

**T.C.
BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
BOZOK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Mert ÖZGÜNER

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Soner TASLAK**

YOZGAT-2011

**T.C.
BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
BOZOK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
Mert ÖZGÜNER**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Soner TASLAK**

YOZGAT-2011

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BOZOK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Mert ÖZGÜNER

Bozok Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

2011

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Soner TASLAK

Araştırmada örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bozok Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve tükenmişlik düzeyleri alt boyutları ile tespit edilmiş, alt boyutlar arasında ilişkinin olup olmadığı, tükenmişlik alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı ortaya konulmuştur.

Araştırma kapsamında Bozok Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları, çalışma evrenini oluşturmuştur. Çalışmada "Tam Sayım" yöntemi kullanılmış, fakat çeşitli nedenlerden ötürü öğretim elemanların tamamı çalışmaya dâhil edilememiştir. Bu bağlamda, 2010- 2011 akademik yılında Bozok Üniversitesi'nde görev yapan 163 öğretim elemanına Hee-Jae, Cho (2000)'dan adapte edilen Örgüt Kültürü Ölçeği, Maslach'ın Tükenmişlik Ölçeği ve Demografik Özellikler olmak üzere 3 bölüm ve 48 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin güvenilirlikleri, frekansları, oranları ve ortalamaları hesaplanmış, veriler t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. Alt boyutlar, korelasyon analizine tabi tutulmuş ve aralarındaki ilişkiler belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının örgüt kültürü algılarının genel olarak orta düzeyde, tükenmişlik algılarının ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı hissinin, yaş değişkenine göre farklılık arz ettiği belirlenirken,

duygusal tikenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Örgüt kültürü alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik İlişkisi, Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü Algıları, Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Algıları

ABSTRACT

MASTER THESIS PROPOSAL

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND BURNOUT: EXAMPLE OF BOZOK UNIVERSITY

Mert ÖZGÜNER

Bozok University

Institute of Social Sciences

Department of Management

2011

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Soner TASLAK

Study examined the relationship between organizational culture and burnout. Organizational culture and the teaching staff working at the University of Bozok lower levels of burnout have been found with the dimensions, whether the relationship between sub-dimensions, sub-dimensions of burnout differed according to demographic variables have been introduced.

Research within the scope of the study population consisted of faculty members who served at the University of Bozok. The study "Full Count" method was used and a variety of reasons, but the entire teaching staff could not be included in the study. In this context, the 2010 - 2011 academic year, 163 faculty working at the University of Bozok Hee-Jae, Cho (2000), adapted from the Organizational Culture Inventory, Maslach's Burnout Inventory and Demographic Characteristics and 48-question survey, including 3 episodes applied. Reliability of the data obtained, frequencies, ratios, and averages were calculated and t-test and data were analyzed with one-way analysis of variance. Sub-dimensions, and the relationships between them were subjected to correlation analysis.

As a result, faculty members' perceptions of organizational culture in general have moderate and low levels were found in perceptions of burnout. Sense of personal

accomplishment burnout sub-dimensions; differ according to age the determining variable, emotional exhaustion and depersonalization subscales found no significant difference between the demographic variables. Sub-dimensions of organizational culture in the opposite direction with no significant correlations between the burnout subscales.

Keywords: Organizational Culture, Burnout, Burnout Relationship with Organizational Culture, Organizational Culture Perceptions of Lecturers, Lecturers Perceptions of Burnout

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Ankete Katılan Öğretim Elemanlarının Demografik Bilgileri	70
Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları	72
Tablo 3: Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgüt Kültürü Alt Boyutları	73
Tablo 4: Tükenmişlik Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları.....	74
Tablo 5: Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi	76
Tablo 6: Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi ..	77
Tablo 7: Öğretim Elemanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi	78
Tablo 8: Öğretim Elemanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi	79
Tablo 9: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Örgüt Kültürü Nasıl Oluşur?.....	9
Şekil 2: Kültürün Öğeleri.	15
Şekil 3: Harrison' un Kültür Sınıflandırması.	22
Şekil 4: Deal ve Kennedy' nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.	25
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	67

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	3
1.1.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi	6
1.1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Örgüt Yönetimindeki Önemi	8
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	10
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	13
1.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	13
1.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi	13
1.3.3. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı	13
1.3.4. Örgüt Kültürü ve Sosyalizasyon	14
1.3.5. Örgütsel Kimlik ve Örgütsel İmaj	14
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ.....	15
1.4.1. Artefaktlar	15
1.4.1.1. Örgütsel Hikâyeler ve Efsaneler	16
1.4.1.2. Ritüeller ve Törenler	16
1.4.1.3. Semboller ve Kahramanlar	16

1.4.2. Değerler ve Normlar	17
1.4.3. Temel Varsayımlar.....	17
1.5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ.....	17
1.5.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	17
1.5.2. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür.....	18
1.5.3. Maddi Kültür ve Manevi Kültür	18
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI	19
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMA MODELLERİ.....	20
1.7.1. Quinn ve McGarth' ın Sınıflandırma Modeli	21
1.7.2. Harrison ve Handy' nin Sınıflandırma Modeli	22
1.7.3. Deal ve Kennedy Sınıflandırma Modeli	24
1.7.4. Ouchi Sınıflandırma Modeli	27
1.7.5. Peters ve Waterman Sınıflandırma Modeli	28
1.7.6. Toyohiro Kono' nun Sınıflandırma Modeli	29
1.7.7. Parsons Sınıflandırma Modeli.....	30
1.7.8. Graves' in Sınıflandırma Modeli	31
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ VE YÖNETİMİ	32
İKİNCİ BÖLÜM.....	36
2. TÜKENMİŞLİK.....	36
2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	36
2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KAVRAMSAL GELİŞİMİ	39
2.2.1. Öncü Dönem	39
2.2.2. Deneysel Araştırmalar Dönemi.....	40
2.3. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	41
2.3.1. Stres.....	41
2.3.2. İş Doyumu.....	42

2.4. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ	43
2.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	43
2.4.2. Psikolojik Belirtiler	44
2.4.3. Davranışsal Belirtiler	45
2.5. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	45
2.5.1. Bireysel Faktörler.....	45
2.5.2. Örgütsel Faktörler	47
2.6. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ.....	50
2.6.1. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	50
2.6.2. Meier Tükenmişlik Modeli	51
2.6.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	52
2.6.4. Pines Tükenmişlik Modeli	53
2.6.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	53
2.6.6. Maslach Tükenmişlik Modeli	55
2.7. TÜKENMİŞLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ.....	57
2.8. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	58
2.8.1. Tükenmişliğin Bireysel Etkileri	58
2.8.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri.....	59
2.8.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri	60
2.9. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	61
2.9.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Yöntemler.....	61
2.9.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler	63
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	66
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ.....	66
3.1. YÖNTEM.....	66
3.1.1. Literatür.....	66

3.1.2. Araştırmanın Konusu	66
3.1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı	67
3.1.5. Evren ve Örneklem	68
3.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	68
3.1.7. Kullanılan İstatistikî Analizler	69
3.1.8. Güvenilirlik Analizi	69
3.2. BULGULAR VE YORUMLAR.....	70
3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Demografik Özellikleriyle İlgili Bilgiler.....	70
3.2.2. Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Ortalama Değerleri.....	71
3.2.3. Araştırma Kapsamında Kendilerine Anket Uygulanan Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Özelliklerle İlişkisinin Analizi	75
3.2.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
KAYNAKÇA	91
EKLER.....	99
ÖZGEÇMİŞ	103

GİRİŞ

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü, Kurum Kültürü olarak da ifade edilen Örgüt Kültürü, çalışanlara yön veren, çalışanlarca sorgulanmaksızın, derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanmaktadır. Çalışanlara doğruyu veya yanlış gösteren, geçmişte başarıyı getirdiği için kabul gören varsayımlardan oluşan iş yapma yöntemlerini içerir. Örgüt kültürü, stratejiler ile beşeri unsurlar arasındaki bağlantıyı kurarak, örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında çok önemli bir rol oynar. Çalışanların motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, çalışanların etkinliğine ve verimliliğine olumlu bir etki yapar. Örgüt kültürünün kısa bir açıklamasını yaptıktan sonra tükenmişlik kavramına da kısaca değinmekte fayda vardır.

Tükenmişlik, genellikle işi gereği insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan kişilerde ortaya çıkan enerji ve amaç kaybıdır. İlk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından açıklanan tükenmişlik kavramı hakkında en çok kabul gören çalışmalar Maslach tarafından gerçekleştirilmiştir. Maslach tükenmişliği, işe bağlı tutumlar ve bazı davranış değişiklikleri sonucunda meydana gelen duygusal tükenme, düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma ile birlikte yorgunluk, ümitsizlik, çaresizlik gibi bir takım olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu olarak tanımlamıştır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere, Maslach tükenmişliği; Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı Hissi ve Duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta ele almıştır.

Meslek başarısında azalmalar, yetersiz hizmet, artan işe devamsızlık, iş değiştirme eğilimleri, işin umursanmaması gibi etkileri doğuran tükenmişlik, çalışanlarda büyük motivasyon kayıplarına neden olarak bireyler ve iş yaşamı üzerinde önemli sorunlar oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı; örgüt kültürü ve tükenmişlik kavramları ile ilgili bir literatür taraması yaparak, bir kuruma hâkim olan kültürün tükenmişlik ile ilişkisinin incelenmesidir.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgüt kültürü kavramı ele alınmıştır. Örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak kültür kavramına değinilmiş ve daha sonra örgüt kültürü kavramı, çeşitli örgüt kültürü tanımları, örgüt kültürünün tarihçesi ve oluşumu çerçevesinde açıklanmıştır. Daha sonra örgüt kültürünün özelliklerine değinilmiş ve diğer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Bunun yanında örgüt kültürünün öğeleri ve türleri belirtilerek fonksiyonlarına değinilmiştir. Son olarak da, bu tanımlardan, özelliklerden, benzer kavramlardan, örgüt kültürünün fonksiyonları doğrultusunda ortaya konan farklı örgüt kültürü modelleri açıklanmış ve örgüt kültürünün değişimine değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde tükenmişlik kavramına değinilmiştir. Bu doğrultuda tükenmişlik kavramının tanımı ve kavramsal gelişimi ortaya konmuş, tükenmişlik ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Daha sonra tükenmişliğin belirtileri ve tükenmişliğe neden olan faktörler belirtilmiştir. Bunun ardından farklı tükenmişlik modelleri ele alınmış ve tükenmişliğin gelişim süreci incelenmiştir. Son olarak da, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle mücadele yöntemlerine değinilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan üçüncü ve son bölümde ise; örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisi analiz edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, önemi ve kapsamı belirtilmiş, evren ve örneklem seçimi yapılmıştır. Araştırmanın evreni olarak, Bozok Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları belirlenmiştir. Daha sonra yapılan istatistikî analizlere, bulgulara, sonuçlara ve önerilere ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenen Örgüt Kültürü; Firma Kültürü, Kurum Kültürü, İşletme Kültürü olarak da ifade edilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.120). Yönetim ve örgüt teorisi, alanında oldukça yaygın bir literatüre sahip olmasına rağmen, çalışanların kişiliği, hiyerarşik düzen, coğrafi bölge, örgüt tarihi, örgüt içi iletişim özellikleri düzeyinde çalışılabilecek bir konu olması nedeniyle tam olarak tanımlanması oldukça zordur (Karahana, 2008, s.458). Bununla birlikte örgüt kültürü niteliksel bir yaklaşım olarak idiografik, etnografik ve antropolojik yöntemler üzerine kurulmuş bir sistemdir (Denison, 1990, s.27). Bu şekilde birçok disiplinden bilim insanının, örgüt kültürü kavramını ele alarak, kurumsal ve uygulamalı çalışmalar yapmış olması, kavramın farklı tanımlanması, yorumlanması ve kullanılmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda da örgüt kültürü kavramının tanımlanmasında farklılıklar meydana gelmiştir (Gizir, 2007, s.249). Bu nedenle örgüt kültürünü tanımlamadan önce kültür kavramına kısaca değinmek sağlıklı bir örgüt kültürü tanımı yapmak için faydalı olacaktır.

Genel anlamda kültür, bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden duygu, düşünce, yaşam tarzı, dil, sanat unsurlarının tümüdür (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s.99). Başka bir tanıma göre ise kültür, toplum tarafından insanlara kazandırılan nesilden nesile aktarılabilen bir yaşam tarzı olup, insanın, insan tarafından meydana getirilen maddi ve manevi çevresidir (Eroğlu, 2000, s.110). Kültür, insan düşüncesi ve yarattığı eşyalardan, inanç ve törelerden; kısmen materyal, kısmen insan ile ilişkili karmaşık bir enstrümandır. Bu enstrümanı kullanarak insanlar somut problemlerini görmeye çalışmaktadırlar. Anayasa, hukuk ve diğer kurumlar da kültürün bir parçasıdır (Bilir vd., 2003, s.119).

Kültür kavramının içeriğini antropoloji oluşturmuştur. İnsanlar farkında olmasalar da eylemleri üzerinde her zaman kültürün yaygın bir etkisi vardır (Mullins. J, 2002, s.801). Genel olarak sosyal bilimciler kültürü, toplulukları birbirinden ayıran özellikler bütünü olarak tanımlamaktadırlar (Bakan, 2008, s.?). Kültür, insanın var olduğu günden başlayan, dünyada var olduğu sürece yaşayan, kişinin değil toplumun malı olan, yeni nesillere aktarılan, insan gereksinimlerini karşılayan, toplum üyelerini bütünleştiren, zaman içinde değişen davranıştan soyutlanmış, değer ve düzgülerden oluşan bir bütündür (Başaran, 1991, s.242). Organizasyon içerisinde kültür, insan kişiliği gibidir. Temel varsayımlar, inançlar, norm ve değerler, birbirinden iyi ilkeler bir iç kimlik oluşturur ve görgü kuralları ile örgütsel davranış çerçevesinde kültür meydana gelir. Güçlü bir kültürün oluşu, sadece örgütün daha fazla hedef ve stratejilere sahip olması anlamına gelmez. Çalışanların değer ve normlara karşı kendilerini daha fazla sorumlu hissetmelerine, motivasyonlarını artırmalarına zemin hazırlayarak etkinliğin ve verimliliğin artmasına yardımcı olur (Nasipour vd., 2009, s.327).

Doğan (1997, s.55-56)'a göre, toplum kültürünün yönetim alanına girişi İkinci Dünya Savaşı'ndan önce psikoloji uzmanlarının fabrika ve büro çalışanları üzerindeki araştırmaları ile başlamıştır. Daha sonra yönetim açısından kültürel modellerin incelenmesi üzerinde yoğunlaşan uzmanlar bazı yönetsel davranışların kültürel farklılıklar tarafından belirlendiğini ileri sürmüşlerdir. Uzun süreler teknolojik gelişmelerin yarattığı verimlilik artışları sosyal sorunların ortaya çıkmasına neden olmuş, sosyal bir strateji geliştirmeyen işletmeler için teknoloji verimli olmaktan uzaklaşmış ve bunun sonucunda işletmeler çok ciddi verimlilik problemleriyle karşı karşıya kalmaya başlamışlar ve sosyal sorunların çözümü için arayışlara hız vermek zorunda kalmışlardır. Bu gelişmeler kültürün, yönetim alanına girmesine neden olmuştur. Örgütlerde sosyal ve siyasal alanda insani değerlerin öneminin artması ve işletmeciliğin ulusal alanlara yayılması kültürün yönetim açısından önemini arttırmıştır.

Gizir (2008, s.185)'e göre değişim, değerler temeline dayanan bir girişimdir ve değişimin gerçekleştiği yerde değerler, düşünceler ve davranışlardan oluşan kültürel örüntülerde doğal olarak değişiklik gösterir. Değişimin getirdiği yeni değer ve

davranışlar eskileriyle uyummadığı zaman çalışanlarda savunuculuk, kendini çekme, bilgileri saptırma veya değiştirme gibi organizasyona zarar verecek davranışlar görülebilir. İşte bu noktada örgüt kültürünün potansiyel etkisinden faydalanarak, mevcut kültürün analizi ve değişimi ile ilgili stratejiler geliştirilerek örgüt içerisinde etkinlik ve verimlilik sağlanabilir. Örgüt kültürü, kuruluşların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Nasirpour vd., 2009, s.326).

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarına yön veren ortak norm ve değerlerdir (Torun, 2007, s.140). Ortak inançlar da çoğu kez örgüt kültürünün önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir (Van den Steen, 2010, s.618). Örgüt içerisinde paylaşılan değerler ve inançlar, örgüt yapısı ve kontrol sistemleri ile karşılıklı etkileşim içerisine girerek örgüt içinde işlerin yapılış biçimi olan normları oluştururlar (Gümüşsuyu, 2005, s.32). Örgüt kültürü, çalışanlara farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmalarına yardımcı olan ve çalışanlar tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Yüceler, 2009, s.447). Örgüt kültürü, örgüt içerisinde baskın değerler sistemidir (Sönmez, 2006, s.86).

Şimşek vd.(2003, s.32)'ne göre örgüt kültürü, işletmelerin çalışma şekillerinden, yönetim biçimlerine, çalışanlarla ilişkilerine kadar birçok olguyu içeren bir kavramdır. Örgüt kültürü, çalışanlarca kabul görmüş ve benimsenmiş değerlerden oluşan, çalışanlara sembollerle yansıyan, örgüt içerisindeki inanç, davranış, slogan ve masallardan oluşan bir yapıdır. Örgüt kültürü, organizasyonların değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojiler toplamıdır.

Örgüt kültürü, belirli bir gurubun gerek çevreye gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuçlar vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır (Kantek ve Baykal, 2008, s.29). Bu bağlamda örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını belirleyen kuralları düzenleyen, örgüt süreçlerinin temel varsayımlarını biçimlendiren, örgütsel olayları yorumlayan, çalışanların günlük yaşamlarına anlam vermelerini sağlayan ve en önemlisi, belirsizliklerle dolu çevre ile mücadele etmelerini kolaylaştıran normatif bir düzen olmakla birlikte onları motive eden sosyal bir enerjidir (İlhan, 2006, s.275). Örgüt kültürünün benimsendiği ve organizasyonun tüm kademelerine empoze edildiği örgütlerde iyi motive edilmiş

çalışanlar örgüte büyük katkı sağlamaktadır. Güçlü kültüre sahip örgütlerin diğerlerine göre yüksek performans gösterdikleri araştırmalarla kanıtlanmış bir gerçektir (Eroğlu ve Özkan, 2009, s.50).

Eşki (2009, s.167)'e göre örgüt kültürü ile ilgili tanımlar arasında farklılıklar olduğu gibi bazı ortak kabullerden de söz etmek mümkündür. Bu benzerlikler şöyle özetlenebilir;

- 1) Tüm tanımlamalarda çalışanlara doğru ya da yanlış gösteren ve tüm üyelere paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir.
- 2) Yazılı olarak belirtilmeyen bu değerler bütününe çalışanlarca sorgulanmaksızın kabul edilmesidir.
- 3) Yapılan tanımlamalarda kültürel yapıya genellikle işlevsel bir anlayışla yaklaşılmasıdır.
- 4) Örgüt içindeki sembollerin bunlara yüklenen anlamların, hikâyelerin hem ortak kültürün oluşumunu ve iletimini sağlayan hem de davranışlara yön veren kültürel unsurlar olarak görülmesidir.
- 5) Sosyal bir nitelik taşımasıdır.
- 6) Öğrenilebilir, öğretilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir olmasıdır.
- 7) Örgütün bütününe kapsamıdır.
- 8) Stratejiler ile beşeri unsurlar arasında bağlantıyı oluşturmasıdır.

1.1.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi

Dünya'da örgüt kültürü konusunda sosyologların, psikologların, örgütsel davranış araştırmacılarının, antropologların yönetim danışmanlarının, organizasyon teorisyenlerinin, stratejik yöneticilerin katılımıyla meydana gelen büyük bir araştırma yelpazesi meydana gelmiştir (Sayılar, 2003, s.132). Taylorizm sonrası dönemde ABD'deki Harvard Business School'dan bilim adamı Elton Mayo'nun Western Electric şirketinde 1930 yılında çevre koşulları ile üretim verimliliği arasındaki bağlantıyı araştırmak üzere görevlendirilmesi, örgüt kültürü kavramının gelişmesinde bir başlangıç olarak kabul edilebilir. Daha sonra W.Lloyd Warner'in

bir elektrik fabrikasında, kültürel etmenlere yönelik yapmış olduğu araştırma önemli bir çalışma olarak nitelendirilmiştir. Bu çalışmalar sayesinde iş yerinde çalışanların duygu, değer ve düşünceleri, yani iş kültürleri ortaya çıkarılmıştır. Taylor sonrası dönemde L.Gulick, L.Urwick, A.Reiley' in örgütler ve örgüt yönetimine ait kurallar üzerindeki incelemeleri, Fayol'un kuramsal çalışmaları ile birleşerek örgüt teorisinin yeniden tanımlanmasını sağlamış ve bu olay örgüt kültürü kavramının oluşumunda önemli bir adım teşkil etmiştir (Yahyagil, 2004, s.54). Örgüt kültürü kavramı 1979 yılında Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinde yer alan "Örgüt Kültürleri Üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile Amerikan akademik yazınına girmiştir (Özen, 2009, s.69). Daha sonra 1980'li yıllarda örgüt kültürü konusuna ilgi artmış, Peters ve Waterman'ın başarılı Amerikan firmalarını inceleyen çalışması, bu ilginin artmasında en önemli etken olmuştur (Doğan, 1997, s.57). Peters ve Waterman'ın, 1982 yılındaki "Mükemmeli Arayış" adlı yapıtları bunun en önemli örneğidir. Yine aynı yıl Deal ve Kennedy'nin "Kurum Kültürü" adlı yapıtları bu kavrama olan ilgiyi artırmıştır (Özen, 2009, s.69).

Türkiye'deki yönetim organizasyon literatüründe ise örgüt kültürü konusu yönetim etkisine katkısı, kültürel etkileşimler, kültürel farklılaşmalar, örgüt kültürünün örgütsel araştırmalara etkisi ve bu alanda ölçek geliştirme çalışmaları kapsamında incelenmiştir (Sayılar, 2003, s.132). Kaya (2008, s.124)'ya göre örgüt kültürü konusunda Türkiye'deki literatür incelendiğinde, bu alandaki kavramsal çalışmaların 1980'lerin ikinci yarısından itibaren yayımlanmaya başladığı görülmektedir. 1990'larda konunun derinlemesine incelendiği ve örgüt kültürünün örgütsel işleyişin farklı boyutlarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Örgüt kültürünü kavramsal olarak inceleyen çalışmalar 2000'li yıllarda da ülkemizde görülmeye devam etmiştir. Bu alandaki araştırmalar Erdoğan'ın (1975) çalışmasıyla başlamış olmasına rağmen, ancak 1990'larda bazı çalışmaların yapılmış olduğu ve 2000'li yıllarda da artarak devam ettiği görülmüştür. Bu dönemlerde yapılan araştırmaların hemen hepsi nicel yöntemleri, anket uygulayarak kullanmıştır. Yapılan bu araştırmaların ve bulgularının bazılarını özetlenecek olursa, Aycan ve Kanungo (2000)'nun örgüt kültürünün profilini sorumluluk isteme, katılımcı olma ve görevleri yerine getirme olarak belirlediği araştırma, Halis (2000)'in tekstil firmaları üzerinde

yaptığı ve örgüt kültürünün esnek ve durumsal olduğu sonucuna ulaştığı araştırması, yine Yahyagil (2004)'in 36 ifadeden oluşan Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna vardığı araştırması, Yılmaz ve diğerleri (2005)'nin müşteri ve öğrenme eğilimli değer sistemlerinin sosyo-kültürel faktörler ve güçlü örgütsel kültürlerle desteklendiğinde firma performansının arttığı sonucuna ulaştığı araştırması, ülkemizde bu alanda yapılan araştırmalardan sadece birkaçıdır.

1.1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Örgüt Yönetimindeki Önemi

Örgütler herhangi bir şekilde oluşmuş tek bir yapıya sahiptirler. Çalışanları örgütte tutan bu yapı, çalışanların ortak davranışlarının bütünüdür ve çalışanların davranış ve düşüncelerinde kendiliğinden oluşmuş bilgi birikimleri olup, çalışanların davranışları için benzer yöntemler geliştiren, onlara işleyişle ilgili problemlerin detayları hakkında bilgi veren özelliklerdir. Örgütsel kültürün oluşumunda personelin sisteme uygun davranması gerekliliğinin dışında temelde dışsal baskılar, sosyal değerler, spesifik örgütsel faktörler etkili olmaktadır (Karahana, 2008, s.459).

Örgütlerde, örgüt kültürü aşağıdaki süreçleri geçerek oluşmaktadır (Oktay, 1996, s.336-337):

(1) Kurucu üyelerin, kafalarında belirli bir amaç ve felsefeye dayanan bir girişim düşüncesi oluşarak, örgütün ilk düşünsel varlığı ortaya çıkar.

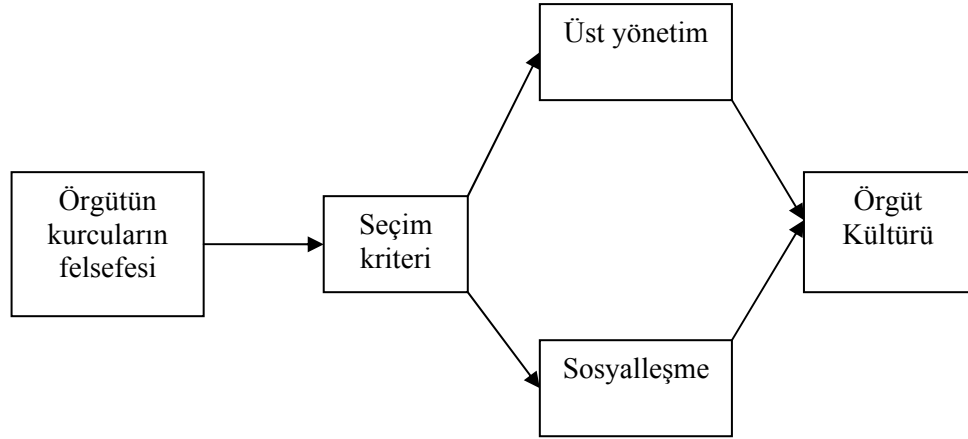
(2) Kurucu üyeler, aynı amaç ve felsefeyi taşıyan yeni üyeler bularak, çekirdek bir grup oluştururlar.

(3) Kurucu çekirdek grup, gerekli para, yapı, malzeme, araç-gereç, yasal izinler ve işlemler, patentler ve emek gücünü bir araya getirir ve fikir somutlaştırılır.

(4) Daha sonra örgüte katılan kişilerin, örgüte dâhil olan çalışanların beraberlerinde getirdikleri davranış, değer, inanç ve beceriler, örgütün zamanla ortak bir geçmiş ve tarih oluşturmasına katkı sağlar.

Yıldız (2004, s.44), Shein (1992)'a atıfta bulunarak kültürün genel olarak üç kaynaktan oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar, örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları, grup üyelerinin tecrübeleri ve son olarak yeni üye ve liderler tarafından örgüte getirilen inançlardır. Terzi (2000, s.25-32)'ye göre örgüt

kültürünün oluşumunda kurucuların önemli bir payı vardır. Kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığı için sahip oldukları değerler örgüt kültürü için oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan diğer unsur inanç ve değerlerdir. Örgütte faaliyet gösteren çalışanların sahip oldukları değer ve normları örgüte taşırlar ve bunun sonucunda da birçok alt kültür meydana gelir. Çalışanların örgüte getirdikleri bu değerler, ortak bir paydada birleştirilerek örgüte özgü bir kültür meydana getirilir ve bu kültür yeni gelenlere aktarılarak örgüt kültürü oluşturulur. Son olarak liderlerin, yönetimlerin uygulamaları da örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynar. Örgütlerin büyümesi, değişen dış çevre koşullarının getirdiği durumlara uygun olarak yönetim tarafında geliştirilen davranış şekilleri kültür oluşumuna katkı sağlar. Aşağıdaki şekilde örgüt kültürünün oluşumu gösterilmektedir.



Şekil: 1. Örgüt Kültürü Nasıl Oluşur?

Kaynak: Yıldız, Sebahattin (2004); "Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.46.

Bir örgüt, ancak çalışanlarının tamamı tarafından benimsenmiş ortak amaçlar, standartlar, değerler, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde amaçlarını gerçekleştirebilir. Bu nedenle, çalışanlar arasında işsel bağlılığı oluşturabilmek için ortak dil ve kavramları oluşturan, çalışanların güç ve statülerini, birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güç örgüt

kültürüdür. Yani, örgüt kültürü, çalışanları birbirine, örgütü ise topluma bağlayan sosyal bir bağıdır (Karahana, 2008, s.459).

Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerini gerçekleştirmesinde ve etkinliğin, verimliliğin, değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir öğedir. Bununla birlikte örgüt kültürü, çalışanlara neyin doğru ya da yanlış olduğunu, nasıl davranılması gerektiğini benimseterek, davranışsal tutarlılığı artırır (Akıncı, 1998, s.50-53).

Örgüt kültürünün araştırmacılar arasında bu kadar ilgi görmesinin ve önemli olmasının nedenlerini özetlenecek olursa (Şişman, 1994, s.28-29);

1) Deneycilik, olguculuk, akılcılık gibi geleneksel yöntemler üzerinde meydana gelen tartışmaların çerçevesinde, örgüt kuramıyla ilgili geçmiş görüşlerin tatmin edici olmaması,

2) Örgütsel bilimlerde evrensellikten durumsal ilişkilere ve nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin gelişiyor olması,

3) Yakın geçmişte örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, anlam sistemleri, kültürler gibi yeni yaklaşımların kullanılmaya başlanması,

4) Politik, ideolojik ve sosyo-ekonomik faktörlerin sosyal kuram üzerindeki etkisi,

5) Çalışanların iş ve örgütsel yaşamdaki beklentilerinin farklılaşması ve ücretin tek başına yeterli olamayacağını anlaşılması,

6) Kültürün, örgütsel değişimi anlamada temel teşkil etmesi ve bütünleşme, kontrol, verimliliğin anahtarı olarak görülmesidir.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Çalışanlar herhangi bir örgüte katıldıklarında, kendi değer ve inançlarını da beraberlerinde getirirler. Örgüt içerisine taşınan bu değer ve inançlar genellikle tek başlarına çalışanların örgütte başarılı olmaları konusunda yetersiz kalmaktadır. Çalışanlar başarılı olabilmek için katılmış oldukları örgütlerin işleyişlerini de

öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Bu doğrultuda her örgütün kendine özgü özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıkların ortaya çıkışının temel nedeni amaç ve gereksinimlerdeki farklılıklardır (Doğan, 1997, s.60). Örgüt kültürünün farklı tanımları ve ortak noktalarının yanında örgüt kültürünün özellikleri de bu kavramın anlamlandırılmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir husustur (Eşki, 2009, s.167) . Buna göre örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

1. Örgüt kültürü öğrenilebilir. Bireysel inanç ve değerler dış çevrenin etkisi altındadır. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. Örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşan iç çevre, sosyo-teknik sistemin ürünüdür ve bu sistem örgütün karar alma, planlama ve denetleme fonksiyonlarını ihtiva eder. Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde bulunur. Bu sistemler ise örgütün dış çevresini oluşturur. Örgüt, bu çevrenin taleplerine göre faaliyetlerini sürdürür ve bu çevreyi öğrenmeye çalışır (Terzi, 2000, s.9).
2. Ortak norm ve kurallar bütünüdür. Örgütsel yaşamdaki çalışmadan üretim miktarına kadar tüm konularda geçerli olan ortak davranış normları mevcuttur. Örgüte katılan tüm yeni üyeler bu norm ve kuralları öğrenmek zorundadır (Oktay, 1996, s.333).
3. Misyon ifadeleri hazırlamak ve örgüt geleceğine yönelik olarak kurumsal vizyon geliştirmek. Geliştirilen kurumsal vizyon, oldukça iyi yetişmiş, güçlü yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarına açıkça iletildiği takdirde etkinlik kazanmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007, s4).
4. Örgüt kültürü, semboller ve sembolik hareketlerle öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir (Eşki, 2009, s.167). Örgüt kültürü, firma inanç ve değerlerinin sembolik gösterimidir. Çalışanlar, firmada işleyiş hakkında hikâyeler okuyarak, örgüt değerini yansıtan sloganlar okuyarak, çeşitli tören ve seremoniler

izleyerek örgüt kültürü hakkında çıkarımlar elde edebilirler (Akıncı, 1998, s.43).

5. Örgüt kültürü heterojendir. Örgüt kültürünün tamamen homojen olması beklenemez bir durumdur. Her örgütte egemen kültür etrafında çeşitli alt kültürler de oluşabilir. Alt kültürler, çalışanlar arasında benzer düşünce yapısına sahip gurupların kültürleridir. Mesleki, hiyerarşik ve iş gurupları örgüt içerisinde kendi alt kültürlerini yaratabilirler. Yani örgüt kültürü tek bir bütün (homojen) olmayıp, çeşitli alt kültürlerden oluşmaktadır (Terzi, 2000, s.11).
6. Örgüt kültürü holografiktir. Bu durum kültürün örgütün her faaliyeti üzerine sinmesi anlamına gelir. Yani, bütünün tüm özelliklerinin parçaların hepsine yayılmış olmasıdır. Aksi durumda parçalar bütünü ifade edemez ve niteliğini kaybeder (Yıldız, 2004, s.52).
7. Örgüt kültürü ayırt edici ve bütünleştiricidir. Her örgüt kendine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyonlara, hikayelere sahiptir. Bunların hepsi bir araya gelerek o örgütü diğerlerinden farklılaştırır ve ayırt eder. Bununla birlikte örgütler, kendi inanç ve değerlerine uygun çalışanları firmalarında toplama gayesi taşırlar. Bunu yaparken de çalışanları kendi örgüt kültürleri çevresinde bir araya getirir ve yapı, sistem, strateji gibi teknik unsurlarla, beşeri unsurlar arasında bütünleşmeyi sağlarlar (Akıncı, 1998, s. 43-44).
8. Diğer özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Eşki, 2009, s.167);
 - Örgüt kültürü uyum sağlayabilir ve değişebilir niteliktedir.
 - Birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu sosyal bir yapıdır.
 - Zamanla oluşan bir kavram olduğundan geçmişle bağlantılıdır.
 - Bireyin istek ve davranışları sonucu meydana gelmiştir.

- İnsanlar arasındaki duygusal ilişkide kültürel öğelerin etkisi olduğundan, örgüt kültürü duygusaldır.
- Örgüt kültürünün temelini, çalışanların zihinlerinde oluşturdukları deneyimlerine anlam yükleyen ve sorgulanmadan kabul edilen varsayımlar oluşturur.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü kavramını açıklarken sürekli karşılaşılan iş ahlakı, örgüt iklimi, örgüt felsefesi, sosyalleşme, örgüt imajı ve kimliği kavramları, örgüt kültürüyle karıştırılmaktadır. Bu nedenle bu kavramları kısaca açıklayarak bu karışıklıkları ortadan kaldırmakta fayda vardır.

1.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi çok yakından ilişkili iki kavramdır. Örgüt iklimi, örgütlerin bireysel ve çevresel özellikleriyle, örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortamdır (Yüceler, 2009, s.447). Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmektedir. İnsanların işyerindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerin ne derecede gerçekleştiğine dair algıların sonunda oluşan bir havadır. Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir, aksi durumda ise kötüdür. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre kısa sürelidir, kısa zaman aralıkları içerisinde farklılıklar gösterir (Doğan, 1997, s.61).

1.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgütlerin, çalışanlara ve müşterilere nasıl davranılması konusundaki tutumlarının tamamı örgüt felsefesidir. Örgüt felsefesi örgütlerin uyması gereken kuralları ortaya koyar. Örgüt felsefesi, karar verme ve davranışları yönlendirme konusunda çalışanlara yardımcı olur. Örgüt kültürünü açıklayarak karmaşıklıkları ortadan kaldırır. Çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını artırarak örgüt performansını yükseltir (Yıldız, 2004, s.57).

1.3.3. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan sorunları ahlaki boyutlara göre inceleyen iş ahlakı kavramı, 1990'lı yıllardan beri işletmeleri ilgilendiren bir kavramdır. İş ahlakı kavramı kapsamında incelenen sorunlar, gerek işletme içerisinden gerekse de dış çevreden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, ahlaki olarak hem iç hem de dış çevrelerine karşı sorumludurlar. Bu sorumluluk ise örgüt kültürü ile alakalıdır. Dolayısıyla örgüt kültürü, işletmelerin ahlaki yapılarını da kontrolünde bulundurur (Güney, 2001, s.186-187).

1.3.4. Örgüt Kültürü ve Sosyalizasyon

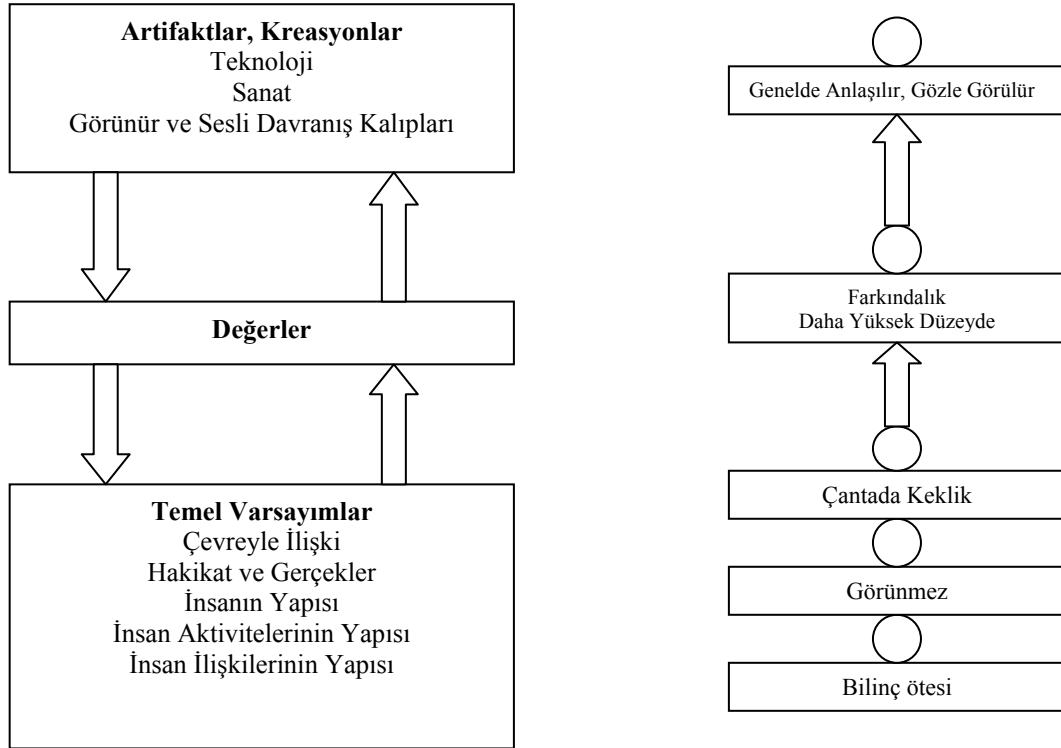
Örgütsel sosyalizasyon, örgüt değer ve inançlarının, yeni üyelere aktarılması ve yeni üyelerin kendilerinden beklenen davranış, değer ve tutumları sergilemesi sürecidir. Amaç, bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirerek, çalışanları örgütün etkili bir parçası haline getirmektir. Sosyalizasyon çok güçlü bir kültürel iletişim aracıdır. Bu noktada örgüt kültürünün yeni çalışanlara aktarılmasında önemli rol oynar. İş görenlerin, örgüt değer ve varsayımlarının farkında olmalarını sağlayarak, düşünce ve davranışlarının şekillenmesine yardım eder (Terzi, 2000, s.32-36).

1.3.5. Örgütsel Kimlik ve Örgütsel İmaj

Örgütsel kimlik, örgütün “kim olduğunu”, “ne yaptığını” ve “nasıl yaptığını” belirten bir göstergedir. Örgütün iç ve dış çevresini, ürün ve hizmetlerini, iletişim biçimi ve davranışlarını içeren bir yapıdır. Örgütün dış görünüşü, ürettiği ürünler, sahip olduğu binalar, bu binaların dizaynı, örgütü ifade eden sembolik işaret ve simgeler, çalışanların davranış biçimleri, yazılı ve görsel basınla ilişkiler ise örgütlerin görünen yüzünü ifade eder. Örgütsel kimlik ve imaj oluşturmaya yönelik çalışmalar, örgüte ilişkin yukarıda belirtilen sorulara cevap verebilecek şekilde, tutarlı ve organize bir şekilde sürdürülmelidir. Örgütsel amaç, değer ve hedefler konusunda örgüt kimliği ve imajı ile örgüt kültürü ayrılmaz bir bütündür (Oktay, 1996, s.340).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Kültür, birbiriyle ilişkili birçok değişkenden meydana gelen bir yapı olarak düşünüldüğünde bu yapıyı oluşturan öğeleri birbirinden ayrı olarak ele almak işlevsel olmayabilir. Fakat kültür, daha kolay anlaşılabilmesi için çeşitli biçimlerde bölümlendirilebilir (Terzi, 1994, s.64). Buna göre kültürel öğeler, farklı nesnellik ve öznellik derecelerine göre bazı araştırmacılar tarafından şu şekilde sınıflandırılmıştır (Gizir, 2008, s.187). Örgüt kültürü öğeleri gözle görülebilen ve görülemeyen olmak üzere iki guruba ayrılmaktadır. Bir başka gruplandırmaya göre ise örgüt kültürü öğelerini artifaktlar, semboller ve paylaşılan anlamlar olmak üzere üç guruba ayırmak mümkündür (Schein,1985,s.14). Aşağıda, örgüt kültürünün öğeleri şekil üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2. Kültürün Öğeleri

Kaynak: Hampden-Turner, Charles (1990); *Corporate Culture*, The Economist Book Limited, s.22.

1.4.1. Artefaktlar

Artefaktlar, daha çok kültürün gözle görünen yönünü oluşturmakta ve teknoloji, sanat, mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve görülebilen, duyulabilen davranışlardan oluşmaktadır (Schein, 1985, s.14). Artefaktlar; sözlü, davranışsal ve fiziksel artefaktlar şeklinde üç guruba ayrılır. Mitler, hikâyeler, dil sözlü artefaktları oluştururken, törenlerde yapılan eylemler davranışsal, teknoloji, çevre düzenlemesi gibi unsurlar da fiziksel artefaktları oluştururlar (Terzi, 2000, s.39).

1.4.1.1. Örgütsel Hikâyeler ve Efsaneler

Hikâyeler, örgütsel değer ve normları örgüte yerleştirmek amacıyla, örgüt tarihinde yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır. Hikâyeler anlatılırken değişikliğe uğrarlar. Öyle ki; bu değişim gerçeklikten uzaklaşacak kadar ise hikâyeler efsaneye dönüşür (Güney, 2001, s.180). Hikâyeler, kültürel değerleri ve normları gelecek nesillere aktaran geçmişteki olaylardır (Şimşek vd., 2003, s.35).

1.4.1.2. Ritüeller ve Törenler

Ritüeller, örgüt kültürünü yansıtan, örgüt içerisinde günlük olarak tekrarlanan rutinlerdir. Ritüeller, çalışanları etkilemek için özel zamanlarda kullanılan ve standardize edilmiş faaliyetlerdir (Yıldız, 2004, s.77). Törenler, örgütün temel değerlerini, amaçlarını, kimin önemli olduğunu açıklayan hareketlerdir. Bir gurubu amaçlarına ulaştıran biçimsel, simgesel ve süreli eylemler bütünüdür. Örgütsel düzenin sürdürülmesine, yeni üyelerin tanıtılmasına, mesajların çalışanlara aktarılmasına, bağlılığın güçlendirilmesine yardımcı olur (Terzi, 2000, s.48).

1.4.1.3. Semboller ve Kahramanlar

Semboller, örgüt üyelerinin fikirlerini ve duygusal mesajlarını birbirlerine aktarmalarını sağlayan objeler, hareketler ve olayların tümüdür (Şimşek, 2003, s.36). Kahramanlar, örgüt içerisinde takdir edilen özelliklere sahip ölmüş veya yaşayan, gerçek ya da hayali kişilerdir. Örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak gösterilen kahramanlar, yaptıklarıyla, sahip oldukları özellikleriyle çalışanlar için örnek teşkil ederler (Şişman, 1994, s.72).

1.4.2. Değerler ve Normlar

Schein (1985, s.15)'e göre değerler, çalışanların iş ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Örgütsel değerleri oluşturan bu ölçütler, insan, nesne ve olayların örgütçe ne ölçüde değerli olduğunu belirler. O'Reilly (1989, s.12)'e göre, normlar uygun olan ya da uygun olmayan davranışlarla ilgili beklentilerdir. Olayları yorumlamada ve değerlendirmede bizlere yardımcı olan sosyal standartlardır.

1.4.3. Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar, örgüt üyelerinin çevre ile ilişkiler, insan davranışları ve insanların ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlardır (Schein, 1985, s.18). Temel varsayımlar, örgütte uygulanmakta olan teori ve felsefelerdir. Bu varsayımlar değer ve inançlar gibi açık değildirler (Güney, 2002, s.181). Bir örgütsel kültürün ögesi olarak temel varsayımlar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını yani dünyayı algılama ve değerlendirme biçimidir. Temel varsayımlar, örgüt üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme, hissetme ve yargılamada temel algı dayanağıdır. Temel varsayımlar, esas itibarıyla kültürün doğa, insan ve insan ilişkilerine bakış açısını yansıtmaktadır. Çalışan bireylerin ya da örgütün alışkanlık haline gelmiş görüş ve düşünceleridir (Şişman, 1994, s.84).

1.5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

1.5.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Eroğlu (2000, s.115-117)'ya göre belirli bir toplumun hâkim inançları, değerleri, davranış biçimleri, sosyal ilişkileri ve her türlü ortak payları genel kültürü oluşturan önemli parçalardır. Genel kültür, bir toplumun her alanında, her bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardan oluşur. Bununla birlikte, genel kültür, hâkim bir sistem olarak birbiriyle son derece dengeli çok sayıda alt kültürden oluşur. Yani hâkim kültürler, alt kültürlerin toplamından oluşur. Genel bir kültür içerisinde alt kültürleri meydana getiren en önemli faktörler; etnik ve dini farklılıklar, sosyo-ekonomik ayrışmalar, coğrafi bölge unsurlarıdır.

1.5.2. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Güçlü kültürlerde politikalara, ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinim duyulmakta, görev ve sorumluluklar çok net olarak bilindiği için çalışanlar ne yapacaklarını çok iyi bilmektedirler (Deal and Kennedy, 1982, s.15-16). Oktay (1996, s.337)'a göre güçlü ve zayıf kültür genellikle üç unsura dayanır. Bunlardan ilki, güçlü lider faktörüdür. Buna göre güçlü lider, güçlü örgüt kültürünün ortaya çıkmasını sağlar. İkinci unsur, kültürün toplum tarafından ne derece paylaşıldığıdır. Eğer kültür toplumun büyük bir kısmı tarafından benimsenmiş, kabul görmüş ise; örgütsel kültür o derece güçlü bir hal alır. Örgüt kültürünün paylaşılma derecesini yönlendirme ve ödüllendirme sistemleri belirlemektedir. Son unsur ise, örgütün temel değerlerine bağlılığı ifade eden yoğunluk faktörüdür.

Deal ve Kennedy (1982, s.8-13)'ye göre güçlü örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir;

1. Yaygın olarak paylaşılan felsefe; örgütü temsil eden, somut felsefelerdir.
2. İnsanlara ilgi göstermek; güçlü kültürlerde çalışanlar kural ve süreçlerden daha önemlidir.
3. Kahramanların kabulü; kahramanlar örgütü temsil eden kişilerdir.
4. Ritüel ve seremoni; güçlü kültürlerde ritüel ve seremoniler çalışanlar için önemlidir.

Sonuç olarak, örgüt kültürünün rekabet avantajı sağladığı günümüz koşullarında kültürün önemi bir kat daha artmıştır. İşletmelerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olmuştur. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini anlatan parametreler oluşturarak seçilen stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması konusunda rakiplerinden bir adım öne geçmeyi başarırlar. Zayıf örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde ise büyük bir karmaşıklık hâkim olur ve bu da örgütleri geriye götürür (Yıldız, 2004, s.44).

1.5.3. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Maddi kültür, insanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan kültürdür. Çoğunlukla elle tutulup gözle görülen maddi kültür kapsamına, üretim teknikleri, yol, bina, giyim, her türlü ulaşım aracı dâhildir. Kültürün, toplumların ruhsal ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan, elle tutulamayan, gözle görülemeyen unsurlarından oluşan kültüre ise manevi kültür denir. Manevi kültür, belirli bir topluma özgü olan örf ve adetleri, dini ve ahlaki normları, değer ve yargıları, dil ve edebiyatı, müziği kapsar (Eroğlu, 2000, s.117-118).

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, örgütlerin başarısı için oldukça önemli bir kavramdır. Örgüt vizyonunun tanımlanması, çalışanlara güven kaynağı teşkil etmesi, çalışanları motive etmesi gibi birçok neden, örgüt kültürünün bu denli önemli olmasının nedenini göstermektedir (Terzi, 2000, s.57). Örgütler açısından örgüt kültürünün fonksiyonları şu şekilde sıralanır:

1. Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlayarak, örgütün sürekliliğine katkı sağlar (Akıncı, 1998, s.54).

2. Örgütsel kontrol ve koordinasyonu sağlar. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını kontrol eder (Şişman, 1994, s.146). Güçlü kültürlere sahip işletmelerde kültürel öğeler birer davranış düzenleyicisi olarak yapısal ve yakından kontrole olan gereksinimi en aza indirebilmekte, emirle iş yaptırma tekniğinin yerini almakta, sosyal kontrol aracı olarak yöneticilere yardımcı olmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982, s.?).

3. Çalışanları motive eder (Akıncı, 1998, s.55).

4. Organizasyon üyeleri için bir tanıtım, özdeşleşme hissi yaratır (Doğan, 1997, s.58). Bu durum, bireyin işe katılma ve örgüte bağlılık durumunu, örgüt içindeki egemen değerlerle ilgili inançlarını kapsamaktadır (O'Reilly, 1989, s.17). Yani, bireyler kendilerini çalıştıkları örgüt ile bütünleştirirler. Bu da, onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar (Şimşek, 2003, s.35).

5. Örgütsel sorunların çözümlenmiş yöntemidir. Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda ortaya çıkan durum veya olayların açıklanmasında ve çözümlenmesinde örgüt üyeleri için temel dayanaktır (Şişman, 1994, s.148).

6. Alt kademedeki çalışanların çoğu durumda ne yapmaları gerektiğini bilebilir. Çünkü zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilir ve bu değerlerin çalışanlar tarafından kavranmasını sağlar (Akıncı, 1998, s.55). Örgüt kültürü, davranışları yönlendiren bir mantık aracıdır (Doğan, 1997, s.58).

7. Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir. Örgüt kültürü, örgütsel değişimin doğası, örgütsel değişimin çalışanlar tarafından kabul edilmesi veya reddedilmesi üzerinde etkili bir unsurdur. Örgüt kültüründen soyutlanmış değişim başarısız olur (Şişman, 1994, s.150).

8. Örgüt kültürü, örgütsel istikrarın göstergesidir. Örgütü ayakta tutan, sürekliliğini sağlayan, örgüte bir kimlik, iklim sağlayan, motivasyonu artıran, verimlilik ve etkinliği sağlayan temel unsur örgüt kültürüdür.

Deal ve Kennedy (1982, s.32-33), kültürün işlevlerini güçlü kültür ve zayıf kültür açısından ele alınmış ve güçlü kültürlerde çalışanların görev ve sorumluluklarını iyi bilmeleri sayesinde karar verme durumlarında, verecekleri kararlarla ilgili daha az zaman kaybı yaşayacakları belirtilmiştir. Zayıf kültürlerde ise, çalışanlar görev ve sorumluluk karmaşası içerisinde çok büyük zaman kayıpları yaşayacaklardır. Kültür, çalışanların sorumluluklarını belirleyerek, onları hızlı veya yavaş bir çalışan ya da otoriter veya arkadaş canlısı yönetici pozisyonuna oturtacaktır.

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMA MODELLERİ

Örgütsel kültürün sınıflandırılmasıyla ilgili literatür incelendiğinde değişik biçimlerdeki sınıflandırmalarla karşılaşmak mümkündür. Bu sınıflandırmalarda göze batan nokta, her araştırmacının farklı bakış açılarıyla sınıflandırmaya gittiğidir (Terzi, 2000, s.63). Sınıflandırma, bilginin başlangıcıdır. Bunu takip eden en önemli basamak, kültürün kökenini ve onu açıklayan yöntemlerin anlaşılmasıdır. Bunun yanında, örgütsel kültürü sınıflandırmanın bazı avantajları olduğu gibi, dezavantajları da vardır. Bu avantaj ve dezavantajları şunlardır (Çetin, 2004, s.41-42):

A. Örgüt Kültürü Sınıflandırma Sistemlerinin Avantajları

- 1) Herhangi bir uyuşmazlık durumunda tahmin ve kontrolleri, bu uyuşmazlıklar çıkmadan önce yapabilmek için kültürleri karşılaştırmak mümkün olur.
- 2) Ampirik veri gurupları, kümeleri ve çeşitleri, basit bir tahmin işleminin gösteremeyeceği sezgisel hesaplama sonuçlarının ürünü olabilir.
- 3) Bir örgütten diğerine geçenler için bir davranışsal kültür hazırlamak yararlı olabilir.
- 4) Teorilerin sınıflandırılması ampirik veriler elde ederek sağlanabilir. Bu anlamda veriler atılabilir, korunabilir veya tekrar gözden geçirilebilir.
- 5) Kişilerin kendi kültürlerinden ve kültürlerin diğer kültürlerin farklılıklarından haberdar olmalarına yardımcı olur.
- 6) Örgütsel kültürün içerisinde önemli olan eğitim alanları belirlenir.

B. Örgütsel Kültürü Sınıflandırma Sistemlerinin Dezavantajları

- 1) Sınıflandırma sistemleri, dayandıkları delil ve veriler kadar iyi olmayabilir.
- 2) Farklı istatistiksel teknikler, oldukça farklı problemler ortaya koyarlar ve verilerle ilgilenme konusunda bir fikir birliği yoktur.
- 3) Geniş boyutlu sınıflandırma modelleri hassas olmayabilir ve önemli boyutları gözden kaçırabilir.
- 4) Genelde tamamlanmamış ve hatalı olan aldatıcı bilgiler verdiği için tehlikeli olabilirler.
- 5) Kültürü sınıflandırmak benzerlik ve farklılıkların sonuçlarını vermez.

1.7.1. Quinn ve McGarth' ın Sınıflandırma Modeli

Şişman (1994, s.143), Quinn and McGarth (1985)'e atıfta bulunarak örgüt kültürlerini; rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler şeklinde sınıflandırmıştır;

1) **Rasyonel Kültür:** Rasyonel kültürler, amaç belirginliği, mantıksal yargılama, emir, düzenleme gibi bireysel bilgiye dayanırlar. Sonuçları ise; verimlilik, etkinlik gibi performans dayanaklıdır.

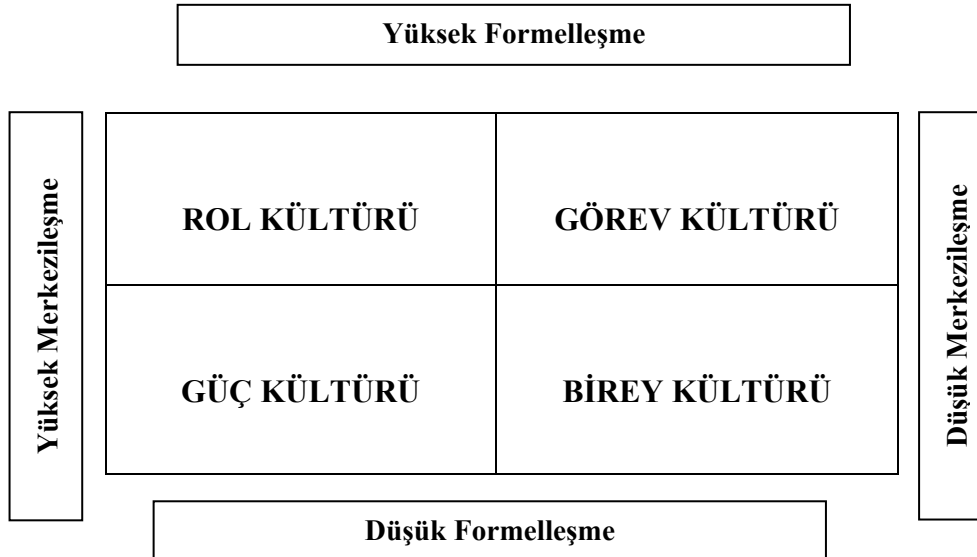
2) **Gelişmeci Kültür:** Gelişmeci kültürün dayanakları; feraset, icat ve yenilik gibi sezgisel bilgi süreçleridir. Bu kültürler, gelişme, dış destek, kaynak sağlama şeklinde sonuçlar doğurur.

3) **Uzlaşmacı Kültür:** Dayanakları tartışma, katılma, uzlaşma gibi ortak bilgi süreçleridir. Sonuç ise; kaynaşmadır.

4) **Hiyerarşik Kültür:** Hiyerarşik kültür; vesika, hesap, değerlendirme gibi biçimsel bilgi süreçlerine dayanır ve sonuçları; süreklilik, kontrol, devamlılıktır.

1.7.2. Harrison ve Handy' nin Sınıflandırma Modeli

Örgüt kültürü sınıflandırma modellerinden birisi de Harrison ve Handy' nin yapmış olduğu sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma modelinde, yönetim biçimi ve örgüt yapısı temel alınmıştır. Bu modelde örgüt kültürü; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü şeklinde sınıflandırılmıştır (Arslan vd. 2005, s.455).



Şekil 3. Harrison'un Kültür Sınıflaması

Kaynak: Çelik, Mazlum (2007); "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.46.

Yukarıdaki şekilde yer alan Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modeli şu şekilde açıklanabilir:

1) Güç Kültürü (Power Culture): Güç kültürü; organizasyonlarda, genellikle küçük girişimcilerin hâkim olduğu, kişisel iletişim yoluyla empatiye ve karşılıklı güvene dayalı ortamlarda görülür (Mullins, 1996, s.712). Bu kültürde güç, statü, itaat ve denetim gibi kavramlara vurgu vardır. Bu kültürdeki kilit kişilerin örgütten ayrılmaları, örgütte çöküntüye neden olacaktır. Bunun sebebi, örgütte dikey iletişimin mevcut olmasıdır. Bu kültürde işlemler merkezi otoritenin izni ile gerçekleşir. CEO'ların yönetimindeki örgütler ve aile şirketleri bu kültüre örnek teşkil ederler (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s.100).

Akıncı (1998, s.61)'ya göre güç kültürü sayesinde örgütler karşılıklarına çıkan fırsatlara veya tehditlere, çok az kural ve prosedür olması sayesinde çok hızlı bir şekilde reaksiyon verebilirler. Aynı zamanda bu kültür sayesinde yöneticiler prosedürlerle uğraşarak zaman kaybetmeyeceklerinden örgüte daha yoğun bir şekilde eğilirler ve rekabetçi avantajı ellerine geçirirler. Bunun yanında bu kültür, kişisel kabiliyet ve değerlere çok fazla güvenmemektedir. Bu sebeple, gücü elinde bulunduran kişilerin yanlış karar almaları tüm örgütü olumsuz etkiler. Ayrıca örgütü, güç sahiplerinin yaşamından öteye götürecek çabaların gösterilmemesi, bu kültüre sahip örgütlerin yaşamlarının kısa olmasına yol açar.

2) Rol Kültürü (Role Culture): Genellikle bürokrasi ile anılan rol kültürü, aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Rol kültürü, ayrıntılı işlemleri, yetki tanımları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde roller ve iş tanımları, işi yapan kişiden daha önemlidir. Etkinliği çalışandan çok, iş bölümlerinin rasyonelliğine bağlıdır (Terzi, 2000, s.77).

Rol kültürü, hem firmayı dışarıdan gözlemleyenlerin hem de içerde çalışanların gördüğü istikrar ve her şeyin önceden bilinmesini sağlar. Eğer bu firmalar, istikrarlı ve değişmeyen çevrede yer alıyorsa her yıl bir önceki başarıyı sağladıkları için zamanla daha etkili hale gelebilirler. Bunun yanında, bu kültürler değişime adapte olma konusunda oldukça zorlanırlar ve bu da değişime ihtiyaç duyulan zamanlarda örgüt için çok büyük karmaşıklığa neden olur (Akıncı, 1998, s.62).

3) Görev Kültürü (Task Culture): Görev kültürü, proje merkezli bir kültür tipidir. Temel vurgusu iştir. Çalışanlar kendilerini disipline eden, merkezi olmayan çalışma yollarını benimserler. Yetenekler ön plandadır ve doğru insanların doğru yerde çalıştırılması esastır. Görev kültürü sonuç odaklı olduğundan yaratıcılık, hız ve rekabet gerektirir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s.100). Görev kültürü, iş ya da proje odaklıdır. Yapı bakımından sağlam iplikçikleri olan bir ağa benzeyen görev kültürü, grup olmanın birleştirici gücünü kullanarak, doğru kaynak ve doğru insanı bir araya getirmeyi amaçlar (Mullins, 1996, s.712).

Görev kültürü, çevresel değişikliklere oldukça hızlı cevap verebildiği için esnek bir yapıya sahiptir. Bu özelliği de örgütlere, müşteri isteklerinin çabuk değiştiği pazarlarda rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu kültür grupların birleştirilmesi, hiyerarşinin azaltılması, kişisel özgürlüğe imkân vermesi gibi nedenlerden dolayı oldukça revaçtadır. Bunun yanında, görev kültüründe proje ve ürünlerin kısa ömürlü olması nedeni ile ekonomik bir ölçüt veya çok fazla teknik bilgi üretilemez ve bu durum örgütler için bir dezavantaj teşkil eder (Akıncı, 1998, s.64).

4) Birey Kültürü (Person Culture): Çelik (2007, s.49)'e göre birey kültürü, uzman kişilerin kendi isteklerini gerçekleştirmek için teşkil ettikleri örgütlerde uygulanmaktadır. Bu kültürde asıl olan, örgüt üyeleri ve onların ihtiyaçlarının tatminidir. Birey kültüründe örgüt, güç, rol ve görev kültürünün aksine, iş gören için çalışmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlar, kendi planlarını kendileri yapacak kadar özgürlüğe sahiptirler ve yöneticiler terfi ve seçim gibi konularda etkin değildirler. Birey kültürü, bireyselliğin odak nokta olduğu yapılarda, bireylere hizmet etmek için vardır (Mullins, 1996, s.712).

Esasını bireylerin oluşturduğu birey kültürü, uygulamada pek sık görülmez. Çünkü bu örgüt, çok kısa bir sürede kendisini oluşturan bireylerin kişisel isteklerinin ötesinde, kendi kendisinin hayatını başlatmaktadır. Yani, birey kültürü oluşur oluşmaz kısa bir süre içerisinde rol veya güç kültürüne dönüşür (Akıncı, 1998, s.65).

1.7.3. Deal ve Kennedy Sınıflandırma Modeli

Örgüt kültürü açısından işletmenin çevresindeki olumlu veya olumsuz her olay, işletmelerin kültürleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, işletmeyi

başarıya götürecekt bütün çevre unsurlarını bünyesinde bulundurmalıdır (Deal and Kennedy, 1982, s.11). Deal ve Kennedy sınıflandırma modeli, çevredeki belirsizlik sonucu ortaya çıkan risk miktarı ve kararın başarısına ilişkin çevreden edindiği geri bildirim hızına ilişkin ölçütleri kullanarak dört tip örgüt kültürü belirlemiştir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi bunlar, yetki kültürü (yüksek risk-yavaş geri bildirim), atılgan kültür (yüksek risk- hızlı geri bildirim), kapalı hiyerarşi kültürü (düşük risk-yavaş geri bildirim) ve etkinlik kültürü (düşük risk-hızlı geri bildirim) şeklinde ifade edilebilir (Arslan, 2005, s.455).



Şekil 4. Deal and Kennedy' nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: Türker, Feyza (2007); " Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi: Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.27.

1) Yetki (Yüksek Risk- Yavaş Geri Bildirim) Kültürü

Bu kültür, yüksek risk fakat yavaş geri bildirim üzerine kuruludur. Yüksek kalitede faaliyetlere yol açar ve ülke ekonomisinin gelişmesine yardımcı olur (Terzi, 2000, s.83). Çetin (2004, s.44)'e göre, genellikle bankalar, maden örgütleri, mimarlık işletmeleri, bilgisayar tasarlayan ve sigorta istatistik işlemleri yapan örgütleri içeren bu kültürde kararlar yavaş istişareyle, fakat yukarıdan aşağıya doğru alınır. Kısa dönem dalgalanmaları ve nakit akışı problemlerine karşı savunmasız olan bu örgütler, oldukça yavaş ilerler.

2) Atılgan (Yüksek Risk- Hızlı Geri Bildirim) Kültürü

Bu kültürde bireyler, yüksek risk alırlar ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Bu kültürde başarısızlığın maliyeti çok yüksek olduğundan örgütsel efsaneler, kahramanların etrafında bazen artan ve bazen de azalan bir şekilde oluşturulur. Çünkü kahramanlar hata yapmayanlardır (Terzi, 2000, s.82).

Çelik (2007, s.51)'e göre, bu kültür tipi genellikle büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık ve film sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler ile işletmelerin pazarlama bölümlerinde yaygındır. Yapılan yatırımların boyutları ile orantılı olarak finansal risk yüksektir. Bu tip kültürlerde, olası başarısızlıklar çalışanların işten ayrılmalarına veya uzaklaştırılmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle sağlam bir örgüt kültürünün oluşması konusunda sıkıntılar vardır.

3) Kapalı Hiyerarşi (Düşük Risk-Yavaş Geri Besleme) Kültürü

Genellikle kamu sektörü, yerel yönetimler, bazı bankalar ve sigorta işletmelerinde yaygın olan bir kültür tipidir. Sonuçlara yoğunlaşmanın zor olduğu ve bu nedenle kişilerin yöntemlere yoğunlaştığı az geri bildirimli kültür olan kapalı hiyerarşi kültüründe, geri bildirim azlığına rağmen korumacılık ve dikkat doğal bir tepki olarak ortaya çıkar (Çetin, 2004, s.45).

Bu kültürde hiyerarşik kademeler arasındaki ayırım ve unvanlar önemlidir. Çok fazla kahramanın olmadığı bu kültürde sloganlar, muhafazakârlığı ve dürüstlüğü vurgular. Değişim çabaları, olağan uygulamalarla mevcudun korunabilmesi için engellenir (Terzi, 2000, s.84).

4) Etkinlik (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim) Kültürü

Bu kültür biçiminde, alınan kararların risk derecesi düşük olup, çevreden gelen geri bildirim hızı yüksektir. Bu tip kültürlerde aktivite ve yüksek satış hacmini elinde bulunduran kimselere kahraman gözüyle bakılmaktadır (Özen, 2009, s.81).

Bu kültürün temel ilkesi, müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır (Terzi, 2000, s.82). Müşteri ihtiyaçlarını doğru tespit etmek ve değişimi doğru yönlendirmek için

takım çalışmasına gidilir. Çalışanlar ve işverenler bu hedef doğrultusunda hep birlikte çalışıp, başarılı olmayı hedeflerler (Çelik, 2007, s.51).

1.7.4. Ouchi Sınıflandırma Modeli

William Ouchi, Z Yönetim Teorisi adını taşıyan kitabında ilk olarak katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra, bu yönetim biçiminin Amerikan yönetim tarzına nasıl uyarlanabileceğini açıklamıştır. Bunu yaparken, Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargıları üzerinde önemle durmuştur. Buradan hareketle, Amerikalı işletme yöneticilerinin Z yönetim kültürünü örgütlerine uyarlayarak, Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Leblebici ve Karasoy, 2009, s.286).

Bu modelde, klasik batı anlayışına alternatif olan Z tipi örgütlerin insana değer veren, işbirliğini öne çıkaran, “biz” anlayışıyla hareket eden, katılımcılık, ortak değerleri geliştirme, güven gibi konuların büyük önem arz ettiği bir örgüt kültürüne sahip olduğu belirtilir (Erdem, 2007, s.64).

Bu modelde, yedi temel nokta dikkate alınarak araştırma yapıldığında, tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısının, tipik Amerikan şirketlerin kültürel yapısından daha farklı özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler, tipik Amerikan şirketlerden daha başarılıdır. Bu yedi temel noktayı şu şekilde özetlenir (Özkalp ve Kirel, s.63):

İş Görenlere Bağlılık: Ouchi'ye göre tipik Japon ve Amerikan Z tipi şirketleri iş görenleri birlikte tutma ve çok uzun süreli iş verme eğilimindedir. Kültürel değerlerini de bu yönde geliştirirler. Bir Japon şirketinde çalışmaya başlayan bir kişi artık işinden çıkarılma korkusu yaşamaz. Amerikan Z tipi şirketler de çalışanlarına uzun dönem çalışma garantisini açık bir şekilde belli eder. Tipik Amerikan şirketlerde ise çok kısa dönem çalışma söz konusudur. Hem işçiler hem de yöneticiler her an işten çıkarılabilirler.

Değerlendirme: Ouchi'ye göre hem Japon hem de Amerikan Z tipi şirketlerde, çalışanlar ve yöneticiler devamlı değerlendirmeye tabi tutulurlar. Bu tür şirketlerde

değerlendirmeler nedeniyle terfiler oldukça yavaştır. Tipik Amerikan şirketlerinde ise değerlendirmeler çok kısa sürer ve terfiler hızlıdır.

Kariyer Gelişimi: Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde kariyer gelişimi önemli yer tutar. Çalışanlar çeşitli görevler icra ederek gelişimlerini sağlarlar. Buna karşın, tipik Amerikan şirketlerde gelişim daha dar bir kalıp içerisindedir.

Kontrol: Kontrol olmaksızın bir koordinasyon söz konusu olamaz. Bu nedenle, Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde örgütsel kontrole büyük önem verilir. Bu şirketlerde kontrol şirketin kültürü esas alınarak gerçekleştirilir. Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde iş tanımları, otorite dağılımı, yetki, kural ve yönetmelikler esas alınarak kontroller yapılır.

Karar Verme: Japon ve Z tipi şirketlerde karar verme fikir birliğine dayanır. Tipik Amerikan şirketlerinde ise yönetici ve çalışanların karar verme yetkileri oldukça sınırlıdır. Genellikle bu sorumluluk tek bir kişiye yüklenir.

Sorumluluk: Japon şirketlerinde ortak sorumluluk hâkimdir. Tek bir kişinin sorumluluğu değil bütün gurubun sorumluluğu esastır. Ancak Z tipi Amerikan şirketlerinde ve tipik Amerikan şirketlerinde kişilerin sorumluluk alması beklenir.

Çalışanlara İlgisi: Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde temel değer, çalışanlara ilgi göstermektir. Bu kişilere sadece örgüt içerisinde yüklenmiş oldukları mevki için değil, onların ev yaşamları, ilgileri, inançları, beklentilerini de içine alan bütüncül bir şekilde ele almak ve samimi ilişkiler kurmak önem taşır. Tipik Amerikan şirketlerinde ise insanlara ilgi oldukça dar çerçevelidir ve çalışma hayatıyla sınırlıdır.

1.7.5. Peters ve Waterman Sınıflandırma Modeli

1980 yılında Peters ve Waterman'ın işletmelerde mükemmel yöneticilik uygulamalarını tanımladıkları "Mükemmelliği Araştırma: Amerika'nın En İyi İşletilen İşletmelerinden Dersler" kitaplarında, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da "In Search of Excellence" yani "Mükemmelliği Araştırma" adını vermişlerdir. Böylelikle yönetim

kitabına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardır (Leblebici ve Karasoy, 2009, s.286).

Peters ve Waterman, analizleri ile başarılı örgütlerin sekiz önemli kültürel özelliği olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Yıldız, 2004, s.67-68):

1. Hareketi Tercih Etme; zaman alıcı analizler yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapmaktır.

2. Müşterilerle Sıkı İlişki İçinde Olma; müşterilerle sürekli temas kurarak onlara yakın olma ve onları sürekli bilgilendirmektir.

3. Özerklik ve Girişimciliğe Önem Verme; işgörenleri, sorumluluk alma, karara katılma ve risk alma konularında cesaretlendirmektir.

4. İnsana Değer Vererek Verimliliği Artırma; işletme içinde çalışanlarda şirket için değerli oldukları izlenimi uyandırmak ve verimliliği artırmaktır.

5. Basit Yapı ve Az Kurmay; az sayıda kurmay personel ve az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunmaktır.

6. Bir Ana İşletme Değerine Önem Verme; şirket değerlerine bağlılığın sağlandığı, bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba göstermektir.

7. En İyi Bilinen İş Alanında Kalma; aşırı risklere girmeden, en iyi bilinen, uzman olunan alanlarda büyüme ve gelişmeyi ilke edinmektir.

8. Esnek ve Sıkı Kontrolü Birlikte Uygulama; bir iki önemli hususu dikkatle ve devamlı olarak kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere özgürlük tanımaktır.

1.7.6. Toyohiro Kono' nun Sınıflandırma Modeli

Toyohiro Kono'nun sınıflandırma modelinde örgüt kültürü aşağıdaki gibi ele alınmıştır (Terzi, 2000, s.87-88);

1) Canlı Kültür: Canlı kültürde, çalışanlar örgütün ortak değerlerini paylaşır ve örgüt içerisinde ailevi duygular hâkimdir. Yeniliğe açık olan çalışanlar, yaptıkları

işlerin tanımlarını bilir. Amaçların açık bir şekilde ifade edildiği örgütlerde bilgi çevreden elde edilir, müşteri yönelimli olarak hareket edilir. Çalışanlar ile yöneticiler arasında sosyal mesafenin az olması sonucunda, çalışanlar karşıt fikirlerini özgür bir şekilde dile getirme serbestisine sahiptir. Canlı kültür, strateji üretme ve etkili bir biçimde uygulayabilmeye yatkın bir kültür olmasının yanında, yüksek verimliliğe sahiptir.

2) Lider Eksenli ve Canlı Kültür: Bu kültür tipinde örgüt üyeleri, örgütün kurucusu olan güçlü bir lider etrafında toplanırlar. Çalışanlar, liderin yeteneklerine ve fikirlerine sonsuz güven duyarlar. Yönetim, doğru ve tutarlı kararlar aldığı sürece etkin işbirliği hâkimdir. Yönetimin yanlış kararlar almaya başlaması, bu kültürü durağan hale getirmeye başlar.

3) Bürokratik Kültür: Bu örgüt kültürü şekli, bulunduğu örgütlerde kural ve standartların artmasına yol açar. Çalışanlar, bu kural ve standartlarla sınırlandırılmış ortamda risk almaktan kaçınırlar.

4) Durağan Kültür: Eski davranış biçimleri esasına dayanan bu kültürde, çevreye karşı duyarsızlık hâkimdir. Bilgi edinme şekli örgüt içerisine yönelimlidir. Daha çok kamu kuruluşlarında ve monopol piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerde görülür.

5) Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür: Çalışanların herhangi bir inisiyatif haklarının olmadığı bu kültürde, ister doğru olsun ister yanlış olsun lider kişilerin almış olduğu kararlar geçerlidir. Bu kültür, üst yönetimin istikrarlı bir şekilde yönetimde kalmasıyla gelişir.

1.7.7. Parsons Sınıflandırma Modeli

T.Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyişini ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu incelemiştir (Leblebici ve Karasoy, 2009, s.284).

Özkalp ve Kirel (?, s.62)'e göre Parsons, örgüt kültürü konusunda değerler üzerinde duran ve bu konuda model oluşturan ilk araştırmacılardan biridir.

Geliştirdiği “AGIL” modelinde her sosyal sistemde, sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonlar; Uyum (Adaptation), Amaca Ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme (Integration) ve Meşruluk (Legitimacy)’tur. İşte bu fonksiyonların baş harfleri alınarak oluşturulan modele “AGIL” adı verilmiştir.

Bu fonksiyonlardan ilki olan adaptasyon veya uyum, bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal çevrenin tanınması ve çevredeki değişimin anlaşılması gerekliliğini ifade eder. Modele göre, amaca ulaşmak için sosyal sistemin, amaçları belirlemesi ve kendisini bu amaca götürecek stratejileri oluşturması gereklidir. Bütünleşme fonksiyonu, sosyal sistemin kendisini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Bu parçalar birbirleriyle anlaşılır biçimde ilişkili ve organize olmalıdır. Meşruluk ise yaşanan çevrede devamlılığın sürdürülmesi ihtiyacından doğan fonksiyondur. Yani sosyal sistemin meşru olması demek, toplumun tamamı tarafından uygun görülmesi ve kabul edilmesi anlamına gelir.

1.7.8. Graves’ in Sınıflandırma Modeli

Çetin (2004, s.49-50), Graves (1986)’e atıfta bulunarak dört kültür türü belirtmiştir:

1) Barbar Kültür

- Süreç ve resmiyet gösteren, egoları tatmin eden bir kültürdür.
- Çalışanlar işkolik ve sahipsiz kişilerdir.
- Liderler karizmatiktir.
- Sürekli bir telaş havası hâkimdir.
- Çalışanlar heyecanları ve birçok deneyimleri paylaşırlar.

2) Monarşik Kültür

- Çalışanların sadakat ve azimleri önemsenirken, formalite ve bürokrasi küçük görülür.
- Bu örgüt kültürü tipi, liderlerin yetenekleri esasına dayanır.

- Başarı önemlidir.
- Liderlerin kalitesi değişkenlik gösterir ve terfiler bu değişkenlerden etkilenir.

3) Başkanlık Kültürü

- Seçilen liderler örgütteki bütün insanların ihtiyaçlarını ve özlemlerini bir bütün olarak ele alır.
- Liderler, çalışanları alt guruplara sürüklenmekten kurtarmak için açık mesajlar vermelidirler.

4) Paranoyak Kültür

- Bu tip kültürler düzen, statü ve geleneksel yöntemlere bağlı kültürlerdir.
- Kültür değişmez, fakat doğru olmanın yanında yanlış da olabilir.
- Sistemin ön yüksekliği korunmak şartıyla bireysellik kabul edilir.

1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ VE YÖNETİMİ

Bir gurubun kültürü, farklı sayıdaki etkileyici faktörlerdeki değişimin sonucu olarak zamanla gelişir ve değişir. Fakat örgüt kültürünün bileşenleri ve örgüt kültürünü etkileyen iş çevresi, liderlik, yönetim, formal ve informal sosyalleşme süreci gibi faktörler çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle örgüt kültüründeki bu değişim, yönetim için çok yavaş olabilir (Yıldız, 2004, s.85).

Örgüt kültürünün değişmesi kolay ve kısa zamanda gerçekleşebilecek bir olgu değildir. İç veya dış nedenlerden ötürü, kendiliğinden veya müdahale ile değişebilir. Örgüt kültürünün değişmesi için örgütün hayatında doğma, büyüme, olgunluk ve çöküş gibi önemli dönüşümlerin söz konusu olması, örgüt kültürünü oluşturan varsayımların değiştiğine inanılması, çevresel etkilerle örgüt içi güçlerin değişim ihtiyacı hissetmesi gerekir (Leblebici ve Karasoy, 2009, s.287).

Şişman (1994, s.115-116)'a göre bir gurup araştırmacı örgüt kültürünün üretildiğini ve bu nedenle, tümüyle değilse de bazı yönleriyle değiştirilebileceğini, yönetilebileceğini savunmuşlardır. Buna göre; **pragmatistler** olarak nitelendirilen Peters and Waterman, Deal and Kennedy gibi bazı araştırmacılar, kültürü,

bütünleşme, performans, verimlilik ve etkinliğin temeli olarak görmüşler ve kültürün değiştirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. **Akademik pragmatistler** olarak nitelendirilen araştırmacılar da kültürün yöneticiler tarafından değiştirilebileceğini ve yönetilebileceğini ileri sürmüşlerdir. **Kültür bilimciler** ise kültürün yönetilemeyeceğini, kültürün kendiliğinden oluştuğunu, liderlerin kültürü yaratamayacağını, bunu ancak kültürün üyelerinin yapabileceğini ileri sürerek, kültürün bireylerin yaşadıkları anlam dünyasının ürünü olduğunu savunmuşlardır. Buradan da anlaşıldığı üzere, örgüt kültürünün değişimi ve yönetim konusundaki görüşler iki nokta arasında yer almaktadır. Buna göre bir grup araştırmacı kültürün hem yönetilebileceğinin hem de değiştirilebileceğini savunurken, diğer bir grup ise bunun mümkün olamayacağını ifade etmiştir.

Örgütlerde değişimi planlayanların, bazı örgütsel unsurları dikkate almaları gerekmektedir. Değişimin yönetilmesiyle ilgili bu unsurlar, örgütün politik ve tarihsel evrimi, yönetimi ve çalışanlarıdır (Terzi, 2000, s.111-112).

Örgütün Politik ve Tarihsel Evrimi: Örgütün tarihsel ve politik evrimi değişim ile doğrudan ilişkilidir. Bir örgütte değişim planlandığında aşağıdaki sorular anlam kazanır;

— Örgütün kökleri nerededir?

— Çalışan davranışlarının temeli neye dayanır?

—Çalışanlar değişime temel olabilecek olumlu veya olumsuz tecrübelere sahipler mi?

— Çalışanların ve yöneticilerin alışkın oldukları değer ve normlar nelerdir?

— Değişim sonucunda kimler kazanacak kimler kaybedecektir?

Yönetim ve Organizasyon: Değişimin doğal sonucu olarak örgütün uygulamaları, yapısı ve yönetim rolleri değişecektir. Tepe yönetim daha stratejik tutumlar sergileyecek, bölümler arasındaki sınırlar belirsizleşecek ve proje, grup çalışmaları artacaktır.

İşgörenler: Değişimin temelinde insan unsuru vardır. Değişim, örgütte yer alan işgörenlerin işlerini mutlaka etkileyecektir. Bu nedenle, değişim uygulamalarında

işgörenler dikkate alınarak, her iş üzerindeki değişimin etkileri dikkatlice hesaplanmalıdır.

Örgütlerin en temel amacı varlıklarını devam ettirmektir. Örgütler bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için içsel ve dışsal koşullara ayak uydurabilmelidirler. Değişimi gerektiren içsel ve dışsal nedenleri şöyle sıralayabiliriz (Yıldız, 2004, s.85-86):

İçsel Nedenler:

- 1.Örgüt başarısındaki yetersizlikler.
2. Çalışanların değer ve amaçlarında oluşan değişimler.
3. Örgüt içi teknolojik gelişmeler ve rakiplerin değişim programları.

Dışsal Nedenler:

1. Kültürel değerlerdeki değişimler.
2. İçerisinde bulunulan sektördeki değişimler.
3. Bilim ve teknolojide görülen değişimler.
4. Kaynaklardan yararlanma biçiminde meydana gelen değişimler.

Bu gibi nedenlerden dolayı örgütler değişim yönelimi içerisine girerek, örgüt kültürlerini çevresel değişime ayak uydurabilecek şekilde revize edeceklerdir. Örgütlerin kültürlerini değiştirmede izledikleri yolları ise şu şekilde ifade edilebilir (Terzi, 2000, s.120).

1. İnsanları Değiştirmek: Bir örgütte insanları değiştirmek için, örgütteki inançlar, özellikle de tepe noktadaki insanlar değiştirilir. Değişim ile birlikte örgüte yeni bir vizyon, yeni bir fikir getirilir.

2. Yerleri Değiştirmek: Çalışanların yerleri değiştirilerek farklı tecrübeler, deneyimler kazanmaları sağlanır. Böylelikle kültür desteklenebilir bir hal alır.

3. İşgörenlerin Tutum ve İnançlarını Değiştirmek: Kültür değişimi bir örgütteki işlerin yapılış tarzında değişikliği ifade ettiğinden, çalışanların değişen iş ve teknikleri tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı ve değişime çabuk adapte olmaları için gerekli eğitimler verilmelidir.

4. Davranış Değiştirmek: Kültür değişimi, eski davranışların yerine yeni davranışların benimsenmesi durumundan ziyade, değişen tutum ve davranışlara ayak uydurmaktır. Çalışanlara yeni beceriler kazandıracak eğitimler verilerek, onların yetenekleri hakkındaki inançlarının değişimi sağlanabilir.

5. Sistem ve Teknolojileri Değiştirmek: Çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için teknolojik gelişmelerden geri kalmamak gerekir. Bu nedenle kültürel değişim bünyesinde örgütlerde temel yapısal değişime gidilir.

6. Örgütün İmajını Değiştirmek: Çalışanların rgte bağlılığını artırmak ve müşteriler arasında olumlu tutumlar oluşturabilmek amacıyla örgüt imajı değiştirilir. Örgütün ismini, logosunu değiştirerek, çalışanlara ilgi gösterilerek ve çalışanlar için sosyal etkinlikler gerçekleştirerek değişime gidebilirler.

Bu bölümde örgüt kültürü kavramına detaylı bir Şekilde değinildikten sonra, ikinci bölümde tükenmişlik kavramı geniş bir perspektifle ele alınacak ve tükenmişlik kavramının oluşumu, nedenleri, belirtileri ve sonuçları açıklanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik; duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içerisinde, gizlice gelişen bir süreçtir (Altay vd., 2010, s.10). İlk defa Freudenberger tarafından 1974 yılında açıklanan tükenmişlik kavramı, insanlarla yoğun ilişki içerisinde çalışan bireylerde meydana gelebilecek duygusal tükenme olarak açıklanmıştır (LeBlanc and Heyworth, 2007, s.121).

Tükenmişlik sendromu için en ayrıntılı ve yaygın olan tanımlamayı Maslach yapmıştır. Maslach'ın tanımında tükenmişlik, işe bağlı tutum ve davranışlardaki değişikliklerle kendini gösteren, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalmış başarı duygusu olmak üzere üç bileşene sahip olmasının yanında, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik, negatif bir benlik duygusunun gelişmesi ile iş, yaşam ve insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen, fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme sendromudur (Çarpi, 2006, s.63). Maslach'ın tükenmişlik tanımında tükenmişlik üç bileşen etrafında ele alınmıştır. Bu bileşenler; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyidir (Koçak, 2009, s.67). Bileşenler şu şekilde ifade edilir;

- Duygusal Tükenme: Tükenmişliğin gelişiminin özünde aşırı iş taleplerinin neden olduğu duygusal tükenme sonucunda oluşan sinirlilik durumu vardır. Tükenmişlik sendromu üç bileşenden oluşsa da duygusal tükenme en merkezi bileşendir (Kroon, 2009, s.511). Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden çok yıpranmış hissetmelerini ifade eder. Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılmasıyla ortaya çıkar ve kişilerde eskisi kadar verimli, sorumlu olmama hissi uyandırır.

- Duyarsızlaşma: Tükenmenin kişiler arası boyutudur ve müşterilere yönelik negatif tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtir (Akyan, 2007, s.162). Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler

söylemesi, umursamaz hareketlerde bulunması, alaycı bir tavır sergilemesi şeklindeki davranışları kapsar. Genellikle bu davranış altında yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır. Bu durumdaki çalışanlar, ilişkide buldukları kişilerle mesafeli olmaya özen gösterirler (Tümekaya vd., 2009, s.390).

- Kişisel Başarı Düzeyi: Börü ve Çiper (2007, s.553)'e göre kişisel başarı düzeyi, kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını ifade eder. Kişinin kendi hakkındaki olumsuz düşünceleri, başkalarına karşı da negatif tavır takınmasına yol açar. Kişi bu olumsuz tavır nedeniyle suçluluk hissine kapılır ve kendisini başarısız ilan eder. Bu kişiler işlerinde ilerleme kaydedemediklerini, hatta gerilediklerini düşünürler ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağını düşünürler.

Tükenmişlik, bireylerin çok fazla baskı ile çok sınırlı kaynaklarla tatmin edilmesi sonucu ortaya çıkan ve hem çalışanlar hem de işverenler için oldukça ciddi sonuçlar ortaya çıkaran genel bir bitkinlik duygusudur (Asad ve Khan, 2003, s.141). Tükenmişlik, performans ve gözlenen beklentiler arasındaki anlamlı farkın kişiler tarafından algılanmasından kaynaklanan iş sendromudur (Mede, 2009, s.40). Kalemoglu ve Keskin (2002, s.215)'e göre tükenmişlik, iş heyecanında azalma, kişinin kendi düşüncelerinden ayrışması ve kaygı, depresyon şeklinde ortaya çıkan bir sendromdur.

Laschinger vd.(2009, s.378), Leiter ve Maslach (2004)'a atıfta bulunarak tükenmişliğin profesyonel verimsizlik, kinizm ve duygusal tükenme ile karakterize olduğunu savunmuşlardır. Tükenmişlik; iş yerinde diğer çalışanlara karşı duyarsızlaşma, negatif atıfta bulunma ve alaycı ya da aşırı kişisel davranma bileşenidir. Kişisel başarıdaki azalma, kişinin yeterlilik ve verimliliğini düşürecek atıflarda bulunma tükenmişlik bileşenlerinin temel nedenlerini temsil eder (Çetin vd., 2008, s.42).

Tükenmişlik, algılanan mesleki yeterliliğin bir fonksiyonudur. Mesleki yeterlilik iş yükümlerini yerine getirebilme yeteneği, başkalarıyla uyum, sosyal ve siyasi ortam kavramlarını içerisinde bulundurur. Mesleki yeterliliğin ve inancın eksik olduğu durumlarda tükenmişlik oluşur (Sheffield ve Baker, 2005, s.178). Cole (1999, s.14)'e göre tükenmişlik bir bireysel sorundur ve bu sorunun giderilmesinde, problem de

çözüm de insandır. Tükenmişlik içindeki insan, yaşamının anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin yok olduğunu düşünür (Öztürk vd., 2008, s.93).

Genellikle bir çeşit iş stresi olarak da kabul edilen tükenmişlik, bireyin düşük iş performansı göstermesi, sürekli olarak işte bulunmaması, işle ilgili sorumluluklarını yerine getirmemesi ile sonuçlanan sosyal bir sorun olarak kabul edilmektedir (Sünter vd., 2006, s.10). Cullen vd.(2008, s.64)'ne göre tükenmişlik; yüksek iş memnuniyetsizliği, düşük örgütsel bağlılık ve yüksek işe gitmeme durumlarıyla ilişkilidir. İş yükü eksikliği, yetersiz ödüllendirme, arkadaş ilişkileri, adalet eksikliği ve değer çatışmaları tükenmişliğin en belirgin durumsal etkenleridir. Ayrıca bu durumsal etkenlerin diğer bireysel ve örgütsel sonuçları etkileyebileceği de düşünülmektedir.

Araştırmacıların bir kısmı tükenmişliğin, stresle ilgili sonuçlardan önemli ölçüde farklı olmadığını savunurken, bir kısım araştırmacı ise tükenmişliğin ayrı bir kavram olarak kavramsallaştırılması ve incelenmesi gerekliliğini savunmuştur (Dolan ve Renaud, 1992, s.96). Pearlman ve Hartman tükenmişliğin kavramsallaştırılması çabalarında bulunmuşlardır. Pearlman ve Hartman'ın, çeşitli tükenmişlik tanımlamalarından yola çıkarak yaptığı "Çoklu Kavramlaştırma" şu tanımları içermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993, s.623):

1. Başarısızlık, yorgunluk ve duygusal olarak tükenme,
2. Yaratıcılığı yitirme,
3. İşe bağlılığı yitirme,
4. Müşterilere, çalışanlara ve kuruma karşı yabancılaşma,
5. Kronik strese verilen tepki,
6. Rahatsız edici fiziksel ve duygusal belirtiler sonucunda kendisine ve müşterilere yönelik uygunsuz davranışlar sergileme.

Son yıllarda özellikle insan hizmetli mesleklerde, tükenmişlik olgusu artan bir öneme sahiptir (Leiter and Maslach, 1988, s.297). Günümüzde birçok meslek alanında insanlarla bire bir ve yakın iletişim kurulması zorunlu hale gelmiştir. Yoğun iş stresinin sonucu olarak görülen mesleki tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar

incelendiğinde tükenmişliğin, işi gereği insanlarla sık sık yüz yüze gelmekte olan, insanlara hizmet veren meslek guruplarının çalışanlarında daha fazla görüldüğü belirlenmiştir. Doktorlar, hemşireler, polisler, yöneticiler, otel çalışanları, banka personeli, psikologlar, satış elemanları, öğretmenler bu meslek guruplarından bazılarıdır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007, s.466). Örgütsel psikologlar tükenmişliğin, konsept bireysel çalışma ortamında bireysel ihtiyaçları, kaynakları ve çeşitli talepleri sınırlandıran karmaşık bir etkileşim olduğu gerçeğini savunmaktadırlar (Dolan ve Renaud, 1992, s.96). Tükenmişlikle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, kişiler arası ilişkilerin, fazla iş yükünün ve stresle mücadele başarısının tükenmişlikle alakalı olduğu ortaya çıkmıştır (Naktiyok ve Karabey, 2005, s.180). Tükenmişlik, iş ile ilgili strese karşı verilen uzun süreli yanıt türüdür. Burada çalışanlar, psikolojik-duygusal ve fiziksel stresin her ikisine birden maruz kalırlar (Yılmaz vd., 2009, s.934).

2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KAVRAMSAL GELİŞİMİ

Tükenmişlik kavramı, günümüze değin farklı yaklaşımlar ve yöntemlerle incelenmiş, süreç içerisindeki bu farklılıklar da tükenmişlik araştırmalarına yön vermiştir (Pelit ve Türkmen, 2008, s.120). Tükenmişlik sendromunun tarihsel gelişimini, öncü dönem ve deneysel araştırmalar dönemi şeklinde incelemek mümkündür.

2.2.1. Öncü Dönem

Cordes ve Dougherty (1993, s.622)'e göre, tükenmişlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar açıklayıcı niteliktedir. Bu çalışmaların öncelikli hedefi tükenmişlik kavramını tanımlamaktır. Tükenmişlikle ilgili ilk makaleler 1970'lerin ortalarında Amerika'da ortaya çıkmıştır. Bu makaleler, ihtiyaç sahibi insanlara hizmet etme ve yardımda bulunma amacı güden müşteri hizmetleri ve sağlık gibi kişiler arası stresör özelliği taşıyan mesleklerde çalışan insanların yaşamlarına odaklanmıştır. Bunun sonucunda da tükenmişlik araştırmalarının kökenini, hizmet amaçlı meslekler oluşturmuştur.

Bu konudaki ilk makaleler psikiyatrist Freudenberger ve sosyo psikolog Maslach tarafından yazılmıştır. Araştırmaların çoğu tanımlayıcı ve nitel özellik taşır. Teknik olarak gözlemler ve alan araştırmaları kullanılmıştır. Klinik ve sosyo

psikolojik açıdan yazılan ilk makaleler, tükenmişliğin ilk safhasını oluşturmuş ve tükenmişliğin belirtileri ve sonuçları üzerinde durmuştur (Maslach vd., 2001, s.399).

Freudenberger duygusal tükenme ile motivasyon ve bağlılığın azalması arasındaki ilişkiye vurgu yaparak, sürecin nedenleri üzerinde durmuş ve bu terimi kronik ilaç bağımlılığı anlamına gelen “Burnout” yani “Tükenmişlik” terimiyle ifade etmiştir. Maslach ise, müşteri hizmetleri çalışanlarıyla, karşılaştıkları duygusal stres hakkında görüşmeler yapmış ve stresle mücadelede stratejilerinin çalışanlarda ve iş davranışlarında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Sürgevil, 2006, s.15).

2.2.2. Deneysel Araştırmalar Dönemi

Ülkemizde ve dünyada tükenmişlik alanında yapılan ilk deneysel araştırmalara bakıldığında, bu araştırmaların ilk yıllarda direkt kişilikle ilgili iken, son yıllardaki araştırmaların genelde organizasyonel faktörlerin neden olduğu durumlar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Kaçmaz, 2005, s.30).

1980’li yıllarda tükenmişlik alanındaki araştırmalar deneysel boyutta gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Konuyla ilgili birçok kitap ve makale yazılmıştır. Tükenmişliği ölçmek amacıyla araştırma metodu geliştirilmiştir. 1981 yılında sosyal hizmetlerde çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” bu araştırmaların en önemlisidir. Bu dönemde tükenmişlik, stresin bir çeşidi olarak görülmüş ve iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma kavramlarıyla ilişkili olduğu düşünülmüştür. Tükenmişliğin iş özellikleri, sosyal destek, müşteri ilişkileri, deneyim, şirketteki pozisyon, beklenti gibi kavramlarla ilişkisi araştırılmıştır.

1990’larda deneysel araştırmalar birkaç değişikliğe uğramıştır. Tükenmişlik araştırmalarının kapsamı, sosyal hizmet servisleri ve öğretmenlerle sınırlı kalmayıp genişlemiş ve istatistiki araçlar tükenmişlik araştırmalarında daha sık kullanılmaya başlanmıştır (Maslach vd., 2001, s.401). Tükenmişliğin daha genel bir yapıya kavuştuğu ve organizasyonlarda stres sürecinde önemli bir kavram haline geldiği anlaşılmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993, s.622).

2.3. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Tükenmişlik kavramı, çalışma hayatı sağlığı ile ilişkili bir kavramdır. Bu kavram çalışma hayatının kalitesini düşürecek ve iş sağlığını olumsuz etkileyecektir. Tükenmişlik kavramı uzun süreli devam eden, kronikleşmiş stres durumunu ifade eden bir kavram olarak tanımlandığı gibi, çalışma hayatında iş doyumunu kavramına da denk tutulmaktadır. Tükenmişlik bazı araştırmacılarca strese benzer belirti ve sonuçları olduğu için bir stres türü olarak kabul edilirken, bazı araştırmacılar bunun tam tersini savunmuştur. Birbirinden ayırt edilmesi oldukça zor olan bu kavramlar, birbirlerinin nedeni ve sonucu olabilmektedirler (Sürgevil, 2006, s.8).

Tükenmişlik kavramının bu iki kavramdan farklı olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Ayrıca, tükenmişliğin bu iki kavramdan farklı olarak daha çok, insanlara doğrudan hizmet veren ve yardımcı amaçlayan hekimlik, hemşirelik, psikologluk, öğretmenlik gibi mesleklerde ortaya çıkan bir durum olduğu saptanmıştır (Dolunay, 2002, s.52).

2.3.1. Stres

Önceleri fizik ve mühendislik bilimlerinde yer verilen, daha sonra tıp, biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerine giren stres, Selye'nin öncü niteliğindeki çalışmaları sonucunda açıklığa kavuşmuş ve toplumlardaki hızlı değişimin insanlar üzerinde yarattığı etkiler nedeniyle büyük ilgi görmüştür. Stresle ilgili yapılan tanımlamaların çoğunda, bireyi zorlayan bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında, kişinin geliştirdiği uyum sağlamaya dönük tepkiler vurgulanmıştır (Tevrüz, 2006, s.43).

Genç (2007, s.283-284)'e göre stres, etkilere karşı vücutta oluşan bir cevaptır. İnsanların aşırı baskıya karşı gösterdikleri tepkidir. Stres, her nereden gelirse gelsin, çevresel bir talebe, vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyondur. Genel bir tanımlama yapılacak olursak stres, kişilerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etkili olan, davranışlarını, verimliliklerini ve ilişkilerini olumsuz etkileyen psikolojik gerilim durumudur.

Güney (2001, s.515)'e göre, günümüz modern toplumlarında özellikle gelişmiş örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar, günlerinin çoğunu iş yerinde, işlerini düşünerek geçirdiklerinden bu kişiler için stres

kaçınılmaz bir hale gelmektedir. İş, zorluk, karmaşıklık, iş yükü gibi unsurlar kişilerde stres yaratır. Bununla birlikte örgüt ve işin yapısı, çalışma ortamındaki ilişkiler de kişilerde stresin oluşmasına neden olur. Stres, çalışanların üzerinde olumsuz etkiler oluşturarak verimliliklerinin azalmasına neden olur. Bu nedenle çalışma ortamında stres yükü fazla olan çalışanların bulunması diğer çalışanların güvenliğini de tehlikeye sokar. Stres; iş stresi, kişisel hayal kırıklığı ve yetersiz baş etme gibi çok büyük kişisel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar doğurur (Paine, 1982, s.11).

Sürgevil (2006, s.12)'e göre, literatürde sıklıkla birbirine karıştırılan stres ve tükenmişlik aynı anlama gelmemektedir. Stresin olumlu ve olumsuz sonuçları varken, tükenmişlik için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Güdülemenin gerçekleştirilebilmesi için belirli oranda stresin olması gerekmektedir. Rol belirsizliği, karmaşıklık gibi etkenler kısa dönemde strese yol açarken, uzun dönemde bu etkenlerin etkisini artırması tükenmişliğin oluşmasına neden olur. Bunun yanında tükenmişliğin sosyal ilişki kaynaklı bir stres oluşu, onu stresten ayıran en önemli özelliklerden biridir. Tükenmişlik insanların kendilerini çaresiz, bitkin hissetmelerine neden olmakta ve stresten daha çok olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Stres, bireyin baş etme kaynaklarını tüketen bir taleptir ve sürekli devam eden stres, kaygı ve depresyona neden olarak tükenmişliği meydana getirir. İş yerindeki kronik stresin tükenmişlik sendromuna neden olduğu kabul edilmektedir (Sertöz vd., 2008, s.319).

2.3.2. İş Doyumu

İş doyumunu, işin özellikleri ile bireyin kendinde bulduğu özelliklerin uyum içinde olmasıdır. Kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucundaki memnuniyeti ifade eden iş doyumunu, bireyin işine duyduğu saygıyla oluşan olumlu tutumları kapsar. Dinamik bir kavram olan iş doyumunun, örgüt içerisinde bir kere yakalanması, onun sürekli aynı seviyede kalacağı anlamına gelmez. İş yerindeki fiziksel, bireysel, ilişkiler ve kurumsal faktörler çalışanların iş doyumları üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratır (Şeker ve Zırhlioğlu, 2009, s.6).

Bireysel bir kavram olarak bilinen iş doyumu, örgütler için de önemli bir konudur. İş doyumu, çalışanların iş ve özel yaşantılarında mutlu veya mutsuz olmalarında etkili olabileceği gibi, örgütlerde de verimlilik ve kalite artış ya da azalışına neden olabilir. İşte bu nedenlerden ötürü iş doyumu, hem iş görenler için hem de örgütler için çok önemli bir kavramdır. Bununla birlikte iş doyumu, örgütte sağlıklı ve verimli bir yapının olduğunun göstergelerinden biridir (Kahya, 2009, s.7).

Sürgevil (2006, s.13)'e göre iş doyumu ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Bazı araştırmacılar iş doyumundaki azalmayı tükenmişliğin bir sonucu olarak ele almaktadırlar. Her iki kavram da içsel, negatif, psikolojik deneyimleri ifade etseler de tükenmişlik işe karşı duyulan enerjide azalma anlamına gelen bir kavram olarak iş doyumundan farklılaşmaktadır. Tükenmişliğin mesleki stres kaynaklı, psikolojik gerginlik olarak ifade edilmesi de bu kavramı iş doyumundan farklı kılmaktadır.

Sonuç olarak, tükenmişliğin yaşanmadığı, çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu bir örgütte iş kalitesinin yüksek olması kaçınılmaz olacaktır (Altay vd., 2010, s.11).

2.4. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ

Tükenmişliğin tanım ve boyutlarına bakıldığında, tanımların içerik olarak bireyin tükenmişlik yaşadığını düşündürebilecek bazı belirtileri kapsadığı gözlenirse de tükenmişlik belirtilerini ayrıca tasnif etmek, kavramın anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır. Bu doğrultuda bireyin tükenmişlik yaşadığını ortaya koyabilecek belirtiler; fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak sınıflandırılabilir (Arı ve Bal, 2008, s.140).

2.4.1. Fiziksel Belirtiler

Ardıç ve Polatçı (2009, s.30)'ya göre tükenmişlik yaşayan insanlar genellikle; iş yaşantılarının ilk yıllarında yetenekli, güven duygusu tam, enerjik, hevesli, fazla mesaiye kalan, yüksek performans gösteren bireylerdir. Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı nedenlerden dolayı bu bireylerin metabolizmaları düzenli çalışmamaya, enerjileri tükenmeye başlamaktadır. Bireylerin işlerine ve çevrelerine yansıtıkları

enerjinin tükenmesi, onların fiziksel olarak ciddi sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir.

Tükenmişlik, fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler şeklinde kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları şeklinde sıralanmaktadır. Devam eden süreçte; geçmeyen soğuk algınlıkları, hastalıklara karşı direncin azalması, kilo kaybı ve şişmanlık, solunum güçlüğü, genel vücut ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, yüksek tansiyon ve kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntıları oluşmaya başlayabilir. Bu ve benzeri rahatsızlıklardan sürekli şikâyetçi olunması durumunda birey, belirtileri göz ardı etmemeli ve bir an önce önlem almalıdır. Çünkü bu tip belirtiler tükenmişliğin habercisi olabilmektedir (Sürgevil, 2006, s.20).

2.4.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel belirtilerinin yanında psikolojik belirtileri de oldukça önemlidir. Öfke hali, depresyon, sürekli gerginlik, kafa karışıklığı, kararsızlık, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, düşük benlik algısı, ümitsizlik, madde bağımlılığı, konsantrasyon eksikliği, sorumluluklardan kaçma, hayal kırıklığı ve panik atak tükenmişliğin psikolojik belirtileri arasında sayılabilir (Kan, 2008, s.432).

Izgar (2003, s.167), McCranie ve Brandsma'nın 1988 yılında 440 pratisyen hekim üzerinde yapmış oldukları araştırmaya atıfta bulunarak tükenmişlik belirtilerini şöyle sıralamıştır:

- Güven azalması,
- Yetersizlik duygusu,
- Mutsuzluk,
- Kronik endişe,
- Pasiflik,
- Sosyal endişe,
- İnsanlardan utanmadır.

2.4.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler, fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler; unutkanlık, başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, çabuk öfkelenme, sinir patlamaları, ağlama nöbetleri, yalnız kalma arzusu, alınganlık hissi, işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, işinden hoşnutsuz olma, hizmetin niteliğinde bozulma, hizmet verilen kişilere karşı hatalı davranışlarda bulunma ve müşterilerin şikâyetlerindeki artış, evraklarla ilgili sahtekârlıklar, düşük iş performansı, iş tatminsizliği, yeni meslek eğitimi alma, örgütsel bağlılıkta azalma, iş gücü devrinde yükselmedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.74). Bununla birlikte bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, işe geç gelme, izinsiz olarak ya da hastalık nedenlerinden dolayı işe gelmeme, iş ve iş dışındaki ilişkilerde bozulmalar, hizmet verilen kişilere, meslektaşlara, işe karşı alaycı tavırlar sergileme ve işte başka şeylerle zaman geçirme şeklindeki davranışlar da tükenmişliğin davranışsal belirtileri arasında sayılabilir (Kaçmaz, 2005, s.30).

2.5. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Tükenmişliğe etki eden faktörler incelendiği zaman birçok faktörden söz edildiği görülmüştür. Bunlardan bir kısmı kişisel faktörlerden, bir kısmı ise kişinin içinde bulunduğu örgütten kaynaklanmaktadır (Izgar, 2003, s.167).

2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda da tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı rol oynayan özellikleri ifade etmektedir (Arı ve Bal, 2008, s.136). Çalışanların yaşları, evli olup olmadıkları, çocuk sayısı, eğitimleri, işlerine aşırı bağlılık duymaları, kişisel beklentilerinin seviyesi, motive edici unsurların etkinlik seviyeleri, performansları, bireysel yaşantılarında karşılaştıkları stres, iş doyumu kavramları bireysel faktörleri oluşturmaktadır (Çavuş vd., 2007, s.99).

Tüm bireylerin tükenmişlik yaşama olasılığının var olduğu kabul edilmekle birlikte, belirli özellikteki bireylerin bu riski diğerlerine nazaran daha çok taşıdığı

söylenbilir. Bu özellikler; A tipi kişilik yapısında olma, dış kontrol odaklı olma, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma, gerçekçi olmayan beklenti düzeyine sahip olma şeklinde ifade edilebilir. Bu özellikleri kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür (Sürgevil, 2006, s.50-56).

A Tipi Kişilik Yapısında Olma: Tükenmişlikle alakalı olduğu düşünülen faktörlerden biri A tipi kişilik yapısında olmaktır. Kaygı düzeyi yüksek, üzerinde sürekli baskı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendi içinde ve dışında sürekli yarış halinde olma, işleri gereğinden fazla ciddiye alma, öfke, saldırganlık, düşmanlık besleyen, tam ve yetkin görünmeyi amaçlayan, aşırı çaba ve çalışma isteği gösteren kişi tipine A tipi kişilik adı verilmiştir.

A tipi kişilik, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahip olduğu için, sosyal destek düzeyi düşmekte, bu destekten yoksun kalma beraberinde iş stresi ile başa çıkma konusunda başarı olasılığını azaltmakta ve neticesinde tükenmişlik gerçekleşmektedir.

Dış Kontrol Odaklı Olma: Olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanan insanlar iç kontrol odaklı, olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanmayan insanlar dış kontrol odaklı insanlardır. İç kontrol odağına sahip kişiler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Kazandıkları paraların, yaptıkları işlerin ya da fiziksel sağlıklarının kendi kontrollerinde olduğuna inanırlar.

İç kontrol odağına sahip insanların, stresle başa çıkma konusunda çeşitli girişimlerde bulunmaları beklenirken, dış kontrol odaklı insanlar stresle mücadelenin kendilerinin üzerinde bir olay olduğunu düşünürler ve bu nedenle aktif bir çözüm arayışı yerine pasif davranırlar. Kısacası tükenmişlik, dış kontrol odaklı kişilerde, iç kontrol odaklı kişilere kıyasla daha yüksektir (Maslach vd., 2001, s.410).

Kendine Yeterlilikten Yoksun Olma: Bu kavram, kendine güvenmeyi ve ihtiyaçlarını karşılama açısından diğer insanlarla daha az bağlantılı olmayı ifade eder. Bu kişiler yetenekleri ve iş performansları konusunda kendilerinden emindirler ve karşılaşılabilecekleri sorunlarla başa çıkma konusunda yeterli kapasiteye sahip olduklarına inanırlar. Bu nedenle gerilim durumlarını stres olarak değil, gelişimleri

için bir fırsat olarak görürler. Kendilerini yeterli gören insanlar stresle daha etkili ve hızlı bir biçimde mücadele edebilirler.

Empati Yeteneği: Empati, insanın objektifliğini yitirmeden kendisini başkasını yerine koyabilmesi, onun düşüncelerini ve duygularını onun açısından kavrayabilmesidir (Güney, 2001, 481). Empati, kişiler arası iletişimi güçlendirir, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık ve topluma uyum davranışlarını geliştirir. Bu da kişilerin tükenmişlikle başa çıkabilmelerine yardımcı olur.

Beklenti Düzeyi: Bireylerin idealleriyle ilişkili olan tükenmişlik, beklentilerin elde edilememesine bağlı olarak kişide yaşam tarzına karşı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı yaratmaktadır. Eğer insanların beklentileri olabileceğin çok üzerindeyse bu durum kişide yorgunluğa, hayal kırıklığına yol açacak ve tükenmişlik ortaya çıkacaktır.

Demografik Değişkenler: Demografik özelliklerdeki farklılıklar da tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalarda, aynı meslek dalında çalışan kadınların erkeklere oranla daha çok duygusal tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde mesleklerinde ilk yıllarının etkisiyle daha fazla beklenti içerisinde olan genç çalışanların yaşlılara göre daha çok tükenmişlik hissettikleri belirlenmiştir (Arı ve Bal, 2008, s.137). Bireylerin eğitim düzeyleri de tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yüksek eğitilmiş kişilerin tükenmişlik düzeyinin, eğitim düzeyi düşük kişilere göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin işlerinde yüksek sorumluluk almaları ve beklentilerinin yüksek olması bu durumun en temel sebebi olarak görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993, s.635).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik kavramının açıklandığı ilk yıllarda, tükenmişliğin daha çok bireysel sorunlardan kaynaklanan bir durum olduğu kabul edilmiştir. Bu bakış açısına göre sorunlar bireydedir. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili

değişkenlerden etkilenen örgütsel kaynaklı bir sorundur (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.24).

Alpöz vd. (2008, s19), tükenmişlik üzerinde etkili olan faktörleri;

- İş yükü ve ilgili sorunlar,
- Planlama ve kontrol eksikliği,
- Yetersiz ödül,
- Toplumsal ilişkilerin bozulması,
- Güven ve saygı eksikliği,
- Yönetici ve çalışanların değer çatışmaları, şeklinde ifade etmişlerdir.

Maslach vd.(2001, 413-414) iş çevresinde altı faktörü çalışma alanı olarak belirlemiş ve iş ile çalışan arasındaki uyumu ve uyumsuzluğu konu alan bir model oluşturmuştur. Tükenmişlik bu modelde, iş ve çalışanların ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan ve yavaşça gelişen bir süreç olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik kavramının artı ve eksi noktaları vardır. Modele göre; çalışan ile iş arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise tükenmişlik o kadar yüksektir. Bu doğrultuda tükenmişlik üzerinde etkili olan örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler şeklinde altı başlık altında incelenmiştir. Bu faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür:

İş Yükü: Sürgevil (2006, s.59)'e göre stres yaratıcı bir faktör olarak iş yükü, niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Niteliksel iş yükü, çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli olan yeteneklere sahip olmadıklarını hissetmeleri ya da o iş için gerekli performansa sahip olmadıklarını anladıkları durumda yaşanır. Niceliksel iş yükü ise, işi tamamlamak için yeterli zamanın olmadığı ya da kısa sürede yapılması gereken çok sayıda işin olduğu durumlarda yaşanır. İş yükü, aşırı iş olduğu durumlarda stres oluşturduğu gibi, işin az olması durumunda da bir stres kaynağı olur.

Kontrol: Kontrol konusundaki çalışan ve iş uyumsuzluğu, çalışanların iş için gerekli kaynakları kontrol edememesi veya işin yapılışında karar verme yetkisinin olmaması durumunda ortaya çıkar. Bu uyumsuzluk da çalışanların işten

uzaklaşmalarına, performanslarının düşmesine, sonuç olarak tükenmişliğe neden olur (Maslach vd., 2001, s.414).

Ödüller: Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder (Arı ve Bal, 2008, s.139). Birey yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiği ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı katkıların örgüt tarafından göz ardı edildiği hissine kapılır ve bu da onun motivasyonunun ve performansının düşmesine neden olur. Bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.27).

Aidiyet: İnsanların belirli guruplara katılması; bir yere ait olmak, başkalarından ilgi görmek gibi psikolojik ve sosyal gereksinimleri karşılamalarına yardım eder. Kendisini bir guruba ait hissedene kişi, diğer çalışanlarla iş birliği içerisinde olarak yapamayacağı işlerin üstesinden gelir, daha çok bilgi birikimine sahip olur, kendisini daha güvende hisseder. Gurup aidiyeti kişilere sosyal kimlik kazandırır. Aidiyet duygusundan yoksunluk, iş yerindeki olumlu ilişkilerin kaybedilmesinin bir sonucudur (Sürgevil, 2006, s.73).

Birey ile iş arasındaki aidiyet uyumu, bireylerin sürekli destekleyici ilişkiler içerisinde olmasının, örgüt içerisinde birlik ve beraberliğin hâkim olmasının göstergesidir (Maslach vd., 2001, s.415).

Adalet: Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit, tutarlı kurallara sahip olması demektir (Arı ve Bal, 2008, s.139). Çalışan ile örgüt arasındaki adaletsizlik ise, çalışanların örgüt için önemli olan kararların, güçlü bireylerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmeleridir. İş yükü ile ilgili eşitsizlikler, çıkarlar doğrultusunda alınan kararlar, değerlendirme ve terfilerdeki eşitsizlikler örgüt içi adaletsizliğe örnek olarak verilebilir (Ardıç ve Polatçı, 2009, 28).

Örgüt içerisinde adalet açısından uyumsuzluğun tükenmişlik üzerine iki şekilde etkisi söz konusudur. Bunların ilki, çalışanın örgüt içinde adaletsizlik hissettiği

zaman duygusal olarak tükenmesi, ikincisi ise adaletsiz ortamın, çalışanın iş ve örgüte karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır (Maslach vd., 2001, s.415).

Değerler: Değerler, örgüt ve çalışanlar için önemli olan şeyleri ifade eder. Örgüt ve çalışanların sahip olduğu değerler birbiriyle örtüştüğü zaman, tüm başarılar paylaşılır. Ancak örgütün değerleri ile çalışanların değerleri farklılık gösteriyorsa uyumsuzluklar ortaya çıkar. Çalışan ile iş arasında değer açısından uyum, çalışanların örgüt misyonu ve amaçları ile özdeşleşmesini ifade ederken, uyumsuzluk ise, örgütün işlerini yürütme şeklinin çalışanların beklentileri ile ters düşmesi anlamına gelir (Sürgevil, 2006, s.84).

Sonuçta, bu altı alanda uyumun sağlanmasıyla, tükenmişliğe izin verilmeyecek ve örgütsel başarı için önemli olan işle bütünleşme gerçekleştirilecektir (Maslach vd., 2001, s.416).

2.6. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik ile ilgili literatür incelendiğinde, tükenmişliği farklı bakış açılarıyla açıklayan birçok modele rastlamak mümkündür. Aşağıda bu modellerden Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve Maslach Tükenmişlik Modeli açıklanacaktır.

2.6.1. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman'ın yaklaşımı, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu vardır ve bu boyutlar stresin üç temel unsurunu yansıtmaktadır. Bu boyutlar;

1. Fiziksel semptomlar üzerine odaklanan fizyolojik boyut,
2. Tutum ve duygular üzerine odaklanan duygusal boyut,
3. Semptomik davranışlar üzerine odaklanan davranışsal boyuttur (Kâhya, 2009, s.18).

Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelinde dört aşama bulunmaktadır (Aydın, 2007, s.14):

1) Durumun Strese Götürme Derecesi: Hangi durumların strese neden olduğunu gösteren aşamadır. Bu aşamada iki büyük stres nedeni vardır. İlki; bireyin beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalması. İkincisi ise; yapılan işin, beklentileri, ihtiyaçları ve değerleri karşılayamamasıdır. Bu aşamada kişi ile örgütün uyumsuzluk derecesi, stresin derecesini belirler.

2) Algılanan Stres Düzeyi: Strese yol açan durumların hepsi, kişinin tükenmişlik hissine kapılmasına neden olmayabilir. Birinci aşamadan bu aşamaya geçiş, sadece mevcut strese bağlı olmayıp, iş ve örgüt değişkenlerine ve kişinin özelliklerine de bağlıdır.

3) Strese Verilen Tepki: Bu aşamada strese karşı bir cevap söz konusudur. Bu cevap üç ana tepkiyi kapsamaktadır. Bu tepkiler; fizyolojik, duygusal ve davranışsal tepkilerdir.

4) Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Bu aşamada yaşanan stres neticesinde, iş yapma ve iş doyumunu düzeyinde değişiklik olabilir, psikolojik ve fizyolojik bozukluklar oluşabilir, iş bırakma ya da işten çıkarılma durumlarıyla karşılaşılabilir. Bu çok yönlü stresin sonucunda da tükenmişlik meydana gelebilir.

2.6.2. Meier Tükenmişlik Modeli

Sürgevil (2006, s.33), Meier (1983)'e atıfta bulunarak tükenmişliği; çalışanın işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu, var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantıları sonucu gelişen bir durum olarak ifade etmiştir.

Meier'in tükenmişlik modeli pekiştirme beklentisi, sonuç beklentisi, yeterli olma beklentisi ve bağlamsal bilgi işleme süreci olmak üzere dört boyuttan oluşur:

1) Pekiştirme Beklentisi: Belirli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili beklentilerdir. Farklı iş doyumları ve farklı beklentiler nedeniyle bu beklentiler kişiden kişiye değişir. Örneğin; bir

öğretmen sürekli öğrencilerinin soru sormasını isterken, bir diğeri ise öğrencilerin sessizce dersi dinlemelerini isteyebilir. Her ikisi de bu şekilde işlerinden memnuniyet duyarlar (Kâhya, 2009, s.20).

2) Sonuç Beklentisi: Meier'e göre tükenmişlik belirli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Yani, arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir (Sürgevil, 2006, s.34).

3) Yeterli Olma Beklentisi: Yeterli olma beklentisi, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmak için gerekli olan kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Sonuç beklentisi "yapmak", yeterli olma beklentisi "bilmek" kavramlarını karşılar ve aralarındaki fark bu noktada ortaya çıkar (Sürgevil, 2006, s.34).

4) Bağlamsal İşleme Süreci: Bağlamsal işleme süreci, insanların sosyal guruplar, örgüt yapıları, öğrenme stilleri ve kişisel inançları gibi bağlamlardaki davranışları anlamlandırma süreçlerine dikkat çeker. Meier'e göre insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, neler düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanç gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgi alanlarını oluşturmaktadır.

Literatürde tükenmişliğin duyuşsal yönü üzerinde daha çok durulduğunu belirten Meier, bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçlamıştır. Bu model, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu ve zamanla meydana geldiğini vurgulamaktadır (Sürgevil, 2006, s.34-35).

2.6.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss modeline göre tükenmişlik, zamana yayılı bir süreçtir. İş ortamındaki özellikler, belirli mesleki özelliklerle işe giren farklı talep ve beklentileri bulunan çalışanlarla etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim de çeşitli düzeyde tükenmişliğe yol açan faktörleri içerisinde barındırmaktadır. Bireyler bu faktörlerle çeşitli şekillerde mücadele etmektedirler. Bazıları problemlerle aktif bir şekilde baş etme yoluna giderken, bazıları ise olumsuz tutumlarını değiştirerek bu faktörlerden kurtulma yoluna giderler.

Bireyler çevreden kaynaklanan veya kendi içlerinde oluşan beklentilerini karşılama arzusundadırlar. Bu beklentilerin, kişinin baş edebilme gücünü aşması strese neden olmaktadır. Bu durumda birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırma yoluna gitmektedir. Eğer başarılı olamazsa başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer bunda da başarısız olursa, bu kez duygusal yükünü hafifletmek için işle olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stresle başa çıkma teknikleri mevcut olumsuz durumu iyileştirilmesine yardımcı olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişiklikleri ortaya çıkar. Aksi durumda ise olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir (Aydın, 2007, s.10).

2.6.4. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines'e göre tükenmişlik, kişilerin işlerinde ve yaşamlarında elde edemedikleri anlamı bulmayı istemelerinden kaynaklanmaktadır. Buna göre, iş yaşamlarından varoluşsal bir anlam elde etmeyi bekleyen idealist kişiler ilk olarak işe yüksek düzeyde bir güdülenme içerisinde başlarlar. İşlerinden bekledikleri anlamı elde edemeyeceklerini anladıklarında umutsuzluk, çaresizlik ve tükenmişlik duygusuna kapılırlar.

Pines'e göre tükenmişlik yalnızca idealist ve yüksek düzeyde güdülemeye sahip kişilerde görülmektedir. Bu kişilerin, meslek yaşamları ile beklenti düzeyleri yüksek, duygusal baskı ise yoğun ve sürekli olduğundan stres, yabancılaşma, kaygı ve depresyon gibi duyguları da yoğun olmaktadır (Çapri, 2006, s.64).

2.6.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan tükenmişlik modelinin temelini, Eric Ericson'un kişilik gelişimi kuramı oluşturmuştur. Model dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar;

1. Rol Belirginliği- Rol Karmaşası
2. Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması
3. Verimlilik-Durgunluk Aşaması
4. Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması (Kahya, 2009, s.21)'dir.

Gözleme ve tecrübeye dayanılarak geliştirilen modelin aşamalarını şu şekilde açıklanmaktadır (Sürgevil, 2006, s.36-42);

1) Rol Belirginliği - Rol Karmaşası: Rol, belirli bir statünün gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirme ve o sorumlulukların getirdiği haklardan yararlanma biçimidir. Rol davranışının temel görevi, kişilerin görev ve sorumluluklarının, onlardan beklenen ve kabul görülen davranış kalıplarının neler olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktır. Aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda kalan birey, rollerden birini diğerine oranla daha çok benimsemesi rol karmaşasına neden olur (Aydın, 2007, s.17).

Bireyler genellikle lise eğitimlerinin son dönemleri ile üniversite eğitimlerinin ilk dönemlerinde mesleki gelişimleriyle ilgili konulara yönelmektedirler. Bu noktada mesleki eğitim ve öğrenim konuları önem kazanmaktadır. Bu dönem bireysel ve mesleki kimliğe özgü rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik bir rol oynadığı dönemdir. Meslek insanının bir birey olarak gelişimi ile eğitim ihtiyacının gerçekçi bir şekilde dengelenememesi, bireyin benliğini kişisel ve mesleki açıdan bütünleştirememesine neden olmaktadır. Bu da, kariyerine çok fazla yatırım yapmış başarılı bireyler için gelecekteki bir tükenmişliğin nedenleri arasında yerini alır (Sürgevil, 2006, s.37).

2) Yeterlilik - Yetersizlik Aşaması: Yeterlilik; kişinin yapmayı seçtiği işte, işini yaparken kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir. Kimlik süreci, bireyin işinde bir yeterlilik duygusu edinmesi ve kendi kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmesiyle tamamlanmaktadır. Bu dönem, bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bağımsızlığına kavuşabileceği bir çıraklık dönemi olarak da ifade edilebilir.

Bu aşamada, mesleki ilerlemenin yavaş olması ve her işin ardındaki rekabetin şiddetini artırması nedeniyle, genç meslek bireyelerine, örgütün mesleki beklentileri doğrultusunda danışmanlık hizmeti verilmelidir. Belirsiz kariyer olasılıklarıyla çalışan insanlar tükenmişlik riski altındadırlar (Sürgevil, 2006, s.39).

3) Verimlilik - Durgunluk Aşaması: Meslek insanı, çıraklık dönemini tamamladıktan sonra kariyerini düzenleme sürecine girmiştir. Bu süreç, genellikle

otuzlu yaşlarda ortaya çıkar. Bu dönemde verilen kararlar çalışma yeri ve tarzının seçimiyle ilgilidir.

Bu dönem, kişinin çalıştığı ve işine yoğunlaştığı bir dönemdir. Kişinin yaşamıyla, yeteneklerini bütünleştirmiş olması hissi, onu verimli ve yaratıcı çalışmaya iter. Eğer kişi, yeteneklerini verimli ve yaratıcı şekilde uygulayabileceği bir ortam bulamaz ise başarı artık onun için önemsiz bir hale gelir. Böylece kişi kendisini yetersiz hissetmeye başlar ve bu da kişinin dengesini tamamen bozar (Sürgevil, 2006, s.40).

4) Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı Aşaması: Yeniden oluşturma, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden bulması sürecidir (Kâhya, 2009, s.23).

Kişiler, otuzlu yaşlarının ortalarından itibaren buldukları noktayı ve yapmış oldukları seçimleri sorgulama sürecine girer. Bu sorgulama sonucunda da mesleği ile ilgili bir tatminsizlik yaşayabilirler. Bir süre sonra bu tatminsizlik, stres, gerginlik ve rahatlayamama gibi sonuçlar doğurur ve kişide tükenmişlik başlar (Sürgevil, 2006, s.41).

2.6.6. Maslach Tükenmişlik Modeli

1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanterinin (Maslach Burnout Inventory) tükenmişlik kavramını ölçmek için yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Tükenmişlik kavramı halen araştırma konusu olarak araştırmacıların ilgisini çeken bir alandır. Tükenmişlik kavramının ölçülmesinde Maslach'ın tükenmişlik envanterinin yoğun bir şekilde kullanıldığı, yapılacak literatür çalışmasında kolayca görülebilir (Deliorman vd., 2009, s.78).

Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği ile üç boyutta ele alınan tükenmişlik kavramı, daha çok insanlara yüz yüze hizmet veren ve insan merkezli meslek dallarında çalışanların yaşadıkları duygusal bir tehdit olarak ifade edilmiştir (Yeniçeri vd., 2009, s.84).

Maslach tükenmişliği üç boyutta incelemiş ve işleri nedeniyle insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlarda, farklı boyutlarda ortaya çıkan belirtileri içeren,

karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalması biçiminde tanımlamış; tükenmişliğin salt yorgunluk, yıpranma ve iş doyumsuzluğundan farklı olduğunu, fiziksel bitkinlik, yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik, olumsuz benlik gelişimi, işe yaramama ve insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir durum olduğunu belirtmiştir (Basım ve Şeşen, 2007, s.204). Maslach Tükenmişlik Modeli'ni oluşturan boyutlar şu şekilde açıklanabilir;

1. Duygusal Tükenme: Bir süreç olarak ele alındığında duygusal tükenme, tükenmişliğin ilk evresi olarak değerlendirilebilir. Bu evrede birey duygusal boyutlu bir yıpranma ile karşı karşıya gelir. Örgütle etkileşime giren birey beklentilerine karşılık verilmediğine dair güçlü izlenimler edinmesi ile yaşadığı hayal kırıklığı ve strese bağlı olarak ortaya çıkan duygusal tükenme, önlem alınmaması durumunda derinleşebilir (Maslach vd., 2001, s.402).

2. Duyarsızlaşma: Kendinden ve işinden uzaklaşan çalışanlar, işe yönelik amaçlarını ve coşkularını kaybederler. Hizmet verilen kişilere aldırış etmeme, düşmanlık içeren olumsuz tepkilerde bulunma bu tükenme boyutunun sıklıkla görülen davranış biçimleridir. Küçültücü bir dil kullanma, insanları sınıflara ayırma, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın diğer belirtileridir (Polat vd., 2009, s.218).

3. Düşük Kişisel Başarı Hissi: Tükenmişlik kavramının üçüncü boyutu olan düşük kişisel başarı, çalışanların tükenmişliği oluşturan faktörler karşısındaki kişisel tepkilerine işaret eder. Kişinin, kendisini olumsuz değerlendirmesi halidir (Maslach vd., 2001, s.403). Tükenmişliğin bu evresinde kişi kendisini yetersiz, gereksiz, işe yaramaz olarak algılar. Yetenekleri, bilgisi konusunda kendisini yetersiz ve değersiz olarak görür. Olumsuz değerlendirme eğilimine giren birey, işindeki başarısızlıktan kendisini sorumlu tutar ve tatminsizlik duyar (Demirel ve Seçkin, 2009, s.148).

Bireyde tükenmişlik, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarı ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Sünter, 2006, s.10).

2.7. TÜKENMİŞLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ

Yapılan araştırmalarda, tükenmişliğin gelişim süreciyle ilgili olarak kesin aşamalar belirlemek mümkün olmamıştır. Ancak, yapılan gözlem, alan araştırması ve görüşmelerden elde edilen bulgular süreç hakkında bir gelişim sırasının var olabileceğini ortaya koymuştur. Farklı araştırmacılar tükenmişliğin gelişim süreci hakkında farklı düşünceler ortaya koymuş, tükenmişliği oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin hangi sırayı izleyerek tükenmişliğe neden oldukları tartışma konusu olmuştur (Sürgevil, 2006, s.47).

Bucak ve Yılmaz (2009, s.201)'a göre tükenmişlik oluşum süreci şu şekilde bir sıra izlemektedir. Çabuk öfkelenme, duyguları kontrol etmekte zorlanma, kolay ağlama, önemsiz baskıları aşırı şekilde önemseme, bağırma çağırma, şüpheler ve alınganlıkta artma, böylece başkalarının kendisini aldattığını düşünmedir. Tükenmişlik yaşayan kişi, kendisine gittikçe aşırı güven duyar ve bu süreç içinde diğer insanlara zihinsel olarak yetersizmiş gibi bakmaya başlar.

Kolitzus (2007, s.39)'a göre tükenmişliğin oluşum sürecinde ilk aşamayı şu hususlar oluşturur; bir şeylerin yolunda gitmediğine dair bir duygu, zaman zaman ve sebepsiz oluşan korku, baş ağrıları, gerginlik, uykusuzluk gibi yeni yeni oluşan belirtiler. İkinci aşamada; memnuniyetsizlik, kızgınlık, diğer kişilere karşı saldırganlık, iş yeri değişimleri, aldatıyor olma duygusu, sırt ağrıları ve migren gibi daha belirgin belirtiler yer alır. Son olarak üçüncü aşamada; yetersizlik ve anlamsızlık duyguları, kendini suçlu görme eğilimleri, güvensizlik, yaşam monotonlaşması, bitkinlik hissi, hayattan kopma şeklindeki belirtiler yer almaktadır.

Cordes ve Dougherty (1993, s.624), Maslach (1978, 1982)'a atıfta bulunarak tükenmişliğin oluşumunu şu şekilde açıklıyor; ilk olarak aşırı iş yükünün bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile duygusal tükenme başlar. Daha sonra birey, savunma stratejisi olarak diğerleri ile ilişkisini sınırlar ve uzaklaşır. Böylece, duyarsızlaşma ortaya çıkar. Son olarak, birey önceki tutumları ile şuandaki tutumları arasında fark olduğu düşüncesine kapılır, bunun sonucunda da iş ve ilişkileri konusunda kendisini yetersiz görmeye başlar.

Sürgevil (2006, s.48), Golombiewski ve Munzenrider (1981, 1984)'e atıfta bulunarak, sürecin duyarsızlaşma ile başladığı, bunun kişisel başarıda düşüşe yol açtığı ve son olarak da duygusal tükenmenin ortaya çıktığı görüşünü savunmuştur. Buna göre, düşük kişisel başarının oluşması için duyarsızlaşmanın yaşanması, yüksek duygusal tükenmenin oluşması için de yüksek düzeyde düşük kişisel başarı hissini oluşması gerekmektedir.

Diğer bir görüşe göre ise; Cordes ve Dougherty (1993, s.624), Schwab ve Iwanicki (1982)'e atıfta bulunarak, tükenmişliğin gelişim sürecinde belirli bir sıra olmadığını ve boyutlardan birinin diğerinin bir sonucu olmadığını savunmuştur.

2.8. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Araştırmalar, tükenmişliğin sonuçlarının çalışan ve örgüt için çok ciddi olabileceğini göstermiştir. Bu nedenle, tükenmişlik kavramının en kolay ve kısa yoldan anlaşılması ve tanınması gerekmektedir. Eğer tükenmişlik semptomları yeterince erken keşfedilmez ise daha da artar ve tedavisi zor fiziksel sonuçlar doğurur (Çiper, 2006, s.22).

Genel olarak tükenmişliğin sonuçlarını; iş savaşı, iş bırakma eğilimi, hizmet niteliğinin bozulması, işe izinsiz gelmeme, izin uzatma eğilimi, grup bağlılığının azalması, fiziksel ve duygusal semptomların artması, sağlık harcamalarının artması, insan ilişkilerinde bozulma, uyumsuzluk, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, yaralanma ve kazaların artması şeklinde sıralanabilir (Börü ve Çiper, 2007, s.553).

Tükenmişliğin sonuçlarını, tükenmişliğin bireysel etkileri, tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri ve tükenmişliğin aile hayatına etkileri başlıkları altında daha ayrıntılı ele almak mümkündür.

2.8.1. Tükenmişliğin Bireysel Etkileri

Ardıç ve Polatçı (2009, s.32)'ya göre bir stres türevi olan tükenmişlik bireyleri pek çok açıdan etkilemektedir. Bireylerin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulup, yıpranmalarına neden olmaktadır. Bu yorgunluk ve yıpranmışlığın temel sebebi, bireyin iş yerinde yaşadığı gerginliktir. Bireyi tükenmişliğe iten bu

gerginlik, uyku bölen kâbuslara, uykusuzluk sonucu oluşan halsizlik ve huzursuzluğa, sürekli bir şeylerin ters gittiği düşüncesine kapılmaya neden olmaktadır. Ayrıca yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı, baş ağrıları gibi rahatsızlıkların etkisini artırmasına neden olur. Tüm bunların yanında birey büyük bir enerji kaybı yaşar.

Tükenmişliğin bireyler üzerinde oluşturduğu en önemli etkilerden birisi de strestir. İnsan üzerinde baskı oluşturan stres; bireyleri üzer, verimliliğini düşürür, sağlık harcamalarını artırır, ifade bozukluğuna neden olur. Birey, maruz kaldığı iş stresini doğrudan paylaşmayı gizli tutabilir. Fakat kişide oluşan unutkanlık, dalgınlık, uykusuzluk, tahammülsüzlük belirtileri bireyin stres altında olduğunu işaretçisidir. Ayrıca, kalp-damar rahatsızlıkları, iskelet, sırt, bel, boyun ağrıları, mide ve bağırsak problemleri iş stresine bağlı olarak bireyde ortaya çıkar (Aydın, 2007, s.29).

Sürgevil (2006, s.90)'e göre tükenmişlik bireyler üzerinde sadece fiziksel etkiler değil, psikolojik etkilerde yaratmaktadır. Tükenmişlik, kişisel başarı duygusunu ve benlik saygısını azaltan bir durumdur. Bireyin kendisini suçlama eğilimine girmesi, duygusal yönden bitkin hissetmesi, çok kolay sinirlenmesi, diğer kişilere karşı negatif bir tutum sergilemesi, şüphencilik tavırlarının artması, normalden fazla riskli işlere girişmesi şeklindeki tutumları tükenmişliğin etkileri doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlardır.

2.8.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri

Çalışma hayatının ilk dönemlerinde oluşan tükenmişlik, uzun dönemde sorun yaratmıyor gibi görünmekte ve çalışanlar bu sendromu çok çabuk atlatabilmektedirler. Ancak çalışma hayatının ilerleyen safhalarında meydana gelen tükenmişlik oldukça ciddi sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunların başında da kişinin iş performansındaki düşüş gelmektedir. Kişinin iş niteliğinde ve kalitesinde meydana gelen bu sorun bireyde, motivasyonun düşmesine, sinirliliğin artmasına, itici davranışların ortaya çıkmasına neden olur (Çiper, 2006, s.24).

Izgar (2003, s.169)'a göre birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik, hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe sürükler. Hizmet

sunan kişi karşısındakilerle en alt düzeyde ilişki kurar ve kimse yokmuş gibi davranır. Bedensel temastan kaçınır. Bu kişiler, karşılarındakileri bir nesne gibi görmeye başlarsa, onlara karşı gösterecekleri ilgide azalma olur, sunulan hizmetin kalitesi düşer, karşıdaki insanın ihtiyaçları dikkate alınmaz. Sonuçta da kişi düşüncesiz, kaba ve umursamaz tavırlarla hizmeti sürdürmeye çalışır.

Tükenmişliğin alışma hayatına etkilerinden birisi de çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde huzursuz olan bireyde, moral ve motivasyon düşüklüğü yaşanır. Bunun sonucunda da iş gören devir hızı yükselir ve ek maliyetler ortaya çıkar. Diğer yandan, işe devamsızlık veya işe katkı sağlamama, işten kaytarma gibi durumlar da örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak verimlilik ve etkinliğin düşmesine neden olur (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.75).

Tükenme yaşayan bireyler, kişilerarası çatışmalara neden olarak, yapılan işlere engel olarak çalışma arkadaşları üzerinde de olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Tükenmişlik sonucu meydan gelen sorunlar kişi ile sınırlı kalmayıp, çevreye yayılır ve belirli bir zaman sonra örgüt içerisinde çözümsüz bir hal alır (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.35).

2.8.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişlik, bireyin sadece iş hayatına değil, aynı zamanda özel hayatına, aile yaşantısına da etki yapmaktadır. Duygusal tükenme ve kişilere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir fakat etkileri tükenmişliğe uğrayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından g cl  bir Şekilde hissedilir (Aydın, 2007, s.31). Duygusal yönden güçsüz olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evdeyken zamanının büyük bölümünü işi ile ilgili sıkıntılarını anlatmakla geçirecek bu da, ailesinin kendisinden beklediği ilginin azalmasına ve aile bireylerinin kendilerini yalnız ve ihmal edilmiş hissetmelerine neden olacaktır. Bu durum da aile bireylerinin, kişiyi sürekli suçlamalarına ve diğer insanlara gösterilen ilgiyi kıskanmalarına yol açacaktır. Sonuçta da aile içi çatışmalar kendini gösterecektir (Sürgevil, 2006, s.93).

Ardıç ve Polatçı (2009, s.36)'ya göre tükenmişliğin aile hayatına etkilerinden bir diğeri ise, bireyin uygun olmayan vakitlerde telefonla aranarak işe gitmek

zorunda bırakılması gibi aile hayatının iş ile kısıtlanması durumudur. Bu konudaki en büyük sorun, kişinin iş ile ilgili bu durumun ne zaman ortaya çıkacağını bilmemesinden kaynaklanan, kişinin kendisini rahat hissedememesi durumudur. Bunun yanında, aile ile ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bu durumun oldukça sıklaşması, aile üyelerini bir birinden uzaklaştıracak, aile içi huzursuzluğu artıracak ve çok büyük kavgalara neden olacaktır.

2.9. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Sürgevil (2006, s.95-96)'e göre tükenmişlik, birey ve örgütler üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin fark edilmesi ile önemini daha da artırmıştır. Çalışma hayatını sürekli olarak tehdit eden tükenmişliğin etkilerini en aza indirebilmek için, bireysel yöntemlerle birlikte, örgütsel müdahalelere de gerek duyulmaktadır. Tükenmişlikle mücadele edebilmek için en başta problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekmektedir. Bu noktadan sonra tükenmişlikle mücadele için çeşitli bireysel ve örgütsel teknikler kullanılabilir. Tükenmişlik her ne kadar zaman içinde sinsi ilerleyen bir kavram olsa da mücadele edilemez bir olgu değildir. Bunun için tükenmişlikle mücadelede, çoğu stres ile mücadele alanında oluşturulmuş birkaç yöntem geliştirilmiştir. Tükenmişlikle mücadelede hem bireyin hem de örgütün çabası büyük önem taşımaktadır. Bu mücadelede; yöntemi belirleme, planlama ve uygulama yükümlülükleri örgütteymiş gibi gözükse de, bireysel teknikler de göz ardı edilemez.

2.9.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Yöntemler

Tükenmişliği bireysel bir problem olarak ele aldığımızda veya örgütsel koşullar kontrol edilemeyecek durumdaysa, tükenmişlikle mücadelede bireysel tekniklere başvurulması kaçınılmazdır. Çekilen zorluk veya zayıflıklar ne olursa olsun, bunlarla başa çıkabilmek için dinlenmek, yardım almak ya da işten ayrılmak gibi çözümler üretilebilir. Dinlenmek; izin almak, tatil yapmak ya da sakin bir yaşam ortamı hazırlamak veya işten ayrılmak şeklinde olabilir. Yardım almak; yeni yetenekler geliştirmek, sağlığa önem verilmesi veya danışmanlık yardımı alınması şeklinde uygulanabilir (Aydın, 2007, s.32).

Tükenmişlikle mücadelede çeşitli önlemler alınabilir. Bu önlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

Tükenmişlikle mücadelede bireysel düzeyde yapılması gerekenler;

- Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan kurtulabilmek için bakış açılarının, düşünce sisteminin ve değer sıralamasının değiştirilmesi gerekir. “Her şey benim kontrolümde olsun, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların, mantıksız inançların değiştirilmesi ve yeniden yapılandırılması gerekir.
- İşe başlamadan önce kişi, yapacağı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.
- Tükenmişliğin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi, kişinin kendisinde oluşabilecek durumları erkenden tanımasına ve önlemler almasına yardımcı olacaktır.
- Kişiler, duygularını ve sorunlarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda cesaretlendirilmelidir.
- Kişiye, insan olarak sınırları olan bir birey olduğunun ve sorumluluklarının sınırlı olduğunun öğretilmesi, gereksiz ve altından kalkamayacağı işlerin altına girmesini önleyebilir. Böylece kişi, hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumlulukları çerçevesinde yardım edebileceğini ve tüm sistemden değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilir.
- Kişi, yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Sosyal açıdan güçlü ve donanımlı bireyler tükenmişliğe karşı daha dayanıklı olurlar.
- Kişi, tatil ve dinlenme olanaklarından mutlaka faydalanmalıdır.
- İşyerinde rutin alışkanlıkları bırakmak, monotonluğu azaltmak, değişik aktiviteler geliştirmek yararlı olabilir.
- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak yararlıdır. Özellikle yapılacak spor aktiviteleri kişileri tükenmişliğe karşı korumakta önemli bir etkidir.

- Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.
- Kişiler hayatlarında nükteye, mizah dergilerine, gülmeye yer verebilir. Evlerinde dinlenebilecekleri rahatlama alanları oluşturabilirler.

Tükenmişlikle mücadelede iş arkadaşları düzeyinde yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir;

- Aynı yerde çalışan kişilerin zaman zaman iş dışı konularda konuşmaları ve birlikte vakit geçirmeleri, aralarında daha sıcak ve yakın ilişkilerin kurulmasını sağlayarak birbirlerine olan desteklerini artırır.
- Birlikte çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmet kalitesini artırır, hem de ilişki sorunlarını önler.
- Birlikte çalışmaktan kaynaklanan sorunların, zamanında, sorun çözülemez bir hal almadan çözülmesi gereklidir.
- İşte karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılacağı destekleyici gurupların oluşturulması gereklidir.
- İşlerinde kıdemli olan kişilerin, yeni çalışanlar için bir model olabilmeleri gerekir.
- İş yerinde sürekli destekleyici bir ortam içerisinde olmak oldukça önemlidir.

Aile düzeyinde yapılması gerekenler;

- İş dışındaki yaşamda aile ve yakın kişilerin desteği vazgeçilmezdir, ayrıca bu yolla kişi, işi dışında var olduğu ve takdir edildiği bir ortam bulmuş olacaktır (Kaçmaz, 2005, s.31-32).

2.9.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler

Tükenmişlikle mücadelede kişilerin kendi davranışlarını tek başlarına değiştirmeleri mümkündür, ancak sosyal çevre tek başına değiştirilemez. İşyerinde bazı değişimler bireysel bir yaklaşımla değil, örgütsel bir bakış açısıyla gerçekleştirilebilir. Nitekim örgütler genellikle, tükenmişlikle mücadelede, tek bir

bireyin sahip olabileceğinden daha fazla kaynak ve güce sahiptirler (Sürgevil, 2006, s.117).

Örgütsel koşulları iyileştirebilmek için alınabilecek her türlü önlem tükenmişliği önleyici veya azaltıcı bir etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. Ayrıca bu yöntemler, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışma guruplarının oluşmasını da sağlamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.76).

Tükenmişlikle mücadelede alınabilecek örgütsel önlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kurumlar, işin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamalıdır.
- Serbest karar verme imkânları ve karara katılma imkânları artırılmalıdır.
- Kişisel dinlenme ve gelişme için tanınan süreler artırılmalıdır.
- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarı yeniden ayarlanmalı ve kişiler yeni görevlere atanmalıdır.
- Kurumların felsefeleri açık ve net olmalıdır. Yöneticiler, karar ve direktiflerinin personel üzerinde oluşturacağı etkileri önceden görebilmelidir.
- Kurumlarda anti-tükenmişlik programları uygulanmalı, bu konuda eğitim ve gelişim programları oluşturulmalı, olumsuz yarışma durumları önlenmelidir.
- Yöneticiler kurum içi iletişim biçimlerini gözden geçirerek, ilişkilerin kalitesini artıracak çalışmalarda bulunmalıdır.
- Kurum tarafından görev tanımları açık ve net olarak yapılmış olmalıdır.
- İşe yeni başlayan kişinin uyum programına katılımı sağlanmalıdır.
- İş ile çalışan arasındaki uyumun sağlanması için iş modifiye edilmelidir.
- Bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planı yapılmalıdır.

- Düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştiriler alınmalıdır.
- Sorun çözümede kalıcı mekanizmalar oluşturulmalı, sorunlar ilk ortaya çıkış anında ele alınmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanları desteklemeli ve çalışanlarda sıkıntılı bir durumda yardım alacakları bir yöneticilerinin olduğu hissini oluşturmalıdır.
- Çalışanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanakları sağlanmalıdır.
- Sistemdeki ödül kaynakları çoğaltılmalıdır.
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılanmasına önem verilmelidir.
- Alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir.
- Çalışanların başarıları takdir edilmelidir.
- Bireyin azalan enerjisini yeniden yükseltmek için seminerlere, grup çalışmalarına katılmaları teşvik edilmelidir (Çiper, 2006, s.26-27).

Bununla birlikte, devlet yönetimi düzeyinde de tükenmişlikle mücadelede çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir. Ülkemizde hastanelerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun bir şekilde örgütlenmesi için çalışanların görev ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir. Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret sorununun giderilmesi ve sosyal olanakların artırılması, personel yetersizliği sorununun giderilmesi gerekmektedir (Kaçmaz, 2005, s.31).

Örgüt kültürü ve tükenmişlik kavramları açıklandıktan sonra, üçüncü ve son bölümde bu iki kavram arasındaki ilişki, yapılacak analizlerle incelenecek ve sonuçlar yorumlanarak önerilerde bulunulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araçları ve değerlendirmede kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmış, bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

3.1. YÖNTEM

3.1.1. Literatür

Örgüt kültürü ve tükenmişlik kavramları literatürde oldukça sık karşılaşılan kavramlardır. Buna karşın, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmalara literatürde çok az rastlanması, yapılan çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Konusu

Çalışanlara doğru ya da yanlış gösteren, stratejiler ile beşeri unsurlar arasındaki bağlantıyı oluşturan, kültürel yapıya işlevsel bir anlayış yükleyen, örgütün tamamını kapsayan temel değer ve inançlar şeklinde tanımlanan örgüt kültürü, örgüt içerisinde yaygın olarak paylaşılan hikâyeler, törenler, seremoniler, gelenekler gibi unsurlar aracılığıyla anlaşılabilir. Çalışanların mutlu olduğu bir iş ortamının oluşturulması, problemleri azaltır, iş tatminini artırır. Bu da, çalışanların yüksek performansla ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlar. Bu nedenle örgüt kültürünün, çalışanların motivasyonunu artırıcı ve tükenmişlik duygusunu engelleyici bir faktör olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların sınırlı kaynaklarla tatmin edildiği, önemsenmediği ortamlarda tükenmişliğin meydana gelmesi ihtimali oldukça yüksektir. Bu ortamlarda çalışanların iş performanslarının düşmeye başlaması, beraberinde iş sorumluluklarının yerine getirilmemesi durumunu ortaya çıkarır ki bu da, çalışanların istek ve beklentileri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumun bozulmasına neden olur. Bunun sonucu olarak da tükenmişlik kendisini gösterir. İşte bu noktada örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi konu edinmiştir.

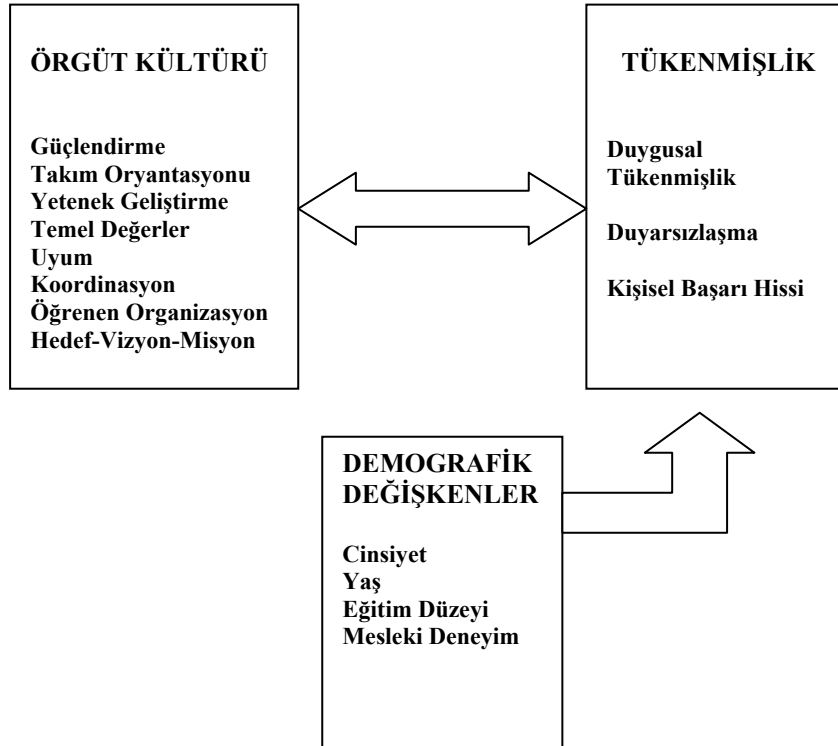
3.1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tükenmişliğin bireyler ve çalışma hayatı üzerinde ciddi sorunlar yaratması ve gün geçtikçe çalışanlar üzerinde daha büyük tatminsizlikler meydana getiren örgütsel koşullar, konuyla ilgili kapsamlı çalışmalar yapılmasını gerekli kılmıştır.

Bu çalışmada amaç, örgüt kültürü ile tükenmişlik arasında ilişkinin olup olmadığının, varsa ne yönde ve ne derecede olduğunun alt boyutlar düzeyinde belirlenmesidir. Çalışanlarda tükenmişlik duygusu oluşturacak örgüt kültürü unsurlarının belirlenmesi ve bu unsurların içeriğinde bir takım değişikliklere gidilerek, tükenmişliğin ortadan kaldırılmasına katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisini inceleyen çalışmaların çok az sayıda olması literatürde konu ile ilgili bir boşluk olduğunun göstergesidir. Çalışma sonunda elde edilecek veriler bu boşluğu az da olsa kapatma açısından önem teşkil edecektir.

3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Bu çalışmada örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi alt boyutlar düzeyinde ortaya koymak amacıyla betimleyici bir araştırma modeli kullanılmıştır.



Sekil 5. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi demografik değişkenlerin tükenmişliğe etkisi ve örgüt kültürü ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın modelini oluşturmaktadır.

Araştırma, Bozok Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarını kapsamaktadır. Bu kapsamda, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Mimarlık-Mühendislik Fakültesi, Tıp Fakültesi, Ziraat Fakültesi, Yozgat Meslek Yüksek Okulu, Sağlık Meslek Yüksek Okulu, Akdağmadeni Meslek Yüksek Okulu ve Yerköy Adalet Meslek Yüksek Okulu bünyesinde görev yapan öğretim elemanlarına, araştırma kapsamında anket uygulanmıştır.

3.1.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Bozok Üniversitesi bünyesinde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Bozok Üniversitesi personel daire başkanlığından alınan bilgilere göre, 2011 yılında üniversite bünyesinde toplam 390 öğretim elemanı bulunmaktadır. Çalışmada 'Tam Sayım Yöntemi' kullanılmış, fakat öğretim elemanlarının yurt dışında bulunmaları, odalarında bulunamamaları veya anketi doldurmayı kabul etmemelerinden dolayı, 163 öğretim elemanına anket uygulanabilmiştir. Öğretim elemanlarınca doldurulan anketlerin tamamı çalışmaya dâhil edilmiştir.

3.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler, yüz yüze görüşme yoluyla uygulanan anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Bölümler birleştirilerek tek bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu toplam 48 sorudan meydana gelmiştir. 1.-22. sorular; örgüt kültürü ölçeğini, 23.-44. sorular; tükenmişlik ölçeğini, 45.-48. sorular demografik özellikleri içermektedir.

Birinci bölümde 22 sorudan oluşan Örgüt Kültürü ölçeği kullanılmıştır. Öğretim elemanlarınca algılanan örgüt kültürünün ana hatlarını belirlemek amacıyla, "The Validity and Reliability of the Organizational Culture Questionnaire (Cho, Hee-Jae, 2000)'de yer alan örgüt kültürü soruları aslına sadık kalınarak Türkçe'ye

çevrilmiş ve kullanılmıştır. Bu sorular, 5 maddelik “ kesinlikle katılıyorum - katılıyorum – kararsızım – katılmıyorum – kesinlikle katılmıyorum ” cevaplarından oluşan, 5’li Likert Ölçeği ile değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde tükenmişlik düzeyleri ile ilgili sorular yer almaktadır. 22 sorudan oluşan bu bölümde Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır (Pelit ve Türkmen, 2008). Sorular 5’li Likert Ölçeğine göre değerlendirilerek öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anket formunun son bölümü, katılımcıların demografik özelliklerinden oluşmaktadır. Bu bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyimlerine yönelik 4 soru yöneltilmiştir.

3.1.7. Kullanılan İstatistikî Analizler

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizi SPSS 17.0 For Windows paket programı (Statistical Programme for Social Science \ Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ile yapılmıştır. Çalışmada; güvenilirlik analizi, sonuçların öğretim elemanlarının demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way anova) kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik alt boyutlarının düzeylerini belirlemek için t testi, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim değişkenlerine göre tükenmişlik alt boyutlarının düzeylerini belirlemek için ise tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

3.1.8. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri, Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Yapılan analizde 163 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anketin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alfa değeri 0,809 olarak bulunmuştur. Uygulanan anketin güvenilirliğinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda “Örgüt Kültürü Ölçeğinin” Cronbach’s Alfa Değeri 0,928, “Tükenmişlik Ölçeğinin” Cronbach’s Alfa Değeri ise 0,786 olarak bulunmuştur.

3.2. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan anket çalışması ile elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışma kapsamında yer alan 163 öğretim elemanının demografik özellikleri ile ilgili tablo ve yorumlar bir başlık altında, örgüt kültürü ve tükenmişlik ile ilgili tablo ve yorumlar ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Demografik Özellikleriyle İlgili Bilgiler

Araştırma kapsamında anket çalışmasına katılan öğretim elemanlarının cinsiyet dağılımı, yaş dağılımı, eğitim düzeyi dağılımı ve mesleki deneyim dağılımları frekans ve oranları ile birlikte tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Ankete Katılan Öğretim Elemanlarının Demografik Bilgileri

Demografik Özellikler	Frekans (n)	Oran (%)	
Cinsiyet	Erkek	111	68,1
	Kadın	52	31,9
	Toplam	163	100,0
Yaş	20–30 yaş	83	50,9
	31–40 yaş	58	35,6
	41 ve üzeri yaş	22	13,5
	Toplam	163	100,0
Eğitim Düzeyi	Lisans	16	9,8
	Yüksek Lisans	82	50,3
	Doktora	65	39,9
	Toplam	163	100,0
Mesleki Deneyim	1–5 yıl	94	57,7
	6–10 yıl	27	16,6
	11–15 yıl	19	11,7
	16–20 yıl	13	8,0
	21 yıl ve üzeri	10	6,1
	Toplam	163	100,0

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 31,9'u kadın, % 68,1'i erkeklerden oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan öğretim elemanlarının büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaşlara göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1), en büyük çoğunluğu % 50,9'luk oranla 20–30 yaş aralığında bulunan öğretim elemanlarının oluşturduğu görölmektedir. Bu gurubu % 35,6 ile 31–40 yaş gurubu takip etmiştir. Yapılan anket sonucunda yeterli veri sayısına ulaşılamayan 51 ve üzeri yaş gurubu, kendisine en yakın yaş gurubu olan 41–50 yaş gurubu ile birleştirilerek analize dâhil edilmiş ve oluşan yeni guruba 41 ve üzeri yaş gurubu adı verilmiştir. 41 ve üzeri yaş gurubunu oluşturan öğretim elemanı oranı ise %13,5 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1), öğretim elemanlarının % 9,8'inin lisans, % 50,3'ünün yüksek lisans ve % 39,9'unun doktora mezunu olduğu görölmektedir.

Son olarak öğretim elemanlarının mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1), araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 57,7'sinin mesleklerinde 1–5 yıl arasında deneyim sahibi oldukları görölmektedir. Öğretim elemanlarının % 16,6'sı 6–10 yıl, % 11, 7'si 11–15 yıl ve % 8,0'i 16–20 yıl arasında meslek deneyimine sahiptir. Mesleki deneyimleri 21 yıl ve üzeri olan öğretim elemanlarının oranı ise % 6,1'dir.

3.2.2. Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Ortalama Değerleri

Tablo 2'de araştırma kapsamında kendilerine anket uygulanan öğretim elemanlarının, örgüt kültürü ölçeğini oluşturan sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamaları görölmektedir. Örgüt kültürü ölçeğini oluşturan sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar (5= Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) numaralandırılıp değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları

İfadeler	Ortalama
1. Fakültede\Yüksekokulda görev yapan öğretim elemanları, alanlarının en iyileridir.	3,15
2. Yönetim politikalarının oluşturulması ve kararların verilmesi sürecinde, öğretim elemanlarının katılımı sağlanır.	3,12
3. Öğretim elemanları arasında sürekli bir işbirliği vardır.	2,96
4. Öğretim elemanları kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyarlar.	3,77
5. Çalışmalar, öğretim elemanlarının kişisel hedefleri ile okulun hedefleri arasındaki ilişkiyi uyumlu hale getirecek şekilde organize edilir.	3,33
6. Öğretim elemanları, okul amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler.	3,49
7. Öğretim elemanlarının yetenekleri üzerine sürekli yatırımlar yapılmaktadır.	2,77
8. Okulumuzda, karakteristik yönetim tarzının yanında, katılımcı yönetim uygulamaları da mevcuttur.	3,13
9. Fakültemiz\Yüksekokulumuz, açıkça ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	3,23
10. Temel değerlerin göz ardı edilmesi, sorunların ortaya çıkmasına neden olur.	4,37
11. Öğretim elemanları arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	2,88
12. Karar almanın zor olduğu konularda bile öğretim elemanları arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	2,70
13. Alınan kararlar, işlerin yürütülmesi konusunda gayet tutarlı ve öngörülebilir niteliktedir.	3,06
14. Öğretim elemanları, farklı alanlarda görev yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptir.	2,90
15. Fakülte\Yüksekokul yönetimi, öğretim elemanlarının görüşlerine önem verir.	3,28
16. Fakülte\Yüksekokul yönetimi, risk almayı ve yeniliği destekler.	3,17
17. Öğretim elemanları; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirilir.	2,77
18. Başarısızlıklar, öğrenmek için fırsat olarak görülür.	3,37
19. Hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	3,34
20. Fakülte\Yüksekokul misyon ve vizyonu öğretim elemanlarınca bilinmektedir.	3,40
21. Fakülte\Yüksekokul misyonu, öğretim elemanlarına yol gösterici niteliktedir.	3,34
22. Fakülte\Yüksekokul vizyonu, öğretim elemanlarına heyecan ve motivasyon kazandırır.	3,15
TOPLAM	3,21

Ölçekte yer alan ifadelerin en yüksek ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmekten mutluluk duydukları (ort=3,77) sonucuna ulaşılırken, temel değerlerin göz ardı edilmesi

durumunda sorunların ortaya çıkabileceği görüşünü paylaştıkları görülmektedir (ort=4,37). En düşük ortalama değerlere sahip ifadelerin ise 2,70 ile “karar almanın zor olduğu konularda bile öğretim elemanları arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır” şeklindeki ifade ile birlikte 2,77 ile “öğretim elemanları, yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirilirler” ifadesi olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgüt Kültürü Alt Boyutları

Örgüt Kültürü	Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgüt Kültürü Alt Boyutları							
	Güçlendirme	Takım Oryantasyonu	Yetenek Geliştirme	Temel Değerler	Uyum	Koordinasyon	Öğrenen Org.	Hedef Vizyon Misyon
Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
3,21	3,38	3,40	3,36	3,54	3,02	3,21	3,28	3,44

Tablo 3’e göre, Bozok Üniversitesi’nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları genel olarak orta düzeydedir. Alt boyutlara göre öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları incelendiğinde ise, öğretim elemanlarının güçlendirme, takım oryantasyonu, yetenek geliştirme, uyum, koordinasyon, öğrenen organizasyon ve hedef-vizyon-misyon algılarının orta düzede olduğu görülmektedir. Bozok Üniversitesi bünyesinde yer alan öğretim elemanlarının temel değer algılarının ise yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları

Duygusal Tükenme	Ortalama
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,33
2. İş dönüşü kendimi ruhen bitkin hissediyorum.	2,54
3. Sabah uyandığımdaya, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,04
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	2,40
5. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	2,01
6. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	2,39
7. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	2,70
8. İnsanlarla doğrudan ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	2,29
9. İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1,71
Toplam	2,18
Kişisel Başarı Hissi	Ortalama
1. İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.	3,72
2. İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	3,83
3. İşim aracılığıyla, insanların yaşamlarına katkı sağladığımı inanıyorum.	3,94
4. Kendimi enerjik hissediyorum.	3,82
5. İşim gereği, karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	3,85
6. İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	3,52
7. İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.	3,46
8. İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	3,93
Toplam	3,83
Duyarsızlaşma	Ortalama
1. İşim gereği karşılaştığım insanlara, birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.	1,94
2. Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum.	1,79
3. Bu işin, beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.	2,05
4. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	1,91
5. İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri sanki ben yaratıyormuşum gibi davrandıklarını hissediyorum.	2,20
Toplam	1,94

Tablo 4’de öğretim elemanlarının tükenmişliğin üç boyutu ile ilgili olarak verilen ifadelerle katılım dereceleri verilmiştir. Buna göre, öğretim elemanlarının

duygusal tükenmişlik ile ilgili görüşleri arasında en yüksek ortalama değer 2,70 ile “İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.” ifadesi olurken, en düşük ortalama 1,71 ile “ İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.” ifadesi olmuş ve öğretim elemanlarının bu ifadeye katılmadıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Öğretim elemanlarının kişisel başarı hissi ile ilgili ortalamalar arasında en yüksek ortalama 3,94 ile “ İşim aracılığıyla, insanların yaşamlarına katkı sağladığımı düşünüyorum” ifadesidir. Bunun yanında “İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim” ifadesi 3,46 ile en düşük ortalamaya sahip ifade olmuştur. Öğretim elemanları elde ettikleri kayda değer başarılar konusunda kararsız kalırken, insanlara katkı sağladıklarına inanmaktadırlar.

Duyarsızlaşma ile ilgili ifadeler arasında en yüksek ortalama değer 2,20 ile “İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri sanki ben yaratıyormuşum gibi davrandıklarını hissediyorum” ifadesine ait olduğu görülmektedir. “Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum” ifadesi 1,79 ortalama ile en düşük ortalama değere sahip olmuştur.

Tükenmişlik ölçeğinde yer alan ifadelere verilen cevaplar genel olarak incelendiğinde ise, en düşük ortalamaya 1,94 ile duyarsızlaşma ile ilgili ifadeler sahip olurken, duyarsızlaşmayı 2,18 ile duygusal tükenme ve 3,83 ortalama değer ile kişisel başarı hissi ile ilgili ifadeler izlemektedir.

Buna göre Bozok Üniversitesi’nde görev yapan öğretim elemanlarında duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin düşük, kişisel başarı hissini orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Genel olarak bu durum, öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu gösteren bir bulgudur.

3.2.3. Araştırma Kapsamında Kendilerine Anket Uygulanan Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Özelliklerle İlişkisinin Analizi

Çalışmanın bu aşamasında öğretim elemanlarında tükenmişlik alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile t testi ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 5. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi

CİNSİYET	N	Ortalama	Std. Sapma	P	
Duygusal Tükenmişlik	Erkek	111	2,15	,926	0,593
	Kadın	52	2,23	,831	
Duyarsızlaşma	Erkek	111	1,88	,735	0,186
	Kadın	52	2,06	,802	
Kişisel Başarı Hissi	Erkek	111	3,81	,548	0,543
	Kadın	52	3,87	,525	

Tablo 5’de araştırma kapsamında kendilerine anket uygulanan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Duygusal tükenmişlik ortalamalarına bakıldığında erkek öğretim elemanlarının çoğunda duygusal tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu gözlenmektedir (2,15). Kadın öğretim elemanlarında da erkeklerde olduğu gibi duygusal tükenmişlik düzeyi 2,23 ortalama değeri ile düşük düzeyde gözlenmektedir. Cinsiyet ile duygusal tükenmişlik arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel bir fark olup olmadığına bakıldığında, t testi sonucunda herhangi bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,593 > 0,05$).

Duyarsızlaşma ortalamalarına göre erkek öğretim elemanlarının duyarsızlaşma düzeyleri çoğunlukla düşük düzeydedir (1,88). Kadın öğretim elemanlarının duyarsızlaşma düzeyleri de 2,06 ortalama ile gene düşük düzeydedir. Duyarsızlaşma ile cinsiyet arasında istatistiksel bir farkın olup olmadığı $p < 0,05$ anlam düzeyinde t testinde analiz edilmiş ve herhangi bir fark bulunamamıştır ($p = 0,186 > 0,05$).

Kişisel başarı hissi ortalamaları incelendiğinde erkek öğretim elemanlarının kişisel başarı düzeylerinin genellikle yüksek olduğu görülmektedir (3,81). Kadın öğretim elemanlarının kişisel başarı hissi düzeyleri de 3,87 ortalama değer ile oldukça yüksek seviyelerdedir. Cinsiyet ile kişisel başarı hissi arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı yapılan t testi sonucunda bulunmuş ve böyle bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,543 > 0,05$).

Tablo 6. Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sap.	p
Duygusal Tükenmişlik	20–30 yaş	83	2,04	0,818	0,105
	31–40 yaş	58	2,29	0,991	
	41 ve üzeri yaş	22	2,41	0,854	
	Toplam	163	2,18	0,895	
Duyarsızlaşma	20–30 yaş	83	1,98	0,796	0,188
	31–40 yaş	58	1,81	0,736	
	41 ve üzeri yaş	22	2,14	0,640	
	Toplam	163	1,94	0,759	
Kişisel Başarı Hissi	20–30 yaş	83	3,75	0,581	0,052
	31–40 yaş	58	3,97	0,417	
	41 ve üzeri yaş	22	3,77	0,612	
	Toplam	163	3,83	0,540	

Tablo 6’da araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaşlarına göre tükenmişlik alt boyutları analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 20–30 yaş arası tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenmişlik düzeyi 2,04; 31–40 yaş arası duygusal tükenmişlik düzeyi 2,29; 41 ve üzeri yaş gurubunun duygusal tükenmişlik düzeyi 2,41 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının yaşları ile duygusal tükenmişlikleri arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı test edilmiş ve anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0,105>0,05$).

Analiz sonucunda öğretim elemanlarının yaşları ile duyarsızlaşma düzeyleri; 20–30 yaş arası 1,98; 31–40 yaş arası 1,81; 41 ve üzeri yaş gurubu 2,14’dür. Öğretim elemanlarının yaşları ile duyarsızlaşma arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($p=0,188>0,05$).

Öğretim elemanlarının yaşlarına göre kişisel başarı hissi düzeyleri incelendiğinde 20–30 yaş arası 3,75; 31–40 yaş arası 3,97; 41 ve üzeri yaş gurubunun 3,77 düzeylerinde olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarını yaşları ile kişisel başarı hissi alt boyutu arasında $p<0,06$ anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup

olmadığı araştırılmış ve ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür ($p=0,052<0,06$). Hangi guruplar arasında kişisel başarı hissi alt boyutunun yaşa göre farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. Buna göre 20-30 yaş gurubu ile 31-40 yaş gurubu arasında kişisel başarı hissi alt boyutunun yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; 31-40 yaş gurubundaki öğretim elemanlarının kişisel başarı hislerinin, 20-30 yaş gurubunda yer alan öğretim elemanlarından daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Öğretim Elemanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sap.	p
Duygusal Tükenmişlik	Lisans	16	2,13	1,025	0,237
	Yüksek Lisans	82	2,07	0,900	
	Doktora	65	2,32	0,850	
	Toplam	163	2,18	0,895	
Duyarsızlaşma	Lisans	16	2,19	0,834	0,226
	Yüksek Lisans	82	1,85	0,669	
	Doktora	65	1,98	0,838	
	Toplam	163	1,94	0,759	
Kişisel Başarı Hissi	Lisans	16	3,75	0,447	0,450
	Yüksek Lisans	82	3,79	0,561	
	Doktora	65	3,89	0,534	
	Toplam	163	3,83	0,540	

Tablo 7’de araştırma kapsamında kendilerine anket uygulanan öğretim elemanlarının eğitim durumlarına göre tükenmişlik alt boyut düzeyleri incelenmiştir. Buna göre, lisans mezunlarının duygusal tükenmişlik düzeyi 2,13; yüksek lisans mezunlarının tükenmişlik düzeyi 2,07; doktoralarını tamamlamış öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri 2,32’dir. Öğretim elemanlarının eğitim düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($p=0,237>0,05$).

Duyarsızlaşma ile öğretim elemanlarının kişisel başarı hisleri incelendiğinde ise; lisans mezunlarının 2,19 düzeyinde; yüksek lisans mezunlarının 1,85 düzeyinde; doktora mezunlarının 1,98 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının eğitim düzeyleri ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı analiz edilmiş ve sonuçta anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p = 0,226 > 0,05$).

Öğretim elemanlarının eğitim düzeyleri ile kişisel başarı hissi alt boyutunun analizi sonucunda; lisans mezunlarının kişisel başarı düzeyi 3,75; yüksek lisans mezunlarının kişisel başarı düzeyi 3,79 ve doktorasını tamamlamış öğretim elemanlarının kişisel başarı hissi düzeyi 3,89 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının eğitim düzeyleri ile kişisel başarı hissi arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı araştırılmış ve anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p = 0,450 > 0,05$).

Öğretim elemanlarının eğitim düzeylerinin çok yüksek olması, eğitim düzeyine göre öğretim elemanlarında, tükenmişliğin gruplar arasında anlamlı farklılıklar göstermemesinin nedeni olarak kabul edilebilir.

Tablo 8. Öğretim Elemanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi

	Mesleki Deneyim	N	Ortalama	Std. Sap.	p
Duygusal Tükenmişlik	1-5 yıl	94	2,04	0,802	0,078
	6-10 yıl	27	2,15	0,907	
	11-15 yıl	19	2,47	1,073	
	16-20 yıl	13	2,38	0,870	
	21 yıl ve üzeri	10	2,70	1,160	
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	94	1,89	0,740	0,580
	6-10 yıl	27	1,96	0,854	
	11-15 yıl	19	1,84	0,765	
	16-20 yıl	13	2,15	0,555	
	21 yıl ve üzeri	10	2,20	0,919	
Kişisel Başarı Hissi	1-5 yıl	94	3,80	0,579	0,258
	6-10 yıl	27	3,85	0,362	
	11-15 yıl	19	4,00	0,471	
	16-20 yıl	13	3,62	0,650	
	21 yıl ve üzeri	10	4,00	0,471	

Tablo 8’de araştırmaya katılan ğretim elemanlarının mesleki deneyimleri ile tükenmişlik alt boyutlarının düzeyleri incelenmiştir. Buna göre ğretim elemanlarının mesleki deneyimleri ile duygusal tükenmişlikleri analiz edilmiş, 1–5 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik düzeyi 2,04; 6–10 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri 2,15; 11–15 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri 2,47; 16–20 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri 2,38; 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri 2,70 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının mesleki deneyimleri ile duygusal tükenmişlik arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı araştırılmış ve yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($p = 0,078 > 0,05$).

Duyarsızlaşma alt boyutu ile ğretim elemanlarının mesleki deneyimleri analiz edildiğinde çıkan sonuçlar şu şekildedir; 1–5 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan öğretime elemanlarında duyarsızlaşma düzeyi 1,89; 6–10 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarında duyarsızlaşma düzeyi 1,96; 11–15 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarında duyarsızlaşma düzeyi 1,84; 16–20 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarında duyarsızlaşma düzeyi 2,15 ve son olarak 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarında duyarsızlaşma düzeyi 2,20 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının mesleki deneyimleri ile duyarsızlaşma arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p = 0,580 > 0,05$).

Öğretim elemanlarının mesleki deneyimleri ile kişisel başarı hissi alt boyutu analiz edilmiş ve 1–5 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının kişisel başarı hissi düzeyi 3,80; 6–10 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının kişisel başarı hissi düzeyi 3,85; 11–15 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının kişisel başarı hissi düzeyi 4,00; 16–20 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının kişisel başarı hissi düzeyi 3,62 ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi bulunan ğretim elemanlarının kişisel başarı hissi

düzeyleri 4,00 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının mesleki deneyimleri ile kişisel başarı hissi alt boyutu arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde bir farkın olup olmadığı test edilmiş, sonuçta anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0,258>0,05$). Öğretim elemanlarının tükenmişlik algılarının mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermemesinde guruplar arasındaki veri sayılarının farklılıklar göstermesi bir neden olarak gösterilebilir. Buna karşın gurup birleştirme yoluna gidilerek yapılan analizlerde de herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır.

3.2.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü alt boyutları (güçlendirme, takım oryantasyonu, yetenek geliştirme, temel değerler, uyum, koordinasyon, öğrenen organizasyon, hedef-vizyon-misyon) ve tükenmişlik alt boyutları (duygusal tükenmişlik, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma) arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiş. Bu kapsamda örgüt kültürü ve tükenmişlik ölçeklerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Duygusal Tükennmişlik	2,18	0,895	1										
2. Kişisel Başarı Hissi	3,83	0,540	-,166*	1									
3. Duyarsızlaşma	1,94	0,759	,470**	-,207**	1								
4. Güçlendirme	3,38	0,944	-,249**	,141	-,071	1							
5. Takım Oryantasyon	3,40	0,907	-,287**	,130	-,143	,598**	1						
6. Yetenek Geliştirme	3,36	0,907	-,162*	,126	-,085	,511**	,589**	1					
7. Temel Değerler	3,54	0,764	-,331**	,122	-,081	,407**	,467**	,389**	1				
8. Uyum	3,02	0,959	-,320**	,233**	-,202**	,545**	,580**	,468**	,408**	1			
9. Koordinasyon	3,21	0,967	-,415**	,296**	-,159*	,593**	,583**	,510**	,586**	,628**	1		
10. Öğrenen Organizasyon	3,28	0,834	-,339**	,257**	-,139	,462**	,464**	,506**	,550**	,442**	,669**	1	
11. Hedef-Vizyon-Misyon	3,44	0,869	-,276**	,202**	-,193*	,389**	,492**	,434**	,532**	,465**	,555**	,538**	1

*p<0,05 (Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.)

**p<0,01(Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.)

Yapılan korelasyon analizine göre örgüt kültürü alt boyutu olan güçlendirme ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki sonuçlar incelendiğinde, güçlendirme ile duygusal tükenmişlik arasında $r = -.249$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p = 0,001 < 0,01$). Buna göre, güçlendirme düzeyi arttıkça, duygusal tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Üniversite yönetimi personel güçlendirme faaliyetlerine ağırlık vererek, duygusal tükenmişliğin önüne geçebilir.

Takım oryantasyonu alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerine göre, takım oryantasyonu ile duygusal tükenmişlik arasında $r = -.287$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde ters yönde anlamlı bir ilişki vardır ($p = 0,000 < 0,01$). Buna göre, takım oryantasyonu düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik azalmaktadır. Öğretim elemanları arasında takım oryantasyonun yüksek olması, duygusal tükenmişliği azaltan bir faktördür.

Örgüt kültürü alt boyutlarından yetenek geliştirme ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, yetenek geliştirme ile duygusal tükenmişlik arasında $r = -.162$, $p < 0,05$ anlam düzeyinde ters yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p = 0,039 < 0,05$). Yetenek geliştirme faaliyetlerinin yüksek olması, duygusal tükenmişliği azaltan bir durumdur.

Örgüt kültürü alt boyutlarından biri olan temel değerler ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, temel değerler ile duygusal tükenmişlik arasında $r = -.331$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde ters yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). Temel değerler düzeyindeki artış, duygusal tükenmişlik düzeyini azaltır. Buna göre, öğretim elemanlarının, üniversite temel değerlerine bağlılık düzeyleri artarsa, duygusal tükenmişlik düzeyleri o derece azalır.

Uyum alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, uyumun; tükenmişlik alt boyutlarının tümüyle ilişkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre uyum ile duygusal tükenmişlik arasında $r = -.320$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde ters yönde anlamlı bir ilişki vardır ($p = 0,000 < 0,01$). Yani, öğretim elemanları arasında uyumun yüksek olması, duygusal tükenmişlik düzeyinin azalmasını sağlamaktadır. Uyum ile kişisel başarı hissi alt boyutu arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında, uyum ile kişisel başarı hissi arasında $r = .233$,

$p < 0,01$ anlam düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p = 0,003 < 0,01$). Buna göre, uyum düzeyi arttıkça kişisel başarı düzeyi de artmaktadır. Öğretim elemanları arasında uyumun yüksek düzeylere ulaşması, kişisel başarı hislerinin artmasını sağlamaktadır. Uyum ile tükenmişlik alt boyutu olan duyarsızlaşma arasındaki korelasyon değerlerine göre, uyum ve duyarsızlaşma arasında $r = -,202$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde ters yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p = 0,01 = 0,01$). Bu sonuca göre, uyum düzeyi arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır. Öğretim elemanlarında duyarsızlaşmanın önüne geçilebilmesi için uyum düzeyinin artırılması gerekmektedir.

Bir başka örgüt kültürü alt boyutu olan koordinasyonun tükenmişlik alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde, koordinasyon ile duygusal tükenmişlik arasında $r = -,415$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde ters yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). Buna göre öğretim elemanları arasında koordinasyon düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Koordinasyon ile kişisel başarı hissi arasında ise $r = ,296$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p = 0,000 < 0,01$). Öğretim elemanları arasında koordinasyon düzeyi arttıkça kişisel başarı hissi düzeyi de artmaktadır. Koordinasyon ile duyarsızlaşma arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, bu iki alt boyut arasında $r = -,159$, $p < 0,05$ anlam düzeyinde ters yönde, anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p = 0,043 < 0,05$). Buna göre, yüksek koordinasyon duyarsızlaşmayı azaltan bir faktördür.

Öğrenen organizasyon alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, öğrenen organizasyon ile duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissi alt boyutları arasında ilişkinin var olduğu görülmektedir. Öğrenen organizasyon ile duygusal tükenmişlik arasında $r = -,339$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde ters yönde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p = 0,000 < 0,01$). Buna göre, öğrenen organizasyon alt boyutunun düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Öğrenen organizasyon alt boyutu ile kişisel başarı hissi arasında ise, $r = ,257$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p = 0,001 < 0,01$). Buna göre, öğrenen organizasyon alt boyutunun düzeyi arttıkça kişisel başarı hissi düzeyi de artmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda Hedef- Vizyon- Misyon örgüt kültürü alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki değerler incelendiğine Hedef- Vizyon- Misyon alt boyutunun tükenmişlik alt boyutlarının tamamıyla ilişkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, Hedef-Vizyon-Misyon alt boyutu ile duygusal tükenmişlik arasında $r = -.276$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde ters yönde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p = 0,000 < 0,01$). Hedef-Vizyon-Misyon alt boyutu düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Sonuç olarak, fakülte/yüksekokul hedef, vizyon ve misyonunun yol gösterici nitelikte olması ve öğretim elemanlarınca bilinmesi, duygusal tükenmişliği azaltan bir faktördür. Hedef-Vizyon-Misyon alt boyutu ile kişisel başarı hissi arasında ise $r = .202$, $p < 0,01$ anlam düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p = 0,01 = 0,01$). Buna göre Hedef-Vizyon-Misyon alt boyutunun düzeyi arttıkça kişisel başarı hissi düzeyi de artmaktadır. Hedef-Vizyon-Misyon alt boyutu ile duyarsızlaşma alt boyutu arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, Hedef-Vizyon-Misyon alt boyutu ile duyarsızlaşma arasında $r = -.193$, $p < 0,05$ anlam düzeyinde ters yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p = 0,014 < 0,05$). Buna göre, Hedef-Vizyon-Misyon alt boyutu düzeyinin artması duyarsızlaşma düzeyinin azalmasını sağlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, üniversitede görev yapan öğretim elemanları üzerinde, örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi alt boyutları ile ortaya koymaktır.

Bu amaçtan hareketle araştırmada, örgüt kültürünün alt boyutları olan güçlendirme, takım oryantasyonu, yetenek geliştirme, temel değerler, uyum, koordinasyon, öğrenen organizasyon ve hedef-vizyon-misyon ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim demografik değişkenlerine göre öğretim elemanlarında tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma, Bozok Üniversitesi'nde görev yapan 163 öğretim elemanı üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada tam sayım yöntemi kullanılmış ve veriler yüz yüze uygulanan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik alt boyutlarının düzeylerini belirlemek için t testi, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim değişkenlerine göre tükenmişlik alt boyutlarının düzeylerini belirlemek için ise tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmada, öğretim dönemindeki yoğunluğun, zaman açısından öğretim elemanlarını sınırlandırdığı düşünülmektedir. Ayrıca, öğretim elemanlarının, kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların gerçek görüşlerini tam anlamıyla yansıtmayabileceği de bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda, Bozok Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının güçlendirme, takım oryantasyonu, yetenek geliştirme, uyum, koordinasyon, öğrenen organizasyon, hedef-vizyon-misyon algılarının orta düzeyde, temel değer algılarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüş ve öğretim elemanlarının örgüt kültürü algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunla birlikte öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma algılarının düşük, kişisel başarı hissi

algılarının ise yüksek olduğu belirlenmiş ve öğretim elemanlarının tükenmişlik algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demografik değişkenlerin tükenmişlik alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; öğretim elemanlarının duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Geçmişte birçok çalışma tarafından da desteklenen bu sonuca dayanarak cinsiyetin, tükenmişlik düzeyini etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yaş değişkeninin, öğretim elemanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında yaş değişkeninin, öğretim elemanlarının kişisel başarı hissi alt boyutu üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, öğretim elemanlarının kişisel başarı hisleri yaşlarına göre farklılık gösterirken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri her yaş gurubunda aynı düzeyde gerçekleşmektedir. Benzer çalışmalara bakıldığında; Sünter vd. (2006)'ne göre yaş ile tükenmişlik arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı belirtilirken, Cemaloğlu ve Şahin (2007), tükenmişlik düzeylerinde yaş gurupları arasında farklılıklar bulunduğunu ifade etmiştir.

Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ilişkin algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, eğitim düzeyi tükenmişliği etkileyen bir faktör değildir. Buna karşın, literatürde eğitim düzeyinin tükenmişliği etkileyen bir faktör olduğu ortaya konulmuştur(Cemaloğlu ve Şahin, 2007).

Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ilişkin algılarının, mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Sonuç olarak öğretim elemanlarının mesleki deneyimleri, tükenmişlik üzerinde etkili bir faktör değildir.

Örgüt kültürü alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında ilişki olup olmadığı yapılan analiz sonucunda belirlenmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından güçlendirme ile duygusal tükenmişlik alt boyutu arasında ters yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre, güçlendirme düzeyi arttıkça öğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.

Takım oryantasyonu örgüt kültürü alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutu olan duygusal tükenmişlik arasında ters yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Sonuç olarak, takım oryantasyonu düzeyinin artmasının, öğretim elemanlarında duygusal tükenmişliği azaltan bir unsur olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutu olan yetenek geliştirme ile tükenmişlik alt boyutları arasında ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde, bu alt boyutun duygusal tükenmişlik ile ters yönde bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından temel değerler ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmişlik arasında ters yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre temel değerleri algılama düzeyinin artması, duygusal tükenmişliği azaltan bir faktördür.

Uyum alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde uyumun, tüm alt boyutlarla ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, uyum ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında ters yönde; kişisel başarı hissi arasında ise pozitif yönde ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanlarının uyum algılarının düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmakta, kişisel başarı hisleri ise artmaktadır.

Bir başka örgüt kültürü alt boyutu olan koordinasyon ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ters yönde ilişkilerin olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre, öğretim elemanlarının koordinasyon düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır. Buna karşın, koordinasyon ile kişisel başarı hissi alt boyutu arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Yani, öğretim elemanlarının koordinasyon düzeylerinin artması kişisel başarı düzeylerini de artıran bir faktördür.

Öğrenen organizasyon alt boyutu ile duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissi alt boyutları arasında ilişkinin var olduğu yapılan analiz sonucunda belirlenmiştir. Buna göre, öğrenen organizasyon ile duygusal tükenmişlik arasında ters yönde, kişisel başarı hissi arasında ise pozitif yönde bir ilişki mevcuttur.

Öğrenen organizasyon alt boyutunun algılanma düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik azalmakta, kişisel başarı hissi artmaktadır.

Son olarak hedef-vizyon-misyon alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Buna göre, hedef-vizyon-misyon alt boyutu ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ters, kişisel başarı hissi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının hedef-vizyon-misyon alt boyutunu algılama düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma azalmakta, kişisel başarı hissi düzeyi artmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında örgüt kültürü ile tükenmişliğin birbiri ile ilişkili iki kavram olduğu, güçlendirme, takım oryantasyonu, yetenek geliştirme, temel değerler, uyum, koordinasyon, öğrenen organizasyon ve hedef-vizyon-misyon algılarının hakim olduğu yapıcı örgüt kültürünün, tükenmişlik düzeyini azaltıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda örgüt kültürünün yapıcı biçimde geliştirilmesi ve tükenmişliğin önüne geçilmesi için; çalışanların karar alma sürecinde katılımları sağlanarak yoğun güçlendirme faaliyetleri yürütülmeli, sürekli bir işbirliği ile kişisel hedefleri ve örgütsel hedefleri uyumlu hale getirip, çalışanların takım ruhuna sahip olabilmeleri için gerekli oryantasyon süreci uygulanmalıdır. Bununla birlikte, çalışanlar üzerine yatırımlar yapılarak çalışanların kendilerini her konuda geliştirmeleri için gereken imkânlar sunulmalı, açıkça ifade edilmiş hedefler doğrultusunda, katılımcı uygulamalar eşliğinde çalışanların örgütün temel değerlerine bağlılığı sağlanmalıdır. Üst düzey bilgi paylaşımı ile çalışanların gerek diğer çalışanlarla, gerekse de örgüt ile uyumlarının üst seviyelere çıkarılması için gerekli çabanın gösterilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde risk ve yenilikler desteklenmeli, iyi bir ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır. Bununla birlikte, örgütün hedef, vizyon ve misyonun tüm çalışanlarca bilinmesinin sağlanması ve çalışanlara motivasyon kazandıracak şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Böylece, yapıcı örgüt kültürü düzeyi artacak ve tükenmişlik düzeyinin azalması sağlanacaktır.

Buna benzer bir çalışma farklı üniversitelerde, daha büyük bir katılım sağlanarak yapılabilir. Ayrıca, tükenmişliğe etki edebilecek daha farklı değişkenlerle çalışma tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akıncı, Z.Beril (1998); **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.

Başaran, İbrahim E. (1991); **Örgütsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, Ankara

Çetin, Münevver Ö. (2004); **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Basımevi, Birinci Basım, Ankara.

Deal, Terence E. ve Kennedy, Allen A. (1982); **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Massachusetts, Addison-Wesley.

Denison, Daniel R. (1990); **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, Library of Congress in Publication Data.

Eroğlu, Feyzullah (2000); **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

Genç, Nurullah (2007); **Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara.

Gümüşsuyu, Çağdaş (2005); **Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Birinci Baskı, Yayın No:328, Ankara.

Güney, Salih (2001); **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Birinci Basım, Ankara.

Hampden-Turner, Charles (1990); **Corporate Culture**, The Economist Book Limited, London.

Izgar, Hüseyin(Ed.), (2003); **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Birinci Baskı, Konya.

Kolitzus, Helmut (2007); **Sağlık, Mutluluk ve İnanç “Anti Tükenme Başarı Programı”**, Çev: Akın Kanat, İlya İzmir Yayınevi, Birinci Baskı, İzmir.

Mullins J. , Lavrie (2002); **Management and Organizational Behaviour**, Finansal Times Prentice Hall, Sixth Edition.

Mullins, Lavrie J. (1996); **Management and Organizational Behaviour**, Fourth edition, Publishing, A Division of Pearson Professional Limited.

Oktay, Mahmut (1996); **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem; **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1468, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 782, s.63.

Paine, Whiton Stewart(Ed.), (1982); **Job Stress and Burnout**, Sage Publications, London.

Schein, Edgar H. (1985); **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco.

Sürgevil, Olca (2006); **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şimşek, M. Şerif, Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan (2003); **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Yenilenmiş 3. Baskı, Konya.

Şişman, Mehmet (1994); **Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Terzi, A.Rıza (2000); **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tevrüz, Suna(Ed.), (2006); **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, DETEMAT, 3. Baskı, İstanbul.

MAKALELER

Alpöz, Esin, Güneri, Pelin, Sürgevil, Olca ve Çankaya, Hülya (2008); “Burnout Syndrome in A Dentistry Faculty: Effect of Sociodemographic and Academic Factors”, **Hacettepe Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi**, Cilt 32, Sayı 3, s.18-28.

Altay, Birsen, Gönener, Demet ve Demirkıran, Ceren (2010); “Bir Üniversitede Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi”, **Fırat Tıp Dergisi**, Sayı 15, s.10-16.

Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008); “Tükenmişlik Sendromu: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama-GOÜ Örneği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s.69-96.

Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2009); “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 32, s.21-46.

Arı, Güler S. ve Bal, Emine Ç. (2008); “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, s.131-148.

Arslan, Hasan, Kuru, Mahmut ve Satıcı, Aytaç (2005); “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 44, s.449-472.

Asad, Nargis ve Khan, Saiqa (2003); “Relationsship Between Job-Stress and Burnout: Organizational Support and Creativity As Predictor Variables”, **Pakistan Journal of Psychological Research**, Sayı 18, s.139-149.

Aykan, Ebru (2007); “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 25-27 Mayıs**, Sakarya Üniversitesi, s.159-168.

Bakan, İsmail (2008); “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, Sayı:14

Basım, Nejat H. ve Şeşen, Harun (2007); “EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, s.201-213.

Bilir, Pervin, Ay, Ünal ve Gürbüz, Tuğba Ç. (2003); “Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü”, **Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, s.117-128.

Börü, Deniz ve Çiper, Ayşe (2007); “Tükenmişlik Sendromunun Çalışanın Performansına Etkisi”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 25-27 Mayıs**, Sakarya Üniversitesi, s.552-558.

Bucak, Esergül B. ve Yılmaz, Ahmet (2009); “İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Milli Eğitim**, Sayı 181, s.198-220.

Cemaloğlu, Necati ve Şahin, Dilek E. (2007); “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, s.465-484.

Cole, Joanne (1999); “An Ounce of Prevention Beats Burnout”, **HR Focus**, Cilt 76, Sayı 6, s.14-15.

Corde, Cynthia L. and Dougherty, Thomas W. (1993); “A Review and An Integration of Research on Job Burnout”, **Academy of Management Review**, Cilt 18, Sayı 4, s.621-656.

Cullen, Jennifer C., Silverstein, Barbara A. and Foley, Michael P. (2008); “Linking Biomechanical Workload and Organizational Practices to Burnout and Satisfaction”, **J Bus Psychol**, Cilt 23, s.63-71.

Çapri, Burhan (2006); “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, s.62-77.

Çavuş, Mustafa F., Gök, Tolga ve Kurtay, Fahri (2007); “Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, s.97-108.

Çetin, Bayram, Gündüz, Hasan B. ve Akın, Ahmet (2008); “An Investigation of the Relationships Between Self-compassion, Motivation and Burnout With Structural Equation Modeling”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, s.39-45.

Deliorman, Refika B., Boz, İlknur T., Yiğit, İhsan ve Yıldız, Sebahattin (2009); “Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması”, **Yönetim Dergisi**, Yıl 20, Sayı 63, s.77-98.

Demirel, Yavuz ve Seçkin, Zeliha (2009); “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, **TİSK Akademi**, Cilt 4, Sayı 8, s.144-165.

Doğan, Selen (1997); “İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt30, Sayı 4, s.52-74.

Dolan, Shimon L. and Renaud, Stephane (1992); “Individual, Organizational and Social Determinants of Managerial Burnout: A Multivariate Approach”, **Journal of Social Behavior and Personality**, Cilt 7, Sayı 1, s.95-110.

Dolunay, Ayşe B. (2002); “Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt 55, Sayı 1, s.51-62.

Erdem, Ramazan (2007); “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.63-79.

Eroğlu, Erhan ve Özkan, Gülden (2009); “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, **Selçuk İletişim**, Cilt 5, Sayı 4, s.50-61.

Eşki, Hülya (2009); “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 24, s.165-172.

Gizir, Sıdıka (2008); “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, s.182-196.

İlhan, Tülay (2006); “Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, s.273-294.

İşcan, Ö. Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat (2007); “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:21, Sayı 1, s.119-135.

Kaçmaz, Nazmiye (2005); “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 68, Sayı 1, s.29-32.

Kalemoğlu, Murat ve Keskin, Özcan (2002); “Acil Servis Çalışanlarındaki Stres Faktörleri ve Tükenmişlik”, **Ulusal Travma Dergisi**, Sayı 8, s.215-219.

Kan, Ümit D. (2008); “Bir Gurup Okul Öncesi Öğretmeninde Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, s.431-438.

Kantek, Filiz ve Baykal, Ülkü (2008); “Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, s.29-37.

Karahan, Atila (2008); “Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:20, s.157-178.

Kaya, Harun (2008); “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, Sayı 155, 119-140.

Koçak, Recep (2009); “Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, s.65-83.

Kroon, B. , Van de Voorde, K. and van Veldhoven, M. (2009); “Cross-Level Effects of High-Performance Work Practices on Burnout: Two Counteracting Mediating Mechanisms Compared”, **Personel Review**, Cilt 38, Sayı 5,s.509-525.

Laschinger, Heather K., Finegan, Joan and Wilk, Piotr (2009); “New Graduate Burnout:The Impact of Professional Practice Enviroment, Workplace Civility, and Empowement”, **Nursing Economics**, Cilt 27, Sayı 6, s.377-383.

LeBlanc, Constance and Heyworth, John (2007); “Emergency Physicians: “Burnout” or “Fired Up””, **Journal of the Canadian Association of Emergency Physicians**, Cilt 9, Sayı 2, s.121-123.

Leblebici, Doğan ve Karasoy, Alpay (2009), “SÖrgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 27, Sayı 1, s.279-304.

Leiter, Michael P. ve Maslach, Christina (1988); "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 9, Sayı 4, s.297-308.

Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B. and Leiter, Michael P. (2001); "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Cilt 52, s.397-422.

Mede, Enisa (2009); "An Analysis of Relations among Personal Variables, Perceived Self-Efficacy and Social Support on Burnout among Turkish EFL Teachers", **Inönü University Journal of The Faculty of Education**, Cilt 10, Sayı 2, s.39-52.

Murat, Güven ve Açıkgöz, Banu (2007); "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, s.1-20.

Naktiyok, Atılhan ve Karabey, Canan N. (2005); "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 2, s.179-198.

Nasipour, Amir A., Gohari, Mahmoud R. ve Moradi, Saied (2009); "The Relationship of Centralization, Organizational Culture and Performance Indexes in Teaching Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences", **Acta Medica Iranica**, s.326-331.

O'Reilly, Charles (1989); "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", **Managing Human Resources**, 31, 4, s.9-25.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Çelik, Cemile (2009); "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, s.95-111.

Öztürk, Ahmet, Tolga, Yasemin, Şenol, Vesile ve Günay, Osman (2008); "Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi", **Erciyes Tıp Dergisi**, Cilt 30, Sayı 2, s.92-99.

Pelit, Elbeyi ve Türkmen, Fatih (2008); "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, s.117-139.

Polat, Gülşen, Topuzoğlu, Ahmet, Gürbüz, Kağan, Hotalak, Özge, Kavak, Hatice, Emirkeçi, Selman ve Kayış, Leyla (2009); "Bilecik İli, Bozüyük İlçesi, Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu", **TAF Preventive Medicine Bulletin**, Cilt 8, Sayı 3, s.217-222.

Sayılar, Yücel (2003); "Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt22, Sayı 2, s.131-150.

Sertöz, Özen Ö., Binbay, Tolga ve Mete, Hayriye E. (1008); “Tükenmişliğin Nörobiyolojisi: Hipotalamus- Pituitier- Adrenal Ekseni ve Diğer Bulgular”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, s.318-328.

Sheffield, Dale S.and Baker, Stanley B. (2005); “Themes From Retrospective Interviews of School Counselors Who Experienced Burnout”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, s.177-186.

Sönmez, Melek A. (2006); “Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 45, s.85-108.

Sünter, Ahmet T., Canbaz, Sevgi, Dabak, Şennur, Öz, Hatice ve Peşken, Yıldız (2006); “Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri”, **Genel Tıp Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, s.10-14.

Şeker, Betül D. ve Zırhlıoğlu, Gürol (2009); “Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 4, s.1-26.

Torun, Alev (2007); “İşyerinde Psikolojik Danışmanlık”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No 37, s.127-157.

Tümkaya, Songül, Çam, Sebahattin ve Çavuşoğlu, İlknur (2009); “Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu’nun Türkçe’ye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1, s.387-398.

Van den Steen, Eric (2010); “On The Origin of Sshared Beliefs (And Corporate Culture)”, **The Rand Journal of Economics**, Cilt 41, Sayı 4, s.617-648.

Yahyagil, Mehmet Y. (2004); “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Amprik Bir Uygulama”, **Yönetim**, Yıl 15, Sayı 47, s.53-76.

Yeniçeri, Özcan, Demirel, Yavuz ve Seçki, Zeliha (2009); “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Üzerinde Bir Araştırma”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl 11, Sayı 16, s.83-99.

Yılmaz, Ayşegül, Soykan, Atilla, Ayaz, Tuğba, İnce Kale, Elmas, Gürman, Günhan ve Kumbasar, Hakan (2009); “Burnout at a Bone Marrow Transplantation Unit in Turkey: Effects of Interactive Psychoeducational Seminars”, **TÜBİTAK**, Cilt39, Sayı 6, s.933-939.

Yüceler, Aydan (2009); “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, s.446-458.

TEZLER

Aydın, Seda (2007); “İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, Mazlum (2007); “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Çiper, Ayşe (2006); “Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kahya, Cem (2009); “Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Trabzon İli Örneği”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Özen, Özlem (2009); “Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Türker, Feyza (2007); “Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi: Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Yıldız, Sebahattin (2004); “Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

EKLER



Bu çalışma, örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişliğe neden olup olmadığını, tükenmişliğe neden oluyorsa ne yönde ve ne derecede olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Aşağıdaki anket formunda konu ile ilgili bazı sorular yer almaktadır. Lütfen soruları size uygun şekilde cevaplayınız. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Çok değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Soner TASLAK
Bozok Üniversitesi İ.İ.B.F.

Mert ÖZGÜNER
Bozok Üniversitesi S.B.E.

1. Aşağıdaki tabloda örgüt kültürü ve tükenmişlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan "Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneklerinden size uygun geleni işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Fakültede\Yüksekokulda görev yapan öğretim elemanları, alanlarının en iyileridir.					
2	Yönetim politikalarının oluşturulması ve kararların verilmesi sürecinde, öğretim elemanlarının katılımı sağlanır.					
3	Öğretim elemanları arasında sürekli bir işbirliği vardır.					
4	Öğretim elemanları kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyarlar.					
5	Çalışmalar, öğretim elemanlarının kişisel hedefleri ile okulun hedefleri arasındaki ilişkiyi uyumlu hale getirecek şekilde organize edilir.					
6	Öğretim elemanları, okul amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler.					
7	Öğretim elemanlarının yetenekleri üzerine sürekli yatırımlar yapılmaktadır.					
8	Okulumuzda, karakteristik yönetim tarzının yanında, katılımcı yönetim uygulamaları da mevcuttur.					
9	Fakültemiz\Yüksekokulumuz, açıkça ifade edilmiş hedefler					

	doğrultusunda yönetilmektedir.					
10	Temel değerlerin göz ardı edilmesi, sorunların ortaya çıkmasına neden olur.					
11	Öğretim elemanları arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.					
12	Karar almanın zor olduğu konularda bile öğretim elemanları arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.					
13	Alınan kararlar, işlerin yürütülmesi konusunda gayet tutarlı ve öngörülebilir niteliktedir.					
14	Öğretim elemanları, farklı alanlarda görev yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptir.					
15	Fakülte\Yüksekokul yönetimi, öğretim elemanlarının görüşlerine önem verir.					
16	Fakülte\Yüksekokul yönetimi, risk almayı ve yeniliği destekler.					
17	Öğretim elemanları; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirilir.					
18	Başarısızlıklar, öğrenmek için fırsat olarak görülür.					
19	Hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.					
20	Fakülte\Yüksekokul misyon ve vizyonu öğretim elemanlarınca bilinmektedir.					
21	Fakülte\Yüksekokul misyonu, öğretim elemanlarına yol gösterici niteliktedir.					
22	Fakülte\Yüksekokul vizyonu, öğretim elemanlarına heyecan ve motivasyon kazandırır.					
23	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
24	İş dönüşü kendimi ruhen bitkin hissediyorum.					
25	Sabah uyandığimde, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
26	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.					
27	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
28	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
29	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
30	İnsanlarla doğrudan ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.					
31	İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
32	İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.					
33	İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.					
34	İşim aracılığıyla, insanların yaşamlarına katkı sağladığımı inanıyorum.					
35	Kendimi enerjik hissediyorum.					
36	İşim gereği, karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
37	İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.					
38	İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.					

39	İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.					
40	İşim gereği karşılaştığım insanlara, birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.					
41	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum.					
42	Bu işin, beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.					
43	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.					
44	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri sanki ben yaratıyormuşum gibi davrandıklarını hissediyorum.					

2. Cinsiyetiniz? Erkek Kadın

3. Yaşınız?

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

4. Eğitim düzeyiniz?

Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Mesleki Deneyiminiz?

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl üzeri

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Erzincan’da dünyaya gelen Mert ÖZGÜNER ilk, orta ve lise öğrenimini sırasıyla Akşemseddin İlkokulu, Mustafa Kemal İlköğretim Okulu ve Erzincan Anadolu Lisesi’nde tamamlamıştır. 2005 yılında kazandığı Erciyes Üniversitesi Yozgat İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü 2009 yılında başarıyla bitirmiştir.

2009 yılında yüksek lisans eğitimine Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında başlamıştır. Yrd. Doç. Dr. Soner TASLAK danışmanlığında hazırlamış olduğu “Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği” başlıklı teziyle 2011 yılında mezun olmuştur.

İletişim Bilgileri:

Telefon (cep): 0554 409 35 95

(ev): 0232 833 41 65

E-posta: mert_2466@hotmail.com