeki kontrolünü kaybetmesine ve karşılaştığı problemleri tanımlayamamasına neden olmaktadır. Kişilerin işlerini etkin şekilde yapabilmeleri için yeterli yetkiyi elinde bulunduramaması, üzerinde çalıştığı işin

sonuçları konusunda yeterince sorumlu olmasına rağmen bu işi yapmak için gereken imkana sahip olmadığından strese neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 397-422). Yönetim kademesinde stresin en ağır faturası orta basamaktaki idari kadro tarafından ödenir. Araştırmalara göre; orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilere göre %40 oranında daha fazla kalp krizi geçirmektedir. Bunun sebebi; üst düzey yöneticilerin karar alma ve inisiyatif kullanma açısından daha özgür olmaları ile açıklanabilmektedir. Orta düzey yöneticilerin alt ve üst kademeler arasında sıkışmaları ve hem aşağıdan hem de yukarıdan gelen baskı sebebiyle zorlanmaları strese neden olmaktadır. Kişiler seçim yapmak, kararlar almak, yeteneklerini kullanmak, sorun çözmek isterler; ancak kontrol eksikliği gibi aşırı kontrol de istenmeyen bir durumdur. Çünkü aşırı kontrol, kişinin bitkin düşmesine, işine karşı bezginlik hissetmesine, kendisini yetersiz görmesine ve kendisine olan güveninde azalmaya neden olabilmektedir (Ok, 2004: 57; Torun, 1995: 135).

#### **2.1.4.3. Aidiyet**

Maslow tarafından geliştirilmiş olan ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü sırada yer alan bu kavram, kişinin kendisini içinde olduğu ortama ne kadar ait hissettiğidir. Maslow'a göre bir yere ait olmak ve kabul edilmek önemli ihtiyaçlardan biridir. Bu ihtiyacın tatmin edilmesi zorunludur. Tatmin edilemediğinde kişide bunalım ve acı görülmektedir. Kişi kendisini çalıştığı ortama ait hissettiğinde güvenlik hissi oluşmakta ve iş ortamında birlik görülmektedir. Tam tersi durumdaysa kişi kendisini yalnız ve arka planda kalmış hissetmektedir. Nitekim çevresindeki kişilerle aktif bir çatışma yaşadığı görülmektedir. Bu çatışmaların devam etmesi sonucunda enerjisi düşer ve duygusal açıdan yıpranmaktadır. Böylece çevreye karşı duyarsız hale gelmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 69).

#### **2.1.4.4. Ödüllendirme**

Ödüllendirme, kişinin gerçekte aldığı ödül ve hak ettiğini düşündüğü ödül arasındaki uyumdur. Uyum olduğunda kişi kendisini takdir edilmiş hissetmektedir. Aksi durumda ise kişinin performansı ve motivasyonu düşmektedir. Böylelikle tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1982: 2).

#### **1.1.4.5. Adalet**

Bir iş ortamında geçerli olan kuralların bütün çalışanlara eşit, ayırım yapılmadan ve aynı oranda uygulanması önemli bir durumdur. Fikirleri ve nitelikleri fark etmeksizin tüm çalışanlar, kendisi için önemli olan bir kararda ayırım yapılmadığı düşünülmelidir. Ters durumda güçlü ve baskın çalışanların etkisiyle adaletsizlik oluşmaktadır. Terfi, iş dağılımı, savunma alınmaması veya alınan savunmanın eşit değerlendirilmemesi gibi durumlar örgüt içi adaletsizlik örnekleridir (Maslach ve Jackson, 1982: 2).

#### **2.1.4.6. Değerler**

Kişinin sahip olduğu değerler olan, hedefleri ve misyonu ile örgütsel hedef ve misyonun bütünleşme derecesidir. Uyumsuzluk halinde yani örgütün hedefleri ile kişinin beklentileri uyuşmadığında tükenmişlik artmaktadır.

Kişi ile örgüt arasında olan altı faktörün olumlu olması kişinin motive olmasını sağlamaktadır. Aksi durumda ise tükenmişlik görülmektedir. İş güvensizliğine dair yapılan araştırmalara göre geçici iş görenler, diğer iş görenlere oranla daha çok stres yaşamakta ve psikomatik sorunlara maruz kalmaktadırlar. İş güvensizliği algısının tükenmişlik oluşturduğuna yönelik araştırma sonuçları bulunmaktadır. Farklı dereceleri olan tükenmişlikte her derecenin farklı davranışlar oluşturabileceği belirtilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 70).

### **2.2. İş Performansı**

#### **2.2.1. İş Performansı Kavramı**

Performans kavramı ile ilgili olarak yürütülen birçok araştırmanın olmasına karşılık ortak bir tanımlamanın öne sürülemediği literatür genelinde de görülmektedir. Bu alanda araştırmacıların bir kısmı tarafından performansa dair literatür incelendiğinde kavramın üzerinde sıklıkla tartışılmasına karşılık çok fazla tanımın geliştirilemediği görülmüştür. Yürütülen araştırmaların bir kısmında performans endeksleri belirtilmiş iken bazı çalışmalarda çalışanlara ait performansın ölçülmesi, müşteri memnuniyetine yönelik ölçümlerin yapılması ve yapılan çalışmaların neticelerinin değerlendirilmesi belirtilmektedir (Ak, 2009: 4). Performans genel hatları ile belirli bir amaç çerçevesinde yürütülen faaliyet ile ortaya çıkan kalite ya da miktar şeklinde nitelendirilmekte olan bir kavram olarak



aktarılmaktadır. Diğer bir ifade ile belirlenmiş bir hedefe ulaşabilme düzeyi olarak da açıklanmaktadır. Ortaya çıkan netice göreceli ve bağımsız bir şekilde ifade edilebilmektedir. Ortaya koyulmuş olan faaliyetlerin neticelerinin değerlendirilmesi, performans seviyelerinin belirlenmesi noktasında gerekli bir durum olmaktadır (Özer, 2009: 392).

Performans, herhangi bir işi yapmakta olan bireylerin, bir grubun ya da kurumun iş üzerinden amaçlanmış olan hedeflere dair nelere ulaşabileceklerini nitel ve nicel bir şekilde belirten kavram olarak açıklanmaktadır. Ayrıca belirlenmiş koşullar çerçevesinde bir işin yerine getirilme düzeyi iş görenin davranış biçim şeklinde tanımlanabilmektedir (Bingöl, 2010: 379). Farklı bir ifade ile performans, çalışanların belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilmiş olan görevi gerçekleştirerek ulaştığı sonuçlar olmaktadır (Özgen vd., 2002: 209). Ortaya çıkan sonuçların olumlu olması durumunda çalışana verilmiş olan görevlerin ve sorumlulukların başarılı bir şekilde yerine getirilmiş olduğu ve bu nedenle yüksek bir performansın ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Sonuçların olumsuz olması durumunda ise iş görevlerin başarılı olmadıkları ve performans düzeylerinin düşük olduğu değerlendirilmektedir (Okka, 2008: 4).

Yine farklı bir ifade doğrultusunda bireylerin görevlerini yerine getirmek maksadı ile sergilemiş oldukları gayretler neticesinde ulaşmış oldukları başarı seviyesi olmaktadır. Çalışanların performansları ile sahip oldukları inanç, değerler, beceriler ve kabiliyetler arasında güçlü bir ilişki olmaktadır (Büte, 2011: 177).

Çalışanlar tarafından iş yerlerinde sergilenen davranışların tamamı ile birlikte (Jex ve Britt 2014: 135) yürütülmekte olan işe yönelik belirlenen amaçlar ve hedefler çerçevesinde neye ulaşılabilirdiği ve nelerin sağlanabildiğinin nicel ve nitel ifadesi iş performansı olarak ifade edilebilmektedir (Çiftçi 2012: 166). Bir diğer tanım doğrultusunda ise çalışanların daha önce belirlenmiş bir zaman diliminde kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirmek koşulu ile elde etmiş olduğu sonuçlar iş performansını ortaya koymaktadır (Açıkalın 1999: 102). Bu süreç içerisinde elde edilen sonuçların olumlu olması halinde çalışanların sorumluluklarının bilinci ile kendilerine verilmiş olan görevleri başarı ile yerine getirdikleri ve bu sayede performanslarının yüksek olduğu belirlenmektedir. Ancak olumsuz sonuçların ortaya çıkması durumunda performanslarının düşük olduğu ya da başarısız oldukları yönünde bir değerlendirme yapılmaktadır.

Bir iş ile ilgili olarak belirlenen hedeflerle birlikte mevcut durum arasında yapılan kıyaslamalar neticesinde iş performansına ulaşılmaktadır. Bireysel olarak değerlendirildiğinde organizasyonların hedefe ulaşabilmesi adına gayret gösteren çalışanlar tarafından sergilenmekte olan davranışlar iş performansı olarak değerlendirilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002:375).

İş performansını oluşturan unsurların başında ise; kapasite, çevre unsurları ve isteklilik yer almaktadır. Yürütülecek olan işin gereksinimleri ile uyumlu olan özellikler kapasite olarak ifade edilmektedir. Bu unsurun kapsamında ise; yaş, bilgi düzeyi, zekâ, eğitim seviyesi, enerji, yetenek, sağlık durumu, beceri, dayanıklılık ve motor beceriler yer almaktadır. Herhangi bir iş sürecinin nasıl ve ne şekilde yürütüleceğini bilmeyen, işi yürütebilecek özellikleri ve potansiyeli bulunmayan bir çalışan için beklenen düzeyde bir iş performansının beklenmesi mümkün olmamaktadır. Çalışanların ilgili işin gerektirmiş olduğu gayreti gösterme eğiliminin olması ise isteklilik olarak ifade edilebilmektedir. Bu unsurun kapsamında ise; tatmin, anksiyete, algılanan görev özellikleri, normlar, adalet duygusu, motivasyon, işin statüsü, tutum, kişilik ve algılanmakta olan beklentisi yer almaktadır. Çalışanların iş için kapasitelerini uygun olmasına karşılık istekli olmaması halinde istenilen performans ortaya çıkmamaktadır. Bir işin gerçekleşebilmesi adına birtakım çevresel koşulların var olması ise çevre unsurları olarak ifade edilmektedir. Bu unsurun kapsamında ise kaynaklar, çalışma arkadaşları ile yürütülmekte olan ilişkiler, mentorlük, kurallar, bilgi, ödeme koşulları, ekipmanlar, iş koşulları, liderlik yaklaşımları, örgütsel politikalar, prosedürler ve zaman yer almaktadır. Çalışanların istekli olması ve uygun kapasiteye sahip olmasına karşılık çevre unsurlarının uygun olmaması yüksek performans sergilenmesine engel olmaktadır. Sonuç olarak iş performansı, yürütülen iş için belirlenen tanım ve ortaya çıkan roller uyumlu olarak çalışanların kapasitesi ve istekliliğini ortaya koyması ile birlikte sergilediği çabalar ile çevresel unsurların desteği ile birlikte gelişim göstermektedir (Yıldız, 2015: 75).

Performans iş görenin, grubun ya da örgütün hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu çabanın nicel ve nitel ölçütüdür (Canman, 2000). Diğer bir ifadeyle iş performansının yüksek olması, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir etkidir (Ertan, 2008: 36). Bu doğrultuda örgütlerin ve çalışanların da amaçlarına ulaşmaları için büyük ölçüde yüksek bir performans sergilemeleri gerekmektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 14). Literatürde iş gören performansının, örgütlerin devamlılıkları, başarıları ve performansları açısından son derece

önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Örneğin Campell'e (1970) göre performans yalnızca faaliyetlerin sonuçları değil, bizzat kendisi olduğunu belirtmiştir. Örnek araştırmadan da anlaşılacağı üzere performans düzeyinin, bir iş görenin kişisel özelliğine, yeteneğine, örgütsel amacıyla bütünleşme isteğine, inanç ve değerlerine göre şekillendiği ifade etmektedir. Ayrıca literatür de yer alan bazı araştırmalarda iş performansının işletmeler açısından rekabet gücünün önemli bir göstergesi olduğu savunulmaktadır (Wang ve Netemeyer, 2002: 92). Gerçekten de rekabet günümüz işletmeleri, yöneticileri ve iş görenleri için de hayati bir önem taşımaktadır.

Tahir ve Monil'e (2011: 34) tarafından ise iş performansı; üretici yapıda oluşturulan sistem çerçevesinde yer alan servis formu ile birlikte ürünlerin çıktısı olarak ifade edilmiştir. Ocaklı ve Çakmak (2008: 214) ise; işi yürütmekte olanların manevi ve maddi unsurlarının en yüksek düzeyde kullanılmasını iş performansı olarak tanımlamıştır. Bu nedenle söz konusu unsurların tamamı ölçüme tabi tutulduğunda ortaya çıkan sonuçlar işletmeler tarafından daha önce belirlenmiş olan amaç, hedef ve misyon ile paralel olması durumunda arzu edilen performans düzeyinin elde edildiği değerlendirilmektedir.

Smithikrai(2007: 134-135) tarafından ise iş performansı bireysel çalışma etkinliklerine yönelik değerlendirmelerin yapılabilmesi adına önemli bir unsur olarak değerlendirilmekte olan insan davranışlarını sonucu olarak ifade edilmektedir. Bu durumda işletmelerin elde etmiş olduğu başarıların temelinde bünyesinde çalışanların performansı yer almaktadır. Zira çalışanlar tarafından sergilenen performanslar, işletmelerin kusursuz bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Aslına bakıldığında iş performansı bir davranış şekli olarak yorumlanabilmektedir. Söz konusu davranışları bünyesinde barındıran bölümü ise insan kaynaklarının bir yansıması olmaktadır. Bu nedenle çalışanların sistemin kontrolünde bulunan davranışlara odaklanması gerekmektedir. Öyle ki, iş performansı bir netice ya da eylemin sonucu olmaktan ziyade doğrudan eylemin kendisini temsil etmektedir (Landy ve Conte 2010: 175).

Daha genel bir ifade ile iş performansı, çalışanların kendilerine verilmiş olan görevleri tamamlaması ve yürütmesi veya bireyin bilişsel ve davranışsal özelliklerine paralel olarak gerçekleştirilmekte olan görevlendirme şekli olarak değerlendirilebilmektedir (Hartel ve Fujimoto vd. 2014: 276-277).

Bir işletmenin gelişimi işgörenin bireysel performansı ile doğrudan bağlantılıdır. Öyle ki, bir iş performansı ne kadar iyiye, işletmede o oranda iyidir. Dolayısıyla bireysel performans örgüt için daha büyük bir öneme sahiptir (Benligiray, 2004:141). Çalışanların bireysel performanslarının örgüt için son derece önemli bir ölçüt olması ve örgütün verimliliğini arttırması örgütü piyasa koşullarında rekabet edebilir duruma getirmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 88). Yelboğa'ya (2006) göre, örgütler için iş performansının bu kadar önemli olmasındaki neden, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarının bireysel performanslarındaki artışa ihtiyaçlarının olmasıdır. Çünkü bireysel performansı yüksek olan çalışanlar örgütünde performansını artıracak için rekabet gücünü yükseltecektir (Turunç ve Erkuş, 2010:253-254). Çağımız örgütleri, yoğun rekabet ortamında büyümek ve gelişmek için çalışanların performanslarını yükseltebilmek adına bir takım stratejiler geliştirmektedir (Erel, 1997: 66). Geliştirilen stratejiler sayesinde örgütler, çalışan personellerinin verilen görevi ne ölçüde yapıp yapmadığını tespit etmektedirler (Çalık, 2006: 14).

Celep (2010)'e göre ise iş performansı, örgütlerde bir çalışanın veya ekibin, amaçlarını gerçekleştirmek için ortaya koydukları başarının, nicelik ve nitelik bakımından hangi seviyeye ulaşabildiğidir. Tutar (2008) ise iş performansını ortaya çıkaran unsurların; çalışanların bireysel durumlarının, becerilerinin ve tutumlarının olduğunu ifade etmiştir. Bu unsurlar bütünsel bir ilişkini sonucu olarak iş performansını ortaya koymakla birlikte kapsamlarında ise; doğal beceriler, becerilerinin düzeyi, görevlerin doğru anlaşılması, gayret gösterme eğilimi, kararlı ve süreklilik arz eden yaklaşımlar olarak sıralanabilmektedir. Yıldız (2015) ise iş performanslarının ortaya çıkışında istekli olmak, kapasite ve çevre unsurlarının oldukça etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Yıldız'a (2008) göre, örgütler için önem arz eden iş performansını kavrayabilmek için önce bireylerin belli bir görev tanımlarının olması gerekmektedir. İş görenin performansı değerlendirilirken bu görev tanımlarına göre yapılmalıdır. Çünkü iş tanımındaki görev ve sorumluluklarını yerine getiremeyen iş görenin örgüte zarar vermesi söz konusudur (Fındıkçı, 2003: 297). Kısacası, iş görenlerin performanslarını arttırmaları için, işini nasıl yapacağını ayrıntıları ile bilmesi gerekmektedir ki, örgütün amacına ulaşması ve rekabet etmesi için çaba sarf edebilsin. Sonuç olarak iş görenlerin davranışlarının, örgüt performansını etkilediği görülmektedir.

Yönetimin işletmelerdeki en önemli görevlerinden biri, çalışanın etkin, verimli çalışmasını engelleyen faktörlerin tespit edilip bu konularda gerekli önlemlerin alınmasıdır (Ardıç ve Türker, 2001). Kurumlarda performansı belirleyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak gruplandırılmaktadır (Erdoğan, 1996: 77). Performansı belirleyen kişisel faktörlere baktığımızda demografik özellikler (yaş, cinsiyet vb.) başta gelmektedir. Rekabet özellikleri; ilgi ve yetenek gibi, psikolojik özellikler; algı, tutum, talep, eğilimler yine iş performansını etkileyen kişisel faktörlerdendir (Özmutaf, 2007: 42). Performansı etkileyen örgütsel faktörlere baktığımızda fiziksel koşullar; tasarım, iş ekipmanı, yönetsel durum: örgütün güçlü kültürü ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, kariyer imkanları, eğitim, ortak hedefler, örgütsel bağlılık gibi faktörler performansı etkilemektedir. İş performansını etkileyen diğer bir faktör ise çevresel faktörlerdir. İş performansını etkileyen çevresel faktörler; toplumsal faktörler; aile, kulüp, dernek, ekonomik faktörler; gelir düzeyi ve gelir dağılımı siyasal faktörler; yasalar ve yönetmelikler ve kültürel faktörler; eğitim, din şeklinde sıralanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 14). Aşağıda iş performansını etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

## **2.2.2. İş Performansını Etkileyen Faktörler**

### **2.2.2.1. Organizasyonel Faktörler**

Çalışanların bağlı oldukları organizasyon içerisinde performanslarını etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır (Yılmaz, 2006: 92; Aytok, 2004: 45).

**Ücret:** Ekonomik araçlar listesinin ilk sırasında ücret bulunmaktadır. Ücret iş görenin kuruma giriş sebebi olmasının yanında iş göreni kuruma bağlı kılan önemli unsurlardan biridir. Kişinin geleceğe olan güveninin, saygınlığının ve de ekonomik gücünün artmasında önemli bir etmen olarak bu unsur verilebilir. Kendi aldığı ücret miktarının yanında çalışan kendisi ile aynı işi yapmakta olan diğer iş görenlerin ne kadar aldığı ile de ilgilenir. Hangi miktarda ücret artışının yapılacağı ve gerçekleşme zamanı da büyük önem taşımaktadır. İş yeri sahibi açısından, başarı ve verimlilik artışı bakımından belirlenebilecek ekonomik bir üst düzey mevcuttur (Akyıldız, 2001: 32). Çalışanlar için para, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları bir teşvik unsuru araç olması, kişileri doyuma ulaştırması ve önemli görülen bir emele ulaşma yöntemi olmasından dolayı önemlidir. Ücrette artışın gerçekleştirilmesi,

Çalışanların moral düzeylerini ve işe bağlılıklarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2006: 92).

**Ekonomik Ödüllandirme:** Başarı sergileyen iş görenlere ekonomik değeri olan ödüller verilmesi çalışanları işletmeye daha sıkı bağlar ile bağlamak ve iş verimliliğinin arttırılması için kullanılan bir yoldur (Akyıldız, 2001: 34).

**Örgüt İ İnsan İlişkileri:** Kişilerin yesi olduğu örgütlerin yeleri ile kurmuş olduğu ilişkiler ve söz konusu örgütlerin bireylerin sosyo-psikolojik durumlarına ne denli uyumlu olduğu performansları üzerinde belirleyici olabilmektedir (Dicle, 1982: 14). İş gruplarında kimi zaman bazı çalışanların dışlandığı görülebilmektedir. Çalışanın farklı bir ırka, dine mensup olması ya da renginin farklı olması nedeni ile ayrıma maruz kalması en iyi örneklerdir. Bu alanda ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik olarak düzenlenmiş kanun ve yönetmeliklerin olmaması nedeni ile çözümü oldukça zor olmaktadır. Bu tarz sorunların kanunlarla çözülmesi de çoğu zaman oldukça zor olmaktadır (Aytok, 2004: 11). Örgütlerin yönetim birimleri bu tarz sorunlarla karşılaştıklarında insani ilişkilerin olumlu bir şekilde gelişeceği önlemler almak durumundadır.

**Rekabet Ortamı Yaratılması:** İşletmenin içerisindeki verimliliğin yükselmesi rekabet ortamının destek görmesi ile yönetim kademesi ilişkilidir. İşin yükünü azaltacak, teşviki arttırarak çalışma oranını yükseltecek bunun sonucunda verimliliği oluşturacak bir araç olan rekabete kişiler kendini tanıtmaq ve saygı görmek için yönelmektedirler. Rekabet bu açıdan oldukça motivasyonel bir araç olmaktadır.

**Çalışma Koşulları:** alışanların performansı üzerinde etkili olan bir diğer önemli unsur ise çalışma koşulları olmaktadır. Çalışma koşulları ve verimlilik arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacı ile yürütülen Hawthorne araştırmaları sonucuna göre, olumsuz çalışma koşullarının çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerinde olumsuz etkiler yarattığı belirlenmiştir (Dicle, 1982: 13). Örneğin; çalışılmakta olan alanın havasız olması, kötü kokması ya da sıcak olması çalışanların performanslarını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların uzun bir süre olumsuz koşullarda çalışmaya devam etmesi ya da yönetim birimleri tarafından bu alanda ortaya çıkan sorunların üzerinde durulmaması ilerleyen dönemlerde birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Aytok, 2004: 11).

Benzer bir şekilde çalışanların iş süreçlerinde kötü ve hatalı araç-gereç kullanmak durumunda kalması da performansları üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır.

**İş Tasarımı ve Örgüt Yapısı:** Çalışanların performansı üzerinde etkili olan bir diğer unsur ise iş tasarımı olmaktadır. Öyle ki, çalışanların öncelikle yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılması gerekmektedir. Bu alanda belirgin bir uyumun sağlanabilmesi iş tanımları ve bilimsel iş analizleri ile mümkün olmaktadır (Dicle, 1982: 13). Bu nedenle yönetim birimleri tarafından iş analizleri bir ilke olarak değerlendirilmeli ve çalışanlar söz konusu analizler doğrultusunda görevlendirilmelidir. Çalışanların performansı üzerinde iş tasarımı kadar örgüt tasarımı da etkili olmaktadır. Örgütte hakim olan hiyerarşik yapı, birimler ve görevler arasında var olan yatay ve dikey ilişki, iş bölümü, iletişim kanallarının etkili kullanılması, koordinasyon, proje ve matriks örgüt yapıları, denetim alanları performans üzerinde etkili olmaktadır.

**Yönetim Politikaları:** Örgütlerin tamamında çalışanların performansı ile örgütün yönetim politikaları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Öyle ki, çalışanların yönetime katılım sağladığı bir sistemin geliştirilmesi performansı arttıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Akyıldız, 2001: 38).

#### **2.2.2.2. Bireysel Faktörler**

Çalışanların performansları üzerinde etkili olan bir diğer unsur ise bireylerin kişisel özelliklerine bağlı olarak gelişen unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar tarafından belirlenmiş olan bireysel amaçlar, sahip oldukları duygular, yetenekler, alışkanlıklar, sergiledikleri tutum ve davranışlar, bilgi düzeyleri, algılamalarında var olan farklılıklar örgüt içerisinde iletişim etkinliğinin belirleyicisi olan faktörler arasında yer almaktadır. Söz konusu grup içerisinde öne çıkan temel unsurlar ise; yaş, cinsiyet, medeni durum gibi sosyo-demografik özellikler, çalışanların uzmanlık alanları, kültürel özellikleri, ücret düzeyine yönelik ortaya çıkan algıları olarak sıralanabilmektedir (Sürgen, 2014: 66).

**Kültür:** Örgütlerin kültürel yapısı çoğu zaman örgütlerin kurucuları tarafından şekillendirilmektedir. Genel hatları ile örgütte hakim kılınan kültür yapısının yeterli düzeyde katılımcı bir anlayışa sahip olmaması durumunda bireylerin alt yapısından gelmekte olan kültür ile örgüt kültürü arasında ortaya çıkan farklılık performans düşüşlerinin ortaya

çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanlar kendi kültürel özelliklerini yok saymaya çalıştığında ise birtakım ikilimler ortaya çıkmakta ve bu duruma paralel olarak gelişen atmosfer ise performansın düşmesine yol açmaktadır. Bu alanda ortaya çıkması muhtemel sorunların önüne geçebilmek adına insani bir yönetim anlayışının hakim olması oldukça etkili olabilmektedir (Kaliprasad, 2006: 27).

Modern yönetim yaklaşımları çerçevesinde bireylerin psikolojik, sosyal ve ekonomik gereksinimleri değerli bir kaynak şeklinde değerlendirilmeye başlanmış, insan kaynaklarında verimlilik artışlarının sağlanabilmesi adına örgütler farklı arayışlar içerisine girmişlerdir. Bu durumda örgüt kültürünün oluşturulması çok daha önemli olmaktadır. Öyle ki, oluşturulan örgüt kültürü ile birlikte farklı kültürlerden gelen, farklı talepleri ve beklentileri olan birçok insan ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelebilmektedir. Örgütler tarafından güçlü bir kültürün geliştirilememesi, işletme bünyesinde yer alan yöneticilerde ve çalışanlarda tatminsizliklerin ortaya çıkmasına, işin yeterince benimsenmemesine, olumsuz duygularla birlikte birtakım olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Müşteriler için değerlendirildiğinde ise; kendilerine sunulmakta olan hizmetlerin kalitesinin düşük olduğu algısının ortaya çıkmasına ve bununla birlikte müşteri memnuniyetsizliklerinin yaşanmasına neden olmaktadır. Örgütlerin, ancak insanların eylemleri ile birlikte amaçlarına ulaşabileceklerini unutmaması gerekmektedir. Bu eylemler aynı zamanda örgütsel verimliliğin sürekliliğinin sağlanması noktasında da önem arz etmektedir. O halde, çalışanları varlığı ile anlamlı hale gelen örgütlerin yöneticileri tarafından çalışanların beklentileri ve amaçları ile örgüt beklentileri ve amaçları arasında bir uyumun sağlanmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir(Yıldız, 2015: 88).

**Eğitim Düzeyi:** Bireyler içerisinde yer aldıkları ortamın sosyo-ekonomik koşullarına ve aile yapılarına bağlı olarak beliren tercihler doğrultusunda eğitim yaşamlarını sürdürmektedirler. Bireylerin sahip oldukları eğitim düzeyi, iş yaşamına yönelik yaklaşımları ve iş yaşamından beklentileri üzerinde belirleyici olmaktadır. Eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak iş yaşamına daha farklı anlamlar yüklenmekte ve beklentiler değişmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak sosyo-ekonomik koşullara paralel olarak eğitim almış olan bireylerin bakış açıları ve iş süreçlerine yönelik yaklaşımları, eğitim düzeyi düşük olan bireylere kıyasla çok daha farklı olmaktadır. Bunlara ek olarak çalışanların tatmin düzeyi ve eğitim düzeyi arasında da güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmakta ve bu ilişkinin birçok şekilde aktarılabileceği yönünde düşünceler öne sürülmektedir. Beşeri sermayesi doğrultusunda



yükseköğrenim görmüş bireylerin daha iyi koşullara sahip işler bulabilecekleri ve bu durumun bir sonucu olarak tatmin düzeylerinin de daha yüksek olacağı öne sürülmektedir. Tam tersi bir yaklaşım doğrultusunda ise eğitim düzeyi yüksek bireylerin tamamı beklentilerine uygun bir iş bulamamakta, bu durumda tatmin düzeyleri yüksek olamamaktadır. O halde çalışanların tatmini ve eğitim düzeyi arasında oldukça karmaşık bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu alanda ortaya çıkan genel beklenti ise; eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak tatmin düzeyinin artmasıdır. Zira eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş olanakları gelişmekte, bu durum ise daha yüksek ücret elde edilmesine olanak sağlamaktadır (Keser, 2006: 111– 112).

Eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak değişim yaşanan bir diğer alan ise bireylerin çalıştıkları örgüt içerisindeki konumları olmaktadır. İş yaşamında bireylerin yıpranma düzeyleri ise eğitim düzeyinin artması ile birlikte artış göstermektedir. Öyle ki, eğitim düzeyi yüksek olan bireyler genellikle örgütlerde yönetici pozisyonunda yer almakta, bu durumun bir sonucu olarak daha fazla sorumluluk üstlenmeleri stres düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Bu süreç içerisinde çok daha fazla sorunla karşılaşmalarına karşılık problem çözme becerilerinin gelişmiş olduğunun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Işıkhan, 2004: 80–81). Örgüt içi verilen eğitimlerle de işe alınmış olan bireylerin süreç içerisinde gereksinim duyacakları bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu sürecin diğer yakasını ifade etmekte olan öğrenme ise bireylerin gereksinim duydukları bilgi, beceri ve tutumları kazanmaları açısından önem arz etmektedir.

**Medeni Durum:** Çalışanların tatmini ve medeni durum arasındaki ilişkinin belirlenmesinde yönelik yürütülen çalışmalar doğrultusunda yüksek düzeyli bir ilişkinin var olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca çalışan tatmini ve evlilik değişkenleri arasında ortaya çıkan korelasyon katsayılarında cinsiyetlere bağlı olarak farklılaşmanın meydana geldiği, evlilik ile birlikte ortaya çıkan tatminin çalışan tatmini üzerinde etkili olan değişkenler arasında yer aldığı ifade edilmiştir (Keser, 2006: 113). Burada iş performansı üzerinde etkili olan temel durum ise evliliğin nasıl devam ettiği olmaktadır. Çalışma tatmini ve medeni durum değişkeni arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu öne süren çalışma sayısının oldukça az olması ile birlikte bu alanda yürütülen araştırmalarda iş tatmini ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan çalışmalara da rastlanılmaktadır. Bireylerin evlilik sonrasında yaşamının daha düzenli hale gelmesi ile birlikte mesleki tatmin düzeylerinde artış meydana geldiği öne sürülebilmektedir. Sonuç itibari ile bu alanda yürütülen çalışmalarda evli olan

bireylerin mesleki tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmektedir (Keser, 2006: 113).

**Cinsiyet:** Çalışma yaşamında cinsiyetin oldukça önemli bir olgu olduğu belirgin bir şekilde görülmektedir. Erkek egemen toplumsal yapılarda iş yaşamının genel yapısı incelendiğinde erkeklerin çok daha üstün konumda yer aldıkları görülmektedir. Benzer bir şekilde kadınların birçok görev üstlenmek durumunda kaldığı kültürlere bakıldığında kadınların erkeklere kıyasla çocuklara çok daha fazla ilgi gösterme çabası içerisinde oldukları görülmektedir. Bu durum ise kadınlarda iş yaşamına birtakım uyum sorunları yaşamalarına neden olabilmektedir (Öğüt, 2006: 58). Bu duruma ek olarak kadınların yapıları gereği duygusal olarak daha fazla etkilenebilmeleri nedeni ile daha çok stres yaşayabilmekte ve bu durumda yaşamış oldukları olumsuz olayların etkisinden çıkmakta zorlanmaktadır. Tüm bunlarla birlikte iş yaşamında kadınların üstü kapalı olarak ya da açık olarak cinsel istismara maruz kaldıkları bilinen bir gerçektir (Tutar, 2004: 77–78). Yaşanan bu durumlar doğal bir şekilde psikolojik yıpranmayı ve performans düşüşlerini beraberinde getirmektedir. Çalışma yaşamında görülmekte olan erkek hakim yapı, kadınların iş yaşamında çok daha etkili bir şekilde yer almaya başlaması ile birlikte hızlı bir şekilde değişmektedir. Bakıldığında erkek çalışan oranının günümüzde de yüksek olması ile birlikte kadın çalışan oranı da küçümsenmeyecek düzeye gelmeye başlamıştır. Teknolojide yaşanan gelişmeler ile birlikte kadınların ev işlerine çok daha az zaman ayırmaya başlaması, böylesine bir değişimin ortaya çıkmasında oldukça etkili olmuştur. Yaşanan gelişmelere paralel olarak, çalışan bireylerin çalışma ile ilgili tutumlarının cinsiyetle olan ilişkinin araştırılmasına yönelik oldukça güçlü bir ilgi ve bu nedenle ortaya koyulmuş birçok çalışma bulunmaktadır (Keser, 2006: 107).

**Yaş:** Örgüt içerisinde görev alan bireylerin performansı üzerinde etkili olan bir diğer unsur ise yaşlarının ilerlemiş olması ya da genç olmalarıdır. Performans ve yaş arasındaki ilişki farklı kültürlerde görülen yönetim yaklaşımlarına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; ABD’de faaliyetlerini sürdürmekte örgütlerde yaşı genç olan çalışanlara oldukça güçlü yükselme olanakları sunulmaktadır. Japonya örneği incelendiğinde ise bireylerin belirli yaşlara gelinceye dek yönetici pozisyonuna gelmelerine neredeyse imkânsız olmaktadır (Akdemir, 2004: 16). Öte yandan konuya yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında genç bireylerin, ilerlemiş yaştaki çalışanlara kıyasla çok daha dinamik bir yapıya sahip oldukları ve bununla birlikte değişim süreçlerine uyum sağlama becerilerinin çok daha gelişmiş olduğu görülmektedir. Tüm bunlara karşılık genç yaşta

yönetici pozisyonunda görev yapan bireylerde uygulama ve bilgi noktasında eksiklikler olabilmektedir. Bunlara ek olarak örgüt içerisinde ilerleyebilmek adına gayret gösteren, çalışkanlığı ile ön plana çıkan genç çalışanların kimi zaman yöneticiler tarafından yapılan baskılar ile önlerinin kapandığı sık bir şekilde görülmektedir (Akdemir, 1994: 28).

### **2.2.2.3. Çevresel Unsurlar**

Çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgüt dışı faktörler ise aile, arkadaş ve toplum olarak sıralanabilmektedir (Başaran, 1985: 146). Belli bir çevrede faaliyetlerini sürdürmekte olan örgütler, çevreleri ile düzenli olarak ilişki içerisinde olmak, çevrelerine girdiler sunmak ve bunların karşılığında çıktılar almak durumundadır (Dicle, 1982: 8). Belirli bir sistem çerçevesinde değerlendirildiğinde ise çalışanların ve örgütlerin başarıları genellikle çevreleri ile kurmuş oldukları ilişkilerin niteliklerine bağlı olmaktadır.

Çevresel unsurlara bağlı olarak ortaya çıkan faktörler kimi zaman bir mazeret olarak görülmesine karşılık bu unsurların yöneticiler tarafından bilinmesinde ve tanınmasında fayda bulunmaktadır. Çalışanların potansiyel performansları üzerinden etkili olan faktörlerden bazıları ise; astların uzlaşılması mümkün olmayan zaman taleplerinde bulunması, iş olanaklarının yetersiz olması, iş süreçlerinde kullanılmakta olan araçların yetersiz olması, işle ilgili mevcut yönetmeliklerin sınırlayıcı olması, iş birliklerinin bulunması, hava sıcaklığı, ışık ve gürültü düzeyi, yönetim yaklaşımları, belirlenen vardiyalar ve şans unsuru olarak sıralanabilmektedir. Ortama bağlı olarak gelişmekte unsurların bireylerin performansı üzerinde etkili olduğunun mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Byars ve Rue, 1991: 250-251). Birçok örgütte söz konusu faktörlere bağlı olarak yönetim politikalarında da değişikliğe gidilebilmektedir.

Bireylerin performansı üzerinde etkili olan faktörlerin burada belirtilenlerle sınırlandırılması mümkün olmamaktadır. Bunlara ek olarak bireylerin performansını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Örneğin bireylerin performanslarını ve işten ayrılma düşüncelerini etkileyen faktörler değerlendirildiğinde, bu faktörlerin; çalışanlara yönelik tutum ve davranışlar, iş gören beklentilerinin karşılanması, işin zorluğu, bireyin örgüt için önemli olduğunu hissetmesi ve örgütsel destek gibi iş deneyimlerinden oluştuğu görülmektedir (Spensor ve Stears, 1980: 568). Daniel G. Spensor ve Richard M. Stears gibi araştırmacılar tarafından bireylerin performansı üzerinde etkili olan ve bireyler arasında değişmekte olan

faktörlere yönelik çalışmalar yapmışlar ve birtakım sonuçlara ulaşmışlardır. Bunların başında ise; rutinleşen işlere karşı çıkma gereksinimi ile birlikte kazanma gereksinimi yer almaktadır. Bu alanda yürütülen çalışmalar ile birlikte başarı ve kazanma olasılığının düşük olmasına bağlı olarak çalışanların risk almaktan kaçındıkları ve daha çok grupta beraber hareket etme eğilimi içerisinde oldukları görülmüştür. Spensor ve Stears, çalışanların kendilerine gösterilen hedeflere kişisel olarak farklı tepkiler gösterdiklerinin mutlaka üzerinde durulması gerektiğini ve bu durumun bir sonucu olarak performanslarında farklılık görülen çalışanların performans grafiklerinin doğru analiz edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır(Aytok, 2004: 12).

### **2.2.3. İş Performansının Önemi**

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi açısından performans, kamu ve özel işletmeler için gerekli ve üzerinde durulması gereken çok önemli bir kavramdır. Barutçugil'e (2002) göre yüksek kalitede performans gösteren örgütlerde çalışan örgüt üyeleri de yüksek bilgi ve beceri birikimine sahiptir. Görev performansı ve kurumsal performansı aynı anda mükemmel seviyede tutabilen ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanan bireyler, yüksek performansa sahip bireyler olacaktır. İşletmeler başarılı bir performans artışı sağlamak için sistemli planlama yapmalıdırlar. Bu nedenle performansın yönetim tarafından stratejik bir konu olarak ele alınıp çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmenin en temel iki genel işlevi ele alınır. Bu işlevlerden ilki yönetsel kararlardan oluşan çalışanların seçimi, eğitim, disiplin, ücret, terfi gibi kararlar genel olarak performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgilere bakılarak yapılmaktadır. İkincisi ise çalışan bireyin iş ve görev tanımını ne derecede yerine getirdiğini belirlemektir. Başka bir tanımla bir değerlendirici tarafından önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırılarak ve ölçülerek çalışanın işteki performansın değerlendirilmesi ve geri bildirim sağlanmasıdır (Helvacı 2002: 2). Böylece organizasyonlarda işlerin ne derece iyi yapıldığı, sonuçlara ne derece ulaşılabildiği yapılan işin amaca ne derece katkı sağladığı gibi sorular cevaplanabilir. Ölçme işlemi ile bilgi sağlanmış olur (Tokgöz, 2012: 76).

Yıldız (2015) işletmelerde iş performansının önemini belirtirken “işletmenin amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rolü bulunmakta, çalışanların yüksek performansı yöneticilerinin işini kolaylaştırmakta, iş yeri huzuruna katkı sağlamakta ve müşterilere daha kaliteli hizmetin yolunu açmakta” olduğunu ifade ederek açıklamıştır.

İşletmeler iş performansı sayesinde verimlilik ve etkinlik elde edebilirler. Bu nedenle, kurumlarda iş performansı tanımlanıp uygulanmalı ve değerlendirilmelidir.

## **2.3. Denetim Odağı**

### **2.3.1. Denetim Odağı**

Denetim odağı ilk olarak 1954 yılında Rotter tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu kavram Rotter tarafından Sosyal Öğrenme Kuramı kapsamında kullanılmış ve kavramın tanımı yapılmıştır. Rotter (1954)'e göre insanlar kendilerine olanların sorumluluğunu, kendilerine ya da kendileri dışındaki güçlere yüklemek eğiliminde olabilmektedirler. Ödül ve cezaları denetleyen güç ya da odak bireyin içinde ya da dışında algılanabilir. Seyhan (2013)'a göre bu gücün kaynaklandığı yere denetim odağı adı verilmiştir.

Rotter (1954) tarafından öne sürülmüş olan kuramın temelinde çağdaş psikoloji kapsamında yer alan bilişsel kuram ile davranışçı kuramın bütünsel hali yer almaktadır. Söz konusu kuram çerçevesinde değerlendirilmekte olan değişkenler ise; beklentiler, psikolojik durum, pekiştirme değeri ve davranış potansiyeli olarak sıralanmaktadır. Beklenti değişkeni ve denetim odağı arasında ise ilişki bulunmaktadır (Seyhan, 2013: 88).

**Beklenti:** Bireylerin sergilemekte oldukları davranış sonucunda beklenmekte olan pekiştiricinin ortaya çıkma ihtimali beklenti kavramı ile açıklanmaktadır. Böylesine bir tahminin ortaya çıkmasında bireylerin önceki deneyimleri ile birlikte diğer bireylerin gözlemlerinin sonucu etkili olabilmektedir. Buna ek olarak gereksinimlerde beklenti üzerinde etkili olabilmektedir (Chance ve Phares, 1972: 102). Davranışçı ekol doğrultusunda bir davranışın alışkanlık haline gelmesi adına daha önce edinilmiş olan deneyimler ile güçlendirilmesi gerekmektedir. Rotter ise davranışların sık bir şekilde pekiştirilmesi ile birlikte ilerleyen dönemlerde davranışın pekiştirilmesine yönelik beklentinin de güçlü olacağını öne sürmektedir. Bu noktada Rotter (1954), davranışçılardan bağımsız olarak bilişsel bir beklentinin üzerinde durmaktadır. Yine Rotter, davranışçılardan farklı bir şekilde daha önce karşılaşılmamış durumların sergilenmesini de beklentiler üzerinden değerlendirmektedir. Rotter (1954)'e göre daha evvel yaşanmış olan benzer durumlar neticesinde ortaya çıkmış olan beklentiler üzerinden yeni davranışların ortaya çıkması etkilenebilmektedir. Örneğin; üniversite döneminde yoğun çalışmalar sonrasında sınavlarda

yüksek puan almayı başaran öğrenciler, iş yaşamlarına geçtiklerinde ise kendilerinden beklenen işleri yoğun tempo ile bitirdiklerinde başarılı olabileceklerini beklemektedirler. Bu durumda bireyler önceki beklentileri doğrultusunda yeni bir davranış ortaya koymaktadır (Rotter, 1954'den akt. Seyhan, 2013).

**Pekiştirme Değeri:** Herhangi bir pekiştiricinin diğer bir pekiştiriciye tercih edilme derecesi Rotter tarafından pekiştirme değeri olarak ifade edilmektedir. Pekiştirme değerinde var olan durum ve içerisinde yer alınan zaman bağlı olarak değişiklik olabilmektedir. Buna ek olarak farklılıkların temelinde yer alan bireysel farklılıklar bulunmaktadır (Yaprak, 2004: 3). Ortaya çıkması arzu edilen bir pekiştirecin değeri ise istenmeyenle kıyaslandığında daha yüksek olmaktadır (Tapçan, 2002: 59). Örneğin birey tok olduğunda verilen bir yemeğe kıyasla aç olduğunda verilen yemek çok daha fazla önemli olmaktadır

**Psikolojik Durum:** Bireylerin daha önce sergilemiş oldukları davranışlar üzerinden ulaşılmak istenen sonuçların elde edileceğine yönelik daha önceki deneyimlerinden de etkilenmekte olan beklentilerine dair ipuçları taşımakta olan psikolojik durum (Rotter, 1975: 67) davranışlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır (Altınkurt, 2012: 42).

**Davranış Potansiyeli:** Belirli bir duruma bağlı olarak ortaya çıkması beklenmekte olan pekiştireç ya da pekiştireçler sonrasında davranışların ortaya çıkma ihtimali davranış potansiyeli olarak ifade edilmektedir. Pekiştireç değeri ve beklentiler yüksek olduğunda davranış potansiyeli çok daha yüksek olmaktadır (Karabulut, 2015: 65). Bu aşamada Sosyal Öğrenme Kuramı daha açık bir ifade ile bireyler sergiledikleri davranışların neticesinde bir pekiştirece ulaştığında, davranışı tekrarlaması ile birlikte aynı pekiştirece ulaşacağına yönelik bir beklenti geliştirmektedir. Belirli bir zaman sonra ise pekiştireç ile birlikte davranışın sergileneceğine yönelik bir genelleme yapılmaktadır. Bireyler ise pekiştireçlerin başkalarının ya da kendilerini kontrolünde ortaya çıktığına dair bir beklenti içerisinde olabilmektedir. Gelişen inanç ya da beklenti ise bireylerde denetim odağını yansıtmaktadır (Dağ, 1991: 10).

Mihans ve Smith (2009) ise denetim odağının bireyin yaşamında meydana gelen olaylar üzerinde etkili olan davranışlar olduğunu öne sürmüşlerdir. Bireylerin olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkan sonuçların arka planında kendi davranışlarının yer aldığını düşünmesi durumunda iç denetim odağına, farklı faktörlerin ya da kişilerin neden olduğunu düşünmesi durumunda ise dış denetim odağına sahip olduğu değerlendirilmektedir. Warren ve

Gardner (1978) tarafından ise denetim odağı, bireylerin sergilemekte oldukları davranışların neticesini bireysel sorumluluklarına bağlama düzeyi olarak tanımlanmıştır. Sosyal Öğrenme Kuramı ile kişilik, belirli durumlara karşı gösterilmekte olan öğrenilmiş durumlar şeklinde ifade edilmektedir (Morgan vd. 2001:319).

Bireyler tarafından edinilmiş olan olumlu deneyimler ödül olarak kabul edilmekte iken olumsuz deneyimler ise ceza olarak ifade edilmektedir. Rotter tarafından ise denetim odağı, bireylerin içinde veya dışında ödül ve cezaları denetleyen güç olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1972). Yine Rotter tarafından denetim odağı, bireylerin kendisi üzerinde etkili olan olayların tamamının kişisel beceri, davranış ve özelliklerinin neticeleri veya kendileri dışında gelişen güçlerin neticesi şeklinde ağırlama eğilimi içerisinde olmasıdır (Dönmez, 1994: 88). Rotter tarafından davranışların, pekiştirmelerin ve beklentilerin bir fonksiyonu şeklinde meydana geldiği öne sürülmektedir (Özyürek, 1983: 32). Yine Rotter (1966) tarafından denetim odağı, bireyler tarafından yaşanmakta olanların sorumluluğu ya da kontrolü altında kendileri için geliştirdikleri bakış açıları olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanım doğrultusunda ise bireylerin kendisi dışında yer alan güçler ya da doğrudan kendisi tarafından denetlenip denetlenmediği ile ilgili olarak ortaya çıkan beklentiler olmaktadır. Yaşam içerisinde karşılaşmakta oldukları olayların çoğu zaman kendilerinin kontrolünde olduğuna inanmakta olan bireyler iç denetimli olarak ifade edilmekte iken yaşamlarında gelişen olayların dış güçlerin etkisi ile meydana geldiğine inanan bireyler ise dış denetimli olarak kabul edilmektedir (Seyhan, 2013: 89).

Bireylerin hem dünyaya hem de çevrelerinde meydana gelen olaylara yönelik bakış açılarını ortaya koyan denetim odağı, önemli bir kişilik boyutu olması nedeni ile bireyler tarafından alınmakta olan kararların iç denetimli ya da dış denetimli olması noktasında etkili olmaktadır. Bireyler sosyal gelişim süreçleri devam ettiği sürece sergiledikleri davranışlarının neden olacağı sonuçlar ile bu sonuçlar üzerinde etkili olan davranışlar için inançlar geliştirmekte ve bu ifade edilmiş olan iki eğilim arasında bir genelleme yapılmaktadır. Öyle ki, bireylerde iç denetimli ya da dış denetimli olma noktasında oldukça belirgin bir eğilimin ortaya çıktığı görülmektedir. Fakat bireylerin net bir şekilde içten denetimli ya da dıştan denetimli olarak tanımlanması söz konusu olmamaktadır. Bakıldığında yaşamlarının bir bölümünde iç denetimli, bir bölümünde ise dış denetimli olmaları mümkündür (Keleş, 2000: 68).

Lefcourt (1976)'e göre ise kişinin yaşadığı ya da yaşama olasılığı olan olumlu ve olumsuz olayların kendisinden ya da dışarıdan gelen etkiler sebebiyle oluşabileceğine eğilimi vardır ve bu iki eğilim denetim odağını oluşturmaktadır. Cüceloğlu (1996) denetim odağı kavramının temeli olan sosyal öğrenme kuramının diğer bir adının beklenti - değer kuramı olduğunu söylemektedir. Bu kurama göre kişiler davranışlarını, sonucunda bir değer elde etmek için yaparlar. Eğer ki sonuçtan elde edilecek beklenti ya da değer çok düşükse kişi davranışı göstermez. Sosyal öğrenme kuramına göre iki psikolojik durumu benzer olarak algılayan bir kişi sonuca ilişkin beklentisini bir durumdan diğerine genelleyecektir (Yeşilyaprak, 1992: 46).

Denetim odağının çocukluktan itibaren geliştiği bilinmektedir (Alisinanoğlu, 2003: 23). Çocuğun denetim odağının gelişmesinde çevresindeki rol model olan bireylerin kimlik ve kültürel özellikleri ile birlikte erken dönemdeki eğitim deneyimlerinin etkili olabileceği söylenebilir (Buluş, 2011: 541; Stephens, 1972: 110). Bundan dolayı denetim odağı her insanda farklı gelişebilir. Bazı insanlar çevrelerindeki ve hayatlarındaki olayların üzerinde kendi etkilerinin az olduğunu düşünürken, bazı insanlar ise yaşadıkları bu olaylarda belli etkilerinin olduğunu düşünebilir (Selcen, 2009: 57). Bu yüzden bireyler denetim odağı beklentilerine göre farklılık gösterir (Rotter, 1966). Dıştan denetimliler ya da dışsal denetim odağına sahip bireyler, kendi yaşadıklarının sonuçlarının kendi kontrollerinin ötesinde olduğunu düşünürler. Kendi yaşadıklarının sonuçlarını kontrol edebileceğini düşünen insanlar ise içten denetimli, diğer bir ifadeyle içsel denetim odağına sahip şeklinde ifade edilmektedir (Adeyemi-Bello, 2001: 25; Akın, 2010: 15; McClelland, 1987: 92; Öngen, 2003: 437; Rotter, 1966: 489, 1990: 25, Zaidi ve Mohsin, 2013: 15). İçten denetimli bireyler kendilerini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucu olarak görmektedir (Phares, 1976: 121). İçten denetime sahip olmak, daha çok istenen olumlu özellik ve eğilimler ile birlikte anlamlı ilişkiler içindedir. İçsel denetim odağı, dışsal denetim odağına göre bireyler üzerinde daha fazla olumlu etkiye sahiptir. Denetim odağı ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, araştırmaya katılan kişilerin denetim odağı özellikleri incelendiğinde katılımcıların büyük bir kısmının içsel denetim odağına sahip olduğu görülmüştür (Buluş, 2011: 546; Gujjar ve Aijaz, 2014: 8; Özen Kutanis, Mesci ve Övdür, 2011: 13).

İç denetim odağı eğilimi kuvvetli olan bireyler genellikle hayatları içerisinde karşılaşmış oldukları durumların neticelerini direk olarak kendi gayretlerinin ve



yaklaşımlarının bir sonucu olarak değerlendirmektedirler (Keenan, 2015: 87). Bu ise bireylerin çıktılarını ya da pekiştirmenin sahip oldukları yetenekler ile bağlı geliştiği şeklinde algıladıklarını göstermektedir. Karşılaşmış oldukları olaylar kendileri tarafından davranışlarının sonucu olarak değerlendirilmektedir (Haybattollahi ve Gyekye, 2014: 811). Bu bireyler kendi yaşamlarını kontrol ettiklerini düşünmekte ve davranışlarını bu şekilde kurgulamaktadır. Genellikle yeteneklerine güvenirlir ve çevrelerinde gelen işaretleri izlemek sureti ile davranışlarını yönlendirebilirler (Schultz ve Schultz, 2015: 156). Yaşamları üzerinde kendilerine ait bilgiler, beceriler, hayal gücü ile seçimler gerçekleştirebilecekleri inancı ile hareket etmektedirler (Darshani, 2014: 2). Ayrıca pekiştiriciler üzerindeki kontrollerinin güçlü olduğunu düşünmektedirler (Wallston, 1997: 69). İç denetimi odak noktasında görenler kendileri ile çalışmakta olan yöneticilerden çok daha katılımcılığın ön planda olduğu bir yaklaşım beklemektedir. Öyle ki, astları ile ilişkilerinde de ikna becerilerine fazlası ile güvenmektedirler. Çok daha düşük düzeyde sosyal yönelimleri olmakta ve görev eğilimleri ön plana çıkmaktadır (Spector, 1982: 482). Dış denetim odaklı olan bireylerle kıyaslandığında çevrelerinde ortaya çıkan olumsuz durumların değiştirilmesine ve bu çerçevede daha fazla eylemde bulunmaya yönelmektedirler (Sönmez, 1984: 158).

İç denetim odağı için eğilimli olan bireylerde en uygun ortamlar üzerinde kendi kontrollerinin olduğu ortamlar olmaktadır (Byrne, 2011: 126). İç denetim odağı olan bireyler dış denetim odaklı bireylere göre çok daha fazla dikkat etmeye çalışmaktadır. Herhangi bir sağlık sorunu ile karşılaştıklarında sağlık profesyonelleri ile dış denetim odaklılara göre daha yoğun bir işbirliği geliştirilmekte ve hastalığın üstesinden gelebileceklerine yönelik inançları kuvvetlenmektedir (Marshall, 1991: 491).

Dış denetim odağı eğilimi daha güçlü olan bireyler hayatları içerisinde karşılaştıkları durumları kendi kontrollerinin dışında gerçekleşeceğine inanma eğiliminde olmaktadır (Keenan, 2015). Dış denetim odaklı bireyler herhangi bir çıktının ya da pekiştirmenin diğer güçler aracılığı ile belirlendiğine inanmaktadır (Haybattollahi ve Gyekye, 2014: 821).

Denetim odağı üzerine yapılan önceki araştırmalara bakıldığında ise; Türkiye’de denetim odağı ile ilgili çalışmaların öncüsü Kağıtçıbaşı (1972)’dir. Örneklemi lise öğrencilerinin oluşturduğu “Sosyal Değişmenin Psikolojik Boyutları” isimli çalışmasında Rotter’in denetim odağı ölçeğini kullanmıştır. İçten denetimli olma ile vatanseverlik, bireysel gelecek konusunda olumlu olma, aile bireylerine saygı, bağlılık arasında pozitif bir ilişki

tespit edilirken bireysel gelecek hakkında karamsarlık arasında zıt yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Dönmez (1984)'in, çalışma sonuçlarına göre içten denetimli bireyler kişilerarası ilişkilerde dıştan denetimli bireylere göre daha başarılı, toplumsal faaliyetlere katılmaya daha istekli ve diğer bireylere yardım etme eğilimindedir.

Yeşilyaprak (1990), “Denetim Odağının Belirleyicileri ve Değişime İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirel Değerlendirme” adlı çalışmasında cinsiyet ve denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Ören (1991), denetim odağı ve özünü kabul etme arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında dıştan denetimli kişilerin kendileri kabul seviyelerinin içten denetimli bireylere göre daha düşük olduğunu saptamıştır.

Tükel ve Gök (1996), “Kontrol Odağının Yaş, Anksiyete ve Depresyon ile İlişkisi” adlı çalışmada, 15-24, 25-34, 35-65 yaş gruplarına yaptıkları değerlendirmede, 35-65 yaş grubundaki bireylerin denetim odağı puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

Tümekaya (2000), örneklemini ilköğretim öğretmenlerinin oluşturduğu denetim odağı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre denetim odağı puanlarının daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Alisinanoğlu (2003), örneklemini 160 tane ilköğrencisinin oluşturduğu “Çocukların Denetim Odağı İle Algıladıkları Anne Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, ailedeki kardeş sayısı, doğum sırası ve babanın öğrenim düzeyi ile çocukların denetim odakları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Cinsiyet ve annenin eğitim düzeyinin, çocukların denetim odakları puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığa neden olduğunu ayrıca koruyucu anne tutumunun denetim odağı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmaya göre annenin eğitim düzeyi düştükçe çocuklar dıştan denetimli olmaktadır.

Dibekoğlu (2006), örneklemini devlete bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 326 tane müdür ve müdür yardımcısının oluşturduğu “Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına

Göre Tükenmişlik Düzeyleri” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin yaşı ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre yaşı küçük yöneticiler diğer yöneticilere göre bekar yöneticiler evli yöneticilere göre daha dıştan denetimlidir. Araştırmada yöneticilerin 50’yaş civarına geldiklerinde tekrar dıştan denetimlilik yönünde bir değişim gösterdikleri belirtilmiştir.

Sarıkaya (2007), denetim odağı ve kişisel başarının alt boyutları arasındaki ilişkiyi, tükenmişliğin alt faktörleri olan duygusal tükenme, duyarsızlaştırmayı incelediği çalışmasında denetim odağı puanının yükselmesinin, duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmayı da beraberinde arttırdığını aynı zamanda bireysel başarı duygusunu da azalttığını tespit etmiştir.

Keleş (2009), örneklemini 166 tane üniversite öğrencisinin oluşturduğu “Öğretmen Adaylarının Alan Eğitimi ve Bazı psiko-sosyal Değişkenlere Göre Denetim Odağı Eğilimleri İle Öğrenme Stilleri Tercihleri” adlı çalışmasında erkeklerin kızlara göre daha içten denetimli olduğunu ayrıca demokratik, sevecen ilişkiler kuran, baskı kurmayan ebeveyn tutumlarının, öğrencilerde iç denetimliliği arttırdığını tespit etmiştir.

Taylor (2010) tarafından genç yetişkinlerin katılımı ile yürütülen araştırmalar neticesinde elde edilmiş olan sonuçlara bakıldığında, iç denetimli bireylerde çözüm odaklı stratejiler tercih etme eğilimlerinin ortaya çıktığı, dış denetimli bireylerde ise kaçınmacı bir strateji benimsendiği görülmüştür. Yine bu araştırmalarda cinsiyetler arasında anlamlı bir farka ulaşılmamıştır.

Gültekin (2011), örneklemini 507 üniversite öğrencisinin oluşturduğu “Üniversite öğrencilerinin algılanan anne-baba reddiyle baş etmeleri ile denetim odağı, öğrenilmiş güçlülük ve eş kabul-reddiyle ilişkisi” adlı çalışmada çocukluğunda anne ve babası tarafından sevildiğini düşünen bireylerin denetim odağı açısından iç denetim odaklı kişiler olduğunu; ebeveynlerince kabul görmemiş, desteklenmemiş, sevilmemiş bireylerin ise dış denetim odaklı olup, bunların tutarlı olmayan, sorumluluklarını bilmeyen ve içsel motivasyonları düşük bireyler olduklarını tespit etmişlerdir.

Karakaş (2015) 386 kadının örneklemini oluşturduğu “20-65 Yaş Arası Kadınlarda Denetim Odağı ve Öz-Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında;

öz – yeterlik ve denetim odağı arasında negatif yönde çok zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Arslan (2016) çalışmasında genç bireylerin yaşlılığa dair bakış açıları ile dışa dönük- içe dönük kişilik yapısı ve dış denetim - iç denetim odaklılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Literatürde rastlanılan birçok çalışma ve araştırma genel olarak şuna işaret etmektedir; denetim odağı çocukluktan itibaren yaşlılığa kadar birçok dönemde inişli çıkışlı seyir izlemektedir, bazı dönemlerde içe denetim odaklı olan birisi bazı dönemlerde dış denetim odaklı olabilmektedir, bu durum birçok değişkene göre (kişilik, yaş, aile yapısı, çevre, ekonomik durum vs.) şekillenmektedir.

### **2.3.2. Denetim Odağının Oluşumu**

İnsan kişiliğinin tüm boyutları gibi, bir kişilik boyutu olan denetim odağı da çevresel faktörlerden bağımsız olarak düşünülmemiş, denetim odağının toplumsal etmenlerden etkilenecek olduğu ve geliştiği öne sürülmüştür. Her şeyi ile annesine bağımlı olan yeni doğan bebeğin dıştan denetimli olması kaçınılmazdır. Ancak büyümeye başladıkça sahip olunan denetim odağının değişmesi, yaş arttıkça içtenlik boyutuna yönelmesi beklenir. Çünkü çocuğun, gerçekleştirmesi gereken gelişim görevleri gereği, kendisi için önemli birtakım kararları alabilme becerisini kazanması, yavaş yavaş ailesine bağımlılıktan kişisel bağımsızlığına doğru yönelmesi ve giderek kendi başına yeterli bir birey olması gerekmektedir. Bu gelişim görevlerinin gerçekleşmesi, çocuğun dış dünya ile etkileşimi sonucu gerçekleşeceğinden denetim odağının dış faktörlerden etkilenecek geliştiğini söylemek mümkündür (Aksoy ve Mağden, 1993: 134).

Anne-babasından ve çevresinden aldığı pekiştirmeler ve geri dönütlerle kişilik beklentilerini oluşturan çocuk, aslından bu beklentilerinin büyük bir kısmını kendisi ile kurduğu iletişim sonucu oluşturur (Aksoy ve Mağden, 1993: 139). Çocuğun bu kişilik beklentilerini gerçekleştirebilmek için sergilediği davranışları sonucunda iyi ya da kötü bir şeyleri elde etmeye başlamasıyla denetim duyguları da gelişmeye başlar. Erikson'un psikososyal gelişim kuramında çocuklarda sevgi ve güven oluşmasını, ailelerin ilk yılda çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamada gösterdikleri özen sağlamaktadır. İki-

üç yaşındaki çocuğa özerk olması adına fırsat verildiğinde çocuk kontrol duygusunu tadarak kendine güven kazanmaya başlar; aksi durumda kendine güvensizliğin tohumları atılır. Çocuğun, dört-beş yaşlarına geldiğinde çeşitli etkinliklere kendisinin başlamasına izin verilmesi, suçluluktan ziyade çevresinde olanlar üzerinde kontrol sahibi olduğu duygusu hissetmesini sağlayacaktır (Cihangir, 1999: 66)Bireyin aile başta olmak üzere arkadaşları, akrabaları, öğretmenleri, okulu vb. etkileşime girdiği her kişi ve ortam, denetim odağının oluşması ve şekillenmesi konusunda etkili bir rol oynamaktadır (Cengil, 2004:65 ).

### **2.3.3. İç ve Dış Denetim Odağı**

#### **2.3.3.1. İç Denetim Odağı**

Rotter (1966)'e göre iç denetim odağı, bireylerin sergiledikleri davranışların sonucunun kendi davranış ve özelliklerine bağlı olarak geliştiğine yönelik inancı belirtmektedir. Yapılan incelemeler sonrasında iç denetimli olmaya yönelik ortaya çıkan eğilimin genellikle bireysel etkililik ve yeterlilik duygularını güçlendirmekte olan olay ve koşullara bağlı olarak geliştiği görülmüştür (Dönmez, 1994:204). İç denetimli olma eğilimi öne çıkan birey, çevresinin kendi kontrolü altında olduğuna ve arzu etmesi halinde yaşamında istediği değişikliği yapabileceğine inanmaktadır (Cüceloğlu, 1999:21). Yapılan araştırmalar doğrultusunda, iç ve dıştan denetimli olan bireylerde farklı kişilik özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir (Keleş, 2000: 45; Akar, 2013: 101).

İçten denetim odaklı bireyler kendi davranışlarına daha çok hakimdirler ve dış denetim odağına sahip bireylerden daha etkin şekilde yaşamları hakkındaki bilgileri araştırırlar. Karşılarındaki bireyleri ikna etme ve etkileme ihtimalleri yüksek iken karşılarındaki bireylerden etkilenme ihtimalleri dıştan denetim odaklı bireylerden daha düşüktür(Hellriegel ve Slocum, 2008'den akt. Yıldırım, 2015: 88).İçten denetim odaklı bireyler problem çözmede aktif, kendilerini denetleyebilen, başarıya odaklı, risk almakta daha dikkatli olan, motivasyonları yüksek, zaman yönetimleri iyi, iş tatminleri yüksek, kendi fikirlerine ve muhakemesine güvenen, bağımsız ve zor yönlendirilen bireylerdir (Özkalp ve Kırel, 2010: 77; Spector, 1982: 121).

Dış kontrol odağına sahip olan bireylerle kıyaslandığında iç kontrol odağı olan bireyler (Akar, 2013: 32):

- Çok daha aktif, mücadeleci ve girişimci bir yapıya sahip olmaktadırlar.
- Çevresel faktörleri oldukça kolay algılayarak problem çözme noktasında etkili bir şekilde değerlendirebilmektedirler.
- Problemleri hızlı bir şekilde kabullendikten sonra, en etkili çözüm yolunu bulmaya yönelmekte ve bu süreç içerisinde kararlı tutumlar sergilemektedirler.
- Karşılarına çıkan engellemelere karşı çok daha yapıcı tepkileri olmaktadır.
- Hedeflerine çok daha etkili bir şekilde ilerlemektedirler.
- Çoğu zaman kendilerini bağımsız, uyumlu, güvenli ve etkin bireyler olarak görmektedirler.
- Dengeli bir duygusal yapıya sahip olmaktadırlar.
- Çevresinde yer alan insanlarla olan iletişimlerinde kendilerini rahat hissetmekle birlikte oldukça olumlu ilişkiler geliştirebilmektedirler.
- Verimli ve yaratıcı yapıları dikkat çekmektedir.
- Zaman kullanımında oldukça başarılı olmaktadırlar.
- Sosyal faaliyetler içerisinde yer almaya ve çevresinde yer alan diğer insanlara yardım etmeye yönelmektedirler.
- Yaşamları üzerinde daha etkili oldukları yönünde bir inanca sahip olmaktadırlar.

#### **2.3.3.2. Dış Denetim Odağı**

Dış denetim odağı kavramı, bireylerin davranışlarının sonucunun kontrol altında tutamayacağı talih, kader gibi güçlere bağlı olarak ortaya çıktığına dair eğilimini ortaya koymaktadır (Rotter, 1966: 28)

Dıştan denetimliliğe doğru ortaya çıkan eğilimin, şansın ve umutların olumsuz olduğu hallerde, işlerin olumsuz sonuçlandığı durumlarda, öngörülmeven durumların meydana gelmesi ile birlikte arttığı görölmektedir (Dönmez,1994:204).

Dıştan denetim odaklı bireyler kendilerini ipleri kaderin, şansın veya başka bir güç kaynağının elinde olan kukla olarak algılarlar (Hiriyapa, 2009: 120). Farklı araştırma sonuçlarına göre dıştan denetimli bireylerin yeterlik ve beklenti düzeyleri düşük, çaresizlikle ilgili öznel duygulara sahip, diğerlerinden daha yalnız kişiler oldukları görölmüştür. Kendilerinin dış dünyanın kurbanı olarak gördükleri için içten denetimlilere göre daha pasif ve uysaldırlar (Yeşilyaprak, 2004: 66).

İç kontrol odağına sahip bireylerle kıyaslandığında dış kontrol odağına sahip bireyler (Yıldırım, 2015: 90);

- Savunma mekanizmaların çok daha fazla kullanılmaktadırlar ve çevrelerinde yer alan insanlara daha az güvenmektedirler.
- Depresif duyguları ağır basamakla birlikte kendilerini kabul etme seviyeleri düşük olmaktadır.
- Çoğu zaman kendilerini dış çevrelerin kurbanı olarak yorumlamaktadırlar.
- Yaşam içerisinde aktif bir yapıya sahip değillerdir.
- Özgüvenleri düşüktür ve kendilerini iyi tanımazlar.
- Beklenti düzeyleri ile birlikte yeterlilikleri düşük olmaktadır.
- Şüpheli ve endişeli bir yapıya sahiptirler.

#### **2.3.4. Denetim Odağı ile İlişkili Değişkenler**

##### **2.3.4.1. Cinsiyet**

Duygusal olarak kızların çok daha hassas bir yapıya sahip olmalarının bir sonucu olarak dış otorite ile bir çatışma içerisinde yer almamak adına çoğu zaman karşı koyma eğilimine sahip olmayabilmektedirler. Türk toplumunun kültürel yapısının da bir sonucu olarak farklı yetiştirme tarzlarının ağır basması nedeni ile denetim odaklarının oluşması ve gelişmesi sürecinde kız ve erkekler arasında belirgin farklılıklar görülebilmektedir (Gündüz, 1986: 65). Bakıldığında kız çocukları, çocukluk dönemleri ile birlikte zamanlarının önemli bir kısmını evlerinde geçirmeye, kibar davranmaya, evlenmelerine dek babalarının evlendikten sonra ise kocalarının kontrolü altında yaşamlarını sürdürmeye sevk edilmektedirler. Bu durum çok daha dış denetimli bir yapıya sahip olmalarına yol açmaktadır. Erkekler ise çocukluk dönemlerinden itibaren dış dünyada çok daha yoğun bir şekilde yer almaya ve olayların içerisinde yer almaya yönlendirilmektedir. Bu durum ise kızların erkeklere göre çok daha dıştan denetimli olmalarına yönelik bir beklentinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ulutaş, 1999: 43).

#### **2.3.4.2. Yaş**

Dünyaya geldiği andan itibaren anne-babasının kontrolü altına giren çocuğun hangi davranışta bulunacağına anne-babası karar vermekte, çocuk ebeveynlerinin istediklerini yapmakta, istemediklerini yapmamaktadır. İlerleyen yıllarda, bedeninin üzerindeki kontrol yetisi de arttığından, yavaş yavaş anne ve babaya bağımlılığı azalan çocuk için, yaşamın ilk yıllarında dıştan denetimli biriyken, yaşının ve kişisel yeti ve becerilerinin artmasıyla içten denetimli bir birey olma eğilimine girdiği söylenebilir (Yavuzer, 1992: 48). Bireylerin yaşı ilerledikçe kendi başlarına karar verme olasılıkları artacak ve birey dıştan denetimlilikten içten denetimliliğe doğru kayma göstereceklerdir (Altınkurt, 2012: 38).

#### **2.3.4.3. Aile Yapısı**

Birey kişiliğin şekillendiği en önemli dönemlerde ailesiyle birlikte olmaktadır. Bu yüzden aile yapısının bireyin denetim odağı üzerinde etkisi büyüktür. Anne babanın davranışlarını ret olarak algılayan çocukların dış denetimli, anne babası tarafından kabul görmüş çocukların iç denetimli olduğunu söyler. (Gültekin, 2011: 55)



Ailede tek çocuk olan, ailesinin gelir durumu iyi olan, annesi çalışan bireylerin içten denetimli, anne babası ilkokul mezunu olan bireylerin dıştan denetimli olduğunu belirtmiştir (Şengüder, 2006: 23).

#### **2.3.4.4. Psikolojik Durum**

Her insanın, aynı olay karşısındaki tepkisi aynı değildir. Meydana gelen bir olaya Ali A şeklinde tepki verirken, Murat D şeklinde tepki verebilir. Yani insanların olayları değerlendirme tarzları birbirinden farklıdır. Bundan dolayı birisi için olumlu özelliğe sahip olan bir pekiştireç, başka birisi için olumlu olmayabilir ya da sonuçtaki pekiştireç aynı kişi için değişik zamanlarda olumlu veya olumsuz bir nitelik kazanabilir. Bu durum, kişinin ileride aynı davranışı tekrar sergileme olasılığını direkt olarak etkileyeceğinden, önemli bir özellik değeri taşır (Çetinkale, 2006: 64 ).

#### **2.3.4.5. Beklentiler**

Birey içinde bulunduğu durumda sergileyeceği davranışın sonucunda pekiştireç ya da pekiştireçlerin geleceğine yönelik bir beklenti içine girebilir. Genel ve özel olmak üzere iki tür beklenti vardır. Genel beklentiler, özel beklentilerle ilgili yaşantılar sonucu öğrenilen, pekiştiricilerin belli bir davranış sonucunda orta çıkacağıyla ilgili inançlardır (Şengüder, 2006). Örneğin; daha önceden yapmış olduğu etkileyici iş performansından dolayı prim alan bir çalışan, genel bir beklenti içine girerek prim pekiştirecini almak için performansını sürekli iyi tutmak için çaba gösterecektir.

Bireyin hedefe ulaşmadaki performansının ölçüsünü kısmen belirleyen toplam beklenti, genel ve özel beklentilerin bir bileşkesidir. Örneğin saygın bir iş için gerekli özelliklerin tümüne sahip ancak toplam başarı beklentisi düşük olan bir kişi o işe başvuruda bulunma durumunda çekimser davranırken, gerekli özelliklerin tamamına sahip olma yanında yüksek toplam başarı beklentisine de sahip bir başkası hedefine ulaşma konusunda daha girişken davranarak daha fazla çaba göstermektedir (Şengüder, 2006: 42).

#### **2.3.4.6. Eğitim**

Olayların nedenleri için dış faktörler yerine kendilerine bakma eğilimleri daha fazla olan öğrenim düzeyi yüksek bireylerin aksine öğrenim düzeyi düşük bireyler olayların şans,

kader vs. sonucu olduğuna inanırlar. Genellikle geleneksel aile yapısına uygun olarak babanın otoriter olduğu, çocuklara karar verme yetkisinin verilmediği, çocuğun, yetişkinin vereceği ödül ve cezaya bağımlı kaldığı tutumlar sergilendiği aile ortamlarında yetişen bu bireyler, kendileri ebeveyn olduklarında aynı tutumları sergileyerek çocuklarının kendileri gibi dıştan denetimli olmalarına neden olabilmektedir (Alisinanoğlu ve Ulutaş, 2000: 89).

#### **2.3.4.7. Toplumsal Faktörler**

Denetim odağının içten veya dıştan olarak adlandırılabilmesi, bireyin kendi davranışlarından sorumluluk duyup duymaması ile ilgilidir. Bireyin davranışlarının sorumluluğunu alıp almaması ise, küçük yaşlarından itibaren etkileşimde bulunduğu diğerlerinin ona çeşitli sorumluluklar vermesine, başka bir deyişle, sergilediği davranışlar ile bu davranışlar sonucunda ortaya çıkanlar arasında bir neden-sonuç ilişkisi oluşturabilmesine yardımcı olan çevresel faktörlerin var olmasıyla ilgilidir. Bu çevresel faktörler, fiziksel çevre ile ilgilidir. Yapılan çeşitli araştırmalar, küçük yerleşim yerlerinde yaşayan çocukların, kendilerine fiziksel çevrede değişiklik yapma olanağı sunulması bakımından büyük yerleşim yerlerinde yaşayan çocuklara oranla daha fazla şansa sahip olduklarını ortaya koymuştur (Cihangir, 1999: 66).

Doğumundan yetişkinliğe giderken toplum içinde uyumlu ve etkili bir kişilik geliştirebilme çabasında olan birey, bunun için gerekli olan tutum ve davranışları ilk olarak aile ortamı içinde, daha sonra da arkadaş ortamında ve okulda öğrenir. Çeşitli boyutları olan kişilik kavramının bir boyutu da denetim odağıdır. Bu nedenle, içinde bulunulan koşulların bir işlevi olarak kişiliğin değişmesi ve gelişmesi, bireylerin denetim odaklarının da değişmesine neden olabilir.

### **2.4. Tükenmişlik, İş Performansı ve Aracı Faktör Olarak Denetim Odağı Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar**

#### **2.4.1. Tükenmişlik Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Tükenmişlik konusunda hem ulusal hem de uluslararası çok fazla sayıda bilimsel çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmaların bir kısmında elde edilen veriler ve sonuçları şöyledir;

Cordes ve Dougherty (1993) yaptıkları çalışmada tükenmişlik durumlarının, hizmet verilen kişi ile olan ilişkinin sıklığına ve yoğunluğuna göre ortaya çıkacağını söylemiş, sıklık ve yoğunluk etkenlerinden birinin yüksek bir diğerinin düşük olması halinde orta seviyede tükenme durumunun ortaya çıkacağını belirtmişlerdir.

Friedman (1997) tarafından İsrail genelinde toplam 821 ilk ve orta seviye okul yöneticisi üzerinden bir çalışma yapılmıştır. Tükenmişlik ve stres yaratmak olan unsurların görev çatışması, aşırı iş yükü, teknik ve idari destek yetersizlik meydana getirdiği; yönetici ve aile etkileşimleri ile birlikte insan gücü ve baskı gibi unsurları stresör şeklinde tespit etmiştir.

Taycan ve arkadaşlarının (2006) yürütmüş olduğu çalışma ile hemşirelerin depresyon ve tükenmiş düzeyleri arasındaki ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklem grubu için 561 hemşire belirlenmiş, Beck Depresyon Envanteri, Maslach Tükenmişlik Envanteri ile demografik özelliklerin belirlenmesi adına kişisel bilgi formlarından yararlanılmıştır. Çalışmanın neticesinde katılımcıların tükenmişlik puanlarının düşük olduğu tespit edilmiş, hemşireler ile dahili bölümlerde çalışanlar arasında karşılaştırmalar yapılması durumunda hemşirelerin kişisel başarı puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Şahin ve Cemaloğlu (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin birtakım değişkenler üzerinden mesleki tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesi amacı ile hareket edilmiş ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında öğretmenlerin yaşları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında ilişki olduğu, dul olan katılımcıların duygusal tükenme düzeylerinin çok daha yüksek olduğu, eğitim düzeyinin azalması ile birlikte duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde artış meydana geldiği ve öğretmenlerin hissetmiş oldukları manevi doyum ile duygusal tükenme düzeyinin kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma düzeyi üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

Kırımoğlu ve Tatlıcı (2008) tarafından yürütülen çalışmada ise atletizm antrenörlerinin belirli değişkenlere bağlı olarak mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yürütülen araştırmaya Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya katılan 82 antrenör üzerinden çalışmalar yürütülmüş, analizlere bağlı olarak medeni durum ve cinsiyet değişkenleri için duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutların düşük düzeyde gerçekleştirdiği, kişisel başarı alt boyutunun ise aynı değişkenler üzerinden yüksek düzeyde

gerçekleştigi ifade edilmiştir. Çalışma süresi, yaş, eğitim ve ekonomik düzey değişkenlerine duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik alt boyutları ile orta düzeyde gerçekleşmekte ilen kişisel başarı alt boyutu puanlarının yüksek olarak belirlendiği aktarılmıştır. Katılımcıların duyarsızlaşma, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissi alt boyutları için cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Bal ve Arı (2008) yürütmüş oldukları çalışma için tükenmişlik kavramına yönelik bir kavramın belirlenmesi amaçlanmış, tükenmişliğin alt boyutları arasında yer alan duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma kavramları değerlendirilerek; yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve kişisel özellikler gibi sosyolojik ve kişisel faktörler, adalet ve aidiyet duygusu gibi örgüte dair özellikle ile söz konusu faktörlerin tükenmişlik düzeyi üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ek olarak araştırmada tükenmişlik ile başa çıkmak adına yapılacaklar değerlendirilmiştir.

Kanakiraz ve Kutanis (2013) tarafından yürütülen çalışmanın örneklem grubunda 119 akademisyen yer almış ve akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacı ile Kopenhag Tükenmişlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışma ile elde edilen sonuçlar incelendiğinde akademisyenlerin tükenmişlik duygu durumları üzerinde ders yükü, üstlenilen görev, ikinci öğretimde görev alam gibi değişkenlerin anlamlı bir farklılığa sahip olduğu anlaşılmıştır. Gerek ulusal gerek uluslararası alanda yapılan bu çalışmalar bize gösteriyorki, hizmet verilen kişilerin yoğunluğu, aşırı iş yükü, stres, depresyon ve yalnızlık gibi unsurlar tükenmişlik düzeyini negatif yönde etkilemektedir.

#### **2.4.2. İş Performansı Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Günümüze gelene kadar yaşanan süreçte performans ölçütleri maliyet ve kar ikilisinden meydana gelmekteydi. Fakat zamanla verimlilikte performans ölçütleri arasında yer alarak ele alınmaya başlamıştır. Bu doğrultuda bir maliyet unsuru olan çalışanların verimliliği ve iş performansları da önem kazanmaktadır. Bunun üzerine yapılan birçok araştırma yer almaktadır.

Mowday (1984) tarafından, örgüte duygusal bağlılık ile iş performansının arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Buna göre, iş görenlerin örgüte duygusal bağlılıkları arttığında iş performansları da artmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip iş görenlerden meydana

gelen örgütün performansı da yüksek olmaktadır. İş görenlerin iş performanslarıyla örgüt performansının arasında sıkı sıkıya bir ilişki olduğu için bu sonuç iş performansı konusunda da bir fikir oluşturmaktadır.

Kram (1996), tarafından mentoring (rehberlik) uygulamalarının astların performansını ve olumlu iş tutumlarını arttırdığı bildirilmiştir. Örgütsel bağlılığın iş performansını arttırdığı farklı araştırmalarda görülmüştür.

Allen ve Griffeth (1999) tarafından, bireysel iş performansı ile iş gören devrinin arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülmüş, performansın üç farklı yolla iş gören devrine sebep olduğunu iddia eden bütünleştirici bir ilişkisel model önerilmiştir.

Bunun yanında, Goldsmith, Veum ve Darity (2000) tarafından yapılan araştırmada, “firmalar iş görenlerin iş performansını bir ücret ikramiyesi ödeyerek yükseltebilirler” hipotezi test edilmiştir. Sonucunda, iş performansı dolayısıyla ücret alan çalışanların çabalarında artış görülmüştür. İş performansını ödüllendirme uygulamaları dışsal motivasyon kapsamındadır. Ayrıca bu araştırma bulgusu, dışsal motivasyon ile iş performansının arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Van Scotter (2000) tarafından, görev performansı ve bağlamsal performansın iş gören devriyle ilişkisi, iş tatmini ve duygusal bağlılık üstünde durulmuş; bağlamsal ve görev performanslarının iş gören devrinin, terfi olanaklılığının, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın belirleyicisi şeklinde kullanılıp kullanılmayacağı araştırılmıştır.

Türkiye’de de Ertan (2008) ise çalışmasında, otel işletmelerinde iş görenlerin iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerini ve aralarındaki ilişkileri incelemiştir. Otel işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerinin saptanması ve iş motivasyonunun iş performansının üzerinde herhangi bir etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturur. Araştırma neticesinde, iş görenlerin iş motivasyonlarının orta seviye, iş performanslarının ise yüksek seviyede olduğu saptanmıştır.

İş görenlerin iş performansı ve demografik özellikler arasında bulunan ilişkiler üzerinde duran çalışmalara da rastlanmaktadır. Bir çalışmada, görev süresi uzun olan iş görenlerin daha yüksek iş performansı gösterdikleri saptanmıştır. Öğrenme veya tecrübe

ergisi analiziyle de desteklendiği üzere deneyimli çalışanların daha verimli olmaları beklenmektedir. İş görenlerin yaşlarıyla performansları arasında bulunan ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan bir araştırmadaysa, genç iş görenlerin en yüksek miktarda iş üretmelerine karşın yaşlı çalışanların ürettikleri işin daha yüksek nitelikte olduğu görülmüştür. Genç iş görenlerin güçlü ve enerjik olmalarından kaynaklı olarak nicelik bakımından daha yüksek ürün üretmeleri mümkün olmakla birlikte, tecrübe eksikliklerinden dolayı nitelik düşmektedir (Iun ve Huang, 2007:795). Yapılan bu araştırmalar iş performansının; örgütsel bağlılık, rehberlik, ücretlendirme, çalışan devri, terfi olanakları, çalışma süresi ve yaş vb. tarafından etkilendiğini göstermektedir.

### **2.4.3. Denetim Odağı Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Denetim odağı kavramının ilk kez J.B Rotter tarafından kullanıldığı 1954 yılından bu zamana kadar, birçok değişken ile ilişkilendirilerek araştırmalar yapılmıştır. Bu yapılan araştırmalara değinecek olursak;

Ören (1991), denetim odağı ve özünü kabul etme arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında dıştan denetimli kişilerin kendileri kabul seviyelerinin içten denetimli bireylere göre daha düşük olduğunu saptamıştır.

Tükel ve Gök (1996), “Kontrol Odağının Yaş, Anksiyete ve Depresyon ile İlişkisi” adlı araştırmada, 15-24, 25-34, 35-65 yaş gruplarına yaptıkları değerlendirmede, 35-65 yaş grubundaki bireylerin denetim odağı puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

Vanderzee ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan araştırma içten denetimli bireylerin daha fazla sosyal destek gördüğünü, dıştan denetim odağına sahip olmanın özellikle kadınlarda psikolojik iyilik hali ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Coleman ve arkadaşları (1999)’na göre denetim odağı ve organizasyonel bağlılık arasında yapılan bir araştırmada ise denetim odağı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur

Steptoe ve Wardle (2001) tarafından merkezi batı ve doğu Avrupa ülkelerinde yapılan kültürler arası araştırmanın sonuçları, denetim odağının kültürlere göre farklılaştığı bulgusuna

ulaşılmıştır. Araştırmacılar, merkezi batı Avrupa ülkelerinde içten denetimlilik puanının daha yüksek olduğunu tespit etmişler; bu sonucu doğu toplumlarında şansa daha fazla inanılması ve olayların kontrolünde daha az etki sahibi olmanın düşünüldüğü ile açıklamışlardır.

Haye ve arkadaşlarının (2003), zorbalık-mağdurluk ile denetim odağı ve saldırganlığın ilişkisini inceledikleri araştırmanın sonuçları, mağdur ve zorba/mağdur grubunda olan öğrencilerin daha dıştan denetimli olduklarını göstermiştir. Ayrıca zorba/mağdur ve mağdur durumdaki öğrenciler ile zorbalığı hiçkarışmamış öğrencilerin denetim odağı puanları arasında anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu belirlenmiş; zorbalığa hiçkarışmamış öğrencilerin zorba/mağdur ve mağdur durumundaki öğrencilere göre daha içten denetimli oldukları ortaya konmuştur.

Shui'nin (2003), denetim odağı, bağlanma stilleri ve disiplin problemleri arasındaki ilişkiyi incelemek için ortaokul öğrencileriyle yaptığı araştırmasında, diğer tüm koşullar kontrol edildiğinde, okullardaki disiplin problemlerinin önemli nedenlerinden birinin öğrencilerdeki dıştan denetimliliğin fazla oluşu olduğu bulgulanmıştır.

Cengil (2004) tarafından, denetim odağı ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışmada, denetim odağı ile anne-baba tutumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Sonuçlar, anne ve babası eşitlikçi, adaletli ve demokratik bir tutumu benimseyen öğrencilerin, anne babaları diğer tutumları benimseyen öğrencilere göre daha içten denetimli olduklarını göstermektedir.

Chak ve Leung (2004), örneklemini 722 internet kullanıcısının oluşturduğu “İnternet Bağımlılığının Utangaçlık, Denetim Odağı ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi” adlı çalışmada utangaçlık ile içten denetimlilik arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Şengüder'in (2006), ruhsal sorunlar ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, dıştan denetimli olmanın ruhsal sorunlara sahip olmayı da arttırdığı görülmüştür. Araştırma sonucunda annenin ve babanın eğitim düzeyinin yükselmesinin, ailenin gelir düzeyinin yükselmesinin içten denetimliliği arttırdığı; tek çocuk olanların ailedeki üçüncü çocuk olanlara göre daha içten denetimli oldukları tespit edilmiştir.

Kırcan'ın (2006) akran baskısı ve denetim odağı ile madde kullanımı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, akran baskısı ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre akran baskısı algısı arttıkça dıştan denetimlilik artmakta, akran baskısı algısı azaldıkça da içten denetimlilik artmaktadır.

Fiory ve arkadaşları (2006)'nın denetim odağı, hayattan beklentilerini karşılamış olmanın verdiği doyum ve dindarlık arasındaki ilişkinin yaş ile ya da milliyet ile bağlantılı olarak ne şekilde değiştiğini incelemek için yaptıkları araştırmalar ve çalışmalarda, orta yaş üstü bireylerde ve kadınlarda içten denetimlilik ile dindarlık arasında anlamlı pozitif yönde, erkeklerde ise negatif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Sarıkaya (2007)'nın, denetim odağı ve kişisel başarının alt boyutları arasındaki ilişkiyi, tükenmişliğin alt faktörleri olan duygusal tükenme, duyarsızlaştırmayı incelediği çalışmasında denetim odağı puanının yükselmesinin, duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmayı da beraberinde arttırdığını aynı zamanda bireysel başarı duygusunu da azalttığını tespit etmiştir.

Taylor'ın (2010) genç yetişkinler ile yaptığı araştırmada elde edilen sonuçlara göre, içten denetimli bireylerin çözüm odaklı bir strateji kullandıkları, dıştan denetimli bireylerin ise kaçınmacı bir strateji kullandıkları bulunmuştur. Cinsiyetler arasında ise anlamlı bir fark elde edilmemiştir.

Bilgin'in (2010), denetim odağı ile problem çözme becerisi algısı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, dıştan denetimli bireylerin içten denetimli bireylere göre daha düşük düzeyde problem çözme becerisi algısına sahip oldukları ortaya konmuştur.

Chhabra (2013)'nın çalışmasının sonuçlarına göre iş doyum ve örgütsel bağlılık arasında denetim odağının moderatör rolünde olduğuna işaret etmektedir (Chhabra, 2013: 189).

Aziz ve Tariq (2013)'a göre ise yüksek hiyerarşide bulunanların daha çok iç denetim odaklı oldukları ve iç denetim odaklıların dış denetim odaklılara göre daha az kararlarını ertelediklerini göstermektedir.



Karakaş (2015) 386 kadının örneklemini oluşturduğu “20-65 Yaş Arası Kadınlarda Denetim Odağı ve Öz-Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında; öz – yeterlik ve denetim odağı arasında negatif yönde çok zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Caliendo ve arkadaşları (2015)’n göre denetim odağı ve iş bulma stratejileri arasında yapılan çalışmada iç denetim odaklıların geleceklerinin dış faktörler tarafından belirlendiğine inanan dış denetimlilerden daha fazla iş araması yaptıklarını göstermektedir. İç denetimlilerin dış denetimlilere göre iş başvurularından daha fazla geri dönüş beklentileri olduğu ve bu nedenle aramalarının yoğunluğunun daha fazla olduğunu göstermektedir.

Ahn (2015)’ın yaptığı araştırma ise iç denetim odaklıların dış denetim odaklılara göre arama yoğunluklarının ve bununla birlikte işten-işe geçiş oranlarında daha fazla olduğunu göstermiştir.

Arslan (2016) çalışmasında genç bireylerin yaşlılığa dair bakış açıları ile dışa dönük- içe dönük kişilik yapısı ve dış denetim- iç denetim odaklılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere denetim odağı birçok değişkenle ilişkilendirilmektedir. Bunlar; kendini kabul etme, yaş grupları, sosyal destek örgütsel bağlılık ve iş doyumu, kültürel yapı, karar alma, iş bulma, dışa dönüklük, disiplin problemi, aile yapısı internet bağımlılığı, çevre baskısı, dindarlık, demografik özellikler, duygusal tükenmişlik, çözüm odaklılık ve kaçınmacı davranış gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

#### **2.4.4. Tükenmişlik – İş Performansı İlişkisi**

Günümüz iş dünyasında hızla artan rekabet koşulları, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için alanında uzmanlaşmış, takım çalışmasında uyumlu ve örgütte üstün performans gösterebilecek çalışanlara sahip olmasını gerekli kılmaktadır. İş koşullarının çalışanlara yüklediği farklı roller, toplumun ve ekonomik çevrenin oluşturduğu baskılar ve yoğun rekabetin de etkisiyle örgütlerin çalışanlarından beklentilerindeki aşırı artış, iş stresi gibi çeşitli olumsuzluklara neden olabilmekte ve çalışanlar mesleki bir hastalık olarak nitelendirilen tükenmişlik sendromu tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Görevlerini yaparken sorumluluğun kendilerine ait olmaması veya taşıyabileceklerinden fazla sorumluluğun verilmesi çalışanların işlerini kontrol etmede ve işin yapılışı ile ilgili bazı sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların; işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının azalmasına ve kişisel başarı duygusunda azalmaya neden olarak tükenmişlik yaşamalarıyla sonuçlanmaktadır (Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

Çalışanlara kapasitesinin çok altında veya çok üstünde sorumluluğun verilmesi kendilerini yetersiz, beceriksiz hissetmelerine neden olarak özgüvenlerini kaybetmelerine neden olabilecektir. Öz güvenini yitiren çalışan kendini işten soyutlayacak, mutsuzlaşacak ve umutsuzluğa kapılarak zamanla tükenmişlik yaşayabilecektir.

Tükenmişlik ilk olarak bireysel düzeyde ortaya çıksa da bulaşıcı bir hastalık gibi diğer bireylere de yayılan, zamanla çalışma hayatını da olumsuz yönde etkileyen; performansta düşme, işe devamsızlık, iş değiştirme, müşterilere ve işe karşı ilgisizlik gibi sonuçlar doğuran bir durum olabilmektedir. İşine karşı umursamazlığı, çalışanların başarılı olma kaygısını ortadan kaldırarak işi için çaba göstermemesine, hizmet niteliğinin bozulmasına, müşterilere karşı ilgisizleşmesine neden olarak hem çalışanın hem de örgütün performans ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Öztürk, 2014: 57).

Alkan (2014)yaptığı ve tıp doktorlarının tükenmişlikleri ve iş performanslarının ilişkisini incelediği yüksek lisans tezinde tükenmişlik ölçeği alt faktörleri ve iş performansı ölçeği alt faktörleri arasında negatif yönlü, anlamlı, zayıf bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir (Alkan, 2014: 94).

#### **2.4.5. Tükenmişlik – Denetim Odağı İlişkisi**

Kişilerin sahip olduğu özellikler tükenmişliği etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla denetim odağı kişiliğin bir boyutu olarak değerlendirildiğinde sahip olunan kişisel özellikler tükenmişliğe yatkın olma derecesini belirlemektedir. Literatürde yapılan araştırmalara baktığımızda;

Lunenburg ve Cadavid (1992), 191 öğretmen üzerinde denetim odağı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, Rotter iç-dış denetim odağı ve Maslach tükenmişlik ölçeği uygulaması sonucunda dış kontrol odağına sahip öğretmenlerde

duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlığın daha fazla olduğu belirtmiştir. Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla katılımcılara, Rotter'ın iç-dış kontrol odağı ölçeği ve Maslach tükenmişlik ölçeği uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda dış kontrol odağına sahip öğretmenlerde duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlığın daha fazla olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik ve denetim odağının işten kaynaklı strese etkisinin inceleyen Young ve Cooper (1995), 427 çalışan üzerinde yürüttükleri çalışmada neticesinde, tükenmişlik düzeyi yüksek bireylerin daha fazla stres yaşadığını, major problemlerinin olduğu ve dış denetim odağı eğilimine sahip olduklarını belirlemiştir.

Tümekaya (2000), örneklemini ilköğretmenlerinin oluşturduğu denetim odağı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre denetim odağı puanlarının daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Derelioğlu (2004), 793 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasına göre öğrencilerin eleştirel düşünme puanları ile denetim odağı puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Dibekoğlu (2006), örneklemini devlete bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 326 tane müdür ve müdür yardımcısının oluşturduğu “Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri” adlı çalışmada okul yöneticilerinin yaşı ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre yaşı küçük yöneticiler diğer yöneticilere göre bekar yöneticiler evli yöneticilere göre daha dıştan denetimlidir. Araştırmada yöneticilerin 50’yaş civarına geldiklerinde tekrar dıştan denetimlilik yönünde bir değişim gösterdikleri belirtilmiştir.

Yukarıda özetlenen araştırmalarda da görüldüğü gibi genel olarak denetim odağı ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Bu durumda; stresli çalışma koşullarına karşı tepki şeklinde geliştirilen olumsuz bir örnek olarak gösterilen tükenmişliğin (Seidman ve Zager, 1986: 87) denetim odağıyla ilişkisi de büyük önem kazanmaktadır.

Denetim odağı, kişilerin kendi iç kontrolleri olduğundan, kendilerindeki tükenmişliği algılayıp gidermeye çalışmalarını da sağlamaktadır. Bu bağlamda kişiler meydana gelebilecek olumsuzluklardan kendilerini korumak ve tükenmişliği azaltmak adına denetim odağını da

kullanmaktadır. İç denetim odağı yüksek bireylerde tükenmişliğin daha düşük olduğu, dış denetim odağı yüksek bireylerde ise tükenmişliğin yüksek olduğu görülmektedir.

#### **2.4.6. Denetim Odağı – İş Performansı**

Kişilik özelliği olan iç ve dış denetim odaklılık, kişinin yaşanılanların sorumluluğunun kaynağını nerede arandığına göre şekillenmektedir. Dolayısıyla çalışma hayatındaki iş performansında bu kişilik özelliklerine göre etkilenmektedir. Bu doğrultuda yapılan birçok araştırma olmuştur;Yapılan araştırmalarda (Demirkol, 2006; Lynch, 1989; McIntyre, 1984) performans, stres ve dışsal denetim odağı düzeyleri arasında negatif, içsel denetim düzeyi arasında ise pozitif; stresle başa çıkma stratejilerinden kaderci yaklaşım, çaresiz yaklaşım, kaçınma yaklaşımı ile içsel denetim düzeyi arasında negatif, performans ve dışsal denetim düzeyi arasında ise negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Demirkol (2006) araştırmasında, avukatların iş performansını ve denetim odağını bazı demografik değişkenlerin ne düzeyde etkilediği incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmaya; Mersin Barosu'na kayıtlı kendisine ait bürosu bulunan toplam 160 avukat katılmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, avukatların iş performansları ile denetim odağı planları arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmaya göre dış denetim odağı düşük çalışanların iş performansları daha yüksek bulunmuştur.

Lynch (1989) yaptığı araştırmada dış denetim odağı yüksek olan bireylerin düşük iş performansı gösterdiklerini belirtmiştir. Bununla birlikte dış denetim odağı yüksek olan bireylerin daha fazla tükenmişlik gösterdikleri de ortaya konulmuştur.

McIntyre (1984) ise araştırmasında dış denetim odağı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, iç denetim odaklı olanların daha yüksek iş performansı gösterdiklerini ortaya koymuştur. Araştırmalarda performans, iç-dış denetim odağı, stres, kaderci yaklaşım, demografik özellikler ve denetim odağı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

#### **2.4.7. Tükenmişlik – Denetim Odağı – İş Performansı**

Denetim odağı, iş performansı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırmalar dış denetim odağı yüksek olan bireylerin daha düşük performansa sahip olduklarını ve daha fazla tükenmişlik gösterdiklerini bildirmektedirler(Mazur; Lynch, 1989:

234). Örneğin bireylerde görülen tükenmişlik ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi araştıran McIntyre (1981) bireylerin daha çok dış denetim odaklı olduklarını ve iç denetimli meslektaşlarına göre daha çok tükenmişlik belirttiklerini bulmuştur.

Byrne (1992) yaptığı çalışmada kişisel faktörlerin tükenmişliğe katkısı olup olmadığını araştırmıştır. Bulgular bireylerde tükenmişliği etkileyen organizasyonel faktörlerin; performans algısı ve dış denetim odağı olduğunu göstermiştir. Denetim odağı puanındaki artışın dış denetimli olmaya işaret ettiği düşünüldüğünde, bu sonucun kadın öğretmenlerin, erkeklere göre daha çok dış denetim odaklı bir yönelime sahip olduklarını gösterdiği söylenebilir. Ülkemiz koşullarında kız çocuklarının içe dönük ve bağımlı bir biçimde yetiştirildikleri dikkate alındığında, bu sonuç şaşırtıcı gelmemektedir. Denetim odağı puanı ile yaş ve hizmet süresine yönelik önemli bir farkın bulunmaması ise bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerini çok önceden oluşturmaları ve daha sonraki yıllarda da bunu değiştirmemeleri ile açıklanabilir.

Lynch (1989) yaptığı araştırmada dış denetim odağı yüksek olan bireylerin düşük iş performansı gösterdiklerini belirtmiştir. Bununla birlikte dış denetim odağı yüksek olan bireylerin daha fazla tükenmişlik gösterdikleri de ortaya konulmuştur.

Nunn ve Nunn (1993) ise araştırmasında dış tükenmişlik, denetim odağı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin daha çok dış denetim odaklı olduklarını ve iç denetimli meslektaşlarına göre daha çok tükenmişlik belirttiklerini bulmuştur. Bununla birlikte tükenmişlik ile iş performansı arasında pozitif, dış denetim odaklı olmak ile iş performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Genel olarak bu konudaki sonuçları değerlendirildiğinde bireylerin denetim odağına bağlı olarak, tükenmişlik yaşamalarının birçok olumsuzlukları da beraberinde getirebileceği söylenebilir. Tükenmişlik ile birlikte performans kaybı, işe devamsızlık, iş doyumsuzluğu, stres ve uygun olmayan başa çıkma davranışlarına (alkol, sigara, dayak, vb.) yönelme bunlardan yalnızca birkaç tanesi olarak örnek verilebilir (Kyriacou, 1987: 123; Mazur: 17; Lynch, 1989: 232; Byrne, 1992: 89).

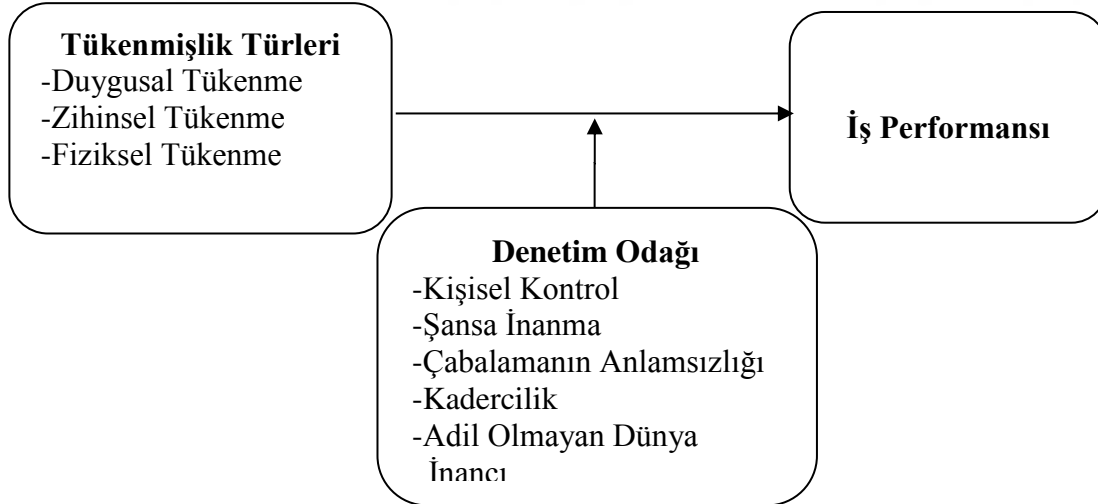
### 3. BİLECİK BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA

Bu araştırmada örnek olay teması kullanılarak Bilecik Belediyesinde çeşitli pozisyonlarda çalışan 209 personele ulaşılmıştır. Bu bölümde araştırmaya katılım gösteren personelden elde edilecek verilerin elde edilme ve analiz edilme süreçleri anlatılmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın temel amacı bir kamu kuruluşu olan belediyelerin hizmet kollarında yer alan çalışanların tükenmişlik durumlarının onların iş performansı üzerindeki etkisinde denetim odağının düzenleyici rolünün araştırılmasıdır. Bununla birlikte araştırmanın alt amaçları belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisinin tespit edilmesi ve belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin, iş performansının ve denetim odağı algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Buna göre araştırmanın bağımsız değişkeni "Tükenmişlik Düzeyi"; araştırmanın bağımlı değişkeni "İş Performansı"; araştırmanın düzenleyici değişkeni ise "Kontrol Odağı" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.

Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli



#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda hazırlanmış olan hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

H1: Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri iş performansını negatif yönde etkilemektedir.

H2: Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş performansına etkisinde denetim odağı algısının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H3: Belediye çalışanlarının demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeyleri farklılaşmaktadır.

H4: Belediye çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş performansı düzeyleri farklılaşmaktadır.

H5: Belediye çalışanlarının demografik özelliklerine göre denetim odağı algıları farklılaşmaktadır.

### **3.3. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıklar**

Bu araştırma Bilecik Belediyesinde çalışan toplam 533 personeli kapsamaktadır. Çalışanların tamamına ulaşmak amaçlansa da Belediyelerin genel yapısından kaynaklı nedenlerle birçok çalışan araştırmaya katılmak istememiş, bir kısım çalışan ise sahada çalıştığından dolayı ulaşılamamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular yalnızca Bilecik Belediyesi personeli ile sınırlandırılmış olup, diğer belediyelere genelleştirilememektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar araştırmada kullanılan veri toplama araçları sınırlandırılmıştır.

### **3.4.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Bilecik Belediyesindeki toplam 533 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ankete cevap veren herkes örneklemeye dahil edilmiştir. Belediye çalışanlarından 217 kişiye ulaşılmış olup geri dönen anketlerden eksik ve hatalı olan anketler çıkarıldığında 205 anket değerlendirilmeye alınmış ve üzerlerinde istatistiksel işlem yapılmıştır.

### **3.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama amacıyla nicel araştırma yöntemleri veri toplama araçları arasında yer alan anket kullanılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren belediye personelleri ile 2019 yılı kasım ve aralık aylarında kuruma gidilerek yüz yüze görüşme sağlanmış ve araştırma verileri elde edilmiştir. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır.

## 1-Demografik ve Çalışma Hayatı ile İlgili Özellikler Bölümü

### 2-Tükenmişlik Ölçeği

### 3-İş Performansı Ölçeği

### 4-Kontrol Odağı Ölçeği

Demografik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özellikler Bölümünde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, aylık geliri , kurumdaki pozisyonu ve kurumdaki çalışma süresi hakkında bilgi edinilmesi için toplamda 7 adet soru yer almaktadır.

Tükenmişlik Ölçeği, Pines ve Aronson (1988)'un çalışmasında geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılarak Çapri (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek toplamda 21 ifadeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin alt boyutları "Duygusal Tükenme (7 ifade)", "Zihinsel Tükenme (7 ifade)" ve "Fiziksel Tükenme (7 ifade)" şeklindedir. Orijinal ölçeğin CronbachAlpha katsayıları sırasıyla 0,83; 0,75; 0,88 olup, genel güvenirlik katsayısı 0,93'tür. Ölçeğe ait alt boyutlara yer alan ifadelerin araştırmamızın anketinde dağılımı şu şekildedir:

Duygusal Tükenme: 2-5-8-12-14-17-21

Zihinsel Tükenme: 3-6-9-11-15-18-19

Fiziksel Tükenme: 1-4-7-10-14-16-20

Ölçeğin alt boyutlarından alınan puanların yüksek olması katılımcıların tükenme düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Çapri, 2006).

İş Performansı Ölçeği, Sigler ve Pearson (2000) tarafından Kirkman ve Rosen (1999)'in çalışmasından uyarlanan ifadeleri ve Çöl (2008)'ün çalışmasında Türkçe'ye çevrilen ölçekler yapılmıştır. Ölçek 4 ifadeden ve tek alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5'li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin orijinalindeki Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,85 olarak bulunmuştur. Katılımcıların ölçekten almış oldukları puanların yüksek olması iş performansları algılarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Kontrol Odağı ifadeleri ise, Dağ (2002) tarafından Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğinden daha kapsayıcı bir ölçek geliştirilmek amacıyla yapılan geçerlilik ve güvenirlik



alışmaları sonrasında literatüre kazandırılmıştır. ölçek toplamda 47 ifadeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. ölçek maddeleri 5'li likert tipi derecelendirme ile değeriendirilmiştir. ölçeğın alt boyutları "Kişisel Kontrol (18 ifade)", "Şansa İnanma (11 ifade)", "Çabalamanın Anlamsızlığı (10 ifade)", "Kadercilik (3 ifade)" ve "Adil Olmayan Dünya İnanıcı (5 ifade)" şeklindedir. ölçeğın alt boyutlarına ait Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,87; 0,79; 0,76; 0,74; 0,61 şeklinde Dağ (2002)'ın çalışmasına belirlenmiştir. ölçeğın genel güvenirliliğı ise 0,92 olarak tespit edilmiştir. ölçeğın alt boyutlarında yer alan ifadelere ait numaralandırma şu şekilde olmuştur:

Kişisel Kontrol: 17-18-19-21-27-28- 29- 31-32 33-34-36-37-41-43-44-45-47

Şansa İnanma: 1-6-9-11-12-15-16-23-26-30-40

Çabalamanın Anlamsızlığı: 2-4-5-8-10-14-22-24-25-35

Kadercilik: 3-39-42

Adil Olmayan Dünya İnanıcı: 7-13-20-38-46

ölçeğın alt boyutlarında alınan puanların yüksek olması ilgili alt boyutların başlıklarının barındırdığı kavramların duygu durumlarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

### **3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS20 istatistik programı kullanılmıştır. Belediye alışanlarının demografik özellikleri yüzde ve frekans ile gösterilmiştir. Belediye alışanlarının ölçeklerden ve alt boyutlarından almış oldukları puanların dağılımında ortalama ve standart sapma değeri kullarılmıştır. ölçeklerin geçerliliğının kontrol edilmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda belli faktörler altında yer alan maddelerin sahip olması gereken faktör yük değeri ile ilgili olarak örneklem büyüklüğü belirleyici bir etken olup, 200 örneklem büyüklüğü için 0,40 faktör yükü uygun görülmektedir (Hair ve ark., 1998). ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenirliliğının kontrolü Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı ile yapılmıştır. ölçeklerden ve alt boyutlardan alınan puanların normallik dağılımının kontrolü basıklık ve arpıklık değeri ile yapılmıştır. ölçeklerin alt boyutlarından alınmış olan puanların birbiri arasındaki ilişkisi Pearson

Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Kontrol odağı alt boyutlarının düzenleyici rolünün incelenmesinde bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin standart değerleri alınıp, birbiri ile çarpılarak yeni bir değişken yapılmış ve regresyon modeli oluşturulmuştur. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde %95 güven düzeyi dikkate alınmıştır.



#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik ve çalışma hayatı ile ilgili özelliklerinin dağılımları incelenmiş, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları ve araştırmanın hipotezlerinin testleri yapılmıştır.

##### 4.1. Araştırmaya Katılım Gösteren Belediye Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının demografik özelliklerinin dağılımları Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. Belediye Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

| Özellikleri                   |                    | n   | %    |
|-------------------------------|--------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>               | Kadın              | 57  | 27,8 |
|                               | Erkek              | 148 | 72,2 |
| <b>Yaş</b>                    | 18-25 yaş          | 23  | 11,2 |
|                               | 26-33 yaş          | 57  | 27,8 |
|                               | 34-41 yaş          | 69  | 33,7 |
|                               | 42 yaş ve üzeri    | 56  | 27,3 |
| <b>Eğitim Durumu</b>          | Lise ve altı       | 99  | 48,3 |
|                               | Ön lisans          | 39  | 19,0 |
|                               | Lisans             | 54  | 26,3 |
|                               | Lisansüstü ve üstü | 13  | 6,3  |
| <b>Medeni Durum</b>           | Evli               | 139 | 67,8 |
|                               | Bekar              | 66  | 32,2 |
| <b>Aylık Gelir</b>            | 2000-3500 TL       | 95  | 46,3 |
|                               | 3501-5000 TL       | 50  | 24,4 |
|                               | 5001 TL ve üstü    | 60  | 29,3 |
| <b>Pozisyon</b>               | Memur              | 76  | 37,1 |
|                               | İşçi               | 108 | 52,7 |
|                               | Yönetici           | 21  | 10,2 |
| <b>Kurumda Çalışma Süresi</b> | 0-1 yıl            | 55  | 26,8 |
|                               | 2-5 yıl            | 52  | 25,4 |
|                               | 6-9 yıl            | 45  | 22,0 |
|                               | 10 yıl ve üstü     | 53  | 25,9 |

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının %72,2'si erkek; %33,7'si 34-41 yaş arasında; %48,3'ü lise ve altı okul mezunu; %67,8'i evli; %46,3'ü 2000-3500 TL arasında aylık gelirli; %52,7'si işçi; % 26,8'i 0-1 yıldan bu yana belediye bünyesinde çalışmaktadır.

#### 4.2. Geçerlilik ve Güvenirlik ile Faktör Analizi

Araştırmada belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi için kullanılan Tükenmişlik Ölçeği'ne ait geçerlik ve güvenirlik çalışması sonuçları Tablo 4.2'de belirtilmiştir. Ölçek için gerçekleştirilen ilk faktör analizi işleminde ifade 14 0.40 faktör yükünden daha düşük değer aldığından ve ifade 15 ise birden fazla faktörde 0,1 değerinden daha düşük değer aldığından ölçek maddeleri arasından çıkarılmıştır. Faktör analizinde varimax döndürme rotasyonu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2. Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik ile Faktör Analizi Sonuçları**

| Alt Boyutlar                                                                        | İfadeler              | Faktör Yüğü | Faktör Açıklayıcılığı (%)         | Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Fiziksel Tükenme                                                                    | 13                    | 0,812       | 23,686                            | 0,771                                 |
|                                                                                     | 7                     | 0,810       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 20                    | 0,766       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 16                    | 0,736       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 4                     | 0,728       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 1                     | 0,723       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 10                    | 0,600       |                                   |                                       |
| Zihinsel Tükenme                                                                    | 6                     | 0,752       | 20,782                            | 0,644                                 |
|                                                                                     | 9                     | 0,737       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 3                     | 0,707       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 11                    | 0,655       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 18                    | 0,633       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 19                    | 0,626       |                                   |                                       |
| Duygusal Tükenme                                                                    | 12                    | 0,812       | 13,515                            | 0,707                                 |
|                                                                                     | 8                     | 0,748       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 17                    | 0,722       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 5                     | 0,690       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 2                     | 0,653       |                                   |                                       |
|                                                                                     | 21                    | 0,486       |                                   |                                       |
|                                                                                     | <b>Toplam Varyans</b> |             | 57,983                            | 0,891                                 |
| KaizerMeyer Ölçek Geçerliliği<br>Barlett'sSphericity Test ki-kare<br>sd<br>p değeri |                       |             | 0,823<br>2167,814<br>171<br>0,000 |                                       |

Ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans oranı %57,983'tür. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0.40'tan daha büyüktür. Ölçekte yer alan alt boyutların Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları 0,644 ve 0,891 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu

belirtilebilir.

Araştırmada belediye çalışanlarının iş performansı düzeylerinin ölçülmesi için kullanılan İş Performansı Ölçeği 'ne ait geçerlik ve güvenirlik çalışması sonuçları Tablo 4.3'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.3. İş Performansı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik ile Faktör Analizi Sonuçları**

| Alt Boyutlar                                                                        | İfadeler              | Faktör Yüğü | Faktör Açıklayıcılığı (%)      | Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| İş Performansı                                                                      | 1                     | 0,945       | 81,674                         | 0,924                                 |
|                                                                                     | 3                     | 0,910       |                                |                                       |
|                                                                                     | 4                     | 0,883       |                                |                                       |
|                                                                                     | 2                     | 0,876       |                                |                                       |
|                                                                                     | <b>Toplam Varyans</b> |             | 81,674                         | 0,924                                 |
| KaizerMeyer Ölçek Geçerliliği<br>Barlett'sSphericity Test ki-kare<br>sd<br>p değeri |                       |             | 0,836<br>653,935<br>6<br>0,000 |                                       |

Ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans oranı %81,674'tür. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0,40'tan daha büyüktür. Ölçekte yer alan alt boyutların Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,924'tür. Bu sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu belirtilebilir.

Araştırmada belediye çalışanlarının kontrol odağı düzeylerinin ölçülmesi için kullanılan Kontrol Odağı Ölçeği 'ne ait geçerlik ve güvenirlik çalışması sonuçları Tablo 4.4'te belirtilmiştir. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda ifade 20,34,43 ve 44 0.40faktör yükünden daha düşük değeri aldığından; 5 ve 8 nolu ifadeler birden fazla faktörde 0,1'den daha düşük değeri aldığından ölçekten çıkarılması kararlaştırılmıştır. Faktör analizinde varimax döndürme rotasyonu kullanılmıştır.

**Tablo 4.4. Kontrol Odağı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik ile Faktör Analizi Sonuçları**

| Alt Boyutlar    | İfadeler | Faktör Yüğü | Faktör Açıklayıcılığı (%) | Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha) |
|-----------------|----------|-------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Kişisel Kontrol | 31       | 0,756       | 15,018                    | 0,881                                 |
|                 | 32       | 0,734       |                           |                                       |
|                 | 28       | 0,663       |                           |                                       |
|                 | 29       | 0,623       |                           |                                       |

|                                                                                     |                       |       |                                   |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------|-----------------------------------|-------|
|                                                                                     | 33                    | 0,610 |                                   |       |
|                                                                                     | 27                    | 0,603 |                                   |       |
|                                                                                     | 19                    | 0,568 |                                   |       |
|                                                                                     | 47                    | 0,557 |                                   |       |
|                                                                                     | 17                    | 0,541 |                                   |       |
|                                                                                     | 41                    | 0,499 |                                   |       |
|                                                                                     | 37                    | 0,496 |                                   |       |
|                                                                                     | 21                    | 0,491 |                                   |       |
|                                                                                     | 36                    | 0,487 |                                   |       |
|                                                                                     | 45                    | 0,456 |                                   |       |
|                                                                                     | 18                    | 0,418 |                                   |       |
| <b>Şansa İnanma</b>                                                                 | 6                     | 0,691 | 13,546                            | 0,712 |
|                                                                                     | 15                    | 0,673 |                                   |       |
|                                                                                     | 11                    | 0,670 |                                   |       |
|                                                                                     | 12                    | 0,663 |                                   |       |
|                                                                                     | 40                    | 0,613 |                                   |       |
|                                                                                     | 26                    | 0,612 |                                   |       |
|                                                                                     | 30                    | 0,591 |                                   |       |
|                                                                                     | 23                    | 0,588 |                                   |       |
|                                                                                     | 9                     | 0,507 |                                   |       |
|                                                                                     | 16                    | 0,453 |                                   |       |
|                                                                                     | 1                     | 0,409 |                                   |       |
| <b>Çabalamanın Anlamsızlığı</b>                                                     | 22                    | 0,740 | 9,392                             | 0,714 |
|                                                                                     | 10                    | 0,725 |                                   |       |
|                                                                                     | 24                    | 0,631 |                                   |       |
|                                                                                     | 14                    | 0,629 |                                   |       |
|                                                                                     | 4                     | 0,567 |                                   |       |
|                                                                                     | 2                     | 0,479 |                                   |       |
|                                                                                     | 25                    | 0,447 |                                   |       |
|                                                                                     | 35                    | 0,438 |                                   |       |
| <b>Adil Olmayan Dünya İnancı</b>                                                    | 46                    | 0,607 | 7,410                             | 0,802 |
|                                                                                     | 13                    | 0,563 |                                   |       |
|                                                                                     | 7                     | 0,540 |                                   |       |
|                                                                                     | 38                    | 0,501 |                                   |       |
| <b>Kadercilik</b>                                                                   | 42                    | 0,745 | 5,551                             | 0,709 |
|                                                                                     | 3                     | 0,558 |                                   |       |
|                                                                                     | 39                    | 0,442 |                                   |       |
|                                                                                     | <b>Toplam Varyans</b> |       | 50,917                            | 0,772 |
| KaizerMeyer Ölçek Geçerliliği<br>Barlett'sSphericity Test ki-kare<br>sd<br>p değeri |                       |       | 0,773<br>4231,426<br>820<br>0,000 |       |

Ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans oranı %50,917'dir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0,40'tan daha

büyüktür. Ölçekte yer alan alt boyutların Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları 0,709 ve 0,881 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu belirtilebilir.

#### 4.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerden Alınan Puanların Dağılımı

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puanların dağılımı Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.5. Tükenmişlik Ölçeğinden Alınan Puanların Dağılımı**

| Alt Boyutlar       | N   | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|--------------------|-----|----------|----------------|-----------|----------|
| Fiziksel Tükenme   | 205 | 2,25     | 0,64           | 0,496     | 0,070    |
| Zihinsel Tükenme   | 205 | 2,14     | 0,65           | 0,479     | -0,436   |
| Duygusal Tükenme   | 205 | 2,15     | 0,73           | 0,751     | 0,470    |
| Tükenmişlik Ölçeği | 205 | 2,18     | 0,60           | 0,543     | 0,092    |

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının Fiziksel Tükenme alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması  $2,25 \pm 0,64$ ; Zihinsel Tükenme alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması  $2,14 \pm 0,65$ ; Duygusal Tükenme alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $2,15 \pm 0,73$ ; Tükenmişlik Ölçeği genelinden almış oldukları puanların ortalaması  $2,18 \pm 0,60$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin ve alt boyutların basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ve +2 arasında olduğundan (Ak,2009) verilerin normal dağılım gösterdiği belirtilebilir.

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının İş Performansı Ölçeğinden aldıkları puanların dağılımı Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6. İş Performansı Ölçeğinden Alınan Puanların Dağılımı**

| Alt Boyutlar   | N   | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|----------------|-----|----------|----------------|-----------|----------|
| İş Performansı | 205 | 4,16     | 1,00           | -1,412    | 1,112    |

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının İş Performansı ölçeğinden almış oldukları puanların ortalaması  $4,16 \pm 1,00$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ve +2 arasında olduğundan (Ak,2009) verilerin normal dağılım gösterdiği

belirtilebilir.

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının Kontrol Odağı Ölçeğinden aldıkları puanların dağılımı Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.7. Kontrol Odağı Ölçeğinden Alınan Puanların Dağılımı**

| Alt Boyutlar              | N   | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|---------------------------|-----|----------|----------------|-----------|----------|
| Kişisel Kontrol           | 205 | 2,78     | 0,70           | 0,327     | 1,391    |
| Şansa İnanma              | 205 | 2,78     | 0,43           | -0,252    | -0,114   |
| Çabalamanın Anlamsızlığı  | 205 | 2,53     | 0,79           | 0,604     | 0,190    |
| Kadercilik                | 205 | 3,28     | 0,90           | -0,096    | -0,039   |
| Adil Olmayan Dünya İnancı | 205 | 2,73     | 0,83           | 0,465     | 0,379    |
| Kontrol Odağı Ölçeği      | 205 | 2,76     | 0,31           | -0,629    | 0,974    |

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının Kişisel Kontrol alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması  $2,78 \pm 0,70$ ; Şansa İnanma alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $2,78 \pm 0,43$ ; Çabalamanın Anlamsızlığı alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $2,53 \pm 0,79$ ; Kadercilik alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $3,28 \pm 0,90$ ; Adil Olmayan Dünya İnancı alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $2,73 \pm 0,83$ ; Kontrol Odağı Ölçeği genelinden almış oldukları puanların ortalaması  $2,76 \pm 0,31$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin ve alt boyutların basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ve +2 arasında olduğundan (Ak,2009) verilerin normal dağılım gösterdiği belirtilebilir.

#### 4.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada yer alan ölçeklerin alt boyutlarının birbiri arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.8. Korelasyon Analizi Sonuçları**

| Alt Boyutlar     |   | İş Performansı | Kişisel Kontrol | Şansa İnanma | Çabalamanın Anlamsızlığı | Kadercilik | Adil Olmayan Dünya İnancı |
|------------------|---|----------------|-----------------|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Fiziksel Tükenme | r | -,063          | -,108           | ,128         | ,170*                    | ,047       | ,298**                    |



|                         |   |               |       |              |               |       |                |
|-------------------------|---|---------------|-------|--------------|---------------|-------|----------------|
|                         | p | ,372          | ,122  | ,068         | <b>,015</b>   | ,502  | <b>,000</b>    |
| <b>Zihinsel Tükenme</b> | r | <b>-,143*</b> | ,054  | ,019         | ,104          | -,060 | ,067           |
|                         | p | <b>,041</b>   | ,443  | ,787         | ,138          | ,394  | ,341           |
| <b>Duygusal Tükenme</b> | r | ,014          | -,101 | <b>,164*</b> | <b>,244**</b> | ,021  | <b>,250**</b>  |
|                         | p | ,845          | ,149  | <b>,019</b>  | <b>,000</b>   | ,766  | <b>,000</b>    |
| <b>İş Performansı</b>   | r | 1             | -,131 | ,020         | ,120          | -,021 | <b>-,195**</b> |
|                         | p |               | ,062  | ,777         | ,085          | ,766  | <b>,005</b>    |

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Araştırmada belediye çalışanlarının Fiziksel Tükenme durumları

çalamanın anlamsızlığı algıları (r=0,170; pozitif yönlü), adil olmayan dünya inancı algıları (r=0,298; pozitif yönlü) arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki bulunmuştur (p<0,05).

Araştırmada belediye çalışanlarının Zihinsel Tükenme durumları ile;

iş performansı algıları (r=-0,143; negatif yönlü) arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki bulunmuştur (p<0,05).

Araştırmada belediye çalışanlarının Duygusal Tükenme durumları ile;

Şansa inanma durumları (r=0,164; pozitif yönlü), çabalamanın anlamsızlığı (r=0,244), adil olmayan dünya inancı (r=0,250; pozitif yönlü) arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki bulunmuştur (p<0,05).

Araştırmada belediye çalışanlarının İş Performansı algıları ile;

Adil olmayan dünya inancı durumları (r=-0,195; negatif yönlü) arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki bulunmuştur (p<0,05).

#### 4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.9. Tükenmişlik Düzeylerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Unstandardized Coefficient |           | $\beta$ | t | p | F | Model (p) | Adjusted R <sup>2</sup> |
|------------------|-------------------|----------------------------|-----------|---------|---|---|---|-----------|-------------------------|
|                  |                   | B                          | Std. Hata |         |   |   |   |           |                         |

|                       |                             |        |       |        |        |              |       |              |       |
|-----------------------|-----------------------------|--------|-------|--------|--------|--------------|-------|--------------|-------|
| <b>İş Performansı</b> | <b>Sabit</b>                | 4,612  | 0,268 |        | 17,225 | <b>0,000</b> | 3,330 | <b>0,021</b> | 0,330 |
|                       | <b>Fiziksel Tükenmişlik</b> | -0,271 | 0,213 | -0,173 | -2,370 | <b>0,020</b> |       |              |       |
|                       | <b>Zihinsel Tükenmişlik</b> | -0,348 | 0,145 | -0,226 | -2,400 | <b>0,017</b> |       |              |       |
|                       | <b>Duygusal Tükenmişlik</b> | -0,422 | 0,183 | -0,307 | -2,303 | <b>0,022</b> |       |              |       |

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda Tükenmişlik alt boyutlarından kurulmuş olan modelde çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenmişliklerinin iş performansı üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur ( $F=3,330$ ;  $p=0,021$ ;  $R^2=0,330$ ). Buna göre belediye çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerinin ( $B=-0,422$ ) en büyük negatif etkiye sahip olduğu, sonrasında zihinsel tükenmişlik ( $B=-0,348$ ) ve fiziksel tükenmişlik ( $B=-0,271$ ) durumlarının geldiği görülmüştür. Buna göre araştırmanın H1'li hipotez kabul edilmiştir.

#### 4.6. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Kontrol Odağının Rolü

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların tükenmişlik kavramı altında yer alan fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenmişlik durumlarının iş performansı üzerindeki etkisinde kontrol odağı alt boyutlarının düzenleyici rolü incelenmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi durumunda bağımsız ve düzenleyici değişkenin birlikte belirtildiği yeni değişkenin hesaplanmasında bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin standart değerleri çoklu bağlantı sorunun oluşmaması için kullanılmıştır.

Belediye çalışanlarının tükenmişlik durumlarının iş performansları üzerindeki etkisinde Kişisel Kontrol durumunun düzenleyici rolü Tablo 4.10'da incelenmiştir.

**Tablo 4.10. Kişisel Kontrol Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi**

| <b>Bağımsız Değişken</b> |                                      | <b>İş Performansı</b> |                      |                           |          |              |
|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|----------|--------------|
|                          | <b>Model</b>                         | <b>B</b>              | <b>Standart Hata</b> | <b><math>\beta</math></b> | <b>t</b> | <b>p</b>     |
| <b>Fiziksel Tükenme</b>  | Fiziksel Tükenme                     | -0,207                | 0,113                | -0,133                    | -1,928   | <b>0,049</b> |
|                          | Kişisel Kontrol                      | -0,288                | 0,105                | -0,203                    | -2,755   | <b>0,006</b> |
|                          | Fiziksel Tükenme*<br>Kişisel Kontrol | -0,167                | 0,067                | -0,189                    | -2,490   | <b>0,014</b> |
|                          | $R^2$                                | 0,152                 |                      |                           |          |              |

|                  |                                      |              |       |        |        |       |
|------------------|--------------------------------------|--------------|-------|--------|--------|-------|
|                  | F                                    | 3,694        |       |        |        |       |
|                  | p                                    | <b>0,013</b> |       |        |        |       |
| Zihinsel Tükenme | Zihinsel Tükenme                     | -0,205       | 0,107 | -0,134 | -1,922 | 0,056 |
|                  | Kişisel Kontrol                      | -0,181       | 0,099 | -0,127 | -1,818 | 0,070 |
|                  | Zihinsel Tükenme*<br>Kişisel Kontrol | -0,026       | 0,059 | -0,030 | -0,434 | 0,664 |
|                  | R <sup>2</sup>                       | 0,022        |       |        |        |       |
|                  | F                                    | 2,530        |       |        |        |       |
|                  | p                                    | 0,058        |       |        |        |       |
| Duygusal Tükenme | Duygusal Tükenme                     | -0,039       | 0,099 | -0,028 | -0,394 | 0,694 |
|                  | Kişisel Kontrol                      | -0,235       | 0,104 | -0,165 | -2,267 | 0,024 |
|                  | Duygusal Tükenme*<br>Kişisel Kontrol | -0,106       | 0,064 | -0,123 | -1,654 | 0,100 |
|                  | R <sup>2</sup>                       | 0,016        |       |        |        |       |
|                  | F                                    | 2,091        |       |        |        |       |
|                  | p                                    | 0,103        |       |        |        |       |

Tablo 3.10'a göre belediye çalışanlarının fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansına etkisinde kişisel kontrol durumlarının düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir ( $F=3,694$ ;  $p=0,013$ ;  $R^2=0,152$ ). Buna göre belediye çalışanlarının fiziksel tükenmişlik düzeyleri tek başına " $B=-0,207$ " oranında iş performansı üzerinde olumsuz etkiye sahipken, bu etkide belediye çalışanlarının kişisel kontrol düzenleyici rol sergileyerek bu etkiyi bir miktar daha azaltmaktadır ( $B=-0,167$ ).

Yine Tablo 3.10'a göre zihinsel tükenme ve duygusal tükenme düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde kişisel kontrol durumlarının etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Belediye çalışanlarının tükenmişlik durumlarının iş performansları üzerindeki etkisinde Şansa İnanma durumunun düzenleyici rolü Tablo 4.11'de incelenmiştir.

**Tablo 4.11. Şansa İnanma Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi**

| Bağımsız Değişken |                                   | İş Performansı |               |         |        |              |
|-------------------|-----------------------------------|----------------|---------------|---------|--------|--------------|
|                   | Model                             | B              | Standart Hata | $\beta$ | t      | p            |
| Fiziksel Tükenme  | Fiziksel Tükenme                  | -0,084         | 0,110         | -0,053  | -0,756 | 0,450        |
|                   | Şansa İnanma                      | 0,002          | 0,166         | 0,001   | 0,013  | 0,990        |
|                   | Fiziksel Tükenme*<br>Şansa İnanma | -0,140         | 0,076         | -0,132  | -1,850 | 0,066        |
|                   | R <sup>2</sup>                    | 0,021          |               |         |        |              |
|                   | F                                 | 1,464          |               |         |        |              |
|                   | p                                 | 0,226          |               |         |        |              |
| Z                 | Zihinsel Tükenme                  | -0,220         | 0,107         | -0,143  | -2,053 | <b>0,041</b> |

|                  |                                   |        |       |        |        |       |
|------------------|-----------------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
|                  | Şansa İnanma                      | 0,035  | 0,162 | 0,015  | 0,215  | 0,830 |
|                  | Zihinsel Tükenme*<br>Şansa İnanma | 0,058  | 0,072 | 0,057  | 0,807  | 0,421 |
|                  | R <sup>2</sup>                    | 0,009  |       |        |        |       |
|                  | F                                 | 1,648  |       |        |        |       |
|                  | p                                 | 0,180  |       |        |        |       |
|                  |                                   |        |       |        |        |       |
| Duygusal Tükenme | Duygusal Tükenme                  | 0,025  | 0,100 | 0,019  | 0,254  | 0,800 |
|                  | Şansa İnanma                      | 0,029  | 0,166 | 0,012  | 0,171  | 0,864 |
|                  | Duygusal Tükenme*<br>Şansa İnanma | -0,040 | 0,076 | -0,038 | -0,519 | 0,604 |
|                  | R <sup>2</sup>                    | 0,020  |       |        |        |       |
|                  | F                                 | 0,124  |       |        |        |       |
|                  | p                                 | 0,946  |       |        |        |       |

Tablo 4.11'e göre Tükenmişlik düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde oluşturulan modellere göre şansa inanma durumunun düzenleyici etkisi bulunmamaktadır (p>0,05).

Belediye çalışanlarının tükenmişlik durumlarının iş performansları üzerindeki etkisinde Çabalamanın Anlamsızlığı durumunun düzenleyici rolü Tablo 4.12'de incelenmiştir.

**Tablo 4.12. Çabalamanın Anlamsızlığı Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi**

| Bağımsız Değişken |                                               | İş Performansı |               |        |        |       |
|-------------------|-----------------------------------------------|----------------|---------------|--------|--------|-------|
|                   | Model                                         | B              | Standart Hata | β      | t      | p     |
| Fiziksel Tükenme  | Fiziksel Tükenme                              | -0,127         | 0,114         | -0,081 | -1,110 | 0,268 |
|                   | Çabalamanın Anlamsızlığı                      | 0,168          | 0,091         | 0,132  | 1,835  | 0,068 |
|                   | Fiziksel Tükenme*<br>Çabalamanın Anlamsızlığı | -0,016         | 0,068         | -0,017 | -0,239 | 0,811 |
|                   | R <sup>2</sup>                                | 0,007          |               |        |        |       |
|                   | F                                             | 1,501          |               |        |        |       |
|                   | p                                             | 0,215          |               |        |        |       |
| Zihinsel Tükenme  | Zihinsel Tükenme                              | -0,242         | 0,107         | -0,158 | -2,267 | 0,024 |
|                   | Çabalamanın Anlamsızlığı                      | 0,177          | 0,089         | 0,139  | 1,991  | 0,048 |
|                   | Zihinsel Tükenme*<br>Çabalamanın Anlamsızlığı | 0,019          | 0,062         | 0,022  | 0,310  | 0,757 |
|                   | R <sup>2</sup>                                | 0,025          |               |        |        |       |
|                   | F                                             | 2,741          |               |        |        |       |
|                   | p                                             | 0,044          |               |        |        |       |
| Duygusal Tükenme  | Duygusal Tükenme                              | -0,021         | 0,101         | -0,015 | -0,204 | 0,839 |
|                   | Çabalamanın Anlamsızlığı                      | 0,156          | 0,094         | 0,123  | 1,654  | 0,100 |

|  |                                                    |        |       |        |        |       |
|--|----------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
|  | Duygusal Tükenme*<br>Çabalamamanın<br>Anlamsızlığı | -0,008 | 0,068 | -0,008 | -0,114 | 0,910 |
|  | R <sup>2</sup>                                     | 0,010  |       |        |        |       |
|  | F                                                  | 1,009  |       |        |        |       |
|  | p                                                  | 0,390  |       |        |        |       |

Tablo 4.12'ye göre Tükenmişlik düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde oluşturulan modellere göre çabalamamanın anlamsızlığı durumunun düzenleyici etkisi bulunmamaktadır (p>0,05).

Belediye çalışanlarının tükenmişlik durumlarının iş performansları üzerindeki etkisinde Kadercilik durumunun düzenleyici rolü Tablo 4.13'te incelenmiştir.

**Tablo 4.13. Kadercilik Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi**

| Bağımsız Değişken |                                 | İş Performansı |               |        |        |       |
|-------------------|---------------------------------|----------------|---------------|--------|--------|-------|
|                   | Model                           | B              | Standart Hata | β      | t      | p     |
| Fiziksel Tükenme  | Fiziksel Tükenme                | -0,140         | 0,113         | -0,090 | -1,247 | 0,214 |
|                   | Kadercilik                      | -0,028         | 0,078         | -0,025 | -0,357 | 0,722 |
|                   | Fiziksel Tükenme*<br>Kadercilik | 0,114          | 0,069         | 0,119  | 1,648  | 0,101 |
|                   | R <sup>2</sup>                  | 0,003          |               |        |        |       |
|                   | F                               | 1,195          |               |        |        |       |
|                   | p                               | 0,313          |               |        |        |       |
|                   |                                 |                |               |        |        |       |
| Zihinsel Tükenme  | Zihinsel Tükenme                | -0,222         | 0,108         | -0,144 | -2,061 | 0,041 |
|                   | Kadercilik                      | -0,033         | 0,078         | -0,029 | -0,418 | 0,677 |
|                   | Zihinsel Tükenme*<br>Kadercilik | -0,001         | 0,066         | -0,001 | -0,020 | 0,984 |
|                   | R <sup>2</sup>                  | 0,007          |               |        |        |       |
|                   | F                               | 1,451          |               |        |        |       |
|                   | p                               | 0,229          |               |        |        |       |
|                   |                                 |                |               |        |        |       |
| Duygusal Tükenme  | Duygusal Tükenme                | -0,011         | 0,101         | -0,008 | -0,114 | 0,910 |
|                   | Kadercilik                      | -0,023         | 0,078         | -0,020 | -0,287 | 0,774 |
|                   | Duygusal Tükenme*<br>Kadercilik | 0,067          | 0,064         | 0,077  | 1,040  | 0,300 |
|                   | R <sup>2</sup>                  | 0,009          |               |        |        |       |
|                   | F                               | 0,404          |               |        |        |       |
|                   | p                               | 0,751          |               |        |        |       |
|                   |                                 |                |               |        |        |       |

Tablo 4.13'e göre Tükenmişlik düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde oluşturulan modellere göre kadercilik durumunun düzenleyici etkisi bulunmamaktadır (p>0,05).

Belediye çalışanlarının tükenmişlik durumlarının iş performansları üzerindeki etkisinde Adil Olmayan Dünya İnancı durumunun düzenleyici rolü Tablo 4.14'te incelenmiştir.

**Tablo 4.14. Adil Olmayan Dünya İnancı Alt Boyutunun Düzenleyici Rolünün İncelenmesi**

| Bağımsız Değişken |                                             | İş Performansı |               |         |        |              |
|-------------------|---------------------------------------------|----------------|---------------|---------|--------|--------------|
|                   | Model                                       | B              | Standart Hata | $\beta$ | t      | p            |
| Fiziksel Tükenme  | Fiziksel Tükenme                            | -0,208         | 0,115         | -0,133  | -1,904 | <b>0,043</b> |
|                   | Adil Olmayan Dünya İnancı                   | 0,281          | 0,086         | 0,234   | 3,256  | <b>0,001</b> |
|                   | Fiziksel Tükenme* Adil Olmayan Dünya İnancı | 0,003          | 0,066         | 0,003   | 2,253  | <b>0,031</b> |
|                   | R <sup>2</sup>                              | 0,140          |               |         |        |              |
|                   | F                                           | 3,819          |               |         |        |              |
|                   | p                                           | <b>0,011</b>   |               |         |        |              |
| Zihinsel Tükenme  | Zihinsel Tükenme                            | -0,240         | 0,105         | -0,156  | -2,284 | <b>0,023</b> |
|                   | Adil Olmayan Dünya İnancı                   | 0,245          | 0,083         | 0,205   | 2,948  | <b>0,004</b> |
|                   | Zihinsel Tükenme* Adil Olmayan Dünya İnancı | -0,005         | 0,072         | -0,005  | -0,069 | 0,945        |
|                   | R <sup>2</sup>                              | 0,148          |               |         |        |              |
|                   | F                                           | 4,452          |               |         |        |              |
|                   | p                                           | <b>0,005</b>   |               |         |        |              |
| Duygusal Tükenme  | Duygusal Tükenme                            | -0,143         | 0,120         | -0,132  | -2,436 | <b>0,033</b> |
|                   | Adil Olmayan Dünya İnancı                   | 0,245          | 0,085         | 0,204   | 2,862  | <b>0,005</b> |
|                   | Duygusal Tükenme* Adil Olmayan Dünya İnancı | -0,027         | 0,064         | -0,029  | -0,416 | 0,678        |
|                   | R <sup>2</sup>                              | 0,126          |               |         |        |              |
|                   | F                                           | 2,799          |               |         |        |              |
|                   | p                                           | <b>0,041</b>   |               |         |        |              |

Tablo 4.14'e göre belediye çalışanlarının fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde adil olmayan dünya inancına sahip olma durumunun düzenleyici etkisinin olduğu belirlenmiştir (F=3,819;p=0,011; R<sup>2</sup>=0,140). Ayrıca zihinsel tükenmenin adil olmayan dünya inancı ile birlikte iş performansına etkisi bulunurken, adil olmayan dünya inancının düzenleyici bir rolünün olmadığı belirlenmiştir (p>0,05). Benzer şekilde duygusal tükenmenin adil olmayan dünya inancı ile birlikte iş performansına etkisi bulunurken, adil olmayan dünya inancının düzenleyici bir rolünün olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

#### 4.7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Tükenmişlik Durumlarının Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi

Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucu Tablo 4.15'e gösterilmiştir.

**Tablo 4.15. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar                | Cinsiyet | N   | Ort. | Standart Sapma | t      | p     |
|-----------------------------|----------|-----|------|----------------|--------|-------|
| <b>Fiziksel Tükenmişlik</b> | Kadın    | 57  | 2,29 | 0,62           | 0,537  | 0,592 |
|                             | Erkek    | 148 | 2,24 | 0,65           |        |       |
| <b>Zihinsel Tükenmişlik</b> | Kadın    | 57  | 2,04 | 0,50           | -1,369 | 0,172 |
|                             | Erkek    | 148 | 2,18 | 0,70           |        |       |
| <b>Duygusal Tükenmişlik</b> | Kadın    | 57  | 2,18 | 0,77           | 0,321  | 0,749 |
|                             | Erkek    | 148 | 2,15 | 0,72           |        |       |
| <b>Tükenmişlik Ölçeği</b>   | Kadın    | 57  | 2,18 | 0,60           | -0,132 | 0,895 |
|                             | Erkek    | 148 | 2,19 | 0,62           |        |       |

Tablo 4.15'e göre belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin %95 güven düzeyinde cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.16. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar            | Yaş                            | N  | Ort. | ss   | F     | p            | Fark |
|-------------------------|--------------------------------|----|------|------|-------|--------------|------|
| <b>Fiziksel Tükenme</b> | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup>       | 23 | 1,86 | 0,49 | 5,990 | <b>0,001</b> | 1-2  |
|                         | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 2,49 | 0,65 |       |              |      |
|                         | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 2,21 | 0,63 |       |              |      |
|                         | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 2,23 | 0,62 |       |              |      |
| <b>Zihinsel Tükenme</b> | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup>       | 23 | 1,86 | 0,69 | 2,260 | 0,083        |      |
|                         | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 2,27 | 0,59 |       |              |      |
|                         | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 2,12 | 0,59 |       |              |      |
|                         | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 2,16 | 0,75 |       |              |      |
| <b>Duygusal Tükenme</b> | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup>       | 23 | 1,85 | 0,48 | 3,629 | <b>0,014</b> | 1-2  |
|                         | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 2,39 | 0,87 |       |              |      |
|                         | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 2,13 | 0,70 |       |              |      |

|                           |                                |    |      |      |       |              |     |
|---------------------------|--------------------------------|----|------|------|-------|--------------|-----|
|                           | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 2,08 | 0,65 |       |              |     |
| <b>Tükenmişlik Ölçeği</b> | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup>       | 23 | 1,85 | 0,47 | 4,659 | <b>0,001</b> | 1-2 |
|                           | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 2,39 | 0,64 |       |              |     |
|                           | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 2,16 | 0,57 |       |              |     |
|                           | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 2,16 | 0,62 |       |              |     |

Tablo 4.16'ya göre 26-33 yaş arasındaki çalışanların (X=2,49) fiziksel tükenme düzeylerinin 18-25 yaş arasındaki çalışanlardan (X=1,86) daha fazla olduğu (F=5,990; p=0,001); 26-33 yaş arasındaki çalışanların (X=2,27) duygusal tükenme düzeylerinin 18-25 yaş arasındaki çalışanlardan (X=1,86) daha fazla olduğu (F=3,629; p=0,014); 26-33 yaş arasındaki çalışanların (X=2,39) genel tükenmişlik düzeylerinin 18-25 yaş arasındaki çalışanlardan (X=1,85) daha fazla olduğu (F=4,659; p=0,001) belirlenmiştir. Katılımcıların zihinsel tükenme düzeylerinin yaşa göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>0,05).

Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.17'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.17. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar              | Eğitim Durumu                     | N  | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|---------------------------|-----------------------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| <b>Fiziksel Tükenme</b>   | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 2,18 | 0,65 | 1,352 | 0,259 |      |
|                           | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 2,24 | 0,58 |       |       |      |
|                           | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 2,40 | 0,70 |       |       |      |
|                           | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 2,24 | 0,48 |       |       |      |
| <b>Zihinsel Tükenme</b>   | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 2,10 | 0,70 | 0,731 | 0,535 |      |
|                           | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 2,26 | 0,64 |       |       |      |
|                           | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 2,17 | 0,59 |       |       |      |
|                           | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 2,01 | 0,55 |       |       |      |
| <b>Duygusal Tükenme</b>   | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 2,13 | 0,75 | 0,710 | 0,547 |      |
|                           | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 2,12 | 0,50 |       |       |      |
|                           | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 2,27 | 0,88 |       |       |      |
|                           | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 1,99 | 0,49 |       |       |      |
| <b>Tükenmişlik Ölçeği</b> | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 2,14 | 0,62 | 0,780 | 1,364 |      |
|                           | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 2,21 | 0,50 |       |       |      |
|                           | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 2,28 | 0,70 |       |       |      |
|                           | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 2,09 | 0,42 |       |       |      |

Tablo 4.17'ye göre belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin %95 güven düzeyinde eğitim durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>0,05).



Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucu Tablo 4.18'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.18. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar                | Medeni Durum | N   | Ort. | Standart Sapma | t      | p     |
|-----------------------------|--------------|-----|------|----------------|--------|-------|
| <b>Fiziksel Tükenmişlik</b> | Evli         | 139 | 2,28 | 0,64           | 0,714  | 0,476 |
|                             | Bekar        | 66  | 2,21 | 0,66           |        |       |
| <b>Zihinsel Tükenmişlik</b> | Evli         | 139 | 2,14 | 0,67           | -0,037 | 0,970 |
|                             | Bekar        | 66  | 2,14 | 0,62           |        |       |
| <b>Duygusal Tükenmişlik</b> | Evli         | 139 | 2,16 | 0,76           | 0,083  | 0,934 |
|                             | Bekar        | 66  | 2,15 | 0,66           |        |       |
| <b>Tükenmişlik Ölçeği</b>   | Evli         | 139 | 2,20 | 0,63           | 0,266  | 0,768 |
|                             | Bekar        | 66  | 2,17 | 0,58           |        |       |
|                             | Bekar        | 66  | 2,78 | 0,30           |        |       |

Tablo 4.18'e göre belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin %95 güven düzeyinde medeni durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin aylık gelir durumuna göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.19. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar              | Aylık Gelir Durumu             | N  | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|---------------------------|--------------------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| <b>Fiziksel Tükenme</b>   | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 2,22 | 0,65 | 0,390 | 0,678 |      |
|                           | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 2,32 | 0,63 |       |       |      |
|                           | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 2,26 | 0,65 |       |       |      |
| <b>Zihinsel Tükenme</b>   | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 2,09 | 0,58 | 2,507 | 0,084 |      |
|                           | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 2,32 | 0,78 |       |       |      |
|                           | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 2,08 | 0,63 |       |       |      |
| <b>Duygusal Tükenme</b>   | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 2,25 | 0,79 | 1,393 | 0,251 |      |
|                           | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 2,11 | 0,65 |       |       |      |
|                           | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 2,06 | 0,69 |       |       |      |
| <b>Tükenmişlik Ölçeği</b> | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 2,19 | 0,61 | 0,466 | 0,628 |      |
|                           | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 2,25 | 0,60 |       |       |      |
|                           | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 2,14 | 0,62 |       |       |      |

Tablo 4.19'a göre belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin %95 güven düzeyinde aylık gelir durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belediyedeki görev ve pozisyonuna göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.20'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.20. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belediyedeki Görev ve Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar              | Pozisyon                | N   | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|---------------------------|-------------------------|-----|------|------|-------|-------|------|
| <b>Fiziksel Tükenme</b>   | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 2,26 | 0,63 | 0,215 | 0,807 |      |
|                           | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 2,23 | 0,67 |       |       |      |
|                           | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 2,33 | 0,58 |       |       |      |
| <b>Zihinsel Tükenme</b>   | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 2,14 | 0,64 | 0,031 | 0,970 |      |
|                           | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 2,14 | 0,67 |       |       |      |
|                           | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 2,17 | 0,64 |       |       |      |
| <b>Duygusal Tükenme</b>   | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 2,08 | 0,71 | 0,838 | 0,434 |      |
|                           | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 2,22 | 0,77 |       |       |      |
|                           | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 2,13 | 0,63 |       |       |      |
| <b>Tükenmişlik Ölçeği</b> | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 2,17 | 0,61 | 0,092 | 0,912 |      |
|                           | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 2,20 | 0,63 |       |       |      |
|                           | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 2,22 | 0,55 |       |       |      |

Tablo 4.20'ye göre belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin %95 güven düzeyinde pozisyon durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.21'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.21. Belediye Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar            | Kurumda Çalışma Süresi         | N  | Ort. | ss   | F     | p            | Fark       |
|-------------------------|--------------------------------|----|------|------|-------|--------------|------------|
| <b>Fiziksel Tükenme</b> | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 2,07 | 0,65 | 2,668 | <b>0,049</b> | 1-2<br>1-3 |
|                         | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 2,37 | 0,58 |       |              |            |
|                         | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 2,37 | 0,59 |       |              |            |
|                         | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 2,24 | 0,70 |       |              |            |
| <b>Zihinsel Tükenme</b> | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 1,91 | 0,54 | 3,730 | <b>0,012</b> | 1-2<br>1-3 |
|                         | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 2,21 | 0,60 |       |              |            |

|                           |                                |    |      |      |       |              |            |
|---------------------------|--------------------------------|----|------|------|-------|--------------|------------|
|                           | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 2,31 | 0,59 |       |              |            |
|                           | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 2,17 | 0,80 |       |              |            |
| <b>Duygusal Tükenme</b>   | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 1,91 | 0,67 | 4,677 | <b>0,004</b> | 1-2<br>1-3 |
|                           | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 2,31 | 0,68 |       |              |            |
|                           | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 2,38 | 0,72 |       |              |            |
|                           | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 2,08 | 0,78 |       |              |            |
|                           |                                |    |      |      |       |              |            |
| <b>Tükenmişlik Ölçeği</b> | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 1,97 | 0,57 | 4,324 | <b>0,006</b> | 1-2<br>1-3 |
|                           | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 2,30 | 0,53 |       |              |            |
|                           | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 2,35 | 0,58 |       |              |            |
|                           | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 2,17 | 0,69 |       |              |            |
|                           |                                |    |      |      |       |              |            |

Tablo 4.21'e göre 0-1 yıl arasında kurumda çalışıyor olan belediye çalışanlarının fiziksel, zihinsel, duygusal ve genel tükenmişlik düzeylerinin 2-5 yıldan ve 6-9 yıldan bu yana çalışıyor olanlardan %95 güven düzeyinde farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

#### 4.8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Performansı Algılarının Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi

Belediye çalışanlarının iş performansı algılarının cinsiyete göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucu Tablo 4.22'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.22. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar          | Cinsiyet | N   | Ort. | Standart Sapma | t      | p     |
|-----------------------|----------|-----|------|----------------|--------|-------|
| <b>İş Performansı</b> | Kadın    | 57  | 4,16 | 0,70           | -0,042 | 0,966 |
|                       | Erkek    | 148 | 4,17 | 1,10           |        |       |

Tablo 4.22'ye göre belediye çalışanlarının iş performansı algılarının %95 güven düzeyinde cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının iş performansı algılarının yaşa göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.23'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.23. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar | Yaş                      | N  | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|--------------|--------------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| <b>İş</b>    | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup> | 23 | 4,40 | 0,81 | 1,478 | 0,222 |      |

|                    |                                |    |      |      |  |  |  |
|--------------------|--------------------------------|----|------|------|--|--|--|
| <b>Performansı</b> | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 4,32 | 0,85 |  |  |  |
|                    | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 4,01 | 1,08 |  |  |  |
|                    | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 4,12 | 1,10 |  |  |  |

Tablo 4.23'e göre belediye çalışanlarının iş performansı algılarının %95 güven düzeyinde yaşa göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının iş performansı algılarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.24'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.24. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar          | Eğitim Durumu                     | N  | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|-----------------------|-----------------------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| <b>İş Performansı</b> | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 4,31 | 0,96 | 1,364 | 0,255 |      |
|                       | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 4,08 | 1,10 |       |       |      |
|                       | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 4,00 | 1,01 |       |       |      |
|                       | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 4,02 | 0,94 |       |       |      |

Tablo 4.24'e göre belediye çalışanlarının iş performansı algılarının %95 güven düzeyinde eğitim durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının iş performansı algılarının medeni duruma göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucu Tablo 4.25'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.25. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar          | Medeni Durum | N   | Ort. | Standart Sapma | t      | p     |
|-----------------------|--------------|-----|------|----------------|--------|-------|
| <b>İş Performansı</b> | Evli         | 139 | 4,08 | 1,09           | -1,716 | 0,088 |
|                       | Bekar        | 66  | 4,34 | 0,77           |        |       |

Tablo 4.25'e göre belediye çalışanlarının iş performansı algılarının %95 güven düzeyinde medeni durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının iş performansı algılarının aylık gelir durumuna göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.26'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.26. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar   | Aylık Gelir Durumu             | N  | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|----------------|--------------------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| İş Performansı | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 4,39 | 0,79 | 5,476 | 0,005 | 1-2  |
|                | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 3,84 | 1,34 |       |       |      |
|                | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 4,08 | 0,90 |       |       |      |

Tablo 4.26'ya göre aylık 2000-3500 TL arasında gelire sahip olan belediye çalışanlarının (X=4,39) iş performansının 3501-5000 TL arasında gelire sahip olan personelden (X=3,84) daha yüksek olduğu belirlenmiştir (F=5,476; p=0,005).

Belediye çalışanlarının iş performansı algılarının belediyedeki görev ve pozisyonuna göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.27'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.27. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Belediyedeki Görev ve Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar   | Pozisyon                | N   | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|----------------|-------------------------|-----|------|------|-------|-------|------|
| İş Performansı | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 3,97 | 1,16 | 2,574 | 0,079 |      |
|                | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 4,31 | 0,93 |       |       |      |
|                | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 4,18 | 0,58 |       |       |      |

Tablo 4.27'ye göre belediye çalışanlarının iş performansı algılarının %95 güven düzeyinde görev ve pozisyonuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>0,05).

Belediye çalışanlarının iş performansı algılarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.28'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.28. Belediye Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar   | Kurumda Çalışma Süresi         | N  | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|----------------|--------------------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| İş Performansı | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 4,28 | 0,87 | 2,137 | 0,097 |      |
|                | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 4,37 | 0,80 |       |       |      |
|                | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 3,91 | 0,96 |       |       |      |
|                | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 4,07 | 1,28 |       |       |      |

Tablo 4.28'e göre belediye çalışanlarının iş performansı algılarının %95 güven düzeyinde kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Kontrol Odağı Algılarının Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi

Belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının cinsiyete göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucu Tablo 4.29'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.29. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar              | Cinsiyet | N   | Ort. | Standart Sapma | t      | p            |
|---------------------------|----------|-----|------|----------------|--------|--------------|
| Kişisel Kontrol           | Kadın    | 57  | 2,91 | 0,67           | 1,533  | 0,127        |
|                           | Erkek    | 148 | 2,74 | 0,72           |        |              |
| Şansa İnanma              | Kadın    | 57  | 2,82 | 0,33           | 0,861  | 0,390        |
|                           | Erkek    | 148 | 2,77 | 0,47           |        |              |
| Çabalamanın Anlamsızlığı  | Kadın    | 57  | 2,39 | 0,58           | -1,586 | 0,114        |
|                           | Erkek    | 148 | 2,59 | 0,85           |        |              |
| Kadercilik                | Kadın    | 57  | 3,32 | 0,72           | 0,333  | 0,739        |
|                           | Erkek    | 148 | 3,27 | 0,96           |        |              |
| Adil Olmayan Dünya İnancı | Kadın    | 57  | 2,54 | 0,68           | -2,039 | <b>0,043</b> |
|                           | Erkek    | 148 | 2,80 | 0,88           |        |              |
| Kontrol Odağı Ölçeği      | Kadın    | 57  | 2,78 | 0,30           | 0,338  | 0,736        |
|                           | Erkek    | 148 | 2,76 | 0,33           |        |              |

Tablo 4.29'a göre erkek belediye çalışanlarının ( $X=2,80$ ) adil olmayan dünya inancına sahip olma durumlarının kadın çalışanlardan ( $X=2,54$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $t=-2,039$ ;  $p=0,043$ ). Kontrol Odağı algısının diğer boyutlarının cinsiyete göre istatistiksel bakımdan farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının yaşa göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.30'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.30. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar | Yaş                      | N  | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|--------------|--------------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| Kişisel      | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup> | 23 | 2,87 | 0,88 | 0,215 | 0,886 |      |

|                                  |                                |    |      |      |       |       |  |
|----------------------------------|--------------------------------|----|------|------|-------|-------|--|
| <b>Kontrol</b>                   | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 2,80 | 0,76 |       |       |  |
|                                  | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 2,74 | 0,56 |       |       |  |
|                                  | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 2,79 | 0,75 |       |       |  |
| <b>Şansa İnanma</b>              | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup>       | 23 | 2,64 | 0,43 | 2,010 | 0,114 |  |
|                                  | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 2,84 | 0,34 |       |       |  |
|                                  | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 2,84 | 0,51 |       |       |  |
|                                  | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 2,71 | 0,41 |       |       |  |
| <b>Çabalamanın Anlamsızlığı</b>  | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup>       | 23 | 2,32 | 0,58 | 1,432 | 0,235 |  |
|                                  | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 2,64 | 0,76 |       |       |  |
|                                  | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 2,44 | 0,82 |       |       |  |
|                                  | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 2,62 | 0,85 |       |       |  |
| <b>Kadercilik</b>                | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup>       | 23 | 3,28 | 0,75 | 0,959 | 0,413 |  |
|                                  | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 3,17 | 0,91 |       |       |  |
|                                  | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 3,43 | 0,87 |       |       |  |
|                                  | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 3,24 | 0,98 |       |       |  |
| <b>Adil Olmayan Dünya İnancı</b> | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup>       | 23 | 2,56 | 0,63 | 2,005 | 0,123 |  |
|                                  | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 2,89 | 0,88 |       |       |  |
|                                  | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 2,61 | 0,92 |       |       |  |
|                                  | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 2,86 | 0,70 |       |       |  |
| <b>Kontrol Odağı Ölçeği</b>      | 18-25 Yaş <sup>(1)</sup>       | 23 | 2,68 | 0,34 | 1,138 | 0,335 |  |
|                                  | 26-33 Yaş <sup>(2)</sup>       | 57 | 2,82 | 0,24 |       |       |  |
|                                  | 34-41 Yaş <sup>(3)</sup>       | 69 | 2,75 | 0,37 |       |       |  |
|                                  | 42 Yaş ve üzeri <sup>(4)</sup> | 56 | 2,78 | 0,31 |       |       |  |

Tablo 4.30'a göre belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının %95 güven düzeyinde yaşa göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.31'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.31. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar           | Eğitim Durumu                     | N  | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|------------------------|-----------------------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| <b>Kişisel Kontrol</b> | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 2,69 | 0,70 | 1,506 | 0,214 |      |
|                        | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 2,85 | 0,87 |       |       |      |
|                        | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 2,93 | 0,61 |       |       |      |
|                        | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 2,69 | 0,51 |       |       |      |
| <b>Şansa İnanma</b>    | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 2,82 | 0,46 | 2,206 | 0,089 |      |
|                        | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 2,79 | 0,42 |       |       |      |
|                        | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 2,77 | 0,42 |       |       |      |

|                                  |                                   |    |      |      |       |              |            |
|----------------------------------|-----------------------------------|----|------|------|-------|--------------|------------|
|                                  | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 2,50 | 0,30 |       |              |            |
| <b>Çabalamanın Anlamsızlığı</b>  | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 2,75 | 0,83 | 7,022 | <b>0,000</b> | 1-3<br>1-4 |
|                                  | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 2,49 | 0,80 |       |              |            |
|                                  | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 2,29 | 0,66 |       |              |            |
|                                  | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 1,96 | 0,22 |       |              |            |
| <b>Kadercilik</b>                | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 3,35 | 0,91 | 0,845 | 0,471        |            |
|                                  | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 3,09 | 1,02 |       |              |            |
|                                  | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 3,30 | 0,87 |       |              |            |
|                                  | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 3,36 | 0,52 |       |              |            |
| <b>Adil Olmayan Dünya İnancı</b> | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 2,86 | 0,90 | 1,924 | 0,127        |            |
|                                  | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 2,68 | 0,84 |       |              |            |
|                                  | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 2,61 | 0,74 |       |              |            |
|                                  | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 2,40 | 0,56 |       |              |            |
| <b>Kontrol Odağı Ölçeği</b>      | Lise ve Altı <sup>(1)</sup>       | 99 | 2,80 | 0,30 | 2,315 | 0,064        |            |
|                                  | Ön lisans <sup>(2)</sup>          | 39 | 2,76 | 0,26 |       |              |            |
|                                  | Lisans <sup>(3)</sup>             | 54 | 2,76 | 0,39 |       |              |            |
|                                  | Lisansüstü ve üstü <sup>(4)</sup> | 13 | 2,52 | 0,23 |       |              |            |

Tablo 4.31'e göre lise ve altında eğitim seviyesine sahip belediye çalışanlarının ( $X=2,75$ ) çabalamanın anlamsızlığı algılarının lisans ( $X=2,29$ ) ve lisansüstü ve üstü mezunu ( $X=1,96$ ) çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $F=7,022$ ;  $p=0,000$ ). Kontrol odağı algılarının diğer boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının medeni duruma göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucu Tablo 4.32'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.32. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar                    | Medeni Durum | N   | Ort. | Standart Sapma | t      | p            |
|---------------------------------|--------------|-----|------|----------------|--------|--------------|
| <b>Kişisel Kontrol</b>          | Evli         | 139 | 2,69 | 0,69           | -2,648 | <b>0,009</b> |
|                                 | Bekar        | 66  | 2,97 | 0,71           |        |              |
| <b>Şansa İnanma</b>             | Evli         | 139 | 2,80 | 0,45           | 0,963  | 0,337        |
|                                 | Bekar        | 66  | 2,74 | 0,40           |        |              |
| <b>Çabalamanın Anlamsızlığı</b> | Evli         | 139 | 2,57 | 0,82           | 0,907  | 0,366        |
|                                 | Bekar        | 66  | 2,46 | 0,73           |        |              |
| <b>Kadercilik</b>               | Evli         | 139 | 3,38 | 0,97           | 2,177  | <b>0,031</b> |
|                                 | Bekar        | 66  | 3,09 | 0,70           |        |              |
| <b>Adil Olmayan Dünya</b>       | Evli         | 139 | 2,78 | 0,85           | 1,332  | 0,184        |



|                             |       |     |      |      |        |       |
|-----------------------------|-------|-----|------|------|--------|-------|
| <b>İnancı</b>               | Bekar | 66  | 2,62 | 0,82 |        |       |
| <b>Kontrol Odağı Ölçeği</b> | Evli  | 139 | 2,76 | 0,33 | -0,534 | 0,594 |
|                             | Bekar | 66  | 2,78 | 0,30 |        |       |

Tablo 4.32'ye göre bekar olan belediye çalışanlarının ( $X=2,97$ ) kişisel kontrol algılarının evli olan belediye çalışanlarından ( $X=2,69$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $t=-2,648$ ;  $p=0,009$ ). Ayrıca evli olan belediye çalışanlarının ( $X=3,38$ ) kadercilik anlayışı algılarının bekar olan belediye çalışanlarından ( $X=3,09$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kontrol odağı algılarının diğer boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının aylık gelir durumuna göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.33'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.33. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar                    | Aylık Gelir Durumu             | N  | Ort. | ss   | F     | p            | Fark       |
|---------------------------------|--------------------------------|----|------|------|-------|--------------|------------|
| <b>Kişisel Kontrol</b>          | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 2,83 | 0,71 | 0,487 | 0,615        |            |
|                                 | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 2,71 | 0,68 |       |              |            |
|                                 | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 2,78 | 0,73 |       |              |            |
| <b>Şansa İnanma</b>             | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 2,87 | 0,41 | 4,505 | <b>0,012</b> | 1-3        |
|                                 | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 2,75 | 0,47 |       |              |            |
|                                 | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 2,67 | 0,41 |       |              |            |
| <b>Çabalamanın Anlamsızlığı</b> | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 2,58 | 0,70 | 5,303 | <b>0,006</b> | 1-2<br>1-3 |
|                                 | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 2,74 | 0,86 |       |              |            |
|                                 | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 2,28 | 0,82 |       |              |            |
| <b>Kadercilik</b>               | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 3,31 | 0,81 | 0,239 | 0,787        |            |
|                                 | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 3,33 | 1,00 |       |              |            |
|                                 | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 3,22 | 0,95 |       |              |            |
| <b>Adil Olmayan Dünya İnanç</b> | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 2,73 | 0,87 | 0,256 | 0,774        |            |
|                                 | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 2,79 | 0,72 |       |              |            |
|                                 | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 2,68 | 0,89 |       |              |            |
| <b>Kontrol Odağı Ölçeği</b>     | 2000-3500 TL <sup>(1)</sup>    | 95 | 2,82 | 0,29 | 3,926 | <b>0,021</b> | 1-3        |
|                                 | 3501-5000 TL <sup>(2)</sup>    | 50 | 2,78 | 0,25 |       |              |            |
|                                 | 5001 TL ve üstü <sup>(3)</sup> | 60 | 2,67 | 0,39 |       |              |            |

Tablo 4.33'e göre 2000-3500 TL aylık gelire sahip olan belediye çalışanlarının ( $X=2,87$ ) şansa inanma algılarının aylık geliri 5001 TL ve üstünde olan belediye çalışanlarından ( $X=2,67$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $F=4,505$ ;  $p=0,012$ ). Ayrıca

2000-3500 TL aylık gelire sahip olan belediye çalışanlarının ( $X=2,58$ ) çabalamanın anlamsızlığı algılarının aylık geliri 3501-5000 TL ( $X=2,74$ ) ve 5000 TL ve üstünde olan ( $X=2,28$ ) belediye çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $F=5,303$ ;  $p=0,006$ ). 2000-3500 TL aylık gelire sahip olan belediye çalışanlarının ( $X=2,82$ ) genel kontrol ölçeği puanlarının aylık geliri 5001 TL ve üstünde olan belediye çalışanlarından ( $X=2,67$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $F=3,926$ ;  $p=0,021$ ). Kontrol odağı algılarının diğer boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının belediyedeki görev ve pozisyonuna göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.34'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.34. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Belediyedeki Görev ve Pozisyonuna Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar                     | Pozisyon                | N   | Ort. | ss   | F     | p            | Fark       |
|----------------------------------|-------------------------|-----|------|------|-------|--------------|------------|
| <b>Kişisel Kontrol</b>           | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 2,84 | 0,72 | 0,596 | 0,552        |            |
|                                  | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 2,73 | 0,74 |       |              |            |
|                                  | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 2,83 | 0,47 |       |              |            |
| <b>Şansa İnanma</b>              | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 2,73 | 0,41 | 6,840 | <b>0,001</b> | 3-1<br>3-2 |
|                                  | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 2,87 | 0,44 |       |              |            |
|                                  | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 2,52 | 0,37 |       |              |            |
| <b>Çabalamanın Anlamsızlığı</b>  | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 2,33 | 0,81 | 8,116 | <b>0,000</b> | 2-1<br>2-3 |
|                                  | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 2,73 | 0,79 |       |              |            |
|                                  | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 2,21 | 0,38 |       |              |            |
| <b>Kadercilik</b>                | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 3,15 | 0,93 | 1,596 | 0,205        |            |
|                                  | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 3,39 | 0,88 |       |              |            |
|                                  | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 3,27 | 0,88 |       |              |            |
| <b>Adil Olmayan Dünya İnancı</b> | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 2,66 | 0,85 | 1,352 | 0,261        |            |
|                                  | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 2,81 | 0,87 |       |              |            |
|                                  | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 2,54 | 0,53 |       |              |            |
| <b>Kontrol Odağı Ölçeği</b>      | Memur <sup>(1)</sup>    | 76  | 2,72 | 0,36 | 1,792 | 0,153        |            |
|                                  | İşçi <sup>(2)</sup>     | 108 | 2,83 | 0,30 |       |              |            |
|                                  | Yönetici <sup>(3)</sup> | 21  | 2,63 | 0,19 |       |              |            |

Tablo 4.34'e göre belediyede yönetici pozisyonunda olan çalışanların ( $X=2,52$ ) şansa inanma algılarının memur ( $X=2,73$ ) ve işçi ( $X=2,87$ ) olarak görev yapanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir ( $F=6,840$ ;  $p=0,001$ ). Ayrıca belediyede işçi pozisyonunda olan çalışanların ( $X=2,73$ ) çabalamanın anlamsızlığı algılarının yönetici ( $X=2,21$ ) ve memur ( $X=2,33$ ) olarak görev yapanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $F=8,116$ ;  $p=0,000$ ).

Kontrol odağı algılarının diğer boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 4.35'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.35. Belediye Çalışanlarının Kontrol Odağı Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları**

| Alt Boyutlar                     | Kurumda Çalışma Süresi         | N  | Ort. | ss   | F     | p     | Fark |
|----------------------------------|--------------------------------|----|------|------|-------|-------|------|
| <b>Kişisel Kontrol</b>           | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 2,84 | 0,96 | 1,035 | 0,378 |      |
|                                  | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 2,79 | 0,55 |       |       |      |
|                                  | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 2,87 | 0,53 |       |       |      |
|                                  | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 2,65 | 0,67 |       |       |      |
| <b>Şansa İnanma</b>              | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 2,76 | 0,41 | 1,657 | 0,178 |      |
|                                  | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 2,86 | 0,37 |       |       |      |
|                                  | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 2,83 | 0,39 |       |       |      |
|                                  | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 2,68 | 0,54 |       |       |      |
| <b>Çabalamanın Anlamsızlığı</b>  | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 2,49 | 0,79 | 1,810 | 0,147 |      |
|                                  | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 2,35 | 0,62 |       |       |      |
|                                  | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 2,59 | 0,70 |       |       |      |
|                                  | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 2,70 | 0,98 |       |       |      |
| <b>Kadercilik</b>                | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 3,22 | 0,96 | 0,956 | 0,415 |      |
|                                  | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 3,16 | 0,69 |       |       |      |
|                                  | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 3,34 | 0,73 |       |       |      |
|                                  | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 3,43 | 1,12 |       |       |      |
| <b>Adil Olmayan Dünya İnancı</b> | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 2,57 | 0,93 | 2,613 | 0,052 |      |
|                                  | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 2,72 | 0,73 |       |       |      |
|                                  | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 2,63 | 0,69 |       |       |      |
|                                  | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 2,99 | 0,91 |       |       |      |
| <b>Kontrol Odağı Ölçeği</b>      | 0-1 yıl <sup>(1)</sup>         | 55 | 2,75 | 0,36 | 0,521 | 0,668 |      |
|                                  | 2-5 yıl <sup>(2)</sup>         | 52 | 2,74 | 0,23 |       |       |      |
|                                  | 6-9 yıl <sup>(3)</sup>         | 45 | 2,82 | 0,26 |       |       |      |
|                                  | 10 yıl ve üzeri <sup>(4)</sup> | 53 | 2,76 | 0,39 |       |       |      |

Tablo 4.35'e göre belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının %95 güven düzeyinde kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hayatın sürdürülebilir kılınabilmesi için bireylerin iş yaşamında yer alma mecburiyeti beraberinde çeşitli psikolojik süreçleri de ortaya çıkarabilmektedir. Çalışma koşullarından dolayı devamlı ve yoğun stres durumu çalışanların duygusal açıdan tükenmesine ve performanslarında düşüşe sebep olabilmektedir. Araştırmada Bilecik Belediyesinde çeşitli pozisyonlarda çalışan katılımcıların tükenmişlik durumları, iş performansı algıları ve kontrol odağı algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının %72,2'si erkek; %33,7'si 34-41 yaş arasında; %48,3'ü lise ve altı okul mezunu; %67,8'i evli; %46,3'ü 2000-3500 TL arasında aylık gelirli; %52,7'si işçi; % 26,8'i 0-1 yıldan bu yana belediye bünyesinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılım gösteren belediye çalışanlarının Fiziksel Tükenme alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması  $2,25 \pm 0,64$ ; Zihinsel Tükenme alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması  $2,14 \pm 0,65$ ; Duygusal Tükenme alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $2,15 \pm 0,73$  olarak bulunmuştur. Buna göre belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ortalamalarının düşük seviyede olduğu belirtilebilir. Belediye çalışanlarının İş Performansı ölçeğinden almış oldukları puanların ortalaması  $4,16 \pm 1,00$ ; Kişisel Kontrol alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması  $2,78 \pm 0,70$ ; Şansa İnanma alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $2,78 \pm 0,43$ ; Çabalamanın Anlamsızlığı alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $2,53 \pm 0,79$ ; Kadercilik alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $3,28 \pm 0,90$ ; Adil Olmayan Dünya İnancı alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $2,73 \pm 0,83$ ; Kontrol Odağı Ölçeği genelinden almış oldukları puanların ortalaması  $2,76 \pm 0,31$  olarak bulunmuştur.

Belediye çalışanlarının fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansına etkisinde kişisel kontrol durumlarının düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde oluşturulan modellere göre şansa inanma ve kadercilik durumlarının düzenleyici etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Yine belediye çalışanlarının fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde adil olmayan dünya inancına sahip olma durumunun düzenleyici etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca zihinsel tükenmenin adil olmayan dünya inancı ile birlikte iş performansına etkisi bulunurken, adil olmayan dünya inancının düzenleyici bir rolünün olmadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde duygusal tükenmenin adil olmayan dünya inancı ile birlikte iş performansına etkisi bulunurken, adil olmayan dünya inancının düzenleyici bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Alan yazında kontrol odağının araştırmada yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki düzenleyici rolü ile ilgili bir çalışma bulunamamıştır.

Araştırmada belediye çalışanlarının fiziksel tükenme durumları ile çalışanların çabalamanın anlamsızlığına dair olan inançları ve adil olmayan dünya inanç algıları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Belediye çalışanlarının zihinsel tükenme durumları ile iş performansları arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır. Katılımcıların duygusal tükenme durumları ile şansa inanma durumları, çabalamanın anlamsızlığı inançları ve adil olmayan dünya inancı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Son olarak belediye çalışanlarının iş performansı algıları ile adil olmayan dünya inancı durumları arasında negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki bulunmuştur.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda Tükenmişlik alt boyutlarından kurulmuş olan modelde çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenmişliklerinin iş performansı üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Kır(2018)'in yapmış olduğu çalışmada çalışanların tükenmişlik düzeylerinin arttıkça iş performansının azalacağı sonucu bulunmuştur. Bakker ve ark.(2004) ve Demerouti ve ark.(2014)'nın çalışmasında da tükenmişliğin çalışma performansı üzerinde olumsuz yansımalarının olduğu bulunmuştur. Buna göre belediye çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerinin en büyük negatif etkiye sahip olduğu, sonrasında zihinsel tükenmişlik ve fiziksel tükenmişlik durumlarının geldiği görülmüştür.

Belediye çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin %95 güven düzeyinde cinsiyete, eğitim durumuna, medeni duruma, aylık gelir durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Boyar (2011)'in çalışmasında tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet ve medeni durum arasında ilişki bulunamamıştır. Başaran (2019)'in çalışmasında da benzer şekilde çalışanların tükenmişlik düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur. 26-33 yaş arasındaki çalışanların fiziksel tükenmedüzeylerinin 18-25 yaş arasındaki çalışanlardan daha fazla; 26-33 yaş arasındaki çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin 18-25 yaş arasındaki çalışanlardan daha fazla olduğu; 26-33 yaş arasındaki genel tükenmişlik düzeylerinin 18-25 yaş arasındaki çalışanlardan daha fazla olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 0-1 yıl arasında kurumda çalışıyor olan belediye çalışanlarının fiziksel, zihinsel, duygusal ve genel tükenmişlik düzeylerinin 2-5 yıldan ve 6-9 yıldan bu yana çalışıyor olanlardan %95 güven düzeyinde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Aslan ve ark.(2005)'nin çalışmasında sağlık sektöründe çalışanların çalışma süresinin artışıyla duygusal tükenme düzeylerinin de arttığı, buna karşılık yaşın ilerlemesi

halinde genç bireylere nazaran daha az tükenmişlik duydukları belirlenmiştir. Karsavuran (2014)'ün çalışmasında da benzer şekilde çalışma süresi ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmuş fakat buna karşılık daha yaşlı yöneticilerin tükenmişlik ile daha fazla baş edebildikleri görülmüştür. Yakut ve ark.(2013)'nın çalışmasında çalışma süresi ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki bulunmuş olup, çalışma süresi 2-10 yıl olan çalışanların diğerlerinden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirtilmiştir. Armutçuk ve ark.(2011)'nin çalışmasında yaşın ve çalışma yılının tükenmişlik düzeyi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Belediye çalışanlarının kontrol odağı algılarının %95 güven düzeyinde yaşa ve kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Akkaya (2015)'nin yapmış olduğu çalışmada yaşça büyük olanların şans ve kadere dayalı kontrol odaklılık algılarının yaşı küçük olanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Gökler ve ark. (2012)'nin çalışmasında yaş ve kontrol odağı algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilememiştir. Özdemir (2016)'in çalışmasında yaşın kontrol odağı algısında etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dibekoğlu (2006)'nin çalışmasında katılımcıların çalışma süresi ile kontrol odağı algıları arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Buna karşılık erkek belediye çalışanlarının adil olmayan dünya inancına sahip olma durumlarının kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. EmranÖzbulak (2019)'ın çalışmasında kadınların başkalarına dayalı kontrol odağı algılarının erkeklerden fazla olduğu tespit edilmiş ve kadınların erkeklere nazaran olay ve sorunlara ilişkin nedenleri güce ve otoriteye daha fazla dayandırdıkları belirtilmiştir. Lise ve altında eğitim seviyesine sahip belediye çalışanlarının çabalamanın anlamsızlığı algılarının lisan ve lisansüstü ve üstü mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yinebekar olan belediye çalışanlarının kişisel kontrol algılarının evli olan belediye çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca evli olan belediye çalışanlarının kadercilik anlayışı algılarının bekar olan belediye çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Belediyede yönetici pozisyonunda olan çalışanların şansa inanma algılarının memur ve işçi olarak görev yapanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belediyede işçi pozisyonunda olan çalışanların çabalamanın anlamsızlığı algılarının yönetici ve memur olarak görev yapanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kontrol odağı algılarının diğer boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Son olarak 2000-3500 TL aylık gelire sahip olan belediye çalışanlarının şansa inanma algılarının aylık geliri 5001 TL ve üstünde olan belediye çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 2000-3500 TL aylık gelire sahip

olan belediye çalışanlarının çabalamanın anlamsızlığı algılarının aylık geliri 3501-5000 TL ve 5000 TL ve üstünde olan belediye çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bundan sonra alan yazında yapılacak benzer çalışmalar için farklı il/ilçe belediyelerinde örneklem grubuna dahil edilmesi ve örneklemdeki birim sayısının artırılması tavsiye edilebilir. Araştırma daha çok duygusal ve zihinsel emeğe yoğunlaşmış olup fiziksel emeğin daha çok kullanıldığı atölye, fen işleri, park bahçeler vb. birimler bazında yapılması tükenmişliğe farklı bir bakış açısı kazandırabilir. Ayrıca bu araştırma nicel yöntemlerle dizayn edilmiştir. İleriki çalışmalarda nitel yöntemlerin kullanılması değişkenlerin derinlemesine anlaşılmasında yararlı olabilir. Araştırmada elde edilen bulgular yalnızca Bilecik Belediyesi personeli ile sınırlandırılmış olup, diğer belediyelere genelleştirilememektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar araştırmada kullanılan veri toplama araçları sınırlandırılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre Bilecik Belediyesi Kurumu için sunulabilecek tavsiyeler şunlardır:

- Belediye çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerinin en büyük negatif etkiye sahip olduğu, sonrasında zihinsel tükenmişlik ve fiziksel tükenmişlik durumlarının geldiği görüldüğünden, belediye çalışanlarının duygusal ve zihinsel olarak motivasyonlarını yüksek tutacak kurum içi faaliyetlerin yapılması ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi tavsiye edilebilir.
- Belediye çalışanlarının fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansına etkisinde kişisel kontrol tutumlarının düzenleyici rolü olduğu tespit edildiğinden belediyenin fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile birlikte çalışanların kişisel kontrol tutumlarının geliştirilmesi adına rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi tavsiye edilebilir.
- Belediye çalışanlarından geliri daha düşük olanların iş performanslarının, şansa inanma ve çabalamanın anlamsızlığı algılarının, geliri yüksek olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda geliri düşük olan bu çalışanların belediye şirketi personeli olan işçiler, geliri yüksek olanların ise kadrolu işçi ve memurlar olduğu ortadadır. İşini kaybetme korkusu yaşayan şirket çalışanlarının performanslarının memurlara ve kadrolu işçilere göre yüksek olması olağan bir sonuçtur, ancak şansa inanma ve çabalamanın anlamsızlığı algılarını yıkmak için yönetimin bu konuda eğitimler, çeşitli

fırsatlar, sorumluluklar vermesi tavsiye edilebilir. Kadrolu işçi ve memur çalışanlar içinde doğru yerde doğru personel çalıştırılması, çeşitli eğitimler ve rotasyonlar tavsiye edilebilir.

- Belediye çalışanlarının fiziksel tükenme düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinde adil olmayan dünya inancına sahip olma durumunun düzenleyici etkisinin olduğu belirlendiğinden belediyedeki çalışma ortamında adil bir idare sisteminin olduğuna dair vurgunun yapılması ve buna yönelik uygulamaların yapılması tavsiye edilebilir.





## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A.** (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- Adeyemi - Bello, T.** (2001). *Validating Rotter's (1966) locus of control scale with a sample of not-for-profit leaders*. Management Research News, 24(6/7), 25-34.
- Ahn, T.** (2015). Locus of control and turnover. *Economic Inquiry*, 53(2), pp. 1350-1365.
- Ak, B.** (2009). *Verilerin düzenlenmesi ve gösterimi*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Ak, T.** (2009). *Marka Yönetimi ve Tüketici Karar Sürecine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi: Karaman.
- Akar, T.** (2013). *Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Dil Öğrenme Strateji Tercihleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Akdemir, A.** (1994). *Yönetici Engeli*, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akdemir, A. M.** (2004). Küreselleşme ve Kültürel Kimlik Sorunu, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1).
- Akı, C.B.** (2014). *Ticari Spor İşletmelerinde ve Belediyeye Ait Spor Tesislerinde Çalışan Antrenörlerin Tükenmişlik Durumunun Karşılaştırılması (İstanbul'daki Fitness İşletmeleri ve Spor A.Ş. Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, A.** (2010). Achievement goals and academic locus of control: structural equation modelling. *Eurasian Journal of Educational Research*, 38, 1-18.
- Akkaya, R.** (2015). *Öğretmenlerin control odağı ile iş doyumunu arasındaki ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aksoy, A. & Mağden, D.** (1993). Denetim odağı ile benlik saygısı arasında ilişkisinin incelenmesi. *9'uncu YA-PA Okul Öncesi Eğitimi ve Yaygınlaştırılması Semineri*, YA-PA Yayınları, 134-139, Ankara.

- Akyıldız, H. & Turunç, Ö.** (2013). *Çalışma Psikolojisi*. Isparta: Bil Ofset,
- Akyıldız, H.** (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*, 1. Basım, Isparta: Süleyman Demirel Ün. Yayınları.
- Alisinanoğlu, F.** (2003). Çocukların denetim odağı ile algıladıkları anne tutumları arasındaki ilişkisinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 97.
- Alisinanoğlu, F.,& Ulutaş, İ.** (2000). Çocukların denetim odağı ile annelerinin denetim odağı arasındaki ilişkisinin incelenmesi. *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Dergisi*, 3 (1), 23-31.
- Allen, D.,& Griffith, R.** (1999). Job Performance and turnover: a review and integrative multi-route model, *Human Resource Management Review*, Vol. 9.
- Altınkurt, Y.K.** (2012). *Üniversite Çalışanlarının Psikolojik Yıldırma Algıları ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, E.** (2003). *Stres Yönetim*. İstanbul: Alfa BasımYayınDağıtım.
- Ardıç, K.,& Polatçı, S.** (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Ardıç, K.,& Türker, B.** (2001). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 24-26 Mayıs 2001, Silivri, İstanbul.
- Arı, G., & Bal E.** (2008) Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi* 15/1 (2008) 131-148
- Armutçuk, A.K., Sevinç, Ö., Bozkurt, A.İ. Bostancı, M., Zencir, M.** (2011). Denizli Devlet Hastanesi'nde çalışan hekim dışı sağlık personelinde tükenmişlik düzeyi ve ilişkili faktörler. *Pamukkale Tıp Dergisi*, 4 (1), 15-20.
- Arslan, S.** (2016). Genç İnsanların Yaşlılığa Dair Bakış Açısının Denetim Odağı ve Dışa Dönük Kişilik Yapısıyla İlişkisinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ) Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

- Aslan, D., Kiper, N., Karaağaoğlu, E., Topal, F., Güdük, M., Cengiz, .S.** (2005). *Türkiye'de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*. TTB Yayınları. Ankara.
- Aytok A** (2004) *Performans değerlendirme ile performansa dayalı ücret ve bir endüstri işletmesi rneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Aziz, S.,&Tariq, N.** (2013). Role of organization type, job tenure, and job hierarchy in decisional procrastination and perceived locus of control among executives. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28 (1), pp. 25-50.
- Bakker, A., Demerouti, E. ve Verbeke, W.** (2004). Using the Job Demands– Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), pp: 83-104.
- Barutçugil, İ.** (2002). *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E.** (1985). *rgtlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, Ankara: A.. Eğitim Bilimleri Fak. Yay. No. 139.
- Başaran, M.** (2019). *Duyusal zeka, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bilecik ilindeki belediyelerde bir uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilecik şeyh Edebalı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bilecik.
- Benligiray, S.** (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Bilgin, A.** (2010). *niversite ğrencilerinin çeşitli değişkenlere ve denetim odağına göre problem çözme beceri algıları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bingol, L.** (2010). Analytical Network Process for Logistics Management: A Case Study in Small Electronic Appliances Manufacturer, *An International Journal Computers and Industrial Engineering*.
- Boyar, E.** (2011), *Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Budak, G., & Süregevil, O.** (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Buluş, M.** (2011). Goal orientations, locus of control and academic achievement in prospective teachers: an individual differences perspective. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(2), 540-546.
- Bursahoğlu, Z.** (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1982; 7.
- Büte, M.** (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.25, S.1, 2011.
- Byars, L.L., & Rue, L.W.** (1991). *Human resource management*. (3rd.ed.) Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Byrne, B.M.** (1992). Investigating causal links to burnout for elementary, intermediate, and secondary teachers. San Francisco, CA: *American Educational Research Conference*.
- Byrne, S.** (2011). Does Individual Locus of Control Matter in a JIT Environment *Journal of Applied Management Accounting Research*, 9 (1).
- Caliendo, M., Cobb-Clark, D.A., & Uhlenndorff, A.** (2015). Locus of control and job search strategies. *The review of Economics and Statistics*, 97 (1), pp. 88-103.
- Campbell - Quick, J., Saleh, K.J., Sime, W.E., Martin, W., Cooper, C.L., Quick, J.D., & Mont, M.A.** (2006). *Stress Management Skills for Strong Leadership: Is It Worth Dying For* The Journal of Bone & Joint Surgery, 88-A (1): 217-225.
- Campbell, J.P.** (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Canman, A.D.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi. Capital Dergi, [Erişim: 3 Haziran 2015, [www.capital.com.tr/listeler](http://www.capital.com.tr/listeler)]

- Celep, H.** (2010). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Cemalloğlu, N. ve Şahin D.** (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2007; 15(2): 465-484.
- Cengil, M.** (2004). Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Denetim Odaklarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 3 (5), 65-88.
- Chak, K.M., & Leung, I.** (2004). Shyness and Locus of Control as Predictors Internet Addiction and Internet Use. *Cyber Psychology and Behaviour*, 7(5), 559-570.
- Chhabra, B.** (2013). Locus of Control as a moderator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment: *a study of Indian IT Professionals. Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4 (2).
- Cihangir, S.** (1999). *On yaşındaki çocukların denetim odakları ile öz saygı düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans) tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Coleman, D.F., Irving, G.P., & Cooper, C.L.** (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, pp. 995-1001.
- Cordes, C. L., & Daugherty, T. W.** (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*.
- Cüceloğlu, D.** (1996). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları* (6.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D.** (1999). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakmak, N., & Ocaklı, E.** (2008). Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden? *UNAK' 06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*, 212–230.
- Çalık, C.** (2006). Örgütlerde sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14 (1).

- Çapri, B.** (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 62-77.
- Çetinkale, E.** (2006). *11. Sınıf Öğrencilerinin Denetim Odakları, Problem Çözme Becerileri ve Algılanan Ana- Baba Tutumları Arasındaki İlişkinin Cinsiyet ve Akademik Alan Değişkenleri Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya.
- Çiftçi, B.** (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ed. Uğur Dolgun, 3. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Çimen, M.** (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.
- Çöl, G.** (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Dağ İ.** (1991). Rotter'in iç-dış control odağı ölçeğinin (RİDKOÖ) üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliği. *Psikoloji Dergisi*, 7(26):10-16.
- Darshani, R.** (2014). A review of personality types and locus of control as moderators of stres and conflict management. *International Journal of Scientificand Research Publications*, 4 (2).
- Daniel G. Spencer, Richard M.** (1980). The Influence Of Personel Factors And Perceived Work Experience On Employee Turnover And Absenteeism, *The Academy Of Management Journal* , Vol 23, No 3, 1980, s 568
- Demerouti, E., Bakker, A., andLeiter, M.** (2014). BurnoutandJobPerformance: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*. 19(1), 96-107
- Demirkol, İ.** (2006). *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik Ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Mersin: Mersin Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Derelioğlu, Y.** (2004). *Üniversite Öğrencilerinde Eleştirel Düşünme ile Denetim Odağı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dibekoğlu, Z.** (2006). *Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri (Sakarya İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dicle, U. (1982). *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması*. Ankara: OrtaDoğu Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Dilek Barış İ.** (2009). *Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dönmez, A.** (1984). Belirli Toplumsal Durumların Algılanmasında Denetim Odağının Etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 17(1-2). 146-148.
- Dönmez, A.** (1994). *Eğer Hitler İsteseydi*. Ankara: Gündoğan.
- Düz, A. G.** (2015). *Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özellikleri İle Olan İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Edelwich J, Brodsky A.** (1980). Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions: *Human Sciences Press* New York; 1980.
- Emran Özbulak, B.** (2019). *Sınıf öğretmenlerinin bağlanma stillerinin müdürlerinin kullandıkları liderlik stillerine etkisi: kontrol odağının aracılık etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Enderoğlu, E.G.** (2018) *Bilişim Sektöründe Çalışan Bireylerde Pozitif Psikolojik Sermaye İle Tükenmişlik Belirtileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, 2018.
- Erdoğan, İ.** (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Erel, D.** (1997). Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*.
- Eren, S.S., & Hayatoğlu, Ö.** (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 7(14)
- Ergin, C.** (1993). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (s. 143-153). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Ertan, H.** (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ertuğrul, E.** (2010). *Üniversite Uygulama Ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru ve Acil Tıp Teknisyenlerinin Tükenmişlik Ve Depresyon Düzeyinin Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Zonguldak.
- Fındıkcı, İ.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fiory, K.L., Brown, E.E., Cortina, K.S., & Antonucci, T.C.** (2006). Locus of Control as A Mediator of The Relationship Between Religiosity and Life Satisfaction: Age, Race and Gender Differences, *Mental Health, Religion and Culture*, 9, 3, 239-263.
- Friedman, N., Geiger, D., & Goldszmidt, M.** (1997). *Bayesian network classifiers*. *Mach Learn* 29:131–163.
- Fujimoto, Y., Rentschler, R., Le, H., Edwards, D., & Hartel, C.E.J.** (2014). Lessons learned from community organizations: Inclusion of people with disabilities and others.
- Gardner, D.C., & Warren, S.A.** (1978). *Careers and Disabilities: A Career Education Approach*. Connecticut: Greylock Publishers.



- Goldsmith, A., Veum, J., & Darity, W.** (2000). Working Hard for the Money? Efficiency Wages and Worker Effort, *Journal of Economic Psychology*.
- Gökler, R , Kalafat, S , Koçak, R , Yazar, O , Türkoğlu, E .** (2012). Üniversite Öğrencilerinin Yabancı Dil Dersine Karşı Tutumları İle Kontrol Odağı Durumları Arasındaki İlişkinin Farklı Değişkenler Bakımından İncelenmesi . *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* , 7 (2) , 247-265.
- Gujjar, A. A., & Aijaz, R.** (2014). A study to investigate the relationship between locus of control and academic achievement of students. *i-Manager's Journal on Educational Psychology*, 8(1), 1-9.
- Gültekin, Z.** (2011). *Üniversite öğrencilerinin algılanan anne-baba reddiyle başatmaları ile denetim odağı, öğrenilmiş güçlülük ve eş kabul-reddiyle ilişkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Gümüştekin GE, Öztemiz AB.** (2014) Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2005;14.
- Gündüz, Z.** (1986). *Okul başarısı ve ortaokul I. sınıf öğrencilerinde denetim odağı.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S., & Akdağ, H.** (2018). Tükenmişlik Sendromunun Muhasebe Meslek Mensupları Açısından İncelenmesi (Erzincan Ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma), *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (2):447-460.
- Haybattollahi, M., & Gyekye, S.A.** (2014). The moderating effects of locus of control and job level on the relationship between work load and coping behaviour among Finnish nurses. *Journal of Nursing Management*, 22, pp. 811-821.
- Haye, K.M., Swearer S.M., Brey, K.M. & Turner, R.K.** (2003). Examining locus of control and aggression along the bully/victim continuum. *Annual meeting of American Psychological Association*, Toronto, Canada.
- Helvacı M.A.** (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C.35, S.1-2, 2002.

- Işıkhan, V.** (2004). *Çalışma hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Iun, J., Huang, X.** (2007). How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 26 (4), 793–806.
- Jex, S.M.,& Britt, T.W.** (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*.
- Kağıtçıbaşı, Ç.** (1972). *Sosyal Değişmenin Psikolojik Boyutları*. Sosyal Bilimler Derneği Yayınları.
- Kaliprasad, M.** (2006). The Human Factor II: Creating a High-Performance Culture in an Organization, *Cost Engineering*, 48 (6): 27.
- Karabulut, N.** (2015). *Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyleri ve denetim odağı ile ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Karakaş, B.** (2015). 20-65 Yaş Arası Kadınlarda Denetim Odağı ve Öz-Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Karsavuran, S.** (2014). Sağlık Sektöründe Tükenmişlik: Ankara'daki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 133-165.
- Keenan, M.** (2015). *Locus of Control*. In *Salem Press Encyclopaedia of Health*. SalemPress.
- Keleş, D.** (2009). *Öğretmen adaylarının alan eğitimi ve bazı psikososyal değişkenlere göre denetim odağı eğilimleri ile öğrenme stilleri tercihleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukale Üniversitesi, Denizli.
- Keleş, O.B.** (2000). Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Keser, A.** (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kır, A.** (2018). *Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi*,

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

**Kırcan, S.** (2006). *Ergenlerde akran baskısı iç veya dış kontrol odağının madde kullanımı ile ilişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Kirkman, B.L.,& Rosen, B.** (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*. 42 (1), 58-74.

**Koçak, R.D. ve Özüdoğru, H.** (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.

**Kolitzus, H.** (2006). *Sağlık, Mutluluk ve İnanç*. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

**Kram, K. E.** 1996. *A relational approach to career development*. In D. T. Hall (Ed.), *The career is dead-long living the career: A relational approach to careers*.

**Kutaniş, R.Ö. ve Karakiraz, A.** (2013) Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2013; 1(2): 13-30.

**Kutaniş, R.Ö., Mesci, M., &Övdür, Z.** (2011). The effects of locus of control on learning performance: a case of an academic organization. *Journal of Economic and Social Studies*, 1(2), 113-136.

**Kyriacou, C.** (1987) Teacher Stress and Burnout: An International Review, *Educational Research*, 29.

**Landy, F. J., & Conte, J. M.** (2010). *Job Satisfaction. Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (3rd Edition)*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

**Lefcourt, H.M.** (1976). *Locus of Control Current Trends in Theory and Research*, Hillsdale New Jersey Lawrence Erlbaum. Associates Inc. Publishers. pp. 115- 117.

- Leiter, M.P.** (1992). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. Schaufeli, C. Maslach, Marek, T. (Eds.) *Professional burnout: Recent developments in history and research*, pp.237-250. Washington: Taylor& Francis.
- Lunenburg, F.C., & Cadavid, V.** (1992). Locus of control, pupil control ideology, and dimensions of teacher burnout.
- Marshall, G.** (1991). A multidimensional analysis of internal health locus of control beliefs: separating the wheat from the chaff. *Journal of Social and Personal Psychology*, 61 (3), pp. 483-491.
- Maslach, C., & Jackson, S. E.** (1981). The Measurement of Experienced Burnout'. *Journal of Occupational Behaviour*, 2.
- Maslach, C., & Leiter, M. P.** (1997). *The Truth About Burnout: How Organization Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.** (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* (52), 397- 422.
- Mazur, P. J., & Lynch, M. D.** (1989). Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 5(4), 337-353.
- McClelland, R.J.** (1987). Under achieving and achieving gifted students: locus of control and locus of causality.
- McIntyre, T.C.** (1981). The relationship between locus of control and teacher burnout.
- Monil, M., & Tahir, I.M.** (2011). Determinants of Job Performance in Frontline Hotel Employees in Malaysia Using Structural Equation Model: A Proposed Conceptual Framework, *International Journal of Business and Behavioural Sciences* Vol. 1, No.1.
- Mowday, R.T.** (1984). Strategies for adapting to high rates of employee turnover.
- Ok, S.** (2004). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi. *Tür Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), ss. 57-59.

- Okka, Ö.F.** (2008). *Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Onay, M. & Kılıcı, S.** (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*,3(2), ss. 364-368.
- Öğüt, A.** (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1): 58. 145
- Öngen, D.** (2003). *Denetim odağı ölçeği’nin geçerlik ve güvenirlik çalışması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 35, 436–447. 63.
- Ören, N.** (1991). Denetim odağı ve kendini kabul arasındaki ilişkiler. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1(2), 20-28.
- Ören, N.** (1991). *Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odağı ve Kendini Kabul Değerleri Arasındaki İlişki*, Erzurum: Atatürk Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Örmen, U.** (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Özdemir, E.** (2009). *Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, L.** (2016). Kişilik Özelliklerinin Bir Girişimcilik Boyutu Olan Denetim Odağı Üzerindeki Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (2), 131-149.
- Özgen, H., Öztürk A., & Yalçın A.** (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel, Adana.
- Özkalp, E.,&Kirel, Ç.** (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin BasınYayın Dağıtım.
- Özler, D.E.** (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmutaf, N.** (2007). Örgütlerde Bireysel Performansı Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 8(2), 41–60.

- Öztürk, H.** (2014). *İstanbul'daki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Mobbing ve Tükenmişlik Sendromu Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özyürek, M.** (1983). *Benlik Kavramı ve Denetim Odağı Açısından Birlikte ve Ayrı Eğitimin Etkinliği*. Ankara: Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Pelit, E., & Türkmen, F.** (2008). Otel işletmeleri iş görenlerinin tükenmişlik düzeyleri: Yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri iş görenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), s.102.
- Phares, E.J.** (1976). *Locus of control in personality*. Morristown, N.J.: General Learning Press.
- Poncet M.C., Toullic P. et al.** (2007). Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 175:698-704.
- Rotter, J. B.** (1954). Social learning and clinical psychology. *Engle wood Cliffs*, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Rotter, J. B., Chance, J., & Phares, E. J. (Eds.).** (1972). *Application of Social Learning Theory of Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Rotter, J.B.** (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1), 1-28.
- Rotter, J.B.** (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(1), 56-67.
- Rotter, J.B.** (1990). Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable. *American Psychologist*, 45, 489-493.
- Sağlam, Arı G., & Çına Bal E.** (2008). Tükenmişlik Kavramı. Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1):131-148.

- Sarıkaya, P.** (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E.** (2015). *Theories of Personality* (11. ed.). USA: Cengage Learning.
- Seidman SA, Zager J.** (1987) The teacher burnout scale. *Educ Res Q*
- Selcen, A.** (2009). *Denetim Odağı Eğitim Programının İlköğretim 6. 7. Ve 8. Sınıf Öğrencilerinin Denetim Odağı Düzeyine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. Eğitim Bölümü Enstitüsü, İzmir.
- Seyhan, B.Y.** (2013). *Üniversite öğrencilerinde inanç tarzları, denetim odağı ve psikolojik iyi olma hali arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Shui, T.** (2003). Locus of control, attributional style and discipline problems in secondary schools. *Early Child Development and Care*, 173 (5), 455-466.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M.** (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Smith, A. C., & Mihans, J.R.** (2009). Raising Issues of Student locus Of Control: Beginning A longitudinal Study. *Res. Edu.*, 81: 63-65.
- Smithikrai, C.** (2007). Personality traits and job success: An investigation in a Thai sample. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 134–138.
- Sonnentag, S. & Frese, M.** (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*.
- Sönmez, A.** (1984). Belirli toplumsal durumların algılanmasında denetim odağının etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, pp. 143-158.
- Spector, P.E.** (1982). Behavior In Organizations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bullett in*, 91 (3), 482-297.

- Stephens, M.W.** (1972). Dimensions of locus of control: impact of early educational experiences. Paper Presented at the 80th Annual Convention of the American Psychological Association, Hawaii.
- Stephoe, A.,& Wardle, J.** (2001). Locus of control and health behaviourre visited: a multivariate analysis of young adults from 18 countries. *British Journal of Psychology*, 92 (4), 659-672.
- Stevens, G. B. and O’neill, P.** (1985). Expectation and Burnout in the Developmental Disabilities Field. *American Journal of Community Psychology*, 1985; 11: 615-627.
- Süregevil, O.** (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgen, S.** (2014). *Sınıf öğretmenlerinin denetim odağı eğilimleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Şahin, H.,& Dursun, A.** (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, yıl 9, sayı 18.
- Şehitoğlu, Y.,& Zehir, C.** (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), ss. 87-110.
- Şengüder, Ş.** (2006). *Lise I-III. sınıf öğrencilerinde denetim odağı ile ruhsal sorunlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve akademik başarı ile kıyaslanması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tapçan, K.T.** (2002). *Ebeveyn tutumları ile ilköğretim 6-7 ve 8.Sınıf öğrencilerinin denetim odağı ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Tatlıcı, M. ve Kırımoğlu H.** (2008). Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 2008; 2(1): 34-47.
- Taycan O, Kutlu L., Çimen S., & Aydın N.** (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo demografik Özelliklerle İlişkisi, *Anatolian Journal of Pschiatry*, 7:100-108.



- Taylor, M.** (2010). Does locus of control predict young adult conflict strategies with superiors? An examination of control orientation and the organizational communication conflict instrument. *North American Journal of Psychology*, 12 (3), 445-458.
- Tokgöz, E.** (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Torun, A.** (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, A.** (1997) Stres ve Tükenmişlik. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (2.Baskı). *Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını*, İstanbul, 1997.
- Turunç, Ö. & Erkus, A.** (2010). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İş stresinin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi IIBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19).
- Tutar, H.** (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Barış Yayınları, Ankara.
- Tutar, H.** (2008). *Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tükel, R., & Gök, Ş.** (1996). Kontrol Odağının Yaş, Anksiyete ve Depresyon ile İlişkisi, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 7(1):11-16.
- Tümekaya, S.** (2000). İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı Ve Tükenmişlikle İlişkisi. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:8. Özel Sayı.
- Ulutaş, İ.** (1999). *İlköğretim okullarına devam eden 10 yaş çocukların denetim odağı ve kaygı düzeyinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uzun, B.Ö.** (2009). Bir grup lise öğrencisinde akademik erteleme davranışı: sıklığı, olası nedenleri ve umudun rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(32), 12-19.

- Van Scotter, J.R.** (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment.
- VanderZee, K.I., Buunk, B.P. &Sanderman, R.** (1997). Social support, locus of control, and psychological well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (20), 1842-1859.
- Wallston, K.A.** (1997). Perceived Control and Health Behavior. In A. Baum, S. Newman, J.
- Wang, G. P.,& Netemeyer, R. G.** (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on sales person learning, self-efficacy, and performance.
- Yakut, H.İ., S. Gül Kapısız, S Durutuna, A. Evran** (2013) Sağlık Alanında Çalışma Yaşamında Tükenmişlik, *The Journal of Gynecology*, 10(38), 1564-1571.
- Yavuzer, H.** (1992). *Çocuk ve suç* (6. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yelboğa, A.** (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196–204.
- Yeşilyaprak, B.** (1990). Denetim Odağının Belirleyicileri Ve Değişime İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirel Değerlendirme. *Psikoloji Dergisi*, 7 (25), 41-52.
- Yeşilyaprak, B.** (1992). Denetim odağı ölçekleri üzerine eleştirel bir değerlendirme, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*.1 (3), Ankara.
- Yeşilyaprak, B.** (2004). Denetim Odağı. Eğitimde Bireysel Farklılıklar. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yıldırım, İ.** (2015). *Okul Yöneticilerinin Kişilik Ve Denetim Odağı Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Okul Etkililiği Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yıldız, A.** (2008). Türkiye’de Tersanelerin Tarihi ve Gemi İnşa Sanayisinin Gelişimi, *Mühendis ve Makine*, Cilt:49, Sayı:578.
- Yıldız, B., Yıldız, H.** (2015). İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13(3), 17.

- Yılmaz, E.** (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Young KM, Cooper CL.** (1995) Occupational stress in the ambulance service: a diagnostic study. *J Manag Psychol.* 1995.
- Zaidi, I.H., & Mohsin, M.N.** (2013).Locus of control in graduation students. *International Journal of Psychological Research*, 6(1), 15-20.
- Zorba, Y.** (2016). Tükenmişlik Sendromu: Gemi Kaptanları Ve Güverte Zabitleri Üzerine Tanımlayıcı Bir Çalışma, *Dokuz Eylül Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8 (1):97-127.



## EKLER

### ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket; ..... Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, .....lisans üstü programında sürdürülen tez çalışması için hazırlanmıştır. Soruları içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın doğruluğu ve geçerliliği açısından çok önemlidir. Araştırmadaki tüm bilgiler akademik amaçla toplanmaktadır. Verilen cevapların anonim kalması temin edilmiş olup yanıtların kime ait olduğu belirlenmemektedir. Yanıtlar toplu olarak değerlendirmeye alınacak, birey ve kurumlara özgü analizler yapılmayacaktır. Bu bilgiler hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

**VAHİT .....**

1.Cinsiyetiniz nedir?

( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız nedir?

( ) 18-25 yaş ( ) 26-33 yaş ( ) 34-41 yaş ( ) 42 yaş ve üzeri

3.Eğitim durumunuz nedir?

( ) Lise ve altı ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ve üstü

4. Medeni durumunuz nedir?

( ) Evli ( ) Bekar

5.Aylık gelir durumunuz nedir?

( ) 2000-3500 TL ( ) 3501-5000 TL ( ) 5001 TL ve üstü

6. Kurumdaki pozisyonunuz nedir?

( ) Memur ( ) İşçi ( ) Yönetici ( ) Diğer

7.Kurumdaki çalışma yılınız nedir?

( ) 0-1 yıl ( ) 2-5 yıl ( ) 6-9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri

**Aşağıdaki ifadeleri iş hayatınızı düşünerek değerlendiriniz.**

|   | <b>İş Performansı Ölçeği</b>                                             | <b>Kesinlikle<br/>Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle<br/>Katılıyorum</b> |
|---|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 1 | Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.                                    | [ ]                                | [ ]                 | [ ]               | [ ]                | [ ]                               |
| 2 | İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.                                    | [ ]                                | [ ]                 | [ ]               | [ ]                | [ ]                               |
| 3 | Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim. | [ ]                                | [ ]                 | [ ]               | [ ]                | [ ]                               |
| 4 | Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.          | [ ]                                | [ ]                 | [ ]               | [ ]                | [ ]                               |

Aşağıda yer alan durumları kendi yaşama sıklığınıza göre değerlendiriniz.

|    | <b>Tükenmişlik Ölçeği</b> | <b>Hiçbir zaman</b> | <b>Nadiren</b> | <b>Bazen</b> | <b>Çoğunlukla</b> | <b>Her Zaman</b> |
|----|---------------------------|---------------------|----------------|--------------|-------------------|------------------|
| 1  | Yorgun                    | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 2  | Çökmüş                    | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 3  | Neşeli, keyifli*          | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 4  | Fiziksel olarak yorgun    | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 5  | Duygusal olarak yorgun    | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 6  | Mutlu*                    | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 7  | Bitkin                    | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 8  | Tükenmiş                  | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 9  | Mutsuz                    | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 10 | Sağlıksız                 | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 11 | Kapana kısılmış           | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 12 | Değersiz                  | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |
| 13 | Bıkkın                    | [ ]                 | [ ]            | [ ]          | [ ]               | [ ]              |

|    |                                                         |     |     |     |     |     |
|----|---------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 14 | Kafası karışmış,sıkıntılı                               | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 15 | İnsanlarla ilgili hayal kırıklığına uğramış ve gücenmiş | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 16 | Zayıf                                                   | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 17 | Umutsuz                                                 | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 18 | Reddedilmiş                                             | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 19 | İyimser*                                                | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 20 | Enerjik*                                                | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 21 | Kaygılı                                                 | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |

Aşağıda yer alan ifadeleri size uygunluk durumuna göre değerlendiriniz.

|    | <b>Kontrol Odağı Ölçeği</b>                                                                            | <b>Hiç uygun değil</b> | <b>Pek uygun değil</b> | <b>Uygun</b> | <b>Oldukça uygun</b> | <b>Tamamen uygun</b> |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|--------------|----------------------|----------------------|
| 1  | İnsanın yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlığına bağlıdır.                              | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 2  | İnsan ne yaparsa yapsın üşütüp hasta olmasının önüne geçemez.                                          | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 3  | Bir şeyin olacağı varsa eninde sonunda mutlaka olur.                                                   | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 4  | İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın, ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.                          | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 5  | İnsanlar savaşları önlemek için ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler, savaşlar daima olacaktır. | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 6  | Bazı insanlar doğuştan şanslıdır.                                                                      | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 7  | İnsan ilerlemek için güç sahibi kişilerin gönlünü hoş tutmak zorundadır.                               | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 8  | İnsan ne yaparsa yapsın, hiçbir şey istediği gibi sonuçlanmaz.                                         | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 9  | Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.                    | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 10 | Bir insanın halen ciddi bir hastalığa yakalanmamış olması sadece bir şans meselesidir.                 | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |
| 11 | Dört yapraklı yonca bulmak insana şans getirir.                                                        | [ ]                    | [ ]                    | [ ]          | [ ]                  | [ ]                  |

|    |                                                                                                                         |     |     |     |     |     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 12 | İnsanın burcu hangi hastalıklara daha yatkın olacağını belirler.                                                        | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 13 | Bir sonucu elde etmede insanın neler bildiği değil, kimleri tanıdığı önemlidir.                                         | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 14 | İnsanın bir günü iyi başladıysa iyi; kötü başladıysa kötü gider.                                                        | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 15 | Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.                                 | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 16 | Aslında şans diye bir şey yoktur.                                                                                       | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 17 | Hastalıklar çoğunlukla insanların dikkatsizliklerinden kaynaklanır.                                                     | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 18 | Talihsizlik olarak nitelenen durumların çoğu, yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ve benzeri nedenlerin çoğudur. | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 19 | İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir.                                                   | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 20 | Çoğu durumda yazı-tura atarak da isabetli kararlar verilebilir.                                                         | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 21 | İnsanın ne yapacağı konusunda kararlı olması, kadere güvenmesinden daima iyidir.                                        | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 22 | İnsan fazla bir çaba harcamasa da karşılaştığı sorunlar kendiliğinden çözülür.                                          | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 23 | Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.    | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 24 | Birçok hastalık insanı yakalar ve bunu önlemek mümkün değildir.                                                         | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 25 | İnsan ne yaparsa yapsın, olabilecek kötü şeylerin önüne geçemez.                                                        | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 26 | İnsanın istediğini elde etmesinin talihle bir ilgisi yoktur.                                                            | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 27 | İnsan kendisini ilgilendiren birçok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.                                        | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 28 | Bir insanın başına gelenler, temelde kendi yaptıklarının sonucudur                                                      | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 29 | Halk yeterli çabayı gösterse siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabilir.                                                | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 30 | Şans ya da talih hayatta önemli rol oynamaz.                                                                            | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 31 | Sağlıklı olup olmamayı belirleyen esas şey insanların kendi yaptıkları ve alışkanlıklarıdır.                            | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 32 | İnsan kendi yaşamına temelde kendisi yön verir.                                                                         | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 33 | İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.                                                              | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 34 | İnsanlarla yakın ilişkiler kurmak, tesadüflere değil, çaba göstermeye bağlıdır.                                         | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 35 | İnsanın hastalanacağı varsa hastalanır; bunu önlemek mümkün değildir.                                                   | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |

|    |                                                                                                                            |     |     |     |     |     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 36 | İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirir.                                                             | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 37 | Kazalar, doğrudan doğruya hataların sonucudur.                                                                             | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 38 | Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur. | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 39 | İnsanın dini inancının olması, hayatta karşılaşacağı birçok zorluğu daha kolay aşmasına yardım eder.                       | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 40 | Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz.                          | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 41 | İnsan kendine iyi baktığı sürece hastalıklardan kaçabilir.                                                                 | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 42 | Kaderin insan yaşamı üzerinde çok büyük bir rolü vardır.                                                                   | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 43 | Kararlılık bir insanın istediği sonuçları almasında en önemli etkidir.                                                     | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 44 | İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.                        | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 45 | İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir.                                                | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 46 | İnsanın yaşamının alacağı yönü, çevresindeki güç sahibi kişiler belirler.                                                  | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| 47 | Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir.                                                                    | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |

**KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ**