

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP KARAKOYUN

İSTANBUL, 2017

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP KARAKOYUN

Danışman: PROF.DR. CANAN ÇETİN

İSTANBUL, 2017



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM
VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ZEYNEP
KARAKOYUN'un ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 8.09.2017 tarih ve 2017-25/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /
~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 05 Ekim 2017

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. CANAN ÇETİN	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. SİBEL GÖK	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. ESİN CAN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Zeynep Karakoyun
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Canan Çetin
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans, Ekim 2017
Anahtar Kelimeler	: Güven, Örgütsel Güven, Tükenmişlik Sendromu

ÖZET

ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzün değişen ve gelişen dünyasında güven, örgüte güven ve tükenmişlik kavramları önemli bir yere sahiptir. Bireyin çalıştığı ortamda mutlu ve huzurlu olması hem birey açısından hem de içerisinde bulunduğu örgüt açısından son derece önemlidir. Bireylerin yaşadığı olumsuzluklardan içerisinde çalıştığı örgüt kolaylıkla etkilenmektedir. Bu çalışmada örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel güven ve tükenmişlik sendromunun birlikte araştırıldığı sınırlı sayıda kaynak bulunmakla birlikte lojistik sektöründe örnek bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma lojistik sektöründe örgütsel güven ve tükenmişlik sendromunun değerlendirilmesi açısından ilk olma özelliği taşımaktadır.

Bu çalışmada kesitsel nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın temel konusu örgütsel güven ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki iken bunun yanı sıra çalışanların örgütsel güven algıları ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı algıları arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada Kocaeli ili Gebze ilçesinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki mavi ve beyaz yakalı çalışanların algıları doğrultusunda değerlendirme yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda; örgütsel güven ile tükenmişlik sendromu arasında zayıf ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel güven ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta ve negatif yönlü, kişisel başarı ile arasında ise zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Katılımcıların

demografik özellikleri ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyet ve toplam çalışma süresi hariç tüm demografik değişkenlerin örgütsel güven algısında anlamlı bir farklılığa yol açtığı tespit edilmiştir. Demografik özellikler ile tükenmişlik ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişki incelendiğinde ise cinsiyet hariç tüm demografik değişkenlerin tükenmişlik veya alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa yol açtığı saptanmıştır.



GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Zeynep Karakoyun
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Labor Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Canan Çetin
Degree Awarded and Date : Master – October,2017
Keywords : Trust, Organizational Trust, Burnout

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND BURNOUT AND A RESEARCH

The concepts of trust, organizational trust, and burnout have a significant place in today's changing and the developing world. Happiness and tranquility of an individual are extremely important for both the individual and the organization. The organization is easily affected by the problems experienced by the individuals. In this study, the relationship between organizational trust and the burnout syndrome was investigated. The literature on organizational trust and burnout syndrome is quite limited; moreover, no study has been carried out in the logistics sector. This study, therefore, is the first in the literature to evaluate organizational trust and burnout syndrome in the logistics sector.

Cross-sectional quantitative research method was applied. The main theme of the research was to examine the relationship between organizational trust and burnout syndrome. In addition, it also analyzed the relationship between employees' organizational trust perceptions and burnout subdimensions such as emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishments. The study assessed the perceptions of blue and white-collar employees in a company operating in the logistics sector in Gebze district of Kocaeli province. A moderate and negative relation was found between organizational trust and emotional exhaustion and depersonalization;

while a weak and positive relationship was realized between organizational trust and personal accomplishment. When the relationship between the demographic characteristics of participants and organizational trust was examined, all demographic variables, except gender and total study time, lead to a meaningful difference in organizational trust perception. When the relationship between demographic characteristics, burnout and sub-dimensions emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment were examined, it was found that all demographic variables except gender resulted in a significant difference in burnout or sub-dimensions.



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkması ve yürütülmesi sürecinde emeği geçen, bana yol gösteren, sabrını ve bilgisini hiçbir zaman esirgemeyen kendisiyle çalışmaktan her zaman onur duyduğum çok değerli hocam Prof. Dr. Canan ÇETİN' e teşekkürlerimi sunarım.

Bu günlere ulaşmamda emeği geçen, desteklerini benden esirgemeyen, beni hep daha fazlasını başarmak konusunda teşvik eden ve bu süre boyunca bana sabırla destek olan aileme teşekkürü bir borç bilirim. Yine yaptığım bu çalışmada manevi desteğiyle yanımda olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İstanbul, 2017

Zeynep KARAKOYUN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN

I. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLARI	3
A. GÜVEN.....	3
B. ÖRGÜTSEL GÜVEN	7
II. İŞLETMELERDE GÜVENİN ÖNEMİ	9
III. GÜVENİN BOYUTLARI.....	11
A. GÜVENİLİRLİK	11
B. DÜRÜSTLÜK.....	13
C. AÇIKLIK	13
IV. GÜVENİN SINIFLANDIRILMASI.....	14
A. BİLİŞSEL TEMELLİ GÜVEN	14
B. DUYGUSAL TEMELLİ GÜVEN.....	15
C. HESABA DAYALI GÜVEN	18
D. BİLGİYE DAYALI GÜVEN	19
E. ÖZDEŞLEŞMEYE DAYALI GÜVEN	19
A. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ.....	22
1. Mishra' nın Güven Modeli.....	23
2. Mayer, Davis ve Schoorman' in Güven Modeli	24
3. McKnight, Cummings ve Chervany' in Güven Modeli.....	25
4. Jones ve George' e Göre Güven ve Güvensizliğin Oluşumu Modeli	26

B. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ ARASINDAKİ BENZERLİKLER ve FARKLILIKLAR	27
VI. ÖRGÜTSEL GÜVENİN DÜZEYLERİ	29
A. ÖRGÜTE GÜVEN	30
B. YÖNETİCİYE GÜVEN.....	31
C. ÇALIŞMA ARKADAŞINA GÜVEN	32

İKİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK SENDROMU

I. TÜKENMİŞLİK SENDROMU	34
II. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI.....	36
A. DUYGUSAL TÜKENME	36
B. DUYARSIZLAŞMA.....	37
C. KİŞİSEL BAŞARI	37
III. İŞLETMELERDE TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖNEMİ	38
IV. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN NEDENLERİ.....	39
A. BİREYSEL NEDENLER	40
B. ÖRGÜTSEL NEDENLER.....	42
A. FİZİKSEL BELİRTİLER	46
B. PSİKOLOJİK BELİRTİLER	47
C. DAVRANIŞSAL BELİRTİLER.....	48
VI. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI	49
A. BİREYSEL SONUÇLAR.....	49
B. ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN SONUÇLAR.....	51
C. AİLE HAYATINA İLİŞKİN SONUÇLAR.....	52
VII. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ	54
A. BİREYSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ	55
B. ÖRGÜTSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	58
VIII. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ VE TÜKENMİŞLİK MODELLERİ ARASINDAKİ BENZERLİKLER İLE FARKLILIKLAR.....	63
A. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	63

1. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	63
2. Cherniss Tükenmişlik Modeli	64
3. Pines Tükenmişlik Modeli.....	64
4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	65
5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	66
6. Meier Tükenmişlik Modeli.....	68
7. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	69
B. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ ARASINDAKİ BENZERLİK VE FARKLILIKLAR	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

I.ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	76
A. ALANDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	77
1. Örgütsel Güven Konulu Yapılmış Çalışmalar.....	77
2. Tükenmişlik Düzeyleri Konulu Yapılmış Çalışmalar	83
3. Örgütsel Güven ve Tükenmişlik Düzeyleri Konusunda Yapılmış Çalışmalar.....	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA: ÖRGÜTSEL GÜVEN ve TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	90
II. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	91
III. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI	92
IV. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, MODELİ ve HİPOTEZİ	93
V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	95
VI. ANALİZ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	95
B. ÖRGÜTSEL GÜVEN ve TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA İLİŞKİN ANALİZ, BULGULAR ve DEĞERLENDİRME	97
1. Faktör ve Güvenirlilik Analizi.....	98
2. Anlamlılık Analizleri.....	104

3. Korelasyon Analizi.....	128
TARTIşMA	131
SONUÇ	139
EKLER.....	143
KAYNAKÇA	147



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Güvenin Sınıflandırılmasının Bilişsel ve Duygusal Temelleri	15
Tablo 2: Bilişsel ve Duygusal Temelli Güven Arasındaki Farklar	16
Tablo 3: Hesaba Dayalı, Bilgiye Dayalı ve Özdeşleşmeye Dayalı Güven Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar	20
Tablo 4: Örgütsel Güven Modelleri Benzerlik ve Farklılıkları	29
Tablo 5: Tükenmişlik Modelleri Benzerlik ve Farklılıkları	74
Tablo 6: Örgütsel Güven Konulu Yapılmış Çalışmalar	82
Tablo 7: Tükenmişlik Konulu Yapılmış Çalışmalar	87
Tablo 8: Örgütsel Güven ve Tükenmişlik Sendromu Konulu Yapılmış Çalışmalar.....	89
Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	97
Tablo 10: Örgütsel Güven Maddelerinin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçlarının Raporlanması	100
Tablo 11: Tükenmişlik Maddelerinin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçlarının Raporlanması	103
Tablo 12: Örgütsel Güven Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin İncelenmesi	105
Tablo 13: Normal Dağılım Tablosu (Kolmogorov Smirnov)	105
Tablo 14: Örgütsel Güvene İlişkin Algının Cinsiyet Değişkeni Bakımından İncelenmesi ..	105
Tablo 15: Örgütsel Güvene İlişkin Algının Medeni Durum Değişkeni Bakımından İncelenmesi	106
Tablo 16: Örgütsel Güven Algısının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	106
Tablo 17: Örgütsel Güven Algısındaki Farklılığın Yaş Grupları Bakımından Değerlendirilmesi.....	107
Tablo 18: Örgütsel Güven Algısının Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi	108
Tablo 19: Örgütsel Güven Algısının aylık gelir değişkenine göre incelenmesi.....	108
Tablo 20: Örgütsel Güven Algısındaki Farklılığın Aylık Gelir Bakımından Değerlendirilmesi	108
Tablo 21: Örgütsel Güven Algısının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi	109
Tablo 22: Örgütsel Güven Algısındaki Farklılığın Kurumdaki Çalışma Süresi Grupları Bakımından Değerlendirilmesi	109
Tablo 23: Örgütsel Güven Algısının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi	110
Tablo 24: Örgütsel Güven Algısındaki Farklılığın Öğrenim Durumu Grupları Bakımından Değerlendirilmesi.....	111
Tablo 25: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının Alt Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin İncelenmesi.....	112
Tablo 26: Normal Dağılım Tablosu (Kolmogorov Smirnov)	112

Tablo 27: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	114
Tablo 28: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi.....	115
Tablo 29: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşmanın Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi	116
Tablo 30: Tükenmişlik Alt Boyutu Olan Kişisel Başarı Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi	118
Tablo 31: Tükenmişlik Ölçeği Algılarının Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi	118
Tablo 32: Duygusal Tükenme Alt Ölçeği, Duyarsızlaşma Alt Ölçeği ve Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğine İlişkin Algıların Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi	119
Tablo 33: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı Algılarının Aylık Gelir Değişkenine Göre İncelenmesi	121
Tablo 34: Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutu Olan Duyarsızlaşma Algılarının Aylık Gelir Değişkenine Göre İncelenmesi	123
Tablo 35: Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutu Olan Duyarsızlaşma Algılarındaki Farklılığın Aylık Gelir Bakımından Değerlendirilmesi.....	123
Tablo 36: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi .	125
Tablo 37: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı Algılarının Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	127
Tablo 38: Ölçek ve Alt Ölçeklerden Elde Edilen Puanlar Arasındaki Korelasyon Katsayıları	129
Tablo 39: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Demografik Özelliklere Göre Anlamlılık Düzeyleri	130

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Güven Oluşum Aşamaları	17
Şekil 2: Mayer, Davis ve Schoorman' in Örgütsel Güven Modeli	24
Şekil 3: Mcknight, Cummings ve Chervany Örgütsel Güven Modeli.....	26
Şekil 4: Jones ve George Örgütsel Güven Modeli.....	27
Şekil 5: Örgütsel Güven ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki Modeli.....	93
Şekil 6: Örgütsel Güven Yamaç-Birikinti Grafiği.....	99
Şekil 7: Tükenmişlik Yamaç-Birikinti Grafiği	101



GİRİŞ

Güven insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olabilmesi için en önemli unsurlardan biridir. Güven bir duygudan ziyade karşımızdaki kişiye olan inancımızdır. İnsanlar arasında güvenin varlığı sadece kişiler arası ilişkiler için değil örgütler içinde son derece önemlidir.

Güven kavramı bireye özgü iken örgütsel güven kavramı ise örgütün kimliğine olan güveni ifade etmektedir. Örgütsel güven, örgütün çalışanların yararına faaliyetlerde bulunacağı ve çalışanların zararına bir faaliyette bulunmayacağına ilişkin inançtır. Örgüt içerisinde çalışanlara verilen yetki ve sorumluluklar adil değilse ve örgüt çalışanlarına kuşku ile yaklaşıyorsa böyle bir ortamda örgütsel güvenin varlığından söz etmek mümkün değildir. Çalışma yaşamında karşılaşılan zorluklar bireyin stres düzeyini arttırmaktadır ve artan bu stres çalışanlarda çeşitli rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. Bu rahatsızlıklardan biride tükenmişlik sendromudur.

Bireyler çalıştıkları ortamda mutlu ise onların performans ve başarıları örgüte katkı sağlayacaktır. Ancak örgüt içerisinde mutlu olmayan bireylerde tükenmişlik sendromunun ortaya çıkması olasıdır. Dolayısıyla örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu bir arada olması mümkün olmayan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada bu söylemi test etmek amacı ile yapılmıştır.

Bu çalışmada amaçlanan, çalışanların örgütsel güven ile tükenmişlik sendromu algıları arasındaki ilişki ile örgüte güven algısının tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde, güven ve örgütsel güven kavramlarının tanımları açıklanmıştır. Örgütsel güveni açıklayabilmek için güven kavramına detaylı olarak değinmekle birlikte, güvenin boyutlarına, sınıflandırmalarına ve örgütsel güvenin düzeylerine değinilmiştir.

İkinci bölümde, tükenmişlik sendromu açıklanmıştır. Tükenmişliği açıklayabilmek için nedenlerine, belirtilerine, sonuçlarına ve mücadele yöntemlerine ayrıntılı olarak değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel güven ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiye değinilerek, örgütsel güven ile ilgili çalışmalara, tükenmişlik ile ilgili çalışmalara ve örgütsel güven ile tükenmişlik sendromunu birlikte inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, lojistik sektöründe faaliyette bulunan bir firmanın Kocaeli'nin Gebze ilçesinde bulunan merkezinde farklı departmanlarda çalışan bireylerin örgüte güven algıları ile tükenmişlik algısı arasındaki ilişki ile çalışanların örgüte güven algılarının tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı algısı arasındaki ilişki ve bu algılar ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir çalışma yapılmış ve elde edilen bulgular incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde güven ve örgütsel güven, işletmelerde güvenin önemi, güvenin sınıflandırılması, örgütsel güven modelleri ve bu modeller arasındaki benzerlik ve farklılıklar ile örgütsel güven düzeylerine detaylı olarak değinilecektir.

I. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLARI

Bu bölümde konu ile ilgili temel kavramlar ele alınacaktır. Örgütsel güvenin temelinde güven bulunmaktadır bu sebeple ilk önce güven konusuna değinilecektir. Ardından örgütsel güven açıklanacaktır.

A. Güven

Güven, insanları bir arada tutmaya yarayan, onlara kendilerini emniyette hissetmelerini sağlayan ve tüm insan ilişkilerinin temelinde bulunması gereken bir faktördür.¹ Güven olgusu, psikoloji, sosyoloji, politika, ekonomi, yönetim, uluslararası işletmecilik gibi farklı alanlarda çalışmakta olan bilim insanlarının dikkatini çekmiş ve üzerinde sıkça araştırma yapılan bir konu haline gelmiştir.² Her literatürün kendine özgü problem çözme tarzı olmasına rağmen söz konusu güven olduğunda pek çok ekonomist, psikolog, sosyolog ve yönetim teorisyeni güvenin bireyler arası ilişkilerde ortaya çıkan davranışları etkilediği konusunda ortak görüşler bildirmişlerdir.

Her araştırmacı güven kavramının tanımını farklı şekilde yapmıştır. Buradan yola çıkarak aslında güven kavramının tek bir tanımının olmadığını ve güven kavramının tanımlanması zor olan bir kavram olduğunu belirtebiliriz. Ancak güven konusundaki tanımlamalarda aynı noktaya varılamasa da kavrama ilişkin birtakım ortak özelliklerin olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Güven kavramının tam olarak anlaşılabilmesi ve araştırmacıların güven ile ilgili hangi konular üzerinde hemfikir olduklarını anlayabilmek için çeşitli güven tanımlarına bakılması gerekmektedir.

¹ İsmail Bakan, **Örgütsel Bağlılık**, 2. Basım, Ankara: Gazi, 2000, s.166.

² R.J Lewicki ve B.B. Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, (January 1996), s.115.

Mayer ve Davis ve Schoorman' a göre güven, "güvenen kişinin, güvenilen kişinin eylemlerine karşı savunmasız kalma isteğidir".³ Solomon ve Flores' e göre güven, "vaatlerde bulunan kişinin bu vaatleri yerine getirmesidir.".⁴

Güven tanımları incelendiğinde tüm tanımlarda dikkati çeken iki tarafın olmasıdır ve bu iki tarafın tutum ve davranışlarında karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur.⁵

Güven tanımlarındaki bir diğer ortak nokta ise başkalarına karşı savunmasız olma isteğidir. Güvenle ilgili yapılan tanımlar sonucunda varacağımız nokta şudur: Güven kişilerin savunmasızlığında artışa yol açmaktadır, zamanla gelişen ve değişen bir kavramdır, iki veya daha fazla kişi arasında meydana gelmektedir, beklenti istek ve inanç içermektedir, risk içermekte ve aynı zamanda risk alma isteği uyandırmaktadır.⁶

Güven, karşımızdaki kişi ile olan ilişkilerimiz ve bize karşı sergilediği davranışlar sonucunda ona karşı geliştirdiğimiz kanı şeklinde ortaya çıkar. Karşımızdaki kişinin bizi yanıltmadığını ve ondan bize zarar gelmeyeceğini gördükçe bu durum bireylerin aralarındaki güven ilişkisinin niteliğinin belirlenmesine de katkı sağlar. Güvenmenin temelinde risk alma söz konusudur. Bir kişiye güvenmek, onun yanındayken kendimizi korumaya gerek duymadığımız anlamına gelmektedir. Riskte tam olarak bu noktada devreye girmektedir.⁷

Her bir disiplin güvenin sosyal süreçler içindeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamıştır. Bu farklı bakış açıları üç ayrı grupta ele alınmıştır:⁸

- Kişilik kuramcılara göre, güven bireyin kişiliğinin köklerinden gelmekte ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı, güvenin inanç ve beklenti şeklinde kavramsallaştırıldığı aşamadır,

³ Roger C. Mayer, James H. Davis ve F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 3, (July 1995), s.712.

⁴ Robert C. Solomon ve Fernando Flores, **İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak**, Ahmet Kardam(çev.), İstanbul: MESS Yayın, 2001, s.18.

⁵ Soner Polat, **Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven**, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2009, s. 6.

⁶ Güler Sağlam Arı ve Nuray Güneri Tosunoğlu, "Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt. 18, Sayı. 2, (2011), s.88.

⁷ David Richo, **Güven Duygusu**, İstanbul: Kuraldışı, 2012, ss.18-19.

⁸ İpek Kalemci Tüzün, "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı. 2, (2007), s.95.

- Ekonomistler ve sosyologlar güveni kurumsal bir olgu olarak görmektedirler ve güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır,
- Sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası ilişkiler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Güven farklı toplumların kültürel ve ahlaki değerlerine göre değişiklik göstermektedir.⁹ Farklı toplumlarda yaşayan bireyler farklı kültürler altında yetişmektedir ve farklı kültürler etkisinde yetişen bireylerin olaylara bakış açısının değişkenlik göstereceğini bilmekteyiz. Bu açıdan baktığımızda insanların hangi koşullarda kime güvenecekleri veya güvenmeyecekleri onların yaşadıkları toplum ve çevre ile yakından ilişkilidir. Aynı toplumda yaşayan bireylerin bile güven düzeylerinin gelişimi farklı aşamalarda olurken değişik toplumlarda yetişen bireyler arasında farklılığın olması çok normaldir. Tüm bunların sonucunda *Fukuyama' ya göre güven, “toplumdan topluma, organizasyondan organizasyona, çevreden çevreye ve kişiliklere göre farklılık arz edebilmektedir. Bu yönüyle güven, daha çok kültürel bir davranış biçimidir”*.¹⁰

Güven ile ilgili yapılan tanımlara baktığımız da ortak bir takım kavramların olduğunu görmekteyiz. Bunlar; *belirsizlik, risk, beklenti, savunmasızlık* şeklindedir. Aşağıda bu konulara ayrıntılı şekilde değinilmektedir.

Belirsizlik

Güven ile ilgili yapılan tanımlarda en çok karşılaşılan kavramlardan bir tanesi de belirsizliktir. Güven kesinlik taşımamaktadır. Güven, bir takım belirsizlik ve başarısızlık risklerini içerisinde barındırmaktadır.¹¹

⁹ Deniz Börü, "Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul: İÜ, (24-26 Mayıs 2001), s.191.

¹⁰ Francis Fukuyama, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Ahmet Buğdaycı (çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2005, s.41.

¹¹ Neslihan Derin, **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik, 2011, s.89.

Belirsizlik gelecekte ne ile karşılaşacağımızı kestiremememizden kaynaklanan bir durumdur. Eğer ilerde ne olacağını bilseydik zaten belirsizlik söz konusu olmazdı. Bir kişiye güvendiğimizde bu belirsizliği beraberinde getirmektedir. Güvenme davranışı; sonucunun iyi veya kötü olabileceği ve diğer bireylerin davranışları sonucunda gelişen, belirsizlik içeren bir durumla karşılaşıldığında ortaya çıkmaktadır. İlişkinin içerisinde belirsizlik yoksa risk yoktur, bunun sonucunda burada güvene de yer yoktur. Güvenin olabilmesi için insanların davranışlarının kestirilemez olması gerekmekte ve bir belirsizlik içerisinde bulunmak gerekmektedir. Güvenin olduğu yerde belirsizlik bulunmaktadır. İkisi birbirinden ayrı düşünülemez bu sebeple de ortak kavramların en önemlilerinden biridir.

Risk

Kişisel ve örgütsel ilişkilerde insanlar birbirlerine bağımlıdırlar. İnsanlar arasındaki bu bağımlılık riski beraberinde getirmektedir. Yani güven ihtiyacı risk koşulları altında ortaya çıkmaktadır ve riskleri barındırmaktadır. Güven ilişkilerinde birey karşı taraftan gelecek her türlü tehlikeyi kabul ederek güvenmeyi seçer ve bu durumda da risk almış olur. Bir insan diğer bir insana güveniyorsa bu o kişinin riski gönüllü olarak aldığını göstermektedir.¹²

Yani birey güvenerek tercihler arasından bir seçim yapmaktır.¹³ Eğer kişi karşı tarafa güvenmeyi seçerse bu onun risk almayı tercih ettiğini göstermektedir. Güven, kişinin isteyerek risk alması olarak tanımlanabileceği gibi, güvenin seviyesi alınacak olan risk miktarının da bir göstergesi olabilmektedir.¹⁴

Beklenti

Güven ile ilgili yapılan tanımların pek çoğunda beklentiden bahsedilmektedir. Bu beklentiler olumlu beklentiler şeklindedir. Bireyler birbirlerine güvenerek olumlu beklentiler içine girer, yani aslında karşımdakinden bana zarar gelmez şeklinde düşünmektedirler. Beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda bireylerde güvensizlik ortaya çıkmaktadır. Güvenin oluşabilmesi için beklentilerin olumlu sonuçlanması gerekmektedir.

¹² Derin, s.89.

¹³ Fuan Li ve Stephen C. Betts, "Trust: What It Is and What It Is Not", **International Business & Economics Research Journal**, Vol. 2, No. 7, (2003), s.107.

¹⁴ Derin, s.89.

Savunmasızlık

Güven ile ilgili yapılan tanımlarda en çok değinilen kavramlardan biri de savunmasızlıktır. Birey başkasına güvendiğinde savunmasız kalmaktadır. Yani savunmasızlık durumu olmadan güvenden söz etmek mümkün değildir.¹⁵

İnsanlar birbirine güvenirken aralarında bir bağımlılık oluşmaktadır. Bağımlılığın olmadığı yerde de güvenden söz etmek mümkün değildir. İnsanlar arasındaki bu bağımlılık savunmasızlığı da beraberinde getirmektedir.

Bireyler birbirlerine güvenirken bir tercih yapmaktadırlar. Tercihi yaptıktan sonra ise karşı taraftan gelebilecek her türlü davranışa karşı savunmasız hale gelmektedirler.

B. Örgütsel Güven

1980 sonrası yönetim ve örgütsel davranış teorilerine konu olan örgütsel güven ile ilgili çalışmalar giderek artmaktadır. Güven bireyler arasındaki güveni ifade ederken örgütsel güven örgütün bütünündeki güveni ele almaktadır. Küçük işletmelerdeki güven işletme sahibine duyulan güven olarak ele alınabilir ancak büyük işletmelerdeki güven liderlere veya yöneticilere olan güveni ifade eder. Çalışanların işletmeye duydukları güvenle lider veya yöneticilerine duydukları güven aynı olmamakla beraber bunların hepsi birbirleri ile ilişkilidir.¹⁶ Örgütsel güven kurumla ilgilidir ancak kurumu oluşturan ve en önemli unsuru olan ise bireylerdir. Yani örgütsel güveni oluşturabilmemiz için bireyler arasında güvenin sağlanması gerekmektedir.¹⁷

Örgütsel güven, örgütün kişiliğine veya kimliğine olan güveni temsil etmektedir. Örgütsel güven ile ilgilide çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Genel olarak tanımlamak gerekirse örgütsel güven, çalışanların yöneticilerinin veya işverenin dürüst davranacağına, verilen sözleri tutacağına ilişkin beklenti ve inancını oluşturmaktadır. Yani örgütüne güvenen bir birey örgütünün kendisinin çıkarlarını kollayacağını ve kendisine zarar verecek faaliyetlerde bulunmayacağına gönülden inanmaktadır.

¹⁵ Polat, s.25.

¹⁶ Derin, s.96.

¹⁷ Şermin Şenturan, **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 2014, s.180.

Örgütsel güven kolay oluşabilen bir olgu değildir. Örgütsel güvenin oluşabilmesi için de zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bireyler arası güvende olduğu gibi örgütsel güvende de bireyler geçmişten bugüne gelen davranışları göz önünde bulundurarak örgüte güven duyup duymama konusunda kararlar vermektedir. Bireylerin yöneticilerine güveniyor olması örgüte güvendikleri anlamına gelmemekle beraber, her ikisine de aynı anda güvenebilmektedir. Bazen yöneticisi ile arkadaş ilişkisi olan bir birey yöneticisine güvenmeyi seçerken örgüte aynı oranda güvenmeyebilir. Yine bunun yanı sıra iş görenlerin örgüte duydukları güvende farklılıklar olabilmektedir. Bir birey örgütüne daha fazla güvenirken diğeri daha az güvenebilir veya hiç güvenmeyebilir.¹⁸

Örgütsel güven, bir işletmenin kültürünü, var olma nedenini, içerisinde bulunduğu koşullara karşı sergilediği duruşunu yansıtacak biçimde şekillenmekte ve bireylerin üstünde bir olgu şeklinde oluşmaktadır. Örgütsel güvenin birtakım özellikleri vardır. Bunlardan birincisi çok düzeyli olmasıdır. Çok düzeyli derken bireyler arası güven, kurumlar arası güven, bireylerin kuruma duyduğu güven, yöneticilerin çalışanlara duyduğu güven gibi çeşitli basamakları bulunmaktadır. İkinci özellik ise kültür temelli olmasıdır. Bu da örgüt kültürünün değerlerine, normlarına ve inançlarına sıkı sıkıya bağlı olması anlamına gelmektedir. Üçüncü özellik ise iletişime dayalı olmasıdır. İletişime dayalı olması ise kararlarla ilgili açıklamalar yapma, doğru bilginin sağlanması, açık ve samimi olmak gerektiğindendir. Dördüncü özellik dinamik olmasıdır. Dinamik olmasının sebebi ise başlangıcından gelişimine hatta çözülme aşamalarında dahi devamlı olarak bir değişim göstermesidir. Beşinci özellik ise çok boyutlu olmasıdır. Bu özellik ise her bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen duygusal, zihinsel ve davranışsal faktörlerin olmasından kaynaklanmaktadır. Literatürde bireylerin güven duyacağı tarafın niteliğine göre özgüven, kişiler arası güven, örgüte güven ve sisteme güven olmak üzere dört çeşit güven yöneliminin olduğu görülmektedir.¹⁹

Özgüven

Bireyin kendi yeteneklerine olan inancı olarak ifade edilebilir. Güven oluşturma ilk şartı bireyin kendisine güvenmesidir. Bireyin başkalarına güvenebilmesi de onun

¹⁸ Polat, s.10.

¹⁹ Derin, ss.97-101.

özgüvenini geliştirir. Bireyin kendine güvenmesi onun başkalarına da güvenebilmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra insanlar özgüveni gelişmiş insanlara güvenmek isterler. Çünkü özgüveni gelişmiş bireyler ne yapmak istediklerinin ve neyi yapabileceklerinin farkındadırlar ve buna göre hareket etmektedirler.²⁰

Kişiler Arası Güven

Bireylerin diğer kişilere yönelik güvenini ifade etmektedir. Bir birey diğer bireye güven duyduğunda ondan kendisine zarar gelmeyeceğine ilişkin inanca sahip olduğundan dolayı güvenmektedir. Bireylerin başkalarına kolay güvenebilmesi yine kişinin özgüveni ile yakından ilişkilidir.²¹

Örgüte Güven

Bu aşamada ise güven bireyselden ziyade kuruma yöneliktir. Yani bireylerin kuruma ilişkin beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ile ilgilidir. Örgüte güven, bireylerin örgütün politikalarına olan inancı, verilen sözlerin yerine getirilip getirilmeyeceğine ilişkin olumlu beklentilerini gelecekte de sürdürme kararlılığıdır.²²

Sisteme Güven

Sistem topluluğunun sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralları koyan kurumların uygulamadaki kararlılığı sisteme güveni ortaya çıkarmaktadır. Buradaki güven ise bireylerin haklarının sistemin yazılı kuralları ile korunacağına ilişkin inançlarıdır. Sistem içerisinde bireylerin hakları gözetiliyorsa bireyler sisteme güven duyacaklardır. Bunların yanı sıra sistemin alt sistemlerine ve bunlara bağlı olan örgüte duyulan güvenin düzeyi, sisteme duyulan güvenin belirlenmesinde rol oynamaktadır.²³

II. İŞLETMELERDE GÜVENİN ÖNEMİ

Globalleşme, kültürel farklılıkların algılanmasındaki artış, iş yerinin çeşitliliği, uluslararası ağlar, merkeziyetçi olmayan karar alım süreçleri güven konusunun önemini

²⁰ Derin, ss.102-103.

²¹ Polat, s.12.

²² Derin, ss.112-113.

²³ Polat, s.14.

arttırmıştır. Güven hem çalışanlar hem de örgüt dışında etkileşim içerisinde olduğumuz gruplar açısından önemlidir. 1990' lı yıllardan beri güvenin kişiler arası ilişkilerin temeli olduğu öne sürülmektedir. Örgütsel literatür ise güvenin örgütün etkinliğinin sağlanmasında önemli bir rolü olduğunu kabul etmektedir. Örgütsel güven, örgütün etkinliğinin ve başarısının artabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İnsanlar zamanlarının önemli bir kısmını örgüt içerisinde geçirmektedir. Bu sebeple bireylerin örgüt içerisinde ki huzuru ve refahı çok önemlidir. Örgüt içerisinde bireylerin birbirlerini anlaması, bireyler arası saygının olması örgütler için çok önemlidir.²⁴

Örgüt içerisinde güvenin olması bireyleri bir arada tutan önemli bir faktördür. Güvenin olmadığı bir örgütte istenilen hedefe ulaşmak zor hatta imkansızdır. İnsanlara güven duymak bir yerde yaşamsal bir ihtiyaçtır, çünkü güven duymadığımız her an olaylara şüphe ile yaklaşırız bu da bizim asıl işimize odaklanmamızı engeller.

Her ilişkinin temelinde güven bulunmaktadır.²⁵ İnsanları bir arada tutabilme özelliğine sahiptir. Bireyler arasındaki güven ne kadar önemliyse örgüt içerisinde ki güvende o derece önemlidir. Çünkü örgütte güven ortamı sağlanmışsa herhangi bir problemle karşılaşıldığında bunun üstesinden beraber gelmeye çalışılır ve böyle olduğunda da bireyler psikolojik olarak daha rahattır. Bu şekilde problemlerin üstesinden gelebilmek daha kolaydır.

Örgüt farklı kültür ve çevrelerden gelen insanların ortak amaçlar doğrultusunda birleştiği bir olgudur. Farklı kültürlerden gelen bu insanların uyumlu bir şekilde çalışabilmesi zordur ancak bu kişiler birbirlerine gerçekten güvendiklerinde aralarında bir uyum ortaya çıkmaktadır ve bu da çalışmayı kolaylaştırmaktadır. Bir örgüt içerisinde güven olması bireylerin yaptıkları işten mutluluk duymalarını sağlamaktadır.

Güven hem bireysel ilişkilerin hem de yönetsel ilişkileri anlamlandırmada kullanılabilecek önemli role sahiptir. Eğer bir işletmede güven varsa burada dürüstlük, samimiyet, yardımseverlik, tutarlılık, açıklık var demektir. Güvenin olmadığı ortamlarda ise zayıf liderlik, kontrol savaşları, kurallara uymama, işten ayrılma isteği, işe devamsızlık

²⁴ Derin, ss.126-127.

²⁵ Jitendra Mishra ve Molly A. Morrissey, "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", **Seidman Business Review**, Vol. 6, No. 1, (2000), s.14.

yapma, miskinlik ve uyumsuzluk gibi davranışların ortaya çıkması çok olağandır.²⁶ Hiçbir çalışan güvenin oluşmadığı bir ortamda çalışmak istemez. İnsanlar kendilerini güvende hissettikleri yerlerde mutlu olmaktadır.²⁷

Tüm örgütlerin bu konuda hassas davranması ve işletmelerinde güveni sağlayabilmesi gerekmektedir. Ancak güven kolay kazanılabilen veya oluşturulabilen bir kavram değildir. Bunun için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu süreç güveni oluşturmakla da sona ermemektedir. Güven oluşturulması zor olduğu gibi onu korumak kollamakta zordur. Yani bir örgüte güveni getirebiliriz ancak bunun korunması için de aynı çabayı göstermemiz gerekmektedir. Bu da sağlıklı örgütlerin en temel unsurudur.

III. GÜVENİN BOYUTLARI

Güven kavramı birtakım boyutlardan meydana gelmektedir.²⁸ Bu boyutların bulunması halinde güven duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde güveni meydana getiren boyutlara değinilecektir. Bu boyutlar; *güvenilirlik, dürüstlük, açıklıktır*.

A. Güvenilirlik

Güvenilirlik zaman içerisinde oluşan bir kavramdır. Bir bireyin güvenilir olup olmadığını anlayabilmemiz için onun geçmişten bu güne kadar olan davranışlarını biliyor olmamız gerekmektedir. Verdiği sözleri yerine getirmesinin yanı sıra başkalarını da verdikleri sözleri tutmaya özendirilmesi onun güvenilir olduğunu gösteren davranışlardır.²⁹

Güvenirlğe dayalı güvende güvenen kişi, karşı tarafın yaptıkları ile söylediklerinin tutarlı olduğunu gördüğünde onun gelecekte ki davranışlarını tahmin edebilmektedir. Ve o kişinin geçmişteki ve şundaki davranışlarını değerlendirerek kendisine zarar gelmeyeceği konusunda bir kanıya varabilmektedir. Böylece bireyin karşısındaki kişiye güvenme ve güvenmeme konusunda karar verebilmesine yardımcı olmaktadır.

²⁶ Derin, s.129.

²⁷ Bakan, s.169.

²⁸ Polat, s.16.

²⁹ Derin, s.106.

Bireyin güvenilir olarak değerlendirilebilmesine katkı sağlayan birtakım kavramlar vardır. Bunlar; yardımseverlik, uzmanlık, bütünlüktür.

Yardımseverlik

Güvenin en kapsamlı yönünü oluşturmaktadır. Yardımseverlik, ilgili davranmak, bağlılık göstermek ve iyilikseverlik olarak da adlandırılabilen bir kavramdır. Yardımseverliği tanımlamak gerekirse; karşımızdaki kişinin mutluluğu ve iyiliğiyle içtenlikle ilgilenmek anlamına gelmektedir.

Yardımseverlik karşı taraftan gelebilecek umulmayan ama olası bir tehlikeye karşı savunmasızlığı barındırmaktadır. Yardımseverlik karşımızdaki kişiyi ve onun çıkarlarını korumakla ilgilidir. Bireylerin yardımsever olması ve karşısındakinin de yardımsever olmasını umması güvenin ahlaki boyutunu da göstermektedir.³⁰

Uzmanlık

Bu kavram değişik kaynaklarda yetenek, yeterlilik, yetkinlik gibi farklı şekillerde isimlendirilmektedir.³¹ Uzmanlık, bekleneni işin standartlarına uygun şekilde gerçekleştirebilmektir. Diğer bir deyişle uzmanlık, iş görenin işini başarılı bir şekilde ve kimseye zarar vermeyecek şekilde yapabilecek teknik bilgi, beceri ve donanıma sahip olması anlamına gelmektedir. Bu beceri belli bir teknik alanla ilgili olabilir ve kişiye bu teknik alanda sahip olduğu becerisinden dolayı güven duyulabilir.³²

Bireyler karşılarındaki kişinin yaptığı işle ilgili yeterliliğine inandıklarında o kişiye duydukları güven artmaktadır. Bu nedenle bireyler sahip oldukları yeterliliklerini artırarak kendilerine duyulan güvenin artmasını sağlayabilirler. Herhangi bir işte sadece yeterlilik kazanmak önemli değildir aynı zamanda onu devam ettirebilmek, gelişmelerden haberdar olmak gerekmektedir. Örnek olarak bir öğrenci öğretmenin yardımsever olduğuna ve onun öğrenmesini istediğine inanabilir ancak öğretmenin bilgi eksikliği varsa veya sahip olduğu

³⁰ Wayne K. Hoy ve Megan Tschannen-Moran, "Five Face of Trust: An Empical Confirmation in Urban Elementary School", **Journal of School Leadership**, Vol. 9, (May 1999), s.187.

³¹ Polat, s.20.

³² Derin, s.105.

bilgiyi yeteri derecede iletemiyorsa bu durum öğrencinin öğretmenine olan güveninin sınırlanmasına sebep olur.³³

B. Dürüstlük

Dürüstlük, kişinin karakteri ve davranışlarındaki bütünlüğü kapsamaktadır. Güvenin en temel özelliği dürüstlüktür. Bir kişinin sözlerine güvenilebilmesi için bu sözlerin gelecekte yerine getirileceğine dair bir kestirime ihtiyaç duyulmaktadır. Kişilerin sözleri ile eylemleri arasında bulunan tutarsızlıklar insanların o kişiye olan güveninin yok olmasına veya hiç güvenmemesine neden olur. Başkasını suçlamamak, gerçekleri çarpıtmamak, yalnızca kendi eylemlerinin sonuçlarını kabul etmek dürüstlüğün göstergesidir.³⁴

Dürüstlüğe dayalı güvende güvenen kişi, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görmekle beraber karşı tarafın kendisine ihanet etmeyeceğine inanmaktadır.

C. Açıklık

Açıklık güven açısından önemli bir kavramdır. Bireylerin birbirine güvenebilmesi noktasında açıklık önemli bir yere sahiptir ve güven açıklıktan ayrı düşünülemez. Açıklık, sahip olunan bilginin herhangi bir gizleme ve saptırma olmaksızın paylaşılması anlamına gelmektedir. Bir başka tanımda ise açıklık, kişilerin bilgi paylaşımı sürecinde kendilerini diğerlerine karşı savunmasız bırakmasıdır. Paylaşılan bilgiler kişisel de olabilir örgütsel de olabilir. Bireylerin bilgileri herhangi bir saptırma ve çarpıtma olmadan karşı tarafa iletmesi, bilgilerin iletildiği tarafın güveninin kazanılmasına yarayacaktır. Açıklık bu anlamda hem kişiler arası iletişimde hem de örgütsel ilişkilerde önemli bir yere sahiptir.

Açıklığa dayalı güvende, güvenen kişi karşı tarafın bilgileri eksik bırakmadan, gizlemeden, saptırmadan ve en uygun zamanda kendisi ile paylaşacağına inanmaktadır. İletişimin açık ve çift yönlü olması bu yöndeki güveni olumlu yönde etkilemektedir.³⁵

³³ Polat, s.20.

³⁴ Hoy ve Moran, s.188.

³⁵ Polat, s.24.

IV. GÜVENİN SINIFLANDIRILMASI

Güven ile ilgili yapılan araştırma ve çalışmalarda çeşitli kavramlar bulunmuştur. Güvenle ilgili bu farklılıklar neticesinde güvenin sınıflandırılmasında da farklılıklar karşımıza çıkmaktadır. Farklı araştırmacılar farklı sınıflandırmalar öne sürseler de bunlar arasında ortak sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu bölümde güven ile ilgili yaygın olarak kullanılan sınıflandırmalara değinilecektir.

Bu sınıflandırmaların ilki McAllister tarafından yapılmıştır.³⁶ Bunlar bilişsel temelli ve duygusal temelli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Diğer sınıflandırma ise Shapiro, Sheppard ve Cheraskin tarafından yapılmıştır. Bunlar ise hesaba dayalı, bilgiye dayalı, özdeşleşmeye dayalı güven olmak üzere üçe ayrılmaktadır.³⁷

A. Bilişsel Temelli Güven

Bilişsel temelli güvende hangi şartlar altında kime ne kadar güvenileceği söz konusudur. Bireyler karşı tarafa güvenebilmek için "iyi nedenler" ararlar ve bunun için de bir takım bilgiye ihtiyaçları vardır. Bilişsel temelli güven özünde karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirip getirmeyeceğiyle ilgili bir değerlendirmenin yapılmasıdır. Yani aslında karşımızdaki kişiye güvenirken onun geçmişteki davranışlarını göz önünde bulundurarak ona güvenip güvenmeyeceğimize karar veririz. Mesela bir yönetici çalışanına güveniyordur, bu güvenin temeli aslında çalışanın geçmişteki sorumluluklarını düzgün bir şekilde yerine getirmesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü yönetici bilmektedir ki çalışanı daha önce sorumluluklarını hiç aksatmamıştır ve bundan sonra da aksatmayacaktır.³⁸

Bilişsel temelli güvende akılcı yani rasyonel seçim söz konusudur. Bilişsel temelli güvende karşı tarafa güvenmeden önce rasyonel sebepler aranır ve olumlu bir beklenti içine girilir. Bu beklenti içine girilirken karşı tarafın yeterliliği, sadakati, dürüstlüğü, iletişim becerileri gibi özellikler göz önünde bulundurulur.

³⁶ Daniel J. McAllister, "Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, (1995), ss.25-30.

³⁷ Lewicki ve Bunker, ss.119-124.

³⁸ Gönül Ülker, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Cilt 1, Sayı 16, sbedergi.ibu.edu.tr/index.php/sbedergi/article/download/101/230.pdf (3 Ağustos 2016), ss.195-196.

Bilişsel güvende en önemli olan yeterlilik düzeyidir. Karşı tarafın yaptığı işte yeterli olduğu görüşüne sahip olduğunda diğer tarafa bilişsel güven konusunda destekleyici olacaktır.

B. Duygusal Temelli Güven

Duygusal temelli güvenin oluşabilmesi iki tarafın arasındaki karşılıklı ilgi ve alakayla ilgilidir. Bireyler arasında duygusal bir bağ kurulmaktadır. Bireyler birbirlerine ilgi ve alaka gösterirken bunu içten yaparlar ve bunu yaparken de bu duyarlı davranışın karşılığını alacağına inanmaktadırlar. Bireyler tamamen birbirlerinin iyiliklerini düşündüklerinden dolayı bulundukları eylem ve ifadelerde duygusal alanda yapılmaktadır.³⁹ Sonuç olarak bireylerin arasındaki duygusal bağ sonucu güvenin temelleri oluşmaktadır. Bkz: Tablo 1' de bilişsel veya duygusal temelli güvenin yüksek veya düşük olması durumunda ortaya çıkan sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 1: Güvenin Sınıflandırılmasının Bilişsel ve Duygusal Temelleri

Duygusallık Rasyonellik	Yüksek	Düşük	Hemen Hemen Yok
	Yüksek	Düşük	Hemen Hemen Yok
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
Hemen Hemen Yok	İnanç	Kader (Kısmet)	Belirsizlik ve Panik

Kaynak: Ferhat Özbek, "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi**, 2004, Cilt. 6, Sayı. 1, <http://isguc.org/index.php?p=article&id=201&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (3 Ağustos 2016).

Tablo 1'de rasyonellik ve duygusallık olgularının yüksek olması durumunda "ideolojik güven" ortaya çıkmaktadır. Rasyonelliğin düşük, duygusallığın yüksek olması durumunda ise "duygusal güven" ortaya çıkmaktadır. Rasyonelliğin yüksek olup,

³⁹ Ülker, s.196.

duygusallığın düşük olması durumunda ise " bilişsel güven" ortaya çıkmaktadır. Bireye ya da gruba güven duygusu geliştirirken rasyonel düşüncenin olmaması durumunda "inanç" kavramı ortaya çıkmaktadır. Rasyonellik ve duygusallığın hemen hemen yok olması durumunda ise "belirsizlik ve panik" kavramı ortaya çıkmaktadır.⁴⁰

Bilişsel güven ile duygusal güven arasında birtakım farklılıklar olduğu söylenebilir. Bkz: Tablo 2' de bilişsel güven ile duygusal güven aradaki farklılıklar özetlenmiştir.

Tablo 2: Bilişsel ve Duygusal Temelli Güven Arasındaki Farklar

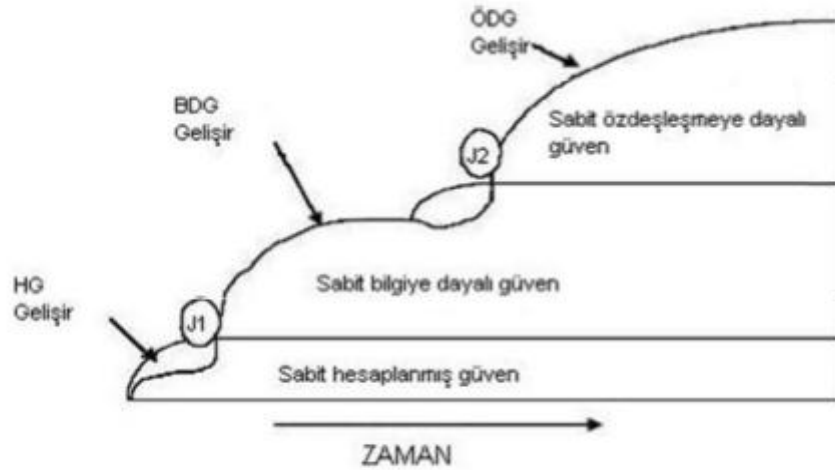
Bilişsel Temelli Güven	Duygusal Temelli Güven
Rasyonel seçimler hakimdir.	Duygularla hareket edilir.
Birine güvenebilmek için bilgiye ihtiyaç vardır.	Bilgiye ihtiyaç yoktur.
Çıkar ilişkisi vardır.	Çıkar ilişkisi yoktur.
Karşısındaki bireyin sadakat, yeterlilik ve dürüstlük gibi özellikleri göz önünde bulundurulur.	Karşılıklı ilgili ve alakayla ilgilidir.
Duygusallığın düşük olması durumunda ortaya çıkar.	Rasyonelliğin düşük olduğu durumlarda ortaya çıkar.
Herhangi bir karşılık beklentisi yoktur.	Güven duygusunun karşılığını alacağına inanılmaktadır.

Yukarıdaki tablodan yola çıkarak şunları söyleyebiliriz: Bilişsel temelli güven, duygusal temelli güvene göre bireysel çıkarlar üzerine kurulu bir güven şeklidir. Duygusal güven ise daha kişiseldir daha derin izler ve anlamlar taşımaktadır. Bu nedenle duygusal güven, bireylerin genel güven duyguları üzerinde daha etkilidir. Bazı araştırmacılara göre ise bilişsel temelli güven duygusal temelli güvenden bağımsız olduğunda ortaya körü körüne inanç ortaya çıkmaktadır. Ancak duygusal temelli güven, bilişsel temelli güvenden bağımsız

⁴⁰ Ferhat Özbek, "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi**, 2004, Cilt. 6, Sayı. 1, <http://isguc.org/index.php?p=article&id=201&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (3 Ağustos 2016).

olduğunda ise risk taşıma durumu ortaya çıkmaktadır.⁴¹ Bu durumu özetlemek gerekirse bilişsel temelli güvende rasyonel seçimler yapılmaktadır ve geçmişteki bilgiye dayanarak güven ortaya çıkmaktadır. Duygusal temelli güvende ise karşımızdakinin iyiliğini istediğimiz ve daha sonraki zamanlarda bunun karşılığını alacağımıza inandığımız için bir güven duygusu gelişmektedir. Fakat bu iki güven duygusunu bir arada kullanabilmek önemlidir. Sadece rasyonel bakış açısıyla gerçekleşen bir güven veya sadece duygular sonucu oluşan güven sağlıklı olmamaktadır.

Yukarıda bulunan bu sınıflandırmaların dışında bir sınıflandırma daha bulunmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre güven ardışıktır ve 3 aşamadan oluşur. Yani bir aşamanın gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmiş olmasıyla ilgilidir. Bunlar hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güvendir. Bu üç güven türünde tarafların geçmişlerinin olmadığı varsayılır. Taraflar arasındaki ilişkide bir belirsizlik söz konusudur, çabuk yakınlaşma durumunda savunmasız kalacaklarını düşünürler.⁴² Bkz: Şekil 1'de en alttaki güven düzeyinden en üstteki düzeye geçiş gösterilmiştir.



Şekil 1: Güven Oluşum Aşamaları

J1: Bu noktada bazı (HG)hesaplanmış güven ilişkileri, (BDG)bilgiye dayalı güven ilişkileri haline gelir.

J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle, (ÖDG) özdeşleşmeye dayalı güven haline gelir.

Kaynak: İpek Kalemci Tüzün, **Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri**, 2007, s.102.

⁴¹ Ülker, s.196.

⁴² Kalemci Tüzün, s.101.

Şekil 1' de görüldüğü gibi güven zaman içerisinde değişen ve gelişen bir olgudur. Aşamalar birbirini takip etmektedirler. Bir güven aşamasının oluşabilmesi için kendinden önceki güven aşamasının gerçekleşmiş olması gerekmektedir.

C. Hesaba Dayalı Güven

Güvenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Karşılaşılan alternatiflerin fayda ve maliyet açısından akılcı bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda sağlanan güvendir.⁴³ Diğer bir deyişle kime, neye, niçin hangi koşullarda güvenebileceğimize ilişkin rasyonel bir seçim yapma işlemidir. Bu güven biçiminde davranışların tutarlı olması çok önemlidir. Çünkü bireyler birbirlerine güvenme aşamasında geçmişteki davranışları göz önünde bulundurup değerlendirerek güvenme veya güvenmeme konusunda bir seçim yapmaktadırlar.

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin' in söz konusu güven biçimini tehdide (deterrence) dayalı güven olarak tanımlamasına karşın, Lewicki ve Bunker ise tehdide dayalı güven yerine hesaba dayalı güven kavramını kullanmışlardır.⁴⁴ Tehdide dayalı güven korku üzerine kurulmuştur yani bireyler sonuçlarından korktukları için kendilerini verdikleri sözleri yerine getirmek zorunda hissetmektedirler. Bununla ilgili bir örnek vermek gerekirse eğer bir kişinin dürüst olduğuna ilişkin bir kanıya sahipsek karşımızdaki kişi dürüst bir kişinin davranması gerektiği gibi davranacaktır aksi takdirde kendisinin dürüst olduğuna ilişkin kanı zedeleneyecektir. İşte bireyler bu zedelenmeden korktukları için belirli davranışları göstermek zorunda kalırlar.⁴⁵ Güvenin ihlal edilmesi durumunda ise durumun ceza ile sonuçlanacağı ihtimali hakimdir. Ceza yönteminin ise ödülünden daha güdüleyici olduğu düşünülmektedir.⁴⁶

Tehdit temelli güven ile hesaba dayalı güveni karşılaştıracak olursak, tehdit temelli güvende sadece güvenin ihlal edilmesinden değil cezadan duyulan korkuya yönelik bir ödüllendirme söz konusudur. Hesaba dayalı güvende ise güven ihlalinin getireceği tehlike ve güvenilir olmanın ödülleri beraber değerlendirilir.

⁴³ Derin, s.93.

⁴⁴ Lewicki and Bunker, s.119.

⁴⁵ Polat, s.33.

⁴⁶ Lewicki and Bunker, ss.119-120.

D. Bilgiye Dayalı Güven

Hesaba dayalı güvenden sonraki aşamada ortaya çıkan güven şeklidir. Burada bireyler arasındaki güven ilişkisi korkuya değil, birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalıdır. Bir başka deyişle taraflar birbirlerini iyice tanıdıktan sonra yani birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bu güven türü ortaya çıkmaktadır.⁴⁷ Biz güvenin bu şekline karşındakini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme aşaması da diyebiliriz.⁴⁸

Bilgiye dayalı güvende bireylerin birbiriyle düzenli iletişim içerisinde olması önemlidir. Bireyler düzenli bir iletişim içerisinde oldukları zaman ancak birbirlerini daha iyi tanıyacaklardır. Bireylerin birbirlerini uzun zamandan beri tanınması sonucunda ise karşılıklı davranışlar hakkında genel bir fikir oluşmakta bu da bireyler hakkında güvenilirlik sağlamaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse bu aşamada güvenin oluşabilmesi için bireylerin birbiriyle iletişimlerinin geçmişe dayanması ve düzenli olması gerekmektedir. Bu şekilde tahmin edilebilirlik doğmaktadır bu da güveni sağlamaktadır.

E. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Yapılan güven sınıflandırmasının 3. ve en üst basamağını oluşturmaktadır. Bu aşamada bireyler arasında bir duygusal bağ oluşmaktadır ve bireyler birbirlerinin istek ve niyetlerini karşılıklı olarak anlayıp, içselleştirmektedirler. Her iki tarafta birbirleri için en doğru olan şeyi yapacaklarına inanmaktadırlar bu nedenle herhangi bir konuda kontrol, gözetim veya doğrulama ihtiyacı da duyulmamaktadır.⁴⁹ Bireyler arasında empati yapılması, aralarında bir şey paylaşmadan birbirlerinin değerlerini anlama ve saygı duyma bu güven türünün en önemli unsurlarını oluşturmaktadır. Özdeşleşme olduğu zaman karşımızdaki gibi düşünebilir, hissedebilir ve kendimizi karşımızdakinin yerine kolaylıkla koyabiliriz.

Bu basamağa çıkabilmek kolay değildir zaman alan bir durumdur. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi vardır hem de özdeşleşme vardır. Kişi hem karşındakini bilmektedir ve tanımaktadır hem de karşındakinin güvenini kazanmak için ne yapması gerektiğini iyi bir şekilde bilmektedir.

⁴⁷ Polat, s.34.

⁴⁸ Derin, s.94.

⁴⁹ Derin, s.94.

Özdeşleşmeye örnek vermek gerekirse uzun süreli ve mutlu bir evlilik buna örnek olarak verilebilmektedir. İş hayatında ise takım çalışmaları buna örnek olarak gösterilebilir. Çünkü takım arkadaşları birbirlerini benimsemektedirler ve birbirlerinin yokluğunda bile aynı şekilde düşünüp, hissedebilmektedirler.⁵⁰

Bu üç sınıflandırma arasındaki farklılıklar Bkz: Tablo 3' te özet şekilde verilmektedir.

Tablo 3: Hesaba Dayalı, Bilgiye Dayalı ve Özdeşleşmeye Dayalı Güven Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Hesaba Dayalı Güven	Bilgiye Dayalı Güven	Özdeşleşmeye Dayalı güven
Bireyleri birbirlerini çok iyi tanımamaktadır.	Bireyler birbirini tanımaktadır.	Bireyler birbirlerini çok iyi tanımaktadır.
Karşısındakini tanımadan tahmini kararlar verir.	Karşısındaki kişinin nasıl davranacağını tahmin edebilir.	Karşısındaki ile özdeşleşmiştir. Birbirleri yerine karar alabilirler.
Düzenli iletişime gerek yoktur.	Düzenli iletişime gerek vardır.	Düzenli iletişime gerek vardır.
Zamana ihtiyaç yoktur.	Zamanla gelişmektedir.	Zamanla gelişmektedir.
Kişisel hesaplarla ortaya çıkmaktadır.	Bireyin bilgilerine dayalıdır.	Hem bilgiye hem de özdeşleşmeye dayalıdır.

Tabloya göre bu 3 sınıf arasında bireylerin birbirlerini tanıma seviyeleri ile ilgili bir farklılık söz konusudur. Bireylerin birbirlerini tanıma seviyelerinden yola çıkarak birbirlerinin nasıl kararlar verebileceklerine ilişkin bir tahmin seviyeleri vardır veya birbirleri adına karar alabilecek kadar birbirleri ile özdeşleşmişlerdir. Bu sınıflar arasındaki bir diğer fark ise iletişim ile ilgili olandır. Hesaba dayalı güvende düzenli iletişime gerek yokken bilgiye ve özdeşleşmeye dayalı güvende düzenli iletişime gerek vardır. Hesaba dayalı güvenin oluşabilmesi için zamana ihtiyaç yokken bilgiye ve özdeşleşmeye dayalı güven zaman içerisinde gelişmektedir. Hesaba dayalı güven kişisel hesaplara dayalı oluşurken bilgiye dayalı güven bireyin karşısındaki kişi hakkında sahip olduğu bilgiler sonucunda ortaya çıkmaktadır, özdeşleşmeye dayalı güven ise bireyin hem bilgisine hem de karşısındaki kişi ile özdeşleşmesine bağlıdır.

⁵⁰ Polat, s.34.

V. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ ARASINDAKİ BENZERLİK VE FARKLILIKLAR

Örgüt içerisindeki güven önemli bir unsurdur. Örgüt içerisindeki güvenle ilgili çeşitli araştırmacılar çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Ancak tüm bunları aktarmadan önce örgütsel güvenin tarihçesine değinmek gerekmektedir. Klasik ve Neo-klasik yönetimde örgütsel güvenle ilgili farklılıklar söz konusudur. Klasik yönetimde çalışanların kendi çıkarlarını işletmenin çıkarlarından üstün tuttuğu, işten kaçmaya çalıştığı görüşü hakimdir. İnsan ilişkilerine önem verilmemektedir. Bu düşünce de yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven oluşumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Neo-klasik yönetimde ise bundan daha farklıdır. Örgütsel güvenin rolü Neo-klasik yönetim teorisi ve insan ilişkilerini temel alan, önemseyen ekol tarafından ele alınmıştır. Neo-klasik teori, bireylerin örgüt içindeki davranışlarının maddi kaynaklara dayalı olmadığını ve bireylerin psikolojik beklentilerinin de tatmin edilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Buradan da yola çıkarak bireylerin psikolojik beklentilerine önem verilmesi bireylerin yöneticileri ile olan ilişkileri açısından olumlu etkide bulunacak ve aralarında güven duygusunun gelişmesini sağlayacaktır.⁵¹ McGregor' un X ve Y kuramları, Argyris' in Olgunlaşma Teorisi ve Likert' in Yönetim Sistemleri yaklaşımlarında güvenin, örgütün başarısı için önemli bir kavram olduğu üzerinde durulmuştur.

Douglas McGregor' un X ve Y Kuramları

McGregor klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarına X ve Y adını vererek karşılaştırma yoluna gitmiştir. Klasik yönetim anlayışına X ismini vermiş ve bunu eleştirirken onun karşısındaki neo-klasik yönetime Y ismini vermiştir. X teorisinde insan ilişkilerine önem verilmediğinden bahsedilmekte, bireylerin işten kaytarmaya çalıştıkları ve kendi çıkarlarını işletmenin kendi çıkarlarından üstün tuttıkları inancı söz konusudur. Bu da yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven oluşumunu olumsuz etkilemektedir. Y teorisinde ise insan ilişkilerine önem verilmektedir. Çalışanların psikolojik beklentilerinin önemli olduğunun ve bunların karşılanması gerektiğinin bilincinde bir yönetim söz konusudur. Bu da yönetim ile çalışanlar arasında güven oluşmasını sağlayan önemli bir etkidir. Yani X ile Y kuramı karşılaştırıldığında X kuramında güvenden söz edilemezken Y kuramında güvenin

⁵¹ Tuncer Asunakutlu, "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 5, (2001), s.16.

oluşabilmesi için gerekli olan unsurların farkında olunduğundan ve güvenden bahsedebilmek mümkündür.⁵²

Chris Argyris' in Olgunlaşma Teorisi

Argyris organizasyon ve insan arasındaki ilişkilerden yola çıkarak bu teoriyi oluşturmuştur. Kişilerin zaman içerisinde olgunlaşması ile olgun olmayan insan davranışlarından uzaklaşacağı görüşünü savunmaktadır. Bireylerin sorumluluk alanının arttırılması durumunda bireylerin daha çok gelişeceğini düşünmektedir. Olgun bireyler hem örgütleri için hem de kendileri için faydalı faaliyetlerde bulunabileceklerdir. Ancak örgüt içerisindeki birtakım yaklaşımlar bireyin olgunlaşmasını sağlayabileceği gibi olgunlaşmasını engelleyici nitelikte taşıyabilir.⁵³ Eğer bireylerin gelişimi desteklenmezse bu bireylerin örgüt içerisindeki ilişkilerini olumsuz etkileyebilir ve çekingen davranmalarına neden olabilir. Örgütün etkinliğini arttırabilmek için bireylerin değerlerine, fikirlerine sahip çıkması gerekmekte, etkin karar alma süreçlerine katılmalarının desteklenerek risk almayı ve güveni özendiren bir ortam yaratılması gerektiği üzerinde durulmaktadır.⁵⁴

Rensis Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Likert, McGregor' un çalışmalarının etkisinde kalarak yönetici davranışlarını sınıflandıran bu modeli ileri sürmüştür.⁵⁵ Likert, yönetim sistemini otoriter, biçimsel, yarı-biçimsel, katılımcı olarak dört şekilde incelemiştir. Bu yönetim biçimleri arasından katılımcı ve grup çalışmasına yatkın olan sistemlerin sürekli olarak verim sağladığı ifade edilmiştir. Yönetim çalışanlarına güven duymaktadır ve karar verme işlemi koordineli bir şekilde yapılmaktadır. Likert' in bu çalışmasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki eğilimi üzerinde durulmaktadır.⁵⁶

A. Örgütsel Güven Modelleri

⁵² Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise", 1960,

<http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF> (10 Ağustos 2016), ss.166-171.

⁵³ İsmail Dalay, "Neo-Klasik(Davranışsal) Yönetim Teorileri", 2013, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html> (6 Ağustos 2016).

⁵⁴ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım, 1990, s.41.

⁵⁵ Dalay, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html> (6 Ağustos 2016).

⁵⁶ Likert's Management System,(t.y), <http://www.managementstudyguide.com/likerts-management-system.htm> (10 Ağustos 2016).

Örgüt içerisindeki güvenle ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda güvenin önemli bir faktör olduğunu görmekteyiz. Örgütte başarının sağlanabilmesi için gerekli olan güvenin oluşumuna ilişkin örgütsel güven modellerinin incelenmesinde yarar bulunmaktadır. Bunlar:

1. Mishra' nın Güven Modeli

Bireysel güven kişinin bireysel ilişkilerdeki beklentilerini ifade ederken, örgütsel güven ise örgütsel ilişkilerde ki beklentileri ifade etmektedir. Mishra hem bireyler hem de örgütler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuştur. Mishra bu dört boyutun güven algısını yarattığını ileri sürmektedir. Mishra' nın güven modelinin boyutları şu şekildedir; yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik.⁵⁷

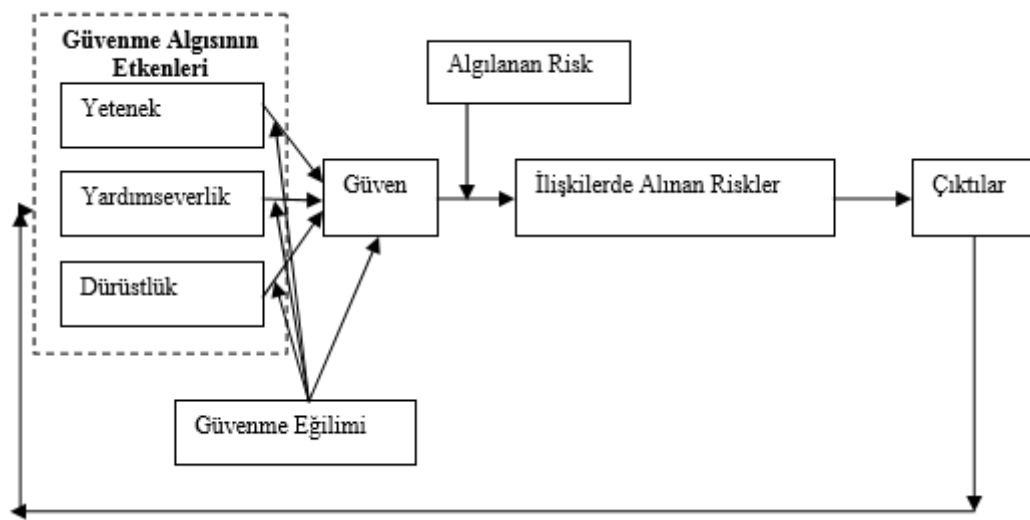
Mishra' nın güven modelinin ilk boyutunu yeterlilik oluşturmaktadır. Yeterlilik, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile beraber liderlikte etkin olabilme algısını genelleştirmektedir. Yeterlilik aynı zamanda çalışanların liderlerini yeterli olarak algılamalarıyla da ilişkilidir. Modelin ikinci boyutu ise açıklıktır. Açıklık örgüt içerisindeki unsurlar içerisinde en önemlileri arasında yer almaktadır. Çünkü açıklık bireyler arasında güvenin sağlanabilmesi için anahtar kavram durumundadır. Açıklığın oluşturulmasında lidere önemli görevler düşmektedir. İşletmelerdeki liderlerin açık ve dürüst davranması çalışanların onlara güvenmelerini sağlar ve bunun yanı sıra çalışanlarda aynı şekilde davranmaya özen gösterirler. Modelin üçüncü boyutu ise ilgililiktir. Şefkat ve içtenlik açıklıkla birleşerek ilgililiği ortaya çıkarmaktadırlar. Mishra' ya göre ilgililik, grup örgüt veya sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile başkalarının menfaatlerinin dengelendiği durumdur. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerinin menfaatlerini ve çıkarlarını koruyacaklarına inanırlar ve bunu ilgililik olarak algırlar. Modelin dördüncü boyutu ise itimat edilirliliktir. İtimat edilirlilik, karşınızdakinden tutarlı ve güvenilir davranışlar beklediğimiz anlamına gelmektedir. Kişilerin söylemleri ile eylemleri birbirine uyuyorsa yani aralarında tutarlılık bulunuyorsa bu itimat edilirliliği meydana getirmektedir. Bireylerin söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarsızlık olması durumunda diğer insanlar tarafından güvenilmez biri olarak algılanması muhtemeldir. Bu nedenle yöneticiler söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlılık olup

⁵⁷Aneil K. Mishra, "Organizational Responses to Crisis: The Centrality Of Trust", **Trust In Organizations**, (1996), ss.4-8.

olmadığına dikkat etmelidirler. Tüm bu boyutlar güven ilişkileri üzerinde etkilidir ve bireyler arasında güven veya güvensizlik oluşumuna sebep olmaktadır.⁵⁸

2. Mayer, Davis ve Schoorman' in Güven Modeli

Araştırmacılar bu modelde, bir bireyin diğerine güvenme nedenini ortaya koyabilmek için güvenen ile güvenilen kişi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bkz: Şekil 2' de güvenen kişi ile güvenilen kişi arasındaki ilişkiye yer verilmektedir.



Şekil 2: Mayer, Davis ve Schoorman' in Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Soner Polat, **Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven**, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2009, s. 40.

Bu modelde güven tek yönlü olarak ele alınmaktadır. Güvenilen ile güvenen arasında karşılıklı olarak bulunan güven dikkate alınmamaktadır. Bu modelde güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen kişinin güvenilmeye değer algısı önemli olgulardır. Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ile güvenilen kişinin güvenilmeye değer olması arasında fark bulunmaktadır. Başkalarına güvenmeye istekli olmak güvenme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Güvenme eğilimi kişiden kişiye değişiklik gösteren bir kavramdır. Güvenmeye olan eğilim kişinin başka biri hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadan ne kadar güveneceğini etkilemektedir. Güven, yardımseverlik, yetenek ve dürüstlüğü içerisinde

⁵⁸ Kalemci Tüzün, ss.110-111.

barındırmaktadır. Yetenek bir kişinin belirli bir alandaki yeterlilik ve becerilerini içermektedir ki bu da o alandaki işlerle ilgili kişiye güven duyulmasını sağlayan bir özelliktir. Yardımseverlik ise güvenilen kişinin herhangi bir karşılık beklemeden güvenen kişiye yardım ettiği ilişkidir. Dürüstlük ise iki tarafın geçmişteki tutum, vaat ve davranışlarının daha sonraki koşullarda da uyumluluk göstermesidir.⁵⁹

Bu modelde algılanan risk kavramı vardır bu da güvenen kişinin risk alıp almama konusunda karar vermesi durumunu ifade eder. Alınan risk ile algılanan güvenilirlik arasında bir bağ bulunmaktadır. Alınan riskin olumlu sonuç doğurması halinde güvenen kişi diğer tarafa karşı olumlu bir algı geliştirmektedir. Olumsuz bir sonuç doğrulması halinde ise taraflar arasında güven azalmaktadır bu da ilişkinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.⁶⁰

3. McKnight, Cummings ve Chervany' in Güven Modeli

Bu modelde araştırmacılara göre güvenin oluşabilmesi için güvenme niyetinin olması gerekmektedir. Güvenme niyetinin bağımsız değişkenleri bulunmaktadır. Bunlar; Bireylerin güvenme eğilimi, bilişsel süreçler, örgüt özellikleri ve güvenme inancıdır.⁶¹

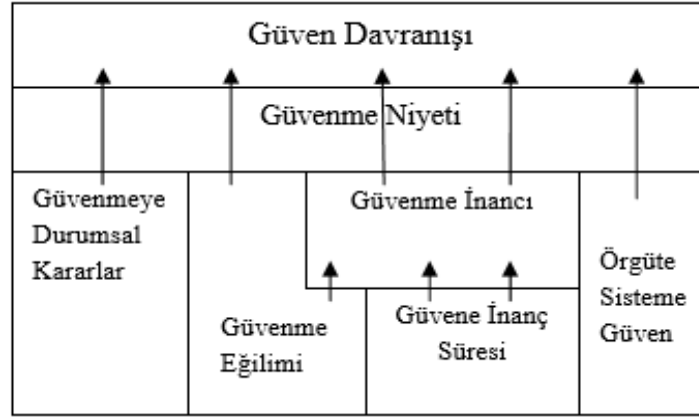
Güvenme eğilimi güvenme niyetini doğrudan etkilemenin yanı sıra örgüt temelli güvenin oluşumuna ve güvenme inancına da etkiye bulunmaktadır. Güvenmeyi oluşturan yardımseverlik, dürüstlük ve yeterlilik ve tahmin edilebilirlik güvenme niyetini de etkilemektedir. Ayrıca sisteme ve örgüte duyulan güven düzeyi de bireyin güven davranışını doğrudan etkilemektedir.⁶² Bkz: Şekil 3'te güven davranışının ortaya çıkarken geçilen süreçler gösterilmiştir.

⁵⁹ Mayer, Davis ve Schoorman, ss.712-720.

⁶⁰ Polat, s.41.

⁶¹ Polat, ss.45-46.

⁶² D.H. McKnight, L.L. Cumming ve N.L. Chervany, "Initial Trust Formation In New Organizational Relationship", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, (July 1998), ss.474-482.



Şekil 3: McKnight, Cummings ve Chervany Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Soner Polat, **Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven**, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2009, s. 46.

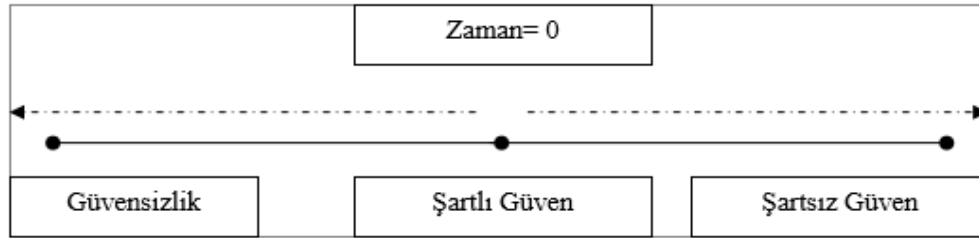
Şekilde de görüldüğü gibi güvenme niyeti pek çok faktörden etkilenmektedir. Bunlar güvenme eğilimi, güvenme incancı, örgüte ve sisteme güven ile güvenmeye durumsal kararlardır.

4. Jones ve George' e Göre Güven ve Güvensizliğin Oluşumu Modeli

Araştırmacılar bu modelde güven ile beraber güvensizlik kavramına da değinmişlerdir. Güven ve güvensizlik zaman içerisinde gelişen kavramlardır.⁶³ Bu süreçte üç durum söz konusu olmaktadır. Bunlar; güvensizlik, şartlı güven ve şartsız güvendir. Güvensizliğin pek çok tanımı olmasının yanı sıra kısaca tanımlamak gerekirse karşımızdaki kişinin sorumluluklarını yerine getirmeyeceğine, başka birinin durumunu gözetmeyeceğine ilişkin inanç diyebiliriz. Şartlı güven ise davranışsal açıdan birbirine uyum sağlayan bireylerin belirli şartlar altında birbirlerine güvenme isteği içinde olmalarıdır. Her iki tarafın birbirine güven duymasının altında koşulların iki tarafa da çıkar sağlaması yatmaktadır. Şartsız güvende ise, iki tarafında birbirine güvenmesi için bir sebebe gerek yoktur. Taraflar birbirlerinden emindir ve güvenleri tamdır. Tarafların birbirlerine bu şekilde güven duymalarının altında ise geçmişten gelen ilişki vardır. Yani taraflar birbirlerini tanıdıklarından dolayı birbirlerinin nasıl davranacaklarını bilmektedirler bu sebeple birbirlerine güven

⁶³ Polat, s.46.

duymaktadırlar.⁶⁴ Tabi burada göz ardı edilmemesi gereken konu zaman içerisinde bireylerin birbirlerini bilerek güvenme yolunu seçebilecekleri gibi birbirlerine güvenmemeyi de seçebilirler. Bkz: Şekil 4' te zaman içerisinde güvenin nasıl şekillendiği, yani şartlı güven ile şartsız güven arasında nasıl yer değiştirebileceği gösterilmektedir.



Şekil 4: Jones ve George Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Soner Polat, *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2009, s. 47.

Bu modelde bireyler yeni bir örgüt ortamı veya grupta bir araya geldiklerinde bunlara ne tam güvenmekte ne de güvensizlik duymaktadır. Koşula bağlı bir güven söz konusu olmaktadır. Güven ve güvensizlik birbirine zıttır. Biri artarken diğeri azalmaktadır. Zaman içerisinde bireyler arasındaki ilişkilerdeki olumlu veya olumsuz durumlara bağlı olarak şartsız güvenden şartlı güvene geçilebileceği gibi şartlı güvenden şartsız güvene de geçilebilir.⁶⁵

B. Örgütsel Güven Modelleri Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Örgütsel güven ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır ve bu çalışmalar sonucunda birtakım güven modelleri elde edilmiştir. Bu çalışmada Mishra' nin güven modeli, Mayer, Davis ve Schoorman' in güven modeli, McKnight, Cummings ve Chervany' in güven modeli ve son olarak Jones ve George' in güven ve güvensizlik modeli üzerinde durulmuştur. Bu modeller arasında birtakım benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Aşağıda bu benzerlik ve farklılıklar değerlendirilecektir.

Benzerlikler

⁶⁴ Gareth R. Jones ve Jennifer M. George, "The Experience and Evolution of Trust; Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, (July 1998), ss.531-539.

⁶⁵ Polat, s.47.

4 model incelendiğinde birbirine en çok benzeyen modeller Mayer, Davis ve Schoorman ile McKnight, Cummings ve Chervany' in güven modelleridir. Çünkü ikisinde de güven eğiliminden söz edilmektedir. Güven eğilimi dediğimiz şey karşımızdaki kişiye güvenme isteğimizle ilgilidir. Güven eğilimi kişiden kişiye farklılık gösteren bir durumdur. Bir kişi diğer bireylere güvenmeye daha fazla eğilimli olabilirken bir başkası güvenme konusunda tereddüt içerisinde olabilmektedir. Mayer, Davis ve Schoorman' ın modelinde güven tek yönlü olarak ele alınmaktadır. Aynı şekilde McKnight, Cummings ve Chervany' in modelinde de tek yönlü bir bakış açısı vardır. Yani kişide güven duygusu bireysel olarak gerçekleşmektedir, tamamen bireyin güvenme eğilimi ve güvenme niyeti ile ilgilidir. İkisinde de ortak kavram olan güvenme eğilimine değinilmiştir.

Mishra ile Jones ve George' in modellerine baktığımızda ise burada oluşturdukları model açısından benzerlikleri olmasa dahi güvenin zaman içerisinde gelişeceği ve değişeceği konusunda bir hem fikir olma durumu söz konusudur. İki modelde de karşımızdaki insanı tanımamız sonucunda oluşan bir güven duygusundan söz edilmektedir. Mishra' nın modelinde karşımızdaki insanla bizim aramızda bir güven duygusunun oluşabilmesi için kişilerin taşımaları gereken bir takım özellikler bulunmaktadır. Eğer bireyler bu özelliklere sahip değilse veya bireyler karşılarındaki kişide bu özelliklerin olmadığını düşünüyorlarsa güven duyguları gelişmeyecektir veya değişecektir. Yani karşılaştıkları davranışlar sonucunda güven duyguları değişime uğrayacaktır. Jones ve George' nin modelinde de zaman içerisinde aynı değişiklikler olabilmektedir. Kişiler birbirlerini tanıdıkça birbirlerine güvenebilirler veya güvenleri yok olabilir.

Güven ile ilgili en önemli ortak kanı zaman içerisinde değişmesi ve gelişmesidir. Bütün modellerde güvenin oluşabilmesi için bir takım özellikler öne sürülmüştür. Hepsinin ortak yanı zamana bağlı olmasıdır.

Farklılıklar

Bu 4 modelden hiçbirisi birbiri ile birebir aynı temel üzerine kurulmamıştır. Her çalışmada mutlaka birini diğerinden ayıran özellikler mevcuttur. Mishra ile Jones ve George' in modelini birbirinden ayıran özelliklere baktığımızda Jones ve George modellerinde güvensizlik, şartlı güven ve şartsız güven kavramlarını kullanmışlardır. Mishra' nın modeline

baktığımızda ise yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlilik kavramları kullanılmıştır. Bu iki model özünde birbirinden farklıdır. Çünkü Mishra bireyler arasında güvenin oluşabilmesi için gerekli özellikleri modelinin içinde verirken, Jones ve George bireyler arasında geçen ilişkilerden ve zamandan sonra ortaya çıkabilecek durumlar üzerinde durmuşlardır.

Mayer, Davis ve Schoorman ile McKnight, Cummings ve Chervany' in modellerini karşılaştırdığımızda ise benzer yönü olmakla beraber farklı yönlerinin de olmasıdır. Her iki modelde de güven eğiliminden bahsedilmektedir. Fakat McKnight ve arkadaşlarının modelinde Mayer ve arkadaşlarından farklı olarak güvenme niyetinden de bahsedilmektedir ve güvenme eğilimi güvenme niyetini doğrudan etkilemektedir. Bunların yanı sıra güven eğilimi güven inancını da etkilemektedir. Mayer ve arkadaşlarının modelinde ise yalnızca güvenme eğiliminden söz edilmektedir. Güvenme niyeti ve güvenme inancı bulunmamaktadır. Bkz: Tablo 4' te örgütsel güven modelleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar özetlenmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Güven Modelleri Benzerlik ve Farklılıkları

Mishra' nın Güven Modeli	Mayer, Davis ve Schoorman' ın Güven Modeli	McKnight, Cummings ve Chervany' in Güven Modeli	Jones ve George' e Göre Güven Modeli
Güven çift yönlüdür.	Güven tek yönlüdür.	Güven tek yönlüdür.	Güven çift yönlüdür.
Zamanla gelişir ve değişir.	Zamanla gelişir ve değişir.	Zamanla gelişir ve değişir.	Zamanla gelişir ve değişir.
Yeterlilik, Açıklık, İlgililik, İtimat Edilirlilik	Güven Eğilimi	Güven Eğilimi ve Güven Niyeti	Güvensizlik, Şartlı Güven, Şartsız Güven

Tabloda da görüldüğü gibi örgütsel güven için tüm modeller bakımından tek ortak özellik zamanla gelişip değişmesidir.

VI. ÖRGÜTSEL GÜVENİN DÜZEYLERİ

Bu bölümde örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven düzeylerine değinilecektir.

A. Örgüte Güven

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından örgüt içindeki birey ve gruplar arasında sağlanan güven son derece önemlidir. Örgüte güven, örgüt içinde bulunan bireylerin olumlu beklentilerini yansıtmakla beraber örgüt üyelerinin savunmasız kalmayı kabul etme isteğini de içinde barındıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan psikolojik bir durumdur.⁶⁶ Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse örgütün yapısına duyulan güven olarak da tanımlanabilir.⁶⁷

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen işlemlerin, ödüllerin dağıtımının ve sahip olunan kaynakların adil bir şekilde olması ve bunun çalışanlar tarafından fark edilmesi durumunda bireylerin örgüte ilişkin güven duygusu olumlu yönde etkilenir. Bunun yanı sıra örgütte bireylere ilişkin örgütsel desteğin artması yani örgüt tarafından bireylerin çabalarına değer verilmesi bireylerin örgüte duydukları güvenin artmasını sağlar.⁶⁸ Birey örgütüne güven duyduğunda, örgüt tarafından gerçekleştirilen eylemlerin kendisine zarar vermeyeceğine inanır.

Bireylerin içlerinde bulundukları örgüte güven duymaları çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve bunun sonucunda da örgütsel destek ve eşitlik hissinin güçlenmesine katkıda bulunur. Örgüte duyulan güven ile yüksek performans arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin örgüte güvenmesi ile örgüte duyulan sadakat, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti birbiri ile ilişkilidir.⁶⁹ Bireyler örgütüne güvendiğinde işten ayrılma ve devamsızlık yapma azalmaktadır.

Örgüt içerisinde güvenin düşük olması ise kurumun işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüte güven düşük olduğunda bu bireylerin performansını olumsuz yönde etkilemekte ve çalışanların işe odaklanmalarını zorlaştırmaktadır. Güvenin düşük olması durumunda bireyler fikirlerini özgürce paylaşmaktan kaçınmakta veya birbirlerinden bilgi saklama yoluna gidebilmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, örgüte duyulan güven hem çalışanlar açısından hem de kurumun işleyişi açısından son derece önemlidir.

⁶⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tüz, **Örgütsel Davranış**, 5. Baskı, Bursa: Alfa Akademi, 2013, s.78.

⁶⁷ Derin, s.112.

⁶⁸ Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, s.78.

⁶⁹ Güler İslamoğlu, Melek Birsnel ve Deniz Börü, **Kurum İçinde Güven**, 1. Baskı, İstanbul: İnkilap Kitapevi, 2007, ss.27-28.

B. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bazı araştırmacılar yöneticiye güveni, "yöneticinin karşısındaki kişiyi kontrol etme ve yönetme kabiliyetini göz ardı etmesi sonucunda çalışanların savunmasız kalma isteğidir".⁷⁰ Yöneticiye güven ile ilgili yapılan çalışmalarda daha çok yöneticilere odaklanılmış ve astların yöneticilere güven duyabilmesinin yöneticilerin davranışlarıyla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanlar yöneticilerine güvenmek isterler. Yöneticiler kurum ile çalışanlar arasında resmi aracı rolü oynamaktadır. Yani kurumun hedefleri, politikaları, mali durumu ve amacı yöneticiler tarafından çalışanlara iletilmektedir. Çalışanlar yöneticileri ile olan ilişkilerinden bir takım çıkarımlar yaparlar ve bu çıkarımları tüm kuruma genellerler. Bu nedenle birey eğer yöneticisine güveniyorsa bu onun kuruma da güvenmesini sağlayacaktır.⁷¹ Yöneticiler çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlayabilmeleri için bir takım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler; dürüst olmak, açık olmak, yardımsever olmak, yetkinlik, tutarlı olmak. Bireylerin yöneticilerini dürüst olarak görmesi ve algılaması çalışanların yöneticiye olan güvenini olumlu yönde etkileyecektir. Eğer bireyler yöneticilerini dürüst görmüyorsa bu onların yöneticilerine olan güvenini olumsuz yönde etkileyecektir. Bireyler yöneticilerinin yetkinliğine de önem vermektedirler. Yöneticinin iş konusunda bilgili olması, görev ve sorumluluklarını doğru bir şekilde yerine getirmesi çalışanlarının yöneticilerine güvenini olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticiler çalışanlarına açık davranırsa onlarla bilgi ve görüşlerini paylaşırsa çalışanlarda yöneticilerine karşı aynı şekilde davranmayı tercih edecek ve yöneticilerine duydukları güven artacaktır. Tüm bunların yanı sıra yöneticiler çalışanlarına karşı ilgili davranırlarsa ve çalışanlar yöneticilerinin kendileri için endişelendiğini ve kendileri ile ilgilendiğini hissedersen yöneticilerine daha fazla güveneceklerdir.⁷²

Bireylerin yöneticilerine güvenmesi ile performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerini desteklediğini gördüklerinde çalışma

⁷⁰ İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.30.

⁷¹ Kazım Develioğlu ve Martı Çimen, "Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 2, (2012), s.143.

⁷² İslamoğlu, Birsal ve Börü, ss.32-34.

istekleri artmaktadır. Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda ise birey ve grup sağlığı bozulmakta, iş yapma maliyetleri artmaktadır. Güvenin azalması veya olmaması durumunda yalnızlaşma ve yabancılaşma durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireylerin yöneticisine güvenmemesi ile beraber sadece kendi işlerine odaklandıkları, yenilikçiliğin yok olduğu, yaratıcılığın düştüğü bir ortam ortaya çıkmaktadır.

Kısacası, örgüt içerisinde güven yaratabilmek açısından düşünce ve davranışları ile güvenin önemini hissettiren yöneticilerle beraber çalışmak çok önemlidir. Bireyin yöneticisine güvenmesi onun aynı zamanda kurumu için de olumlu duygular geliştirmesini sağlamakta ve örgütüne güvenmesini olumlu yönde etkilemektedir. Böylece sağlıklı bir örgütün temelleri atılmaktadır.

C. Çalışma Arkadaşına Güven

Çalışma arkadaşına güven, çalışma arkadaşının ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine inanma şeklinde tanımlanabilir.⁷³ Bu tanıma dayanarak, çalışma arkadaşına güvenen kişi arkadaşının kendisinden bilgi saklamayacağı veya yanlış bilgi vermeyeceği yani kendisini suistimal etmeyeceği konusunda emindir. Bireyler vaktinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir. Bu nedenle bireylerin çalışma arkadaşlarına güvenmesi ve onlarla anlaşabilmesi çok önemlidir. İş yaşamında bireylerin birbirlerine bağımlı olduğu durumlar ortaya çıkmaktadır, aralarında bağımlılık bulunan bireylerin birbirine güvenmesi ise daha önemlidir. Çünkü bireyler arasındaki sağlam ve etkili iletişim örgüt için olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Çalışanların yöneticilerine ve birbirlerine duydukları güven sonucunda işten ayrılma niyetinin, işe devamsızlık yapmanın azaldığı görülmekte bunun yanı sıra ekip başarısının arttığı gözlemlenmektedir.⁷⁴

Çalışanlar arasında güvenin var olması çok önemlidir. Bireyler birbirlerine güvendiklerinde birbirlerine karşı daha açık davranabilmektedirler. Birbirleri ile ilgili herhangi bir şüpheye düşmemektedirler. Bireyler birbirlerine güvendiklerinden dolayı

⁷³ Derin, s.112.

⁷⁴ İslamoğlu, Birsell ve Börü, s.38.

herhangi bir problemle karşı karşıya kaldıklarında da bunu beraber çözebileceklerine olan inançları da yüksek olacaktır. Bir örgütte çalışan bireyler birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır.⁷⁵

Tüm bu açıklamalardan sonra güvenin bir işletmenin etkinliği açısından ne kadar önemli olduğunu görmekteyiz. Bir işletmede güvenin oluşturulması ve korunması çok elzemdir. Güvenin olmadığı bir yerde sağlıklı ilişkilerden söz edilemez. Bu sebeple işletmenin gelecekte de sürdürülebilirliğinin sağlanmasında güven en önemli faktörler arasında gelmektedir.

Bu bölümde güven ve örgütsel güven, işletmelerde güvenin önemi, güvenin sınıflandırılması, örgütsel güven modelleri ve bu modeller arasındaki benzerlik ve farklılıklar ile örgütsel güven düzeyleri konularına değinildi.

Gelecek bölümde ise tükenmişlik sendromuna detaylı olarak değinilecektir.

⁷⁵ Derin, s.112.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Bu bölümde tükenmişlik sendromu, işletmelerde tükenmişlik sendromunun önemi, tükenmişlik sendromunun nedenleri, tükenmişlik sendromunun belirtileri, tükenmişlik sendromunun sonuçları, tükenmişlik sendromu ile mücadele yöntemleri, tükenmişlik modelleri ve bu modeller arasındaki benzerlik ve farklılık konularına değinilecektir.

I. TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Günümüzün sürekli değişmekte olan dünyasında bu değişime uyum sağlamaya çalışan işletmeler için en önemli unsur insandır. Çünkü işletmeleri ayakta tutan, rekabet stratejilerini yaratan ve bunları uygulayan insanlardır. Bireyler içerisinde bulundukları örgütte, kendilerini güvende hissetmek, yaptıkları işin takdir edildiğini bilmek ve kendilerine değer verildiğini görmek isterler. Bireyler örgütlerine karşı bu konularda olumlu tutumlar içerisindeyse işlerine daha bağlı olurlar ve örgütlerine katkıda bulunmaktan mutluluk duyarlar. Ancak birey içerisinde bulunduğu örgütün kendine değer verdiğini görmüyorsa, birey takdir edilmiyorsa bu durumdan olumsuz olarak etkilenecektir bu da bireyin yaptığı işteki performansından, işe gelme isteğine kadar her şeye yansımayaacaktır. Mutsuz olunan işletmelerde bireyler fiziksel veya psikolojik bir takım rahatsızlıklarla baş etmek zorunda kalmaktadırlar. İşte bu noktada karşımıza tükenmişlik sendromu çıkmaktadır.

Tükenmişlik kavramı ilk defa 1974 senesinde Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. *Freudenberger' e göre tükenmişlik, "yıpranma, başarısız olma ve enerji ve güç kaybı veya isteklerin karşılanamaması sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumudur".*⁷⁶

*Türk Dil Kurumu'na göre ise tükenmişlik, gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumudur.*⁷⁷

⁷⁶ Herbert J. Freudenberger, "Staff Burn-out", **Journal of Social Issues**, Vol. 30, No. 1, (1974), s.159.

⁷⁷ Türk Dil Kurumu, Tükenmişlik, (t.y.), <http://www.tdk.gov.tr> (20 Eylül 2016).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır ve bunun sonucunda çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. Ancak tükenmişliğe genel anlamı ile bakacak olursak bireyin maneviyatında aşınma şeklinde ifade edilebilir. Bunu en basit şekliyle ifade etmek gerekirse insan ruhunun artık çöküşe geçmesidir.⁷⁸

Bireyin çalışma yaşamında sürekli olarak zorluklarla karşı karşıya kalması onda stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Stres, bireyin tehdit olarak algıladığı durumlara karşı oluşturduğu fiziksel veya zihinsel tepkilerdir. Kronik stres ise enerjinin bir takım durumlar yüzünden sürekli olarak tüketilmesidir.⁷⁹ Bireylerde kronik stresin ortaya çıkartan şeyler şu şekilde sıralanabilir; rollerdeki belirsizlik, kişilerarası çatışmalar, fazla sorumluluk, yoğun iş yükü vb. Bireyde ortaya çıkan stres, ilerleyen zamanlarda bireyde psikolojik veya fizyolojik rahatsızlıklara yol açmaktadır.⁸⁰ Stresin 3 aşaması bulunmaktadır. Birincisi alarm aşamasıdır. Bu aşamada birey karşılaştığı herhangi bir durumun stres yaratıcı olduğunun farkındadır. Birtakım bedensel reaksiyonlar gösterebilmektedir. İkinci aşama ise direnmedir. Bu dönemde vücudun direnci normalin üzerine çıkmaktadır. Birey karşılaştığı stres verici duruma karşı direncini arttırırken diğer stres yaratan durumlara karşı direncinde bir düşüklük meydana gelmektedir. Üçüncü aşama ise tükenmedir. Bu aşama bireyin karşı karşıya kaldığı stres verici olayla uzun süre mücadele etmesi sonucu oluşmaktadır. Birey belirli bir noktaya kadar direnç göstermektedir ancak belirli bir süre sonra enerjisi bitmekte ve dengesi bozulmaktadır. Ve bu durum organizmada derin izler bırakabilmektedir.⁸¹ Stres ve tükenmişlik aynı anlama gelmemektedir ancak stresin tükenmişliği tetiklediği ve tükenmişliğin ortaya çıkmasını sağlayan en önemli faktör olduğu göz ardı edilemez.

Tükenmişlik ile karşı karşıya kalan bireyler iş ve özel yaşamında ortaya çıkan stresle baş edemeyen kişilerdir. Bu kişiler tükenmişlik ortaya çıktığında tükenmişlikle mücadele etmek yerine tükenmişlik psikolojisine uyum sağlama eğiliminde olmaktadır.⁸²

İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedir. Bu sebeple bireylerin iş yerlerinde mutlu olabilmeleri çok önemlidir. Bireyler mutlu olduklarında bu

⁷⁸ Olca Süregevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.4.

⁷⁹ Ersin Altıntaş, **Stres Yönetim**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2003, s.24.

⁸⁰ Hüseyin Akyıldız ve Ömer Turunç, **Çalışma Psikolojisi**, 1. Baskı, Isparta: Bil Ofset, 2013, s.283.

⁸¹ Süregevil, ss.11-12.

⁸² N.Derya Ergun Özler(Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2012, s.288.

onların performansına da yansıyacaktır. Yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin kendilerini yaptıkları işlerle özdeşleştirdiklerini göstermektedir. Kendilerini işleriyle özdeşleştiren insanlar örgütteki başarısından yola çıkarak hayatlarına ilişkin bir anlam çıkartmaktadırlar.⁸³ İşlerini hayatının merkezi haline getiren ve kendilerini yaptıkları işlerle tanımlayan bireyler açısından iş yerinde mutsuz olmak bir süre sonra onları umutsuz ve çaresiz bir duruma sokacaktır bunun sonucunda da tükenmişliğin ortaya çıkması kaçınılmaz bir hal alacaktır.

Tükenmenin özüne baktığımızda bu durumu bir hastalık olarak nitelendirebiliriz. Birey bu hastalığa yakalandığında işine karşı olan coşku ve hevesi azalmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan sonuç tükenmenin daha çok hizmet sektöründeki bireyler ile yoğun iş gücüne sahip kişilerde görüldüğü şeklindedir.⁸⁴

Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalardan ve tanımlamalardan en kabul göreni Christina Maslach' a ait olandır. *Maslach' a göre tükenmişlik, "insanlarla yoğun ilişki içerisinde olan bireylerde meydana gelen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı"* şeklinde tanımlanmaktadır.⁸⁵ Tükenmişlik kavramı bir mumun veya ateşin sönüşüne benzetilmektedir. Eğer yeterli kaynak sağlanamazsa ateş sönecektir.⁸⁶ Aynı şey bireyler içinde geçerlidir. Birey için gerekli önlemler alınmazsa birey tükenmeye mahkum olacaktır.

II. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere 3 boyutta incelenmektedir.⁸⁷ Bu bölümde tükenmişliğin boyutlarına değinilecektir.

A. Duygusal Tükenme

Tükenmenin bireysel boyutudur. Yoğun derecede psikolojik yıpranmışlık nedeniyle enerjinin tükenmesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik sendromunun en temel boyutudur ve en önemli belirtisidir. Duygusal tükenme bireyin karşılaştığı iş talepleri ve değişikliklerinin yarattığı strese verilen ilk tepkidir.

⁸³ Sürgevil, s.5.

⁸⁴ Helmut Kolitzus, **Sağlık, Mutluluk ve İnanç**, 1. Baskı, İzmir: İlya İzmir Yayınevi, 2006, s.22.

⁸⁵ Christina Maslach ve Susan E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 2, (1981), s.99.

⁸⁶ Akyıldız ve Turunç, s.284.

⁸⁷ Sürgevil, s.137.

Birey enerji eksikliği hissederek duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılır. Birey kendisinin eskisine oranla daha az verimli olduğu görüşüne sahiptir. Bireyin işe gitme isteği eskisine göre azalmıştır. Bu durumla karşı karşıya kalan bireyler yeni bir güne başlayabilmek için yeterli enerjiyi kendilerinde bulamamaktadırlar.⁸⁸ Bu durum bireylerin duygusal olarak tükendiklerini göstermektedir.

Tükenmişliğin ilk boyutu duygusal tükenme olmasına karşın, bunun her görüldüğü durumda tükenmişlik tanısı koyabilmek mümkün değildir.

B. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutudur. Kişiler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Bu boyuttaki birey, işine karşı tepkisiz olacak ve karşılaştığı müşterilere negatif ve katı tutum sergileyecektir.⁸⁹

Duyarsızlaşma ile birlikte bireyin diğer insanlara olan davranışlarında değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler olumsuz yönde olmaktadır. Bu davranışlar genellikle insanlara kaba davranma, onların rica ve taleplerini göz ardı etme, insanlara karşı aldırma, aşağılayıcı ve kaba davranışlar şeklinde kendini gösterebilir. Kişi başkalarının kendi hayatında fazlalık olduğunu ve onların biran önce hayatından çıkıp gitmelerini istemektedir.⁹⁰

Duyarsızlaşmanın, duygusal tükenmeden sonra ortaya çıkması bu boyutun bir nevi bireyin kendisini korumak için kullandığı bir savunma mekanizması olabileceği görüşünü ortaya çıkarmaktadır. Duyarsızlaşma bireyin kendini koruyabilmesi için bir tampon görevi görmektedir. Ancak bireyin bu denli negatif olması onu iyiye götürmek yerine daha da kötüleşmesine neden olabilmektedir.⁹¹

C. Kişisel Başarı

Modelin üçüncü boyutudur. Bu boyut kişinin işindeki başarı ve yeterlilik duygularını ifade etmektedir. Kişi bu boyutta kendisini olumsuz olarak değerlendirmektedir. Yani kişi

⁸⁸ Hüseyin İzgar(Ed.), **Örgüt Psikolojisi**, 1. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi, 2003, s.163.

⁸⁹ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli and Michael P. Leiter, "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Vol. 52, (2001), s.403.

⁹⁰ Christina Maslach; prologue by Philip G. Zimbardo, **Burnout-Cost of Caring**, California: ISHK, 2003, s.5.

⁹¹ *Maslach Tükenmişlik Modeli*, 2009, http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=18639 (14 Ekim 2016).

kendisini yetersiz hissetmektedir. Birey ne yaparsa yapsın, yaptığı he şey ona küçük, anlamsız ve değersiz gelecektir. Böylece birey kendine olan güvenini kaybedecektir. Birey kendine güvenmeyi bıraktığında artık diğer insanlar da ona güvenmeyecektir. Bu durum bir kısır döngü halini alacaktır ve birey kendine ne kadar fazla olumsuzluk yüklerse, başkaları tarafından kendisine aynı şeyin yapıldığını göreceklerdir.⁹²

Bu üç boyut birbirleri ile ilişkili olduğundan dolayı birbirlerini tetikleyici özellikleri bulunmaktadır. Düşük kişisel başarı veya yetersizlik duygusu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yani bir boyut meydana gelmeden diğerinin ortaya çıkması pek olası değildir.⁹³

III. İŞLETMELERDE TÜKENMİŞİK SENDROMUNUN ÖNEMİ

Örgütleri bir araya getiren ve örgüt olmasını sağlayan en önemli unsur insandır. Bir örgütte çalışan bireylerin içinde bulunduğu örgütü sevmesi, benimsemesi, kendisini orada huzurlu hissetmesi çok önemlidir. Ruh sağlığı yerinde olan bireyler işletmenin en önemli parçasıdır.

Günümüzde rekabetin artması, şirketlerin birbirleri ile yarış haline girmesi nedeni ile daha fazla üretim ve daha verimli bir çalışma sağlayabilmek amacı ile çalışanların mutlulukları ve huzuru göz ardı edilmektedir. Çalışma sürelerinin uzaması, zaman baskısının artması, çatışma ortamının olduğu bir işletmede tüm bunların yanı sıra yeterli bir ödüllendirme sistemi de yoksa bireylerin tükenmesi muhtemeldir.

Tükenen bireylerde görünen en belirgin etki iş performansındaki değişimdir. Tükenen bireyler işlerini daha kötü yapmaya başlar, yaptığı işi önemsemez. İş sadece yapmış olmak için yaparlar, kendisine veya şirkete bir katkıda bulunup bulunmadığıyla ilgilenmez. Bunun sonucunda bireyin mesleki başarısında azalma ortaya çıkacaktır. Sağlıklı bireyler ile tükenmişliğe yakalanmış bireylerin yeniliklere alışma süresi aynı değildir. Tükenmiş bireyler yenilikleri kolay kabul edemez. Tükenmişlik bireylerin yaratıcılığını olumsuz yönde etkiler. Tükenmişliğin beraberinde getirdiği diğer durum ise dikkat dağınıklığıdır. Bireyler belirli bir

⁹² Sürgevil, s.46.

⁹³ Hüseyin Altay ve Volkan Akgül, "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 7, Sayı. 14, 2010, s.90.

iş e odaklanmada zorluk yaşayabilirler. Bir diğ er durum ise bireyin ç evresindeki insanlara karşı duyarsızlaşması veya umursamamasıdır. Son olarak iş e devamsızlık yapma ve iş ten kaçma gibi durumlar ortaya çıkacaktır.⁹⁴

Aslında tükenen bireylerin sergilediğ i davranışlar iş letme faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyecek tarzdadır. İş letmelerin bunun bilincinde olmaları ş irketin geleceğ i açısından son derece önemlidir.

İş letmelerin tükenmişliğ in ne olduğ u, hangi davranışlar sonucunda ortaya çıktığ ı, nasıl önlenebileceğ i veya ortaya çıktığ ında nasıl ortadan kaldırılabileceğ i konusunda bilinçli olması kendi geleceğ i açısından son derece faydalı olacaktır.

Tükenmişlik konusunda bilinçli olan iş letmeler çalışanların ruh sağ lığ ını göz ardı etmeyecek faaliyetlerde bulunurlar. Bireylerin ruh sağ lığ ının yerinde olması hem onların motivasyonlarını hem de çalışma performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun sonucunda iş letme faaliyetleri daha sağ lıklı şekilde ilerleyecektir.

IV. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN NEDENLERİ

Günümüzde tükenmişlik sendromu ile sıkça karşılaşmaktayız. Yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişliğ e pek çok şeyin sebep olabileceğ i ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişliğ in sebeplerinin bulunması, tükenmişliğ in giderilmesinde son derece yardımcı olmaktadır.⁹⁵ Ç ünkü bir şeyi ortaya çıkaran sebepleri bildiğ imizde buna göre davranırız ve onun ortaya çıkmasını bu şekilde engelleyebiliriz. Eğ er ortaya çıkmış bir durum varsa biz bunun neden ortaya çıktığ ını biliyorsak yine problemin ç özümlü kolaylaşacaktır ve daha kolay bir şekilde üstesinden gelinecektir.

Tükenmişliğ i ortaya çıkaran sebepler olarak sadece çalışma yaşamındaki olumsuzlukları ö ne sürmek doğru değildir. Ç ünkü çalışma ortamı ne kadar olumsuz olursa olsun her bireyi aynı düzeyde etkilemeyecektir. Her bireyde, sahip olunan kişilik özelliklerine

⁹⁴ Sürgevil, ss.91-92

⁹⁵ Kadir Ardıç ve Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 10, S. 2, (2008), s.23.

göre etkiler yaratacaktır.⁹⁶ Bir iş gören olumsuz koşullardan hiç etkilenmezken bir diğeri aşırı derecede etkilenebilir. Bu sebeple tükenmişliğe neden olan sebepleri ikiye ayırarak incelemek çok daha sağlıklı olacaktır. Bu ayrımı şu şekilde yapabiliriz; *bireysel nedenler ve örgütsel nedenler*.

Bu bölümde bireysel ve örgütsel nedenlere ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

A. Bireysel Nedenler

Tükenmişliği ortaya çıkaran bireysel nedenler bireyin psikolojik özelliklerinden kaynaklanan durumlardır. Daha önce de değinildiği gibi çalışma ortamındaki olumsuz durumdan her bireyin etkileniş biçimi aynı değildir.⁹⁷ Burada devreye bireylerin kişilik özellikleri girmektedir. Bu nedenle, tükenmişliğe yol açan nedenlerin başında *kişilik özelliği* gösterilebilir. Bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri insanlarla olan ilişkilerini, çalışma hayatında gösterdikleri başarılarını, kariyer hedeflerini etkileyebilmektedir. Dünya üzerinde milyarlarca insan bulunmakta ve bu insanların her birinin birkaç kişilik özelliği birbirine benzemekle beraber her birey farklı kişilik özellikleri sergilemektedir. Kişilik özelliklerini ikiye ayırmak gerekirse A Tipi kişilik ve B Tipi kişilik olarak ayırabiliriz. A Tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireylerde mükemmeliyetçilik, eleştirelilik, yüksek sorumluluk, rekabetçilik, her şeyi ciddiye alma gibi özellikler bulunmaktadır. B Tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireyler ise son derece sakin, rekabet duygusunu fazla taşımayan, sorumluluk almaktan uzak duran kişilerdir.⁹⁸ Yapılan araştırmalar sonucu A Tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin stresle başa çıkmada yetersiz kaldıkları ve kalple ilgili rahatsızlıklara yakalanma oranlarının daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.⁹⁹ Buradan yola çıkarak varacağımız sonuç: A Tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireyler tükenmişlik sendromuna daha kolay yakalanma özelliğine sahiptir.

Tükenmişliği ortaya çıkaran bireysel nedenlerden ikincisi ise *beklenti düzeyidir*. Bireylerin sahip oldukları beklenti düzeyleri tükenmişlik üzerinde son derece önemlidir. Bireyler beklenti düzeylerini ne kadar gerçekçi tutarsa tükenmişlik sendromuna yakalanmaları

⁹⁶ Ergun Özler, s.294.

⁹⁷ Sürgevil, s.50.

⁹⁸ Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul: Beta Yayınları, 2009, ss.38-39.

⁹⁹ Ergun Özler, s.294.

o oranda azalacaktır. Bireylerin beklenti düzeylerini gerçekçi tutabilmeleri onların yeteneklerinin ve yapabileceklerinin farkında olmalarından geçer. Birey kendi özelliklerini, neyi yapıp neyi yapamayacağını bilip beklentilerini de bu yönde belirlerse daha mutlu olacaktır. Çünkü eğer bireyin yetenek ve becerileri beklentilerini karşılamakta yetersiz kalırsa bireyde hayal kırıklığı ve yetersizlik hissi ortaya çıkar ve bunun sonucunda tükenmişlik sendromuna yakalanması daha kolay hale gelir.¹⁰⁰

Bireysel nedenlerden üçüncüsü ise *benlik imajıdır*. Benlik imajı bireyin kişisel yeterliliği ile ilgilidir. Bireyler kendilerini kişisel yeterlilik açısından olumsuz değerlendiriyorlarsa yaşadığı problemlere karşı daha savunmasız olacaktır. Bu tarz bireylerin tükenmişliğe yakalanma oranı daha yüksektir. Kendisine güvenen, kişisel yeterlilik duygusu yüksek olan bireyler ise karşısına çıkan her problemi kişisel gelişim fırsatı olarak görecektir. Tükenmişlik bu kişiler için aşılabilen bir olgudur.¹⁰¹ Buradan da anlaşılabileceği gibi kendine güvenen ve kendine güvenmeyen bireylerin tükenmişliğe bakış açıları ve yakalanma oranları birbirinden farklıdır.

Bireysel nedenlerden dördüncüsü ise *demografik özelliklerdir*. Yaş, evlilik, çocuk sahibi olma veya olmama gibi durumlarda bireylerin stres karşısındaki duruşunu etkileyen özelliklerdir.¹⁰² Gençler ile orta yaşlıların, kadınlar ile erkeklerin tükenmişliğe yakalanma oranları arasında farklılıklar görülmektedir.¹⁰³ Tükenmişliğin demografik değişkenler arasından yaş ile yakından ilişkili olmasının en önemli sebebi bireylerin genç yaşlarda beklentilerinin daha fazla olması ve mantıklı temeller üzerine kurulmamış olmasından kaynaklanmaktadır. İlerleyen yaşlarda bireyler olgunlaştıklarından dolayı hem hayata daha gerçekçi bakabilmekte hem de tükenmeye yol açabilecek durumlar karşısında daha sağlam ve dirençli olabilmektedirler.¹⁰⁴

Tükenmişliğe sürükleyen bireysel nedenler üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmuştur. Buradan yola çıkarak ulaşacağımız sonuç bireyin tükenmişliğe yakalanmasında sadece

¹⁰⁰ Sürgevil, s.54.

¹⁰¹ Sürgevil, ss.52-53.

¹⁰² Negiz ve Tokmakçı, s.4044.

¹⁰³ Akyıldız ve Turunç, s.286.

¹⁰⁴ Sürgevil, s.56.

içerisinde bulunduğu örgütün sahip olduğu özelliklerin olumsuz yanlarını saymanın doğru olmayacağıdır.

B. Örgütsel Nedenler

Tükenmişlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda tükenmişliğin bireysel kaynaklı olduğu görüşü savunulmuş ve tükenmişliğin ortadan kalkabilmesi için ya bireyden kurtulmak gerekmekte ya da bireylerin problemlerinin çözülmesi gerekmektedir denmiştir. Ancak ilerleyen yıllarda devam eden çalışmalar sonucunda tükenmişliğin sadece bireysel sebeplerden dolayı ortaya çıkan bir durum olmadığı ortaya çıkmıştır.¹⁰⁵ Örgüt içerisinde ki bir takım problemlerin de tükenmişliğe yol açtığı sonucuna varılmıştır. Günümüzde rekabet ortamı fazlasıyla gelişmiştir bu sebeple her işletme bir diğer işletmeyi geçebilmek için çalışanlarından normalin üstünde performans sergilemelerini beklemektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Baskı altında çalışan bireyler, baskı altında olmayan bireylere göre tükenmişlikten daha fazla etkilenirler. Ayrıca bireyler zamanlarının büyük bir bölümünü örgüt içerisinde geçirmektedir. Kişi örgüt içerisinde ne kadar mutluysa bu onu o kadar motive eder ve performansını da olumlu yönde etkiler. İşyerinde mutlu olamayan bireyler ise tükenmişlik karşısında savunmasız kalmaktadırlar ve hem performanslarında hem de motivasyonlarında değişimler gözlenmektedir. Örgütlerdeki tükenmişlik olgusu, iş ve işi yapan kişi arasındaki uyumsuzluk sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin tükenmesine neden olan örgütsel sebepler şöyle sıralanabilir; *iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler*.¹⁰⁶

Tükenmişliğe yol açan örgütsel nedenlerin başında *iş yükü* gelmektedir. İş yükü, bireyin belirli zaman içerisinde yerine getirmesi gereken belirli miktardaki işi ifade etmektedir.¹⁰⁷ İş yükü birey tarafından zaman ve enerjiyi ifade ederken örgüt için verimlilik anlamına gelmektedir.¹⁰⁸ İş yükü, aşırı iş yükü ve az iş yükü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aşırı iş yükü bireyin kendi sorumluluklarının dışında bulunan işleri de üstlenmesiyle gerçekleşmektedir. Az iş yükü ise kişinin iş seviyesinin sahip olduğu becerilerin altında

¹⁰⁵ Ardıç ve Polatçı, ss.24-25.

¹⁰⁶ Sürgevil, s.58.

¹⁰⁷ Ardıç ve Polatçı, s.26.

¹⁰⁸ Sürgevil, s.59.

kalması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Her ikisi de bireyin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir ve kısa dönemde kişide stresin ortaya çıkmasına sebep olurken uzun dönemde tükenmişliğe neden olmaktadır.¹⁰⁹ Çalışma ortamındaki iş yoğunluğunun önemi dikkate alındığında birey ile iş yükünün uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Tükenmişliğe yol açan örgütsel nedenlerden ikincisi ise *kontroldür*. Kontrol, bireylerin işlerine ilişkin karar verme dereceleri.¹¹⁰ Birey ile iş arasındaki uyumsuzluk sonucu bireyin yaptığı iş üzerindeki kontrolü azalmaktadır. Her birey karar verme hakkına sahip olduğu, belirli seçimleri kendisinin yapabildiği ve görüşlerine değer verildiği bir iş yerinde çalışmak ister. Bunların olmadığı bir örgütte tükenmişlik kaçınılmaz bir sonuçtur. Belirli seviyede kontrol hakkı bulunan birey, sorumlulukları doğrultusunda işlerini gerçekleştirecektir ve ortaya başarılı bir uyum çıkacaktır. Ancak birey işlerini gerçekleştirmek için yeterli yetki ve kontrole sahip değilse uyumsuzluk durumu ortaya çıkacaktır.¹¹¹ Çalışanların işleri üzerinde yeterince kontrol sahibi olamamaları durumunda rol belirsizliği ve rol çatışması ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, çalışanın yapması gerektiğini düşündüğü iş ile yöneticilerinin beklediği iş arasındaki uyumsuzluktur. Rol belirsizliği ise, iş tanımlarının düzgün bir şekilde yapılmaması sonucu kişinin yapacağı iş konusunda belirsizlikler yaşaması durumudur. Her iki durumda bireyin psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir ve tükenmişliğe yol açmaktadır.¹¹² Göz ardı edilmemesi gereken konu ise bir işletmede herkesin her konuda kontrol sahibi olamayacağıdır genellikle her konuda kontrol sahibi olan insanlar yöneticilerdir.

Tükenmişliğe yol açan diğer bir örgütsel neden ise *ödüllendirilirdir*. Ödül, bireyin işletmeye yaptığı katkılardan dolayı aldığı maddi veya manevi karşılıktır.¹¹³ Bireyler açısından ödüllendirme büyük bir öneme sahiptir ve bunun yanı sıra işletmenin sahip olduğu değerlerinde bir göstergesidir. Her birey verdiği emeklerin karşılığını aldığı bir işletmede çalışmak ister. Bireyin yaptığı işler sonucunda takdir edilmesi yaptığı işlerin ve başarılarının fark edildiği anlamına gelmektedir ve bu birey için manevi bir ödül anlamına gelmektedir. Bireyler katkıları karşılığında ödüllendiriliyorsa bir uyumdan söz edilebilir. Ancak birey

¹⁰⁹ Ergun Özler, s.297.

¹¹⁰ Aykut Bedük, **Örgütsel Psikoloji Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**, 2. Baskı, Konya: Atlas Akademi, 2014, s.218.

¹¹¹ Sürgevil, ss.63-64.

¹¹² Ergun Özler, s.298.

¹¹³ Bedük, s.218.

emeklerinin karşılığında herhangi bir ödül alamıyorsa bu işletmede uyumsuzluk olduğu söylenebilir. Bunların yanı sıra bireyler ödülleri alırken bu ödüllerin katkıları ile eş değer olmasını isterler. Katkıları ne kadar fazlaysa ödülünde o ölçüde büyük veya değerli olmasını beklemektedirler. Ve eğer birey aldığı ödülün yaptığı katkıya göre az olduğunu düşünüyorsa bu da bireyde mutsuzluk sebebi olmaktadır. Ödüller içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller bireyin işletme içerisindeki seçimleri, üstlendiği sorumluluklardaki başarısı takdir edilme şeklinde ifade edilir. Dışsal ödüller ise, işletmenin çalışanlarına sağladığı maddi ve sosyal ödüllerdir.¹¹⁴

Tükenmişliğe yol açan bir diğer örgütsel neden ise *aidiyettir*. İnsanlar hayatlarının her evresinde bir gruba veya topluma ait olma veya diğer insanlarla yakın ilişkiler kurabilme isteğinde olurlar.¹¹⁵ Çünkü insan toplumsal bir varlıktır ve sağlıklı bir insanın diğer insanlarla iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Aidiyet bireyin kendini bir gruba özdeşleştirme ve kendini oraya ait hissetmesidir. Örgütler açısından baktığımızda da bir örgüt içerisinde bulunan bireyler birbirleri ile ne kadar iyi anlaşır, iletişim ne kadar açık hale getirilirse örgütün başarısı da o oranda artacaktır. Çünkü bireyler birbirlerini sevdiklerinde, diğer insanları kendilerine yakın gördüklerinde güvende hissetmektedirler bu da iletişimin sağlıklı olmasını sağlamaktadır. Sağlıklı iletişime vurgu yapılmasının sebebi, iletişimin bir örgütü başarıya götüren en önemli unsurların başında gelmesidir. Ait olma, sevmek ve sevilme ihtiyacı her insan için geçerlidir. Bütün bireyler başkaları tarafından kabul edilmek, onaylanmak ve sevilme ister. Ancak aidiyet duygusunun olmadığı işletmelerde bulunmaktadır. Bu da işletmede uyumsuzluğun olduğunun bir göstergesidir. Bir işletmede aidiyet duygusunun olmamasının en önemli sebeplerinden bir tanesi o işletmede kronikleşmiş ve çözülmemiş çatışmaların olmasıdır.¹¹⁶ Örgütlerin başarılı olabilmesi için çatışmanın oluşmasını sağlayacak tüm etmenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çünkü çatışmanın olduğu yerde mutluluk olmayacaktır. Mutluluğun olmadığı bir işletme her zaman başarısızdır.

Örgütsel nedenlerden bir diğeri ise *adalettir*. Adalet, örgüt içerisindeki her uygulamanın örgütün tüm çalışanları için eşit olması anlamına gelmektedir. Adaletin belirli

¹¹⁴ Sürgevil, ss.67-71.

¹¹⁵ Ardic ve Polatci, s.28.

¹¹⁶ Sürgevil, s.74.

bir tanımını yoktur ve aslında herkesin adalet algısı birbirinden farklıdır. Ancak genel anlamıyla bireyler tarafından herkese eşit kuralların uygulandığının düşünülmesi o örgütte adaletin var olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bir örgütte adaletin var olması çalışanlar açısından çok önemlidir. Çünkü adaletin olması birlik ve bütünlüğü sağlarken, adaletin olmaması örgütün değer ve uygulamalarında bir düzensizlik ve karışıklığın göstergesidir.¹¹⁷ Birey bulunduğu örgütte adalet olmadığını düşünmeye başladığı andan itibaren örgütüne duyduğu güven ortadan kalkacaktır. Yani adaletsiz bir örgüt, örgütüne güvenmeyen bireyleri ortaya çıkaracaktır. Bireyin bulunduğu örgüte güvenememesi onun zamanla tükenmesine neden olacaktır.

Örgütsel nedenlerden sonuncusu ise *değerlerdir*. Değer, bireylerin çeşitli konulardaki inanç ve algılayışlarını ifade etmektedir.¹¹⁸ Her insanın değerleri olabileceği gibi her örgütünde kendine özgü değerleri bulunmaktadır. Kişiler için sahip olduğu değerler ne kadar önemliyse işletmeler içinde sahip olunan değerler o kadar önemlidir. Bir örgütün başarılı olabilmesi için işletmenin değerleri ile bireylerinin değerlerinin ortak bir paydada buluşması gerekmektedir. Bireyin örgütün değerlerini benimsemesi, örgütün misyon ve vizyonunu da benimsemesi anlamına gelmektedir. Bireylerin değerleri ile örgütün değerlerinin uyum sağlaması işletmenin başarısının artmasını sağlamaktadır. Çünkü birey kendi değerleri ile paralel değerler için daha verimli, yüksek motivasyonlu ve yüksek enerji ile çalışacaktır. Bireylerin değerleri ile örgütün değerleri birbirleri ile uyum sağlamazsa bu örgütün başarısını zedeleyecektir. Birey, kendi değerleri ile uyum sağlamayan değerler karşısında aidiyet duygusuna sahip olmadan, düşük enerji ile çalışacaktır. Bu sebeple örgütler mutlaka çalışanlarını ortak değerler etrafında toplamalıdır.

V. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sendromu yavaş bir şekilde ve sinsice ilerlemektedir. Ancak ortaya çıkışı çok ani olmaktadır.¹¹⁹ Bireye dışarıdan bakıldığında hiçbir şeyi yokmuş gibi görülebilir ancak bu rahatsızlık sinsi bir şekilde ilerlediğinden ne aşamada olduğunun anlaşılması oldukça zordur. Tükenmişlik sürekli gelişmektedir. Eğer farkına geç varıldıysa gerilemesinin

¹¹⁷ Sürgevil, s.78.

¹¹⁸ Bedük, s.218.

¹¹⁹ Nesrin Hisli Şahin(Ed.), *Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım*, 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995, s.82.

mümkün olmadığı sürekli ilerleyen bir süreçtir. Genellikle birey tükenme aşamasına gelmeden önce bu durumu tetikleyecek bir takım olaylar meydana gelmektedir ve bunun sonucunda birey tükendiğinin farkına varmaktadır. Bazen de hiçbir olay olmadan birdenbire ortaya çıkar. Aslında tükenmiş kişiler kolay pes eden, zayıf kişiler olmadıklarından böyle bir durumla karşı karşıya kaldıklarında ilk aşamada tüm olup bitenin bilincinde olmamaktadırlar.¹²⁰

Tükenmişliği ele alırken sadece negatif duyguların varlığından kaynaklanan bir sonuç olarak ele almamız doğru olmayacaktır. Bu duruma başka bir çerçeveden baktığımızda pozitif duyguların bulunmayışı sonucunda da ortaya çıkan bir durum olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.¹²¹ Bireyler örgütlerinde mutlu olmak, iş arkadaşlarıyla yöneticileriyle uyumlu ilişkiler içerisinde olmak, üstlerine düşen sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmek ve bunlar sonucunda da takdir edilmek isterler. Eğer bir işletme de tüm bunlar bulunuyorsa birey mutlu olacaktır ve işine karşı olan heyecanı ilk günkü gibi devam edecektir. İşte tüm bunlar bireyin örgütüne beslediği pozitif duygulardır. Bazı durumlarda yaşanan mutluluklar bir takım mutsuzlukları dengeleyebilir. Ancak bunlar birbirlerini dengeleyemeyecek noktaya geldiklerinde bireyde birtakım değişiklikler meydana gelecektir. Bunun sonucunda da tükenme ortaya çıkacaktır.

Tükenme her ne kadar bireysel bir problem gibi gözükse de özüne baktığımızda toplumsal bir sorunu oluşturmaktadır. Çünkü toplumlar insanlardan meydana gelmektedir. Bir toplumun içerisinde yer alan insanlar ne kadar sağlıklıysa toplumda o kadar sağlıklı olacaktır.

Tükenmişlik sendromunun belirtiler üçe ayrılmaktadır. Bunlar; *fiziksel belirtiler*, *psikolojik belirtiler* ve *davranışsal belirtilerdir*.

A. Fiziksel Belirtiler

Sağlıklı bir insan vücudu yüksek enerjiye sahiptir. Vücudun tüm sistemleri uyumlu ve dengeli bir şekilde çalışmaktadır. Bireyler işlerini severek ve isteyerek yaptıklarından dolayı sahip oldukları enerjiyle yoğun bir şekilde çalışabilirler.¹²² Tükenen insanların pek çoğu

¹²⁰ Şahin, s.82.

¹²¹ Sürgevil, s.18.

¹²² Sürgevil, s.20.

çalışma hayatına bu şekilde başlamıştır. Ancak belirli bir süre sonra tükenen bireyler artık yaşam enerjilerinin kalmadığı, hayattan hiçbir beklentilerinin ve hedeflerinin kalmadığını düşünmeye başlarlar. Tüm bu olumsuz düşünceler sonucunda bağışıklık sistemleri zarar görür ve birtakım hastalıklar veya rahatsızlıklar ortaya çıkar.¹²³

Ortaya çıkan hastalık veya rahatsızlıklar şu şekildedir; yorgunluk ve bitkinlik hissi, uyku bozuklukları, solunum güçlüğü, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, hafıza problemleri, alerji, uyuşukluk, mide ve bağırsak hastalıkları, ülser, diyabet, deri şikayetleri.¹²⁴ Bu rahatsızlıklardan sürekli yakınan bireylerde ciddi bir tükenme durumu söz konusudur.

B. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıkmasına önemli bir zemin hazırlayan tükenmişlik sendromu var olan psikolojik rahatsızlıkların kronikleşmesine de neden olabilir. Belli bir aşamaya kadar bireyleri harekete geçiren ve onları motive eden bir unsur olarak karşımıza çıkan stres, fazla olması durumunda bireylerde bir takım rahatsızlıkların oluşmasına neden olabilmektedir. Tükenmişliğin fiziksel boyutundan bireyler etkilenirken psikolojik boyutundan bireylerin yanı sıra bireylerin yakın çevreleri de etkilenmektedir.¹²⁵

Psikolojik belirtilere baktığımızda en önemlilerinden biri *engellenmişlik hissi ve sinirliliktir*. Birey hedeflerine ulaşmaktan alıkonulduğunu düşünür bu da bireyde engellenmişlik hissinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunların yanı sıra birey beklediği ödüllere ulaşamıyorsa kendini *yetersiz* hissedecektir. Bu da psikolojik belirtiler arasında yer almaktadır. Tüm bunlar sonucunda bireyde ortaya çıkan sinirlilik sonucunda birey etrafındaki insanlara karşı negatif tepkiler içerisinde olacaktır. Bu negatif tepkilerin ortaya çıkabilmesi içinde bir suçlu arayışına girecektir bu da onun daha saldırgan tavırlar sergilemesine neden olacaktır. Birey tüm bunlar sonucunda kendisini yeniliklere kapatacaktır. Birey tükenmişliğin yarattığı psikoloji nedeniyle insanlara karşı kolaylıkla *düşmanlık* duyguları içerisinde de girebilmektedir. Birey düşmanlık duygusunun etkisiyle işi yavaşlatma veya hırsızlık gibi

¹²³ Ergun Özler, s.291.

¹²⁴ Ardıç ve Polatçı, s.73.

¹²⁵ Ergun Özler, s.292.

işletmeye zarar verici davranışlarda bulunabilir. *Kaygı ve korkuda* tükenmişliği körüklemektedir. Birey belirsizliğin fazla olduğu bir ortamda çalışması işine yönelik enerjisinin azalmasına ve dikkatinin kolaylıkla dağılmasına neden olur.¹²⁶

Tüm bunların yanı sıra depresyon, uyku düzensizliği, ilgisizlik, alınganlık, iç sıkıntısı, özgüvende azalma, umutsuzluk ve yabancılaşma tükenmişliğin psikolojik belirtileri arasında yer almaktadır.¹²⁷

C. Davranışsal Belirtiler

Diğer belirtiler dikkate alındığında davranışsal belirtiler diğer bireyler tarafından daha rahat görülebilmektedir. Bu aşamadan sonra bireyin içerisinde bulunduğu durum yakın çevresini de ilgilendirmektedir. Birey çevresi tarafından objektif olarak algılandığından bireyin içerisinde bulunduğu durum tam olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte tükenen kişinin çevresi ya yardımcı olmayı seçecektir ya da tükenen kişiden uzaklaşma yoluna gideceklerdir. Burada da dengeyi iyi sağlamak gerekmektedir çünkü tükenen bireyle fazla ilgilenildiğinde birey kendini boğuluyormuş gibi hissedebilir veya yalnız kalması nedeniyle özgüvenini iyice kaybederek kendi içine kapanabilir.¹²⁸

Davranışsal göstergeler şu şekilde sıralanabilir; çabuk sinirlenme, işe gitmeyi istememe, karşılaştığı durumlara şüphe ile yaklaşma, alıngan olma, takdir edilmediğini düşünme, içe kapanma, iç sıkıntısı, hevesin kırılması, hareketli olmama, içerisinde bulunduğu örgüte karşı ilgisizlik, başarısızlık hissine kapılma, alaycı ve suçlayıcı olma, başkalarına güvenmeme, çalışma isteğinin azalması, ilaç-alkol- tütün alımında artış, aile çatışmaları, öz-saygı ve özgüvende azalma, yansıtma, iş doyumsuzluğu, işe geç gelme şeklinde kendini göstermektedir.¹²⁹

Tükenmişliğin belirtilerine bakarak birey ve toplum boyutunda kendini nasıl gösterdiğini görmüş olduk. Tükenmişlik belirtisi gösteren bireylere son derece özenli bir

¹²⁶ Sürgevil, s.21.

¹²⁷ Nilüfer Negiz ve Emine Tokmakçı, "Çalışma Yaşamında Kadının Tükenmişliği: Aile-İş-Sosyal Yaşam Açısından Tükenmişlik", *Journal of Yasar University*, Cilt. 24, Sayı. 6, 2011, s.4045.

¹²⁸ Ergun Özler, ss.292-293.

¹²⁹ Izgar, s.165.

şekilde yaklaşılması gerekmektedir. Çünkü bireylere karşı yapılacak herhangi bir yanlış onların durumlarının daha da kötüye gitmesine neden olabilmektedir.

VI. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI

Günümüzde sık rastlanan problemlerden biri olan tükenmişliğin ortaya çıkardığı sonuçlar bireyi etkilediği kadar bireyin çevresini de etkilemektedir.¹³⁰ Tükenmişlikle ilgili dikkat çeken en önemli nokta tükenmişliğin belirtileri ile sonuçlarının birbirine benzemesidir.¹³¹ Tükenmişlik sendromu kendini işine adan, hırslı, sorumluluk duygusu yüksek bireylerde daha fazla görülmektedir.¹³² Çünkü bu bireyler işlerini hayatlarının merkezine koymaktadır ve iş yaşantısındaki her olay onlar için çok önemlidir. Bu nedenden dolayı da eğer birey işyerinde mutlu değilse bireyin kaçınılmaz sonucu tükenmişlik olacaktır.

Tükenmişliği sadece birey açısından incelemek doğru değildir. Çünkü birey sorun yaşamaya başladığı andan itibaren bunu çevresine yansıtacaktır. Bireyde tükenmişlik belirtileri ortaya çıktığı andan itibaren bireyin gerek içinde bulunduğu örgüt, gerekse bireyin aile ortamı tükenmişlik yaşayan bireyde değişiklik olduğunu anlayacaktır. Böylece hem aile içi huzur hem de örgüt içi huzur azalacaktır.

Bu bölümde tükenmişlik sendromunun sonuçları birey, çalışma hayatı ve aile hayatı açısından ayrıntılı olarak incelenecektir.

A. Bireysel Sonuçlar

Günümüzün yoğun temposundaki iş hayatına uyum sağlamaya çalışan birey, stresle daha fazla karşılaşmaktadır. Bu da bireyde gerginliklere neden olmaktadır.¹³³ Bireyin yaşadığı bu gerginlik onun hayatını tamamen ele geçirerek hayatına etki etmeye başlayacaktır. Normal şartlarda bireyler gün içerisinde enerjilerini kaybederler ancak gece uyuyarak kaybettikleri bu enerjiyi geri toplarlar. Birey uyku ile beraber kendini ve enerjisini yenilemektedir ve yeni bir güne bu şekilde başlamaktadır. Ancak yoğun stres ve gerginlik yaşayan bireylerde gece uykuları sık sık bölünebilir ya da birey gün içerisinde yaşadıklarını veya ertesi gün

¹³⁰ Ergun Özler, s.299.

¹³¹ Sürgevil, s.89.

¹³² Tarık Solmuş, *İşyeri Terapisi*, 1. Baskı, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2010, s.61.

¹³³ Ergun Özler, s.299.

yaşayacaklarını düşünerek istemeden uykusunun kaçmasına neden olabilir. Birey sağlıklı bir şekilde uykusunu alamadığında vücudu gerekli olan enerjiyi toplayamaz ve bir süre sonra buna bağlı olarak kronik yorgunluk ve gerginlik yaşayabilir.¹³⁴ Bireyin yaşadığı bu yorgunluk ve gerginlik ise bireyde bir takım hastalıkların ortaya çıkmasına neden olur. Bunlar; grip, soğuk algınlığı, baş ağrısı gibi hastalıklardır. Ayrıca bu hastalıklar uzun süre sürmektedir ve birey kolayca iyileşememektedir.¹³⁵

Tükenmişlikle karşı karşıya kalan bireyde psikosomatik rahatsızlıklarda meydana gelmektedir ve bu rahatsızlıklar fiziksel ve psikolojik olarak bazı şeylerin ters gittiğinin göstergesidir. Ancak bireyler genellikle psikolojik rahatsızlıklarının üzerinde durmazlar çünkü bireyler fiziksel rahatsızlıkları psikolojik rahatsızlıklardan daha fazla önemserler ve fiziksel bir belirti olmadan sahip oldukları rahatsızlıkların üzerine gitmeye yanaşmazlar.

Tükenmişlik bireylerin yaşam enerjilerine doğrudan etkide bulunmaktadır. Tükenmişlikle beraber bireyin yaşam enerjisi, çalışmaya olan hevesi, coşkusu ve sahip olduğu idealizmi azalır.¹³⁶

Bireyler karşılaştıkları sıkıntıları azaltabilmek amacıyla içki, sigara, uyuşturucu veya sakinleştirici tüketimini artırabilir ve bazen bunun sonucunda bu maddelere karşı bir bağımlılık kazanabilir.¹³⁷ Bazen bireyler iş yoğunluğu nedeniyle yemek yemeyi dahi unutabilirler, böyle durumlarda bireyde baş ağrısı veya mide rahatsızlıkları gibi rahatsızlıklar ortaya çıkabilir.

Tükenmiş bireyler genellikle bencil olarak algılanır çünkü birey o kadar yoğundur ve kafası o kadar doludur ki bazen çevresinde olup bitenlere kayıtsız kalabilmektedir bu da çevredeki insanlarda kişinin bencil ve ilgisiz olduğuna dair düşüncelerin oluşmasına neden olur.¹³⁸

Tükenmişlik bireylerin benlik duygusunda ve kişisel başarısında düşüşe sebep olmaktadır. Birey kendisini kötü hisseder. Birey kendini kötü hissettiğinde bu onun yaptığı

¹³⁴ Sürgevil, s.89.

¹³⁵ Ardıç ve Polatçı, s.32.

¹³⁶ Koltitzus, s.22.

¹³⁷ İzgar, s.168.

¹³⁸ Koltitzus, s.25.

işlere de yansiyacak ve yaptığı işlerde eskiye nazaran daha kötü olacaktır.¹³⁹ Bunların yanı sıra kişide kendini suçlama eğilimi ortaya çıkmaya başlar. Bu da bireyin diğer insanlardan uzaklaşmasına sebep olur. İnsanlardan uzaklaşan birey daha izole bir hayat yaşamaya başlar.¹⁴⁰

Duygusal yönden kendini bitkin hisseden bireyin olaylara karşı hoşnutsuzluğu artmaya başlar. Birey daha kolay sinirlenmeye başlar, en ufak hataya bile ani bir öfke patlaması ile yanıt verebilir. Bireyde diğer insanlara karşı bir paranoya ve şüphecilik ortaya çıkmaya başlar. Etrafındaki insanların sadece onun hayatını zorlaştırmak için var olduklarını düşünmeye başlar.¹⁴¹

Genel olarak bakıldığında tükenmişlik bireylerin hayatlarını büyük oranda etkilemekte bireyi yalnızlaştırmakta ve ruhsal olarak çökmesine neden olmaktadır. Bu sonuçların ortaya çıkmaması için bireyde tükenmeye yol açacak her türlü faaliyetin önüne geçilmesi gerekmektedir.

B. Çalışma Hayatına İlişkin Sonuçlar

Genel olarak baktığımızda bireylerin tükenmesinde en büyük katkı çalışma hayatına aittir. Çünkü bireyler vakitlerinin çoğunu iş yerinde geçirmektedir. Birey iş yerinde mutluyorsa bu durum bireyin hayatına olumlu olarak yansırken, iş yerinde mutsuz olma durumunda ise bireyin hayatına olumsuz bir etki yapacaktır.

Tükenmişliğin en görünür etkisi genellikle bireylerin iş performansında meydana gelen değişimdir. Bu değişim genellikle işin niteliği ve kalitesinde olmaktadır.¹⁴² Tükenmiş bireyler işlerini daha kötü yaparlar, motivasyonları azalır ve bu durumda kendilerini engellenmiş gibi hissederler bunun sonucunda da yaptıkları işi umursamamaya başlarlar. Çaba göstermezler, yenilik için uğraşmazlar ve sonuçla ilgilenmezler. Sonuç olarak bireyin mesleki başarısında azalma meydana gelir. Tükenmiş bireyler örgüt içerisindeki her türlü

¹³⁹ Eda Telli, A. Sinan Ünsar ve Adil Oğuzhan, “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, (Aralık 2012), s.137.

¹⁴⁰ Sürgevil, s.90.

¹⁴¹ Ardiç ve Polatçı, s.33.

¹⁴² Ardiç ve Polatçı, s.34.

olaya karşı ilgilerini yitirirler. Dikkat dağınıklığı tükenen bireylerde görülen olumsuz sonuçlar arasındadır. Tükenmişliğin önemli sonuçlarından biri de hizmet sunulan insanlara veya müşterilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesidir. Tükenen bireyler genellikle diğer insanlarla daha az iletişim içerisinde olmayı tercih etmektedirler. Tükenen bireyler karşılarındaki insanlar yokmuş gibi davranmayı tercih ederler. Kendisine soru sorulmasından rahatsız olurlar. Bireyler psikolojik olarak işten uzaklaşmaya başladıktan bir süre sonra fiziksel olarak da uzaklaşmaya başlarlar. Fiziksel olarak uzaklaşmaları öğlen molalarını uzatma veya kahve molalarını uzatma şeklinde gerçekleşebilir.¹⁴³

Bir örgütte tükenmiş bireylerin olması örgütün geleceği açısından son derece tehlikelidir. Çünkü bireylerin performansları düşük olacaktır ve işin kalitesi normalin çok altında kalacaktır. Aynı zamanda yeniliklere açık olmadıklarından değişen rekabet koşullarına uyum sağlayamaz hale gelecekler ve böylece işletme maddi ve manevi yönden büyük kayıplara uğrayacaktır.

Çalışanların işe geç gelmesi, işten erken ayrılma, işi bırakma, dinlenme raporlarının alınması, iş kazalarında artışların meydana gelmesi, iş yerinde yaratıcılığın ve yeniliğin azalması gibi durumlar tükenmişliğin çalışma hayatına ilişkin sonuçlarını oluşturmaktadır.¹⁴⁴

Tükenmişlik ile işten ayrılma arasında güçlü bir ilişki vardır. Tükenen bireyler bazen bir daha geri dönmek üzere işlerini bırakabilirler veya başka bir alanda çalışmaya başlayabilirler. Bireyler tükenmeye başladıklarında işleri ile aralarına bir soğukluk girmektedir ve bu soğukluğun hemen giderilebilmesi kolay olmamaktadır.

C. Aile Hayatına İlişkin Sonuçlar

Tükenmişliğin etkileri bireyin hem kişisel hem de çalışma hayatına olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Ancak bunun yanı sıra bireyin aile ortamına da bir takım olumsuzluklar getirmektedir. Bireyin ailesi, bireyin yaşadığı sıkıntılardan doğrudan

¹⁴³ Sürgevil, ss.91-92.

¹⁴⁴ İlkay Güneş, Serkan Bayraktaroğlu ve Rana Özen Kutaniş, "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 14, S. 3, (2009), s.484.

etkilenmektedir. Buradan da anladığımız gibi tükenen bireylerin hayatlarının pek çok alanında olumsuzluklar yaşanmaktadır.

Tükenmiş olan bireyde bir takım davranışsal bozukluklar meydana gelmesi olasıdır ve böyle bir durum olduğunda bu aile bireyleri tarafından kolaylıkla anlaşılabilir. Çünkü birey evine yorgun, gergin ve rahatsız bir şekilde gelecektir. Evde geçirdiği zamanlarda sürekli işini şikayet edecektir. Birey, işiyle ilgili problemleri olmasından dolayı aile bireyleri ile yeterince ilgilenemeyecektir bu da evdeki diğer bireylere kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissettirecektir.¹⁴⁵ Tüm bunlar sonucunda da tükenen birey ile aile fertleri arasında çatışmalar başlayacaktır ve buda bir takım sorunlara, boşanmalara veya evleri ayırma gibi olumsuz sonuçlara yol açacaktır.¹⁴⁶

Bazı bireylerde evlerine gittiklerinde işle ilgili hiçbir şey konuşmamayı tercih ederler ve problemlerini kendi içlerinde yaşarlar. Ancak böyle bir durumda da eşler arasında açık ve güvenli bir iletişim oluşmayacaktır ve bu da ileride bir takım problemlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır.¹⁴⁷

Bunun dışında bireyin sürekli olarak işle ilgili olarak özel zamanlarında aranması hatta işe gitmek zorunda bırakılması da önemli problemlere neden olabilmektedir. Bu durumlar birey için oldukça rahatsız edicidir. Çünkü her bireyin dinlenmeye ve kafasını toplamaya ihtiyacı vardır. Ancak böyle durumlar da birey ne zaman aranacağını veya işe çağrılıp çağrılmayacağını bilmediğinden sürekli diken üzerinde kalmaktadır ve bu da bireyde rahatsız edici boyutlara gelebilmektedir. Bireyin dışında aile bireylerini de rahatsız edecektir ve aile fertlerinin bireyden uzaklaşmasına neden olabilmektedir.¹⁴⁸

Yapılan araştırmalarda günümüzde boşanma nedenlerine bakıldığında ilk üç sırada yer alanlardan biri, bireyin iş hayatında yaşadığı problemlerdir. Bireyler genellikle iş hayatında bir haksızlığa uğradıklarında bunu doğrudan iş arkadaşlarına veya yöneticilerine yöneltmediklerinden dolayı bunun acısını eşlerinden veya çocuklarından çıkarmaktadırlar. Bireyler iş hayatlarında başarılı olabilmek pahasına aile hayatındaki mutluluk ve huzuru

¹⁴⁵ Telli, Ünsar ve Oğuzhan, s.138.

¹⁴⁶ Ardiç ve Polatçı, s.35.

¹⁴⁷ Sürgevil, s.93.

¹⁴⁸ Ardiç ve Polatçı, s.36.

tehlikeye atabilmektedir. Böyle olduğunda da boşanma kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Katılımcı bir iş çevresi ve huzurlu bir aile

ortamı bireye güven vereceğinden birey stresle daha kolay başa çıkabilecektir ve karşılaştığı sorunlar karşısında daha özgüvenli olabilecektir.¹⁴⁹

VII. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ

Tükenmişlik, insanın hayatını her anlamda etkileyen, sonuçları geniş bir yelpazeye yayılmış olan olgudur. Tükenmişlik ortaya çıktığında bu sorunların mutlaka giderilmesi gerekmektedir. Tükenmişliğin fark edilmesinden itibaren bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda tükenmişlikle baş etme konusunda sadece bireysel çabaların yeterli olmayacağı, bunun üstesinden gelebilmek için örgütsel düzeyde de bir takım mücadele yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur.

Tükenmişlikle mücadele çalışmaları gerek birey gerekse örgüt tarafından başlatılabilir. Eğer birey tarafından başlatılan bir mücadele varsa yaşanan tükenmişlik hem birey açısından hem de çalışma arkadaşları açısından son derece önemli bir hale gelmiştir, başka bir ifade ile bireyler tarafından dayanılamayacak boyutlara ulaşmıştır. Bireyler eğer bir mücadele başlatmışlarsa buradan çıkaracağımız en belirgin sonuç örgüt tarafından tükenmişlikle mücadele konusunda herhangi bir adım atılmamıştır.¹⁵⁰ Süreç örgüt tarafından başlatılıyor ise, bu durum örgüt tarafından tükenmişliğin ne kadar önemli olduğunun anlaşıldığının bir göstergesidir. Bu davranışıyla örgüt hem şimdiyi hem de geleceği garanti altına almaya çalışmaktadır. Örgütsel düzeyde alınan her türlü önlem, tükenmişlikle ilgili bireysel çabalardan her zaman daha kalıcıdır, bunun yanı sıra tükenmişliğin kabul edilmesi, farkına varılması ve tükenmişlikle ilgili bireylerin bilgili ve dayanıklı olmasını sağlar.¹⁵¹

Tükenmişlik yavaş ilerleyen, ciddi bir problem olmasıyla beraber mücadele edilemeyen bir olgu değildir. Tükenmişlikle ilgili hem bireysel hem de örgütsel olmak üzere çeşitli mücadele yöntemleri geliştirilmiştir. Bu bölümde bireysel ve örgütsel mücadele yöntemlerine ayrıntılı olarak değinilecektir.

¹⁴⁹ Ergun Özler, s.302.

¹⁵⁰ Sürgevil, s.95.

¹⁵¹ Ardıç ve Polatçı, s.76.

A. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişliğin başlangıç aşamalarında birey kendi çabalarıyla bu durumun üstesinden gelebilecek durumdayken ilerleyen aşamalarda farkına varılması durumunda bireyin bunu aşabilmek için bir takım yöntemlere başvurması gerekir. Bireyin bu problemleri aşabilmesi için kendine bir takım sorular sorması gerekmektedir. Bunlar:¹⁵²

- Yorgunluk hissiniz ne zaman başladı?
- Bu yorgunluk hissi ne zaman hayatınızda önemli bir yer tutmaya başladı?
- İş arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizde hangi noktadan sonra kişisel hoşgörünüzü kaybettiniz?
- Bulunduğunuz projelerde sorumluluğunuzun ne olduğunu tam olarak biliyor musunuz?

Birey bu soruları cevaplandırdıktan sonra kendini daha iyi hissedecektir, bu sorular bireyin değerlerinin ve önceliklerinin farkına varmasını sağlayarak gerektiği durumda bunları yeniden yapılandırması konusunda öncülük etmektedir. Ancak tabi ki tek yöntem bu değildir bu yöntemin dışında yapılabilecek çeşitli yöntemler bulunmaktadır.¹⁵³

Tükenmişlik birey açısından mücadele edilmesi zor görülse de bireyin bu duruma teslim olması son derece yanlıştır. Her zaman içerisinde bulunduğu bu durumla mücadele etmelidir. Tükenmişlikle mücadelede en önemli şeyler bireyin enerji, moral ve motivasyonunun her zaman yüksek tutulmasıdır. Bu başlık altında bireysel mücadele yöntemlerine ayrıntılı olarak yer verilecektir.

Mücadele yöntemlerinin başında bireyin kendini tanıması gelmektedir. Çünkü bir bireyi en iyi tanıyan kişi yine kendisidir. Davranışlarını gözlemleyerek eskiden de böyle miydim? Ne oldu da değiştim? diyerek yaşadıklarını gözden geçirmeli ve bu sayede davranışlarında değişikliğe sebep olan durumların farkına varabilmelidir.¹⁵⁴

¹⁵² Abdullah Soysal, "İş Yaşamında Tükenmişlik", *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt. 25, Sayı.6, (Kasım 2011), s.22.

¹⁵³ Bedük, ss.223-224.

¹⁵⁴ Ergun Özler, s.304.

Bireyin sahip olduğu beklenti düzeyi de çok önemlidir. Birey bir işe başlamadan önce o işle ilgili ayrıntılı bilgiler edinmeli ve bu sayede o işin kendi beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağı konusunda rasyonel bir karar vermelidir. Bunun yanı sıra birey beceri ve yeteneklerinin farkında olmalıdır çünkü bazen bireyler kendi yeteneklerinin farkında olmaktan seviyelerinin üstünde beklentilere girebilmektedir ve bu durum bireyler de hayal kırıklıklarına neden olabilmektedir. Tüm bunların yaşanmaması için birey her zaman gerçekçi olmalıdır ve kendi kapasitesi doğrultusunda ulaşabileceği seviyenin daha üstünde beklenti hayallerine kapılmamalıdır.¹⁵⁵

Mücadele yöntemlerinden bir diğeri de monoton hale gelmiş olan işlerin yapılış tarzını değiştirmektir. Eğer birey bir işin sürekli olarak aynı şekilde yapılmasından dolayı bir sıkıntı yaşıyorsa ve bu işi yapabilmenin alternatif yöntemleri bulunuyorsa mutlaka bu yöntemleri de kullanmalıdır. Bu yöntem aynı zamanda bireyin işini daha da sahiplenmesini sağlayacaktır ve işi üzerindeki kontrolün kendisinde olduğunu hissedecektir. Üzerinde durulması gereken bir gerçek vardır ki bu da bireylerin her zaman bu değişikliği yapabilecek imkanı bulamamalarıdır fakat en ufak bir değişiklik bile tükenmişlikle mücadele de son derece etkilidir.¹⁵⁶

Bir diğeri mücadele yöntemi ise bireyin psikolojik olarak geri çekilmesidir. Geri çekilme bireyin diğeri insanlarla olan ilişkilerini azaltması anlamına gelmektedir. İnsanlarla olan konuşmasını azaltmak, insanlarla göz temasından kaçınmak veya fiziksel olarak uzak durarak geri çekilme gerçekleşebilir. İnsanlarla çok fazla iletişim halinde olan bireylerde duygusal tükenme daha fazla ortaya çıktığından birey insanlardan uzaklaşarak bu olumsuzlukla mücadele edebileceğini düşünmektedir. Birey bu şekilde bir sosyal izolasyon gerçekleştirmektedir ve kendi kabuğuna çekilerek bu durumdan kurtulmaya çalışmaktadır.¹⁵⁷

Tükenmişlikle mücadele yöntemlerinden biri de işe ara vermektir. Bu sayede birey, yaptığı işin kendisinde oluşturduğu olumsuz etkilerden kurtulabileceğini düşünmektedir. Etkili bir yöntemdir. Birey bu sayede kafasını dağıtacaktır ve daha enerjik bir şekilde geri dönüş yapacaktır. Diğeri bir yöntem ise iş değiştirmektir. Bazen tükenmişlikle ilgili ne kadar

¹⁵⁵ Ardıç ve Polatçı, s.77.

¹⁵⁶ Sürgevil, ss.100-101.

¹⁵⁷ Sürgevil, s.101.

çaba harcanırsa harcansın olumlu bir sonuç alınamaz işte böyle durumlarda bireyler bu durumdan ancak mevcut işlerini değiştirerek kurtulabilirler. Bireyin sahip olduğu işi bırakması birey açısından bir takım sorunlara neden olabilir fakat bu işin birey üzerindeki artıları ve eksileri değerlendirilerek en doğru karar verilebilir.¹⁵⁸

Tükenmişlikle mücadele de en önemli yöntemlerden biri de bardağın her zaman dolu tarafının görülmesidir. Bireyler yaşadıkları çeşitli olaylar da genellikle olumsuz yanlara odaklanırlar. Dikkat edilmesi gereken ise yaşadığı şeyler içinde olumlu olanları yakalamaktır. Birey sahip olduğu iyi bir yönetici için bile ne kadar şanslı olduğunu düşünerek kendini motive ederek işi ile ilgili stresi azaltabilir ve bu şekilde tükenmişlikle mücadele edebilir.¹⁵⁹

Tükenmişlikle mücadele yöntemlerinden bir diğeri ise solunum kontrolüdür. Bireysel açıdan bedenin kontrol edilmesindeki en önemli adım nefes ile olmaktadır. Bunun sebebi de nefes alıp vermek bizim irademizle doğru orantılıdır, yani kendi isteğimizle yönlendirdiğimiz bir faaliyettir. Nefesi doğru şekilde alıp vermek oldukça önemlidir, çünkü stresle başa çıkmada nefes bireyin en önemli yardımcılarındandır. Bunun yanı sıra bireyin yapabileceği en kolay egzersizler arasında yer almaktadır. Dinlenmek ve gevşemekte tükenmişlikle mücadele yöntemlerinden biridir. Sürekli stres altında çalışan birey kendisini rahatlatacak aktivitelerde bulunarak stres ve tükenmişlikle mücadele edebilir.¹⁶⁰

Her birey kendisiyle diyaloglar kurmaktadır bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak bunu yapabilmektedir. Bireyin kendisiyle diyalog kurması tükenmişlikle mücadele yöntemlerinden bir tanesidir. Ancak birey kendisiyle diyalog kurduğu zamanlar da sürekli yıkıcı olursa bu bireye zarar verebilecek bir durumdur. Bireyin kendisiyle ilgili yapıcı olması son derece önemlidir. Birey, karşılaşabileceği durumlara karşı kendisini hazırlamalıdır. Sıkıntılı bir durumla karşılaştığında geçmişte de böyle bir durum yaşadığını ve bunun üstesinden gelebildiğini kendisine hatırlatmalı ve kendisini rahatlatmalıdır. Bu yöntem tuhaf bir yöntem olmakla beraber tükenmişlikle mücadelede son derece etkilidir.¹⁶¹

¹⁵⁸ Ardıç ve Polat, s.77.

¹⁵⁹ Ergun Özler, s.304.

¹⁶⁰ Nazmiye Kaçmaz, "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt. 68, S. 1, 2005, s.31.

¹⁶¹ Sürgevil, ss.102-103.

Tükenmişlikle mücadelede bireyin uyku düzeni ve beslenme alışkanlıkları da önemlidir. Bireyler açısından düzenli uyku son derece önemlidir çünkü birey kaybettiği enerjisini uykuda yeniden kazanmaktadır. Enerjisini yenileyemeyen birey stres karşısında güçlü olamaz. Sağlıklı beslenme de vücudu strese ve tükenmişliğe karşı dirençli tutar. Bazı yiyecekler bireylerin stresten daha kolay etkilenmesine sebep olabilmektedir. Bu sebeple birey uyku düzenine ve beslenmesine dikkat etmelidir. Aynı zamanda vücudunu rahatlatarak gevşetecek egzersizler de yaparak stresin etkilerini azaltabilir.¹⁶²

Zaman yönetimi de tükenmişlikle mücadelede önemli bir yöntemdir. Zamanı doğru kullanmak aslında bireyin kendini kontrol edebilmesi anlamına gelmektedir. Herkesin zaman yönetimi farklıdır. Fakat burada önemli olan yapılması gereken işlerin son dakikaya bırakılmadan belirli bir süreye yayılarak yapılmasıdır. Çünkü zaman daraldıkça birey strese girecektir ve bu zamanla bireyde bir takım rahatsızlıklara yol açacaktır. Bu nedenle zamanın doğru kullanımı bireyler açısından son derece önemlidir.¹⁶³

Günlük hayatta bazı insanlar, diğer insanların problemlerini içselleştirir yani kendi problemi gibi algılar. Böyle bir durumda birey duygusal yönden fazlasıyla yorulmaktadır. Bu sebeple karşılaşılan problemler içselleştirilmemelidir, yani iş hayatında yaşanan ne varsa orada bırakılmalıdır çünkü böyle olmadığında bundan en çok zarar gören kişi bireyin kendisi olacaktır. Diğer bir yöntem ise bireyin mizah duygusu ve şakalardır. Yapılan araştırmalara göre mizah duygusu gelişen insanlar stresin etkilerinden daha kolay kurtulabilmektedirler.¹⁶⁴

B. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Örgütlerin tükenmişlikle ilgili yaygın bir düşüncesi vardır, o da şu şekildedir: "Tükenmişlik bireysel bir problemdir, örgütle bir alakası yoktur, örgüte ilişkin herhangi olumsuz bir etkisi yoktur ve birey bununla kendi kendine mücadele etmelidir." Bu düşünce yapısına baktığımızda ne kadar hatalı olduğunu görmekteyiz. Diğer bölümlerde de değinildiği gibi tükenmişlik bireyin davranışlarını doğrudan etkileyen bir hastalık olmasına rağmen uzun vadede her zaman örgütün bütününe zarar veren bir olgudur. Bu sebeple örgütlerin

¹⁶² Leman Kutlu, "Tükenmişlik ve Başa Çıkma Yöntemleri", İ.Ü. İstanbul Tıp Fakültesi Çocuk Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı, (2008), s.5.

¹⁶³ Ardiç ve Polat, s.77.

¹⁶⁴ Sürgevil, ss.117-118.

tükenmişliği ciddiye almak ve bu konuyla ilgili ellerinden gelenin en iyisini yapmakla yükümlüdürler. Birey tükenmişlikle tek başına da mücadele edebilmektedir ancak genel anlamda bakıldığında bireyin bu mücadelesi her zaman yeterli olmayacaktır, örgütün de desteğine ihtiyaç duyacaktır. Yapılan araştırmalar sonucunda da tükenmişlikle ilgili mücadele tekniklerinden, örgütsel mücadele tekniklerinin daha kalıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bireysel mücadele yöntemlerini uygulamak daha kolaydır, örgütsel mücadele teknikleri daha karmaşıktır ancak bireylerde tükenmişlikle ilgili bilgilendirme sağlar ve bireylerde başkasını suçlama eğiliminin önüne geçer. Bunun yanı sıra tükenmişliğin sadece bireyin değil örgüt düzeyinde bir problem olduğunun farkına varılmasını sağlar.¹⁶⁵

Bu başlık altında örgütsel mücadele tekniklerine ayrıntılı şekilde değinilecektir.

Örgütsel mücadele tekniklerinden en önemlisi personel seçimidir. Örgüt içerisinde yapılacak olan iş tanımlarının doğru bir şekilde yapılması ve iş görenin buna göre seçilmesi kritik adımlardır. Seçilen adayların o işe uygun olması çok önemlidir. Örneğin çok enerjik ve sosyal bir bireyin monoton bir işte çalışması belirli bir süre sonra bireyin yaptığı işten sıkılmasına neden olacaktır. Böyle bir kişinin verimli olabilmesi için yapması gereken işler kişilik özelliğine uygun olmalıdır.¹⁶⁶

Örgütsel mücadele tekniklerinden bir diğeri ise yönetim ve örgüt geliştirmedir. Yönetim geliştirme, bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli seçmeyi ve personeli örgütün büyümesini sağlayabilecek şekilde yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni teknik ve kavramlarla donatılmaları oldukça önemlidir, yöneticiler çalışanların bireysel problemlerinden ziyade örgütsel işleyişin kontrolüne daha fazla önem vermelidirler. Örgütsel geliştirme faaliyetleri ile kişi ve grupların örgüt içerisinde bulunan bireylerin daha verimli olmaları, örgütsel etkinliğin gelişmesine katkı sağlamaları, insan gereksinimlerini ve mutluluğunu daha iyi sağlamaları ile insanlar arası ve gruplar arası iletişimi iyileştirebileceği düşünülmektedir.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Sürgevil, s.119.

¹⁶⁶ Ardic ve Polatci, s.76.

¹⁶⁷ Sürgevil, ss.121-122.

Örgütsel mücadele yöntemlerinden bir diğeri ise personel güçlendirmedir. Personeli güçlendirme, kişiyi yaptığı iş ile ilgili daha güçlü hale getirmedir. Bilgiye ulaşılabilirlik, bilginin paylaşımı, yetenekleri geliştirme, çalışma ortamında esnekliğin sağlanması, performansla ilgili geri bildirimlerde bulunma, iletişimde açıklık gibi pek çok teknik personeli güçlendirme yöntemini oluşturmaktadır. Bu sayede işi yapan işin sahibi konumuna gelmektedir ve motivasyonu artmaktadır.¹⁶⁸

Bir diğr yöntem ise kararlara katılımdır. Buna işletmelerde ki katılmalı yönetimde diyebiliriz. Katılmalı yönetim de bireyler işletmede kendi işleri ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olabilmektedirler.¹⁶⁹ Bu sayede bireyler, örgüt tarafından kendi görüşlerine değr verildiğini hissetmekte hem de yaptıkları işi daha fazla sahiplenmektedirler. Ancak bu tüm kararları çalışanların verdiği anlamına gelmemektedir. Çünkü böyle bir şey olduğunda bazen bu durum çalışanlarda daha fazla strese sebep olabilmektedir. Bu yüzden belirli düzeylerde çalışanlara fikirleri sorulmaktadır ve beğenilmesi durumunda uygulamaya geçilmektedir. Böylece bireylerde işin bir parçası olduklarını uygulamalı olarak görmektedirler. Örgütsel mücadele yöntemlerinden bir diğeri ise iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme, bireyde yüksek motivasyon sağlayan faktörlerin işin yapısı içerisinde bir araya getirme şeklinde tanımlanabilir. Bu faktörler, sorumluluk alma, fark edilme, takdir edilme, öğrenme ve başarıma duyguları olarak sıralanabilir.¹⁷⁰ Katılmalı yönetimde olduğu gibi burada da birey yalnızca başkalarının isteklerini yerine getirmekten ziyade yaptığı işle ilgili sorumluluklar almakta ve inisiyatif kullanabilmektedir. Bu sayede birey yaptığı işten daha fazla mutluluk duymaktadır.

Örgütsel mücadele yöntemlerinden bir diğeri ise çalışılan çevre koşullarının iyileştirilmesidir. Bireyler vakitlerinin önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir bu sebeple çalışılan yer bireylerin hayatında büyük bir öneme sahiptir. Çalışılan yerdeki ısı, ışık, ses, havalandırma, temizlik vb. fiziksel koşullar çalışanların en yüksek derecede verim alabilecekleri şekilde düzenlenmelidir.¹⁷¹ Çalışılan ortamın ergonomik şekilde düzenlenmesi son derece önemlidir. Birey çalıştığı yerde pozitifliği yakaladığında bu durum onun

¹⁶⁸ Ergun Özler, s.305.

¹⁶⁹ Suna Tevrüz(Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 3. Baskı, İstanbul: Detamat, 2006, s.48.

¹⁷⁰ *İş Zenginleştirme*, (t.y.), <http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Is%20zenginlestirme.164.html> (12 Ekim 2016).

¹⁷¹ Bedük, s.226.

alışmalarına da yansıyacaktır. iş yerindeki fiziksel koşulların iyi olmaması bireyi hem fiziksel hem de ruhsal açıdan olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebeple işletme elinde var olan imkanları en iyi şekilde kullanmalıdır.

Mücadele yöntemlerinden biride sosyal destektir. Bireylerin tükenmişlikle mücadele edebilmesinde en önemli olgu destektir. Tükenmişliğin iyice belirgin olduğu aşamada devreye girmesi gereken bir çözüm yöntemidir. Birey belli bir aşamadan sonra tek başına sağlıklı kararlar alamayacak evreye gelecektir, bu dönemde sosyal desteğin önemi çok büyüktür. Sosyal destek, arkadaşlar ile aile olabileceği gibi bireyin bir profesyonele danışması şeklinde de gerçekleşebilir. Birey dışarıdan ne kadar fazla destek alabilirse iyileşme süreci de o oranda kısalabilir.¹⁷²

Örgütsel düzeydeki mücadele yöntemlerinden bir diğeri ise çatışmaların yönetimidir. Çatışma iki veya daha fazla kişi arasında çeşitli sebeplerden doğan anlaşmazlıklardır.¹⁷³ Çatışmalar işletmeler açısından son derece önemlidir, çünkü işletmedeki bireyleri doğrudan ilgilendirir, iletişim ve ilişkileri olumsuz yönde etkiler. Çatışmaya maruz kalan bireyler kendilerini baskı altında hissedeceklerdir. Baskı altında olan bireyde, gerek çalışma arkadaşlarına gerekse yöneticilerine karşı bir güvensizlik durumu söz konusu olacaktır veya örgütüne karşı bir yabancılaşma durumu meydana gelebilir. Güvensizlik ve yabancılaşma sonucunda birey yalnızlaşabilir veya tam tersi saldırgan davranışlara yönelebilir. Örgütlerde bulunan yöneticilerin her biri çatışma çözümleyicisidir. Yönetici, çatışmaya ne sebep oluyor, ne yapılırsa çatışma sona erer bunları iyice araştırmalı ve çatışmayı bir çözüme kavuşturmalıdır.¹⁷⁴

Örgütsel mücadele tekniklerinden bir diğeri ise kariyer danışmanlığıdır. Bireyin organizasyon içerisinde ilerlemesini sağlayabilmek için ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesine kariyer danışmanlığı denir. İşletmelerde bu görev genellikle insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir. Bunun sebebi de insan kaynakları bölümünün işletmedeki iş tanımları ve iş niteliklerinin belirlenmesi gibi işletmenin temel yapısını bilmesinden kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları bölümü

¹⁷² Ergun Özler, s.306.

¹⁷³ Çatışma, (t.y.) <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm> (12 Ekim 2016).

¹⁷⁴ Sürgevil, ss.128-130.

alışanlarının hedeflerini bildiği takdirde bunu uygun eğitim vb. organizasyonlar düzenleyerek bireylerin kariyerlerinde gelişim sağlamalarına yardımcı olabilir.¹⁷⁵

Örgütsel düzeydeki mücadele yöntemlerinden bir diğeri ise performans değerlemedir. Bir işletmede çalışan bireylerin gösterdikleri performans işletme açısından son derece önemlidir. Bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletme amaçlarının kısa sürede ve en az hata ile yapılmasına olanak sağlayacaktır. Performans değerleme, bireyin işletmeye yaptđđı katkının ölçülmesi anlamına gelmektedir. Çalışanlarıyla iletişimi iyi olan, çalışanlarını başarılarına göre ödüllendiren işletmelerde çalışanların performansı en st seviyededir. Çünkü bunlar bireylere yaptıkları katkının değerli olduğunu hissettirmekte ve işlerini daha çok sevmelerini sağlamaktadır. Diğer mücadele yöntemi olan eğitim programları ise yaptıkları işe ilişkin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatların yaratılması anlamına gelmektedir. Eğitimler sayesinde kendisini geliştirme fırsatı yakalayan birey kendini daha değerli hissedecektir.¹⁷⁶

Tükenmişlikle ilgili alınabilecek en iyi önlem tükenmişlik sendromu hakkında örgüt ve çalışanlarının bilgilendirilmesidir. Çalışanların ve örgütün böyle bir rahatsızlığın varlığından haberdar olmaları, hangi durumlarda ortaya ıktđđı ve nasıl çözümleneceğine ilişkin bilgilere ulaşmaları son derece önemlidir. Bu tükenmişlikle mücadeleye büyük katkı sağlayacaktır.

En son aşamada ise durumu yaşayan bireye müdahale etme söz konusudur. Bireyin yaptđđı işe değişikliğe gidilebilir, bireyin içerisinde olduğu grup değerştirilebilir veya psikolog desteği ile birey veya bireylerin problemleri zlmeye çalışılabilir. Bunlar sonucunda da bir çözüm bulunamıyorsa son olarak iş bırakılabilir.

Tükenmişlik yavaş ilerleyen bir hastalıktır ve dışarıdan bakıldığında birden ortaya ıkmiş gibi bir algı yaratabilmektedir. Tükenmişlik nasıl yavaş ilerleyip ortaya çıkıyorsa, mücadele dönemi de aynı yavaşlıkta ilerlemektedir. Yani mücadele yöntemlerinden biri uygulandığında kesin çözüme varılacaktır veya hemen olumlu sonuç alınacaktır gibi bir kanıya düşmek hatalı olacaktır. Mücadele döneminden hızlı sonuç alabilmek için bu dönemin

¹⁷⁵ Ergun zler, s.306.

¹⁷⁶ Sürgevil, ss.133-135.

birey tarafından etkili olarak geçirilmesi gerekmektedir. Birey kafasını dağıtabilecek şeylere ağırlık vermelidir. Bireyin hayatında değişim yaratabilmek kolay değildir, özellikle tükenmişlik gibi bir hastalığa yakalanması durumunda eski sağlıklı günlerine dönmesini hemen beklemek doğru olmayacaktır fakat bu dönemde hem birey hem de çevresi sabırlı, umutlu ve inançlı bir tavır sergilemelidir. Ancak bu şekilde en iyi sonuç elde edilebilir.

VIII. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ VE TÜKENMİŞLİK MODELLERİ ARASINDAKİ BENZERLİKLER İLE FARKLILIKLAR

Bu bölümde tükenmişlik modelleri ve bu modeller arasındaki benzerlikler ile farklılıklara ayrıntılı olarak değinilecektir.

A. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliğin keşfedilmesinden itibaren pek çok çalışmada bu konuya değinilmiştir. Farklı araştırmacılar farklı modeller öne sürerek tükenmişliği açıklamaya çalışmışlardır. Bu bölümde tükenmişlikle ilgili en yaygın model olan Maslach Tükenmişlik Modeli dahil olmak üzere Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli ve son olarak Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli konularına değinilecektir.

1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar arasında geçerliliği en fazla olan modeldir. Bu nedenle tükenmişlikle ilgili çalışmalarda en çok bu modele değinilmektedir. Maslach' ın Tükenmişlik boyutu, çok boyutlu tükenmişlik modeli olarak anılmaktadır. Maslach' a göre tükenmişlik, "insanlarla çok fazla yüz yüze iletişime maruz kalınan mesleklerde bireylerin, duygusal olarak kendilerini tükenmiş hissetmeleri, yaptıkları işten dolayı karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde kendini gösteren bir sendromdur." Yani Maslach' a göre tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.¹⁷⁷ Bu

¹⁷⁷ Maslach, Schaufeli and Leiter, s.399.

boyutlara tükenmişlik sendromunun boyutları bölümünde ayrıntılı olarak değinilmiştir (bkz. ss.36-38).

İfade edilen bu boyutlar tükenmişliğe giden yolda bireyin geçtiği evrelerdir. Yani birey önce kronikleşmiş bir yorgunluk hisseder, duygusal tükenme bunu takip eder daha sonra etrafındaki insanlardan kendini soyutlar en son olarak kendini yaptığı işte yetersiz görmeye başlar. Bu üç boyut kavramsal olarak birbirlerinden farklı olsalar da birbirleri ile son derece ilişkilidirler.¹⁷⁸

2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik literatürüne önemli katkılar sunan bir diğer araştırmacı ise Cary Cherniss' tir. Tükenmişlikle ilgili modelini 1980 yılında öne sürmüştür. Bu modele göre tükenmişlik, bireyin işte karşılaştığı stres kaynaklarına bir tepki olarak ortaya çıkan, bu durumla başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle sonuçlanan bir süreçtir. Kısaca tükenmişlik stresle başa çıkma stratejilerindeki başarısızlık sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu modelde, belirlenmemiş amaçlar, insanlarla yüz yüze ilişkiler, örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalar, iş koşullarının olumsuz olması ve bunların dışındaki tüm stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe neden olduğu ileri sürülmektedir. Bu model aynı zamanda sadece tükenmişliğe neden olan durumları ortaya koymakla kalmamış, tükenmişliğe verilen tepkileri ve tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerini de ele almıştır.¹⁷⁹

Bu modele göre birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında bunu ortadan kaldırmayı tercih eder. Eğer kendi başına kaldıramıyorsa bunun için çeşitli yöntemlere başvurur. Eğer bu şekilde de stresi ortadan kaldıramıyorsa birey tükenme yoluna girmiştir bu saatten sonra bireyin yapabileceği en iyi şey yaptığı işle psikolojik ilişkisini kesmek olacaktır.

3. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik bireylerdeki fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumudur. Fiziksel bitkinlik, güçsüzlük ve kronik yorgunluk ile karakterize edilirken duygusal bitkinlik ise, umutsuzluk, hayal kırıklığı ve çaresizlik ile karakterize edilebilir. Son

¹⁷⁸ Sürgevil, s.42.

¹⁷⁹ Altay ve Akgül, ss.91-92.

aşama olan zihinsel bitkinlik ise, bireyin kendisine, diğer insanlara ve yaptığı işe karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde ifade edilebilir. Bu modele göre, duygusal baskı altında çalışmak tükenmişliğin en önemli sebebidir. Bireyin motivasyon düzeyi yüksek olsa da bu belli bir süre sonra azalmaya başlayacaktır. Bazı bireyler işlerindeki başarının hayatlarına anlam kattığını düşünürler böyle bireylerin duygusal baskı altında kalması ve motivasyonlarının düşmesi büyük bir tehlike anlamına gelmektedir. Bu büyük tehlike bireyin tükenmişlik aşamasına gelmesidir. Bunun en olumsuz sonucu bireyin işi ile olan bağlantısını koparmasıdır.¹⁸⁰

Pines ve Aronson tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra kullanılan en yaygın ölçek olarak kabul edilmektedir.¹⁸¹

4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman diğer modelleri harmanlayarak kendi modellerini oluşturmuşlardır. Bu modele göre tükenmişlik, duygusal strese verilen bir yanıttır. Bu yanıt üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler: duygusal veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve insanlara karşı duyarsızlaşmadır. Bu modelde tükenmişlikle ilgili örgütsel ve kişisel değişkenler tanımlanmaktadır. Bu modelde ki üç boyut, tükenmişliğe neden olan üç büyük stres belirtisini ifade etmektedir. Bunlar fizyolojik belirtiler, bilişsel belirtiler ve davranışsal belirtilerdir.¹⁸²

Pearlman ve Hartman' ın modelinde dört aşama bulunmaktadır. Bunlar:¹⁸³

- Durumun strese götürme derecesi: Strese neden olan iki durum bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bireyin yetenek ve becerilerinin örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise bireyin yaptığı işin kendi beklentilerini karşılayamamasıdır. Yani stres kişi ve örgüt arasındaki uyumsuzluk sonucu ortaya çıkmaktadır.

¹⁸⁰ Sürgevil, s.29.

¹⁸¹ Ayala Malach Pines, "Occupational burnout: a cross-cultural Israeli Jewish-Arab perspective and its implications for career counselling", **Career Development International**, Vol. 8, No. 1, (2003), s.100.

¹⁸² Altay ve Akgül, s.91.

¹⁸³ Sürgevil, ss.31-32.

- Algılanan stres düzeyi: Bireysel farklılıklar nedeniyle bireylerin stres kaynaklarından etkilenme boyutları birbirinden farklıdır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilebilmesi için pek çok özelliğin bir arada olması gerekmektedir.
- Strese verilen tepki: Strese verilen tepkiler üçe ayrılmaktadır. Bunlar; fiziksel, duyuşsal ve davranışsal tepkiler şeklinde sıralanabilir.
- Strese verilen tepkinin sonucu: Bazı bireylerde psikolojik veya fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilir bunun sonucunda da işi bırakma veya işten atılma gibi durumların yaşanması söz konusu olabilir.

5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik, birbirini izleyen belirli aşamalardan oluşan ve bu aşamalar sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Bu modele göre tükenmişlik 4 aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar:¹⁸⁴

- *İdealistik Coşku*

Bireyler işe ilk başladıkları dönemlerde büyük bir heves ve coşkuyla sahip olurlar. Çünkü bir takım beklentileri vardır ve bu beklentileri bulabileceklerine ilişkin inançları son derece yüksektir. Ancak her zaman beklentilerin olumlu yönde gelişeceğine ilişkin bir garanti yoktur. Bazen bireyler büyük bir heves ile başladıkları iş hayatında prensipler, önyargılar, hükümler ile ilgili bir takım problemler yaşayabilir. Birey iş yerinde yaşadığı bu hayal kırıklığı sonucunda tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu durum genellikle yeni bir işe başladıktan bir sene sonra ortaya çıkmaktadır.

- *Durgunluk*

Birey bu aşamaya geldiğinde, işe ilk başladığı zamandan eser kalmamaktadır. Yaşam enerjisi düşmekte, motivasyonu azalmakta tüm bunların sonucunda doğal olarak işinden soğumaktadır. Birey iş hayatından beklediğini bulamadığı için ilgisi ve dikkati iş dışındaki faaliyetlere yönelecektir. Durgunluk aşaması, bu aşamadaki bireyler tarafından yolun sonuna gelme şeklinde tasvir edilmektedir.

¹⁸⁴ Sürgevil, ss.26-29.

- *Engellenme*

Zaman geçtikçe istediğini elde edemeyen birey engellendiğini düşünmeye başlayacaktır. Bu da üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Engellenme iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi çalışanın, hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılayamaması şeklinde olmaktadır. İkincisi ise bireyin hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılamak için çaba gösterirken, kendi gereksinimlerini göz ardı etmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu aşamaya gelen birey için iş hayatını sürdürüp sürdürmemek önemli bir karar aşamasını oluşturmaktadır. Ancak bazı bireyler bu aşamaya geldiklerinde bir takım savunma mekanizmaları kullanabilir. Bu mekanizmalar adaptif savunmalar, maladaptif savunmalar ve durumdan kendini çekme şeklinde ifade edilebilir.

Adaptif savunmalar, bireyin kendi durumu ile içerisinde bulunduğu durum arasında denge kurması ile gerçekleşmektedir. Böylece ortama uyum sağlayarak tükenmişliğin pençesinden kurtulabilmektedir.

Maladaptif savunmalar, bireyin var olan sorunu görmezden gelerek daha fazla çalışma ile var olan tüm sıkıntıyı çözebileceğine ilişkin inancıdır.

Durumdan kendini çekme ise bireyin işini katı ve duyarsız davranışlar sergileyerek sadece teknik boyutta sürdürmesidir. Durumdan kendini çekme ve maladaptif savunmalar tükenmişliği artırıcı etkiye sahiptir. Yani birey kendini koruduğunu düşünse de tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır.

- *Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme)*

Tükenmişliğe giden yolda son aşamayı oluşturmaktadır. Birey artık diğer insanlarla olan ilişkilerinde son derece duyarsızdır. Birey aslında bunu bir savunma mekanizması olarak kullanmaktadır ve bu durum son çare olarak görülmektedir. Birey kendisini diğer insanlardan soyutlayarak kendini koruyabileceğine inanır.

Bu evrelerin tamamı bu sırayla gerçekleşmeyebilir bazen birey son aşamaya kadar gelmez veya belirli evreler arasında gidip gelebilir. Ancak her ne şekilde olursa olsun tükenmişlik bireyin hayatının her aşamasını olumsuz etkilemektedir.

6. Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier Tükenmişlik Modeli' ni oluştururken Bandura' nın "kendini yeterli bulma" modelini temel almıştır.¹⁸⁵

Kendini yeterli bulma yani öz yeterlilik, bireyin kendisinden beklenen sonuçları oluşturacak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliğidir. Bireyin kendine inanması ve kendini yeterli görmesi onu belirli yönlerden harekete geçirir. Bu durum üçe ayrılır. Bunlar;¹⁸⁶

- Bilişsel yönde; öz yeterlilik duygusu yüksek olan bireylerin beklentileri daha yüksektir ve daha geniş düşünebilirler. Bu tür bireyler kendilerini karşılaştacakları zorluklara hazırlayabilen ve kolaylıkla adapte olmayı başarabilen bireylerdir.

- Güdüselle yönde; Bireyler kendilerini hedefledikleri ve planladıkları faaliyetler doğrultusunda güdüler. Bireyler hedeflerini gerçekleştirebileceklerine inanıyorlarsa motivasyonları da yüksek olacaktır.

- Duygu durumu açısından; Bireylerin yaşadığı stres ve depresyon aslında onların baş etme yeteneklerine bağlıdır. Eğer bir birey herhangi bir tehdit unsuruyla baş edebileceğine inanıyorsa bu durumdan çok daha az etkilenir. Öz yeterliliği düşük olan bireyler durumu olduğundan daha vahim bir şekilde görürler. Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, kaygı ve stres düzeylerini azaltacak yönde davranırlar. Bu bireyler herhangi bir sorunla karşılaştıklarında kendilerini kolayca rahatlatırlar ve ilgilerinin başka yöne kaymasını başarabilirler. Düşük öz yeterliliğe sahip bireyler ise bunu gerçekleştiremezler. Düşük öz yeterlilik, bireyleri depresyona götürecek sonuçlara neden olabilir birey açısından son derece tehlikelidir.

Bireylerin kendilerini yeterli bulması çok önemlidir. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler kariyer hedeflerini belirlemede ve ulaşmada da her zaman daha başarılı olmaktadır.

Meier' e göre tükenmişlik, "bireyin iş ile ilgili olumlu beklentilerinin düşük olduğu, olumsuz ve ceza beklentilerinin ise yüksek olduğu, kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının bir sonucudur".¹⁸⁷

Bu model 4 öge ile açıklanabilir. Bunlar:¹⁸⁸

¹⁸⁵ Scott Meier, "Toward a Theory of Burnout", **Human Relations**, Vol. 36, No. 10, (1983), s.899.

¹⁸⁶ Sürgevil, ss.32-33.

¹⁸⁷ Scott Meier, "The construct validity of burnout", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 57, No. 3, (Eylül 1984), s. 1.

¹⁸⁸ Sürgevil, ss.34-35.

- **Pekiştirme Beklentileri:** İş yaşantısının bireyin var olan gizli ve açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgilidir. Bunlar karşılanmadığı takdirde bireyde memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır. Bireylerde algılama açısından farklılıklar olmasından dolayı, iş yaşantısının sonuçları da kişiden kişiye değişmektedir.

- **Sonuç Beklentileri:** Bireyin arzu ettiği sonuca ulaşmak için yapması gereken davranışları içeren betimlemelerdir.

- **Yeterli Olma Beklentileri:** Bireyin arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliğini ifade etmektedir. Sonuç ve yeterli olma beklentileri birbirinden farklıdır. Aradaki fark bilmek ve yapmak arasındaki farkla aynıdır.

- **Bağlamsal Bilgi İşleme/ Davranışları Anlamlandırma Süreci:** Bireyin çevresindeki davranışları anlamlandırması ile ilgilidir.

Yukarıda bahsedilen üç beklenti birbiriyle karşılıklı etkileşim içerisinde olan bir sistemi oluşturmaktadır.

Bu modele göre tükenmişlik, bir stres süreci olup, bir takım psikolojik aşamaları kapsamakta ve zamanla meydana gelmektedir.

7. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli' nin temeli Eric Erikson' un kişilik gelişimi kuramına dayanmaktadır. Model;

- a. Rol Belirginliği - Rol Karmaşası Aşaması
 - b. Yeterlilik - Yetersizlik Aşaması
 - c. Verimlilik - Durgunluk Aşaması
 - d. Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı Aşaması
- şeklinde dört aşamadan meydana gelmektedir.¹⁸⁹

Bu aşamalardan her biri tükenmişlikle başa çıkma da bize yardım edebilecek yaşam kesitlerini içerisinde bulundurmaktadır. Aslında tükenmişlik, bu aşamalarda ki çatışmaların tam anlamı ile çözülmemesi ile ortaya çıkan bir sonuçtur.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Bernard G. Suran and Edward P. Sheridan, "Management of burnout: Training psychologists in Professional Life Span Perspectives", **Professional Psychology: Research&Practice**, Vol. 16, No. 6, (Aralık 1985), ss.743-744.

Bu model, bireylerin mesleki gelişimleri sırasında yaşadıkları psikolojik adımlar üzerinden tükenmişliği anlatmaya çalışmıştır. Modelin aşamalarına aşağıda ayrıntılı olarak değinilecektir.¹⁹¹

a. Rol Belirginliği / Kimlik-Rol Karmaşası

Bireyler genellikle lise son veya üniversitenin ilk yıllarında mesleki hayatlarına ilişkin konuları daha fazla düşünmeye başlarlar. Bireyler için bu dönemde mesleki açıdan eğitim ve öğrenim büyük bir önem kazanmaktadır. Aslında bu dönem bireyin psikolojik gelişiminde de önemli bir yere sahiptir. Bu dönemde bireyin kafasında " Ne tür bir meslek insanı olacağım?" sorusu sık sık gündeme gelmektedir. Bu sorunun cevabı hem bireyin hangi mesleği seçeceği konusunda ağır gelen hislere hem de meslek seçimine yardımcı olmaktadır. Eğer bu süreç başarı ile tamamlanamazsa, bireyin rol karmaşası yaşamasına yol açar ve bu da bireyin yaşamında, mesleki hayatına ilişkin çözülmesi gereken sorular arasında kalmasına sebep olur. Meslek eğitimine başlarken dikkat edilmesi gereken bir takım özellikler vardır. Bunlar bireyin kişilik özellikleri ve profesyonel süreçtir. Bireyin gelişim aşamasındaki özellikleri ile meslek eğitiminin dengelenememesi sonucunda kişisel ve mesleki bütünlük sağlanamayacaktır. İşte bireyler bu tarz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında ileride yaptığı işten memnun olmayan veya tatmin olamayan bireylere dönüşecektir. Yani meslek ve kişisel bütünlük sağlanamadığında tükenmişlik tohumları atılmış olacaktır. ¹⁹²

b. Yeterlilik Kazanımı Aşaması

Bireyin mesleki açıdan kendini yetiştirebileceği dönemdir. Birey kendisini artık bir meslek ile tanımlayabiliyordur ve bu doğrultuda kimliğine ve mesleğine duyduğu kaygıların büyük bir kısmı çözümlenmiştir. Birey bir mesleğe sahip olduktan sonra ise "Bu meslekte ne kadar iyiyim?" sorusuna yanıt aramaya başlayacaktır. Kendisini, meslektaşları ile kıyaslama yoluna gidebilir. Böylece yaptığı işte yeterli olup olmadığını görmek ister. Ancak bu kıyaslama her zaman iyi sonuçlar doğurmayabilir. Eğer karşılaştırmanın sonucu olumsuz ise bu bireyde yetersizlik duygusuna neden olabilir. Bazı bireylerde yeterlilik beklentileri yüksek

¹⁹⁰ Sürgevil, s.35.

¹⁹¹ Suran and Sheridan, s.36.

¹⁹² Sürgevil, ss.36-37.

boyutlarda olabilir veya işkolik olabilirler. Bu bireyler yeterlilikle ilgili herhangi bir konuda kendilerini kolaylıkla yenilgiye uğramış hissedebilirler.¹⁹³

İşkolik bireyler kendilerini işleri ile tanımlarlar. Bir işkolik için yaptığı iş, besin kaynağı gibidir. Kişi çalışmaz ise bir takım rahatsızlıklara yakalanması son derece kolay hale gelir.¹⁹⁴

İşkolik bir birey gösterdiği çabanın karşılığını alamazsa bu onun için büyük bir hayal kırıklığıdır. Birey hayal kırıklığına uğramış ise bu onun ümidini kıracaktır ve başarısızlık duygusunun ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bu sebeple çalışanlara geri bildirim yapılması oldukça önemlidir.¹⁹⁵

Bireyin, mesleki yeterliliğe yönelik bireysel çabaları ile sahip olduğu yeterlilik duygusunun birbirine paralel ve dengeli olması çok önemlidir. Ayrıca bireylere, içerisinde bulunduğu örgütün beklentileri doğrultusunda danışmanlık hizmeti verilmesi gerekmektedir. Bireyin hayatında belirsiz bir kariyer olasılığı varsa tükenmişlik riski ile baş etmek zorunda kalır.

c. Verimlilik-Durgunluk Aşaması

Bu aşamada birey kariyer sürecini düzenlemektedir. Genellikle, otuzlu yaşlarda ortaya çıkıp otuzlu yaşların ortalarına doğru sona ermektedir. Bu dönemde birey yaptığı işte uzmanlaşmıştır. Bireyin sosyal çevresi kendi meslektaşlarından oluşmaktadır. Bu dönemde birey için güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta bunun yerini başarı ve saygınlık ihtiyacı almaktadır. Bu bireyin kariyerinin amacını sorguladığı bir dönemdir. Bazı bireyler bu dönemde kariyerleri uğruna evlenmeyi ve çocuk sahibi olmayı erteleyebilirler. Genellikle kadınların yaşadığı bir durum ise kariyer sahibi olma ile evlenip çocuk yapma arasında kalmaktır. Bu büyük bir stres kaynağı olmaktadır. Genel olarak baktığımızda bu dönem gerçekten bireyin işine yoğunlaştığı ve verimli olduğu bir dönemdir. Bu dönemde birey, kendine has bir tarz geliştirir ve bu doğrultuda ilerler. Ancak bazı bireyler bu imkanı

¹⁹³ Sürgevil, ss.37-38.

¹⁹⁴ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, 1. Baskı, Ankara: Selim Kitapevi, 2001, s.116.

¹⁹⁵ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s.65.

yakalayamaz ve buda bireyde başarısızlık hissinin ortaya çıkmasına neden olur. Bazen bireyler bu problemleri aşabilmek için evlenebilir veya uzun bir ilişki içine girebilirler ancak problemler bu şekilde çözülemez, hem ilişkileri biter hem de kişi kendini daha da yetersiz hisseder.¹⁹⁶

d. Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması

Otuzlu yaşların ortaları ile kırklı yaşların ortaları veya sonlarına kadar olan dönemdir. Birey bu aşamada bugüne kadar ki gelişimini gözden geçirmektedir. Birey bu yaşa gelene kadar kariyerinde meydana gelen değişimlerden memnun olmadığının farkına varabilir. Bu dönemde çoğu birey orta yaş krizi yaşamaktadır. Bu zamana kadar pek çok emek harcadığını ve bunun sonucunda eline pekte bir şeyin geçmediği gibi olumsuz düşüncelere kapılabilir. Bireyin bu dönemin üstesinden gelebilmesi kafasını başka şeylerle doldurması ve başka şeylere vakit ayırması şeklinde gerçekleşebilir. Yeniden oluşturma, bireyin kariyerinde olmak istediği kişi olabilmesi için yeni bir neden keşfetmesidir. Eğer kişi bir neden oluşturamıyor ise mesleğinden tamamen uzaklaşır ve bu hayal kırıklığı yüzünden tükenmişlik sendromu ile yüzleşmek zorunda kalabilir.¹⁹⁷

B. Tükenmişlik Modelleri Arasındaki Benzerlik ile Farklılıklar

Tükenmişlik ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalar sonucunda çeşitli modeller elde edilmiştir. Bu çalışmada Maslach Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Edwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli ve son olarak Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli' ne değinilmiştir. Bu modeller arasında bir takım benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Bu bölüm altında bu benzerlik ve farklılıklar değerlendirilecektir..

Benzerlikler

Birbirine en çok benzeyen, Maslach, Cherniss, Pines, Pearl ve Hartman tükenmişlik modelleridir. Bu modellerde ki en önemli benzerlik bir stres kaynağının olması ve bu stresin sonucu olarak tükenmişliğin ortaya çıkmasıdır. Bir diğer benzerlik ise her bir model

¹⁹⁶ Sürgevil, ss.39-40.

¹⁹⁷ Sürgevil, ss.41-42.

tükenmişliğin ortaya çıkışında çeşitli aşamaların olduğunu belirtmiş ve bu aşamalar sonucunda tükenmişliğin görüldüğünü ileri sürmüşlerdir. Bu modeller arasında bulunan diğer bir benzerlik ise tükenmişliğe giden yolda ilk aşamanın duygusal tükenme olmasıdır ve tükenen insanlara bu konuyla ilgili soru sorulduğunda verdikleri cevaplarda duygusal tükenmenin ilk olarak yaşandığı raporlanmıştır. Ancak her bir model doğrudan duygusal tükenme ismini kullanmayıp farklı şekilde anlatmayı tercih etmişlerdir. Modeller arasındaki bir diğer benzerlik ise tükenmişlik birden ortaya çıkmamakta, bir aşama gerçekleşmeden bir sonraki aşamaya kesinlikle geçilmemektedir. Yani aşamaların birbirini takip etme özelliği ortaktır.

Edwich ve Brodsky, tükenmişliği anlatırken bireylerin büyük bir coşku ile işe başladığını ve beklentileri karşılanmadığı takdirde tükenme yoluna girdiklerini belirtmişlerdir. Diğer modellerde tükenmişliğe giden yol bu şekilde anlatılmamış olsa dahi bilinen bir gerçek her genç çalışma hayatına büyük bir heves ile başlamaktadır ve beklediğini bulamadığında büyük bir hayal kırıklığına uğramaktadır. Maslach, Pines, Cherniss, Pearl ve Hartman tam olarak bu şekilde değinmese dahi dolaylı olarak Edwich ve Brodsky ile aynı şeyden bahsetmektedirler.

Meier ile Suran ve Sheridan tükenmişlik modelleri arasında da benzerlikler bulunmaktadır. Yine her iki modelde de tükenmişlikle ilgili aşamalar bulunmaktadır, fakat ikisi arasındaki en önemli benzerlik kişisel yeterlilikle ilgilidir. İki modelde bireyin kişisel yeterliliğine değinmişler ve kişisel yeterliliği düşük olan bireylerin daha kolay tükendiklerini ifade etmişlerdir.

Bütün modellerin ortak olduğu bir diğer durum ise tükenmişliği fazlasıyla ciddiye almaları ve önüne geçilmesi gereken bir durum olarak görmeleridir.

Farklılıklar

Modeller arasındaki farklılıklara baktığımızda ise tükenmişliğe giden yoldaki aşamalar açısından farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Bu aşamaların içeriği birbirine benzese de aşama sayıları birbirinden farklıdır. Örnek olarak: Maslach tükenmişliği 3 aşama da anlatırken Edwich ve Brodsky 4 aşamada anlatmaktadır.

Diğer modeller ile karşılaştırdığımızda tükenmişliğe farklı açıdan yaklaşan modeller Suran ve Sheridan ile Edewich ve Brodsky Tükenmişlik Modelleridir. Çünkü tükenmişliğe, bireysel beklentiler ve kariyer aşamaları ile ilişkilendirerek açıklama yoluna gitmişlerdir. Bu özellik iki modeli diğerlerinden ayıran en önemli özelliktir.

Bir diğer farklılık ise tükenmişlik aşamalarının isimlerinde ki farklılıktır. Örnek olarak: Maslach tükenmişlik aşamalarını, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı şeklinde ele almakta, Pines ise fiziksel bitkinlik, zihinsel bitkinlik ve duygusal bitkinlik şeklinde ele almaktadır, Edwich ve Brosky ise idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati şeklinde ele almıştır. Modellerin hiç birinde aşama isimleri aynı değildir. Bkz: Tablo 4' te modeller arasındaki benzerlik ve farklılıklara değinilmektedir.

Genel olarak baktığımızda çok büyük farklılıklar göze çarpmamaktadır. Tükenmişliğin önemi konusunda tüm araştırmacılar aynı fikirdedir ancak modellerin oluşumunda ufak farklılıklar bulunmaktadır. Bkz: Tablo 5' te benzerlik ve farklılıklara değinilmektedir.

Tablo 5: Tükenmişlik Modelleri Benzerlik ve Farklılıkları

Cherniss Tükenmişlik Modeli	Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	Pines Tükenmişlik Modeli	Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	Meier Tükenmişlik Modeli	Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	Maslach Tükenmişlik Modeli
3 evre	4 evre	3 evre	3 evre	4 evre	4 evre	3 evre
Evreler birbirini takip eder.	Evreler birbirini takip etmeyebilir.	Evreler birbirini takip eder.	Evreler birbirini takip eder.	Evreler birbirleri ile ilişkilidir.	Evreler birbirleri ile ilişkilidir.	Evreler birbirini takip eder.
Stres	Bireysel beklentilerin karşılanamaması	Duygusal Baskı	Kronik stres	Kişisel yeterlilik beklentisi düşük olan ortamlar	Kariyer basamakları ile ilgili beklentiler	Stres

Tabloda da görüldüğü gibi benzerlik ve farklılıklar fazla değildir. Tükenmişlik aşamalarında, tükenmişliğin ortaya çıkma sebebinde ve aşamaların birbirleri ile olan ilişkilerinde birtakım benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır.

Bu bölümde tükenmişlik sendromu, işletmelerde tükenmişlik sendromunun önemi, tükenmişlik sendromunun nedenleri, tükenmişlik sendromunun belirtileri, tükenmişlik sendromunun sonuçları, tükenmişlik sendromu ile mücadele yöntemleri, tükenmişlik modelleri ve bu modeller arasındaki benzerlik ve farklılık konularına değinildi.

Gelecek bölümde örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu ile ilgili araştırmalara değinilecektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde araştırma konumuz olan örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiye değinilecektir.

I. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Güven bireysel bir kavram iken örgütsel güven örgüt içerisinde bulunan bireyler arasındaki güveni ifade etmektedir ve daha kurumsal bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler arası güven ne kadar önemli bir kavram ise bir kurum içerisinde bulunan güvende son derece önemlidir. Örgüt içerisinde güven bireylerin kurumun kimlik ve kişiliğine olan güvenini ifade etmektedir.

Bir örgüt içerisinde güven olması son derece önemlidir. Güven insanları bir arada tutan ve bütün ilişkilerin temelinde olması gereken bir kavramdır. Bireyler içerisinde bulundukları örgüte güven duyduklarında örgütlerine daha fazla bağlanacaklardır. Bireyin örgütüne güven duyması onun mutlu olmasını, işe isteyerek gitmesini ve işyerinde huzurlu olmasını sağlar. Örgütüne güvenmeyen bireyler için o örgütte çalışmak son derece zordur. Birey işe devamsızlık yapmak ister, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine şüphe ile yaklaşır, çalışmak birey için son derece zor bir durum haline gelir. Örgütlerin örgütsel güven kavramına önem vermesi ve çalışanların örgütüne güven duyması için ellerinden gelen çabayı göstermeleri gerekmektedir.

Tükenmişlik açısından baktığımızda ise tükenme bireyin ruhsal olarak çöküntüye uğraması anlamına gelmektedir ve bir hastalık olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişlik aniden ortaya çıkan bir durum değildir belirli aşamalardan sonra ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin aşamaları; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızdır. Bireyin tükenmişlik yaşaması hem kendisi hem ailesi hem de iş hayatı açısından son derece olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Tükenmişliğe yakalanan birey önce ruhsal olarak işten uzaklaşır daha sonra ise fiziksel olarak uzaklaşır. Tükenmişliğe yakalanan birey işe gitmek istemez, işe

devamsızlığı artar, yenilikleri kolaylıkla kabul edemez ve insanlardan uzaklaşma yolunu seçer.

Örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu birbirine zıt olan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütte örgütsel güvenin olması halinde orada huzurlu bir ortam olacaktır ve böyle bir ortamda çalışanlar mutlu bir şekilde işinin gerekliliklerini yerine getireceklerdir. Tükenmişliğin böyle bir ortamda yeri yoktur. Tükenmişlik stresin yoğun olduğu, huzurun olmadığı ortamlarda karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel güven ve tükenmişlik birbirini tam anlamıyla açıklar diyemeyiz. Çünkü bireyin tükenmesine sebep olan pek çok sebep bulunmaktadır ve örgütsel güvenin olmaması bunlardan yalnızca birini ifade etmektedir.

Literatüre baktığımızda örgütsel güven ve tükenmişliği birlikte inceleyen çalışmalara pek rastlanamamaktadır. Literatürde örgütsel güven ile ilgili çalışma sayısı daha fazla iken tükenmişlikle ilgili çalışmalar daha sınırlı kalmaktadır.

A. Alanda Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde örgütsel güven, tükenmişlik, örgütsel güven ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara değinilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin lojistik sektörü açısından incelenmesi bir ilk olduğundan diğer sektörlerde yapılan çalışmalara değinilecektir.

1. Örgütsel Güven Konulu Yapılmış Çalışmalar

Taşkın ve Dilek¹⁹⁸ in ‘‘Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması’’ adlı çalışması İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmede çalışan 56 kişinin vermiş oldukları cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve yaş grupları ile bağlılık boyutları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca çalışanların eğitim durumları ve

¹⁹⁸ Feyza Taşkın ve Roşan Dilek, ‘‘Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması’’, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2010, ss. 44-45.

çalışma süreleri ile örgütsel güven arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak cinsiyet ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel güven ile ilgili sorulara erkek çalışanların kadınlardan daha olumlu cevap verdiği görülmüştür. Buna ek olarak çalışanların örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalama puanları diğer grupların cevaplarından farklı olduğu saptanmıştır. Çalışanların eğitim durumları ile duygusal ve devamlılık bağlılıkları arasında da ilişki tespit edilmiştir. Yüksel lisans mezunu ve doktora eğitimi almış olan çalışanların duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Doktora eğitimi almış olan çalışanların duygusal bağlılığı ölçeği sorulara verdikleri cevapların ortalama puanları daha yüksektir. Yüksek lisans mezunu ve doktora eğitimi almış olan çalışanların devamlılık bağlılığını ölçeği sorulara verdikleri cevaplar arasında da istatistiksel olarak farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Yüksek lisans mezunu olan çalışanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak araştırma kapsamındaki verilerin yalnızca bir kurumdan toplanmış olması nedeniyle sonuçların genellenebilmesi mümkün değildir. Sonuçların genellenebilmesinin daha geniş kapsamlı araştırmalarla mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

İbrahimoğlu, Yaşar Uğurlu ve Kızıloğlu¹⁹⁹'nin yapmış olduğu “Örgütlerde Mentörlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışma Gaziantep ilinde bulunan bir kamu bankasının şubelerinde çalışan 73 kişinin vermiş oldukları cevapların analiz edilmesi sonucunda elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre mentörlük ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kontrol değişkenleri açısından araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algıları incelendiğinde sadece yaş değişkeni açısından ve 32-41 yaş aralığında bulunan araştırma görevlilerinden kaynaklanan bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırma için yapılan öneri ise sadece bankacılık sektöründe değil daha geniş çerçevede ve daha değişik sektörlerde uygulanması literatüre katkı sağlayıcı olabilir.

Güner, Yıldırım ve İçerli²⁰⁰'nin yapmış olduğu “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki” adlı çalışma Aksaray ilinde faaliyet

¹⁹⁹ Nurettin İbrahimoğlu, Özlem Yaşar Uğurlu ve Mehmet Kızıloğlu, “Örgütlerde Mentörlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.20, Sayı.3, 2011, ss.12-13.

²⁰⁰ Ebru Güner, Mehmet Halit Yıldırım ve Leyla İçerli, “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki”, **Organizasyon Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.4, Sayı. 1, 2012, s.82.

gösteren işletmelerde çalışan 144 kişinin vermiş oldukları cevapların analiz edilmesi sonucunda elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre örgütsel güven alt boyutları ile sinizm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu çalışma, belirli bir zaman diliminde yapılmış kesitsel bir çalışma olup anlık durumu yansıtmakta olduğu ifade edilmiş, dolayısıyla zaman içinde meydana gelebilecek değişimlerin göz ardı edildiği belirtilmiştir. Çalışanların örgüte olan güven seviyelerinin çeşitli faktörlere göre artabileceği veya azalabileceği düşünüldüğünde elde edilen sonuçların zaman unsuruna göre değerlendirilmesi daha güçlü bir ilişkiyi ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Uslu ve Ardıç²⁰¹'in yapmış olduğu ‘‘Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?’’ adlı çalışma bir devlet üniversitesinde çalışan idari ve akademik olmak üzere 329 personelin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu araştırmada çalışanların güç mesafesi ile örgütsel güven düzeyi arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güven düzeyinin yükselmesinde çalışanların güç mesafesinin etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde güç mesafesi çalışanların yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duymalarında da etkilidir. Bu etkiler her ne kadar zayıf olsa da istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur. Buna rağmen çalışanların güç mesafesinin örgüte güven boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Kaygın ve Atay²⁰²'in yapmış olduğu ‘‘Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama’’ adlı çalışma Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü’nde çalışan 72 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda mobbing ve örgütsel güven arasında yapılan analiz sonucunda negatif yönlü, mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik alt boyutlardaki farklılıklara ilişkin bulgulara bakıldığında alt boyutlar bakımından cinsiyet, yaş, medeni durum ve gelir durumu bakımından farklılıklar bulunmamıştır. Çalışmaya yönelik öneri ise gelecek dönemlerde konunun liderlik modelleriyle ilişkilendirilerek ele alınması veya değişik bölgelerde daha büyük örneklem kitlesi ile çalışmaların yapılmasıdır.

²⁰¹ Osman Uslu ve Kadir Ardıç, Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?, **Afyon Kocatepe İİBF Dergisi**, Cilt.15, S.2, 2013, s. 330.

²⁰² Erdoğan Kaygın ve Metin Atay, ‘‘Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama’’, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.18, S.2, Aralık 2014, ss.110-111.

Tokgöz²⁰³'ün yapmış olduğu ‘‘Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki’’ adlı çalışma Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi çalışanlarının vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına aracılık etmektedir. Bu çalışmada örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş görenlerin, örgütsel özdeşleşmelerini artıracak örgütsel güven faktörlerinin belirlenmesi gerektiği ve böylece örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin daha belirgin olarak ortaya çıkacağı görüşü ise araştırmaya yönelik yapılan öneri olarak ifade edilmiştir.

Özkan²⁰⁴’ ın yapmış olduğu ‘‘Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki’’ adlı çalışma Kocaeli Emniyet Müdürlüğü’nde çalışan 436 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu çalışmada bireylerin örgütsel güven düzeylerinin yükselmesi durumunda örgütsel vatandaşlık davranışında aynı doğrultuda yükselme olduğu yani he iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya ilişkin öneri ise aynı çalışmanın belediye, kamu kuruluşlarında da uygulanabileceği gibi, özel sektör çalışanları üzerinde de yapılabilir.

Kırbaşlar²⁰⁵’ın yapmış olduğu ‘‘Çalışanların Etik İklim Algılarının, Örgütsel Güven Algısı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma’’ adlı çalışma İstanbul ve İzmir’ de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 387 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu araştırmada çalışanların etik iklim algılarının cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak eğitim durumu ve işletmeye göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların örgütsel güven algıları cinsiyet, yaş ve eğitim durumları bakımında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, işletmeye göre anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların üretkenlik karşıtı davranış gösterme sıklıklarının, cinsiyet ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık

²⁰³ Emrah Tokgöz, ‘‘Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki’’, (**Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi SBE, 2012), s.61.

²⁰⁴ Osman Seray Özkan, ‘‘Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki’’, (**Yüksek Lisans Tezi**, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012), ss.116-117.

²⁰⁵ Merve Kırbaşlar, ‘‘Çalışanların Etik İklim Algılarının, Örgütsel Güven Algısı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, (**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), ss.101-102.

göstermediği görülmüştür. Ancak, yaş ve işletmeye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak; etik iklim ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Üretkenlik karşıtı davranışlar ile etik iklim ve örgütsel güven arasında ise negatif ilişki bulunmaktadır.

Akyel²⁰⁶ in yapmış olduğu “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi” adlı çalışma spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan 345 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu araştırmaya göre örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmaya yönelik öneri ise, üst düzey yöneticiler, örgüt üyeleri arasında adil davranmayı kendine ilke edinebilir, çalışanlar arasında çıkacak olası çatışmalarda, taraflara karşı eşit mesafede durmak temel prensip olabilir.

Cesur Yeşilçimen²⁰⁷’in yapmış olduğu “Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi” adlı çalışma 1 üniversite hastanesi, 3 sağlık bakanlığı hastanesi ve 2 özel hastanede çalışan 384 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Hemşirelerin örgütsel sinizm ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde sinizmin alt boyutları ile güvenin alt boyutları arasında anlamlı ve negatif yönde orta derecede ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Araştırmada örgütsel sinizm düzeylerinin azaltılmasında önemli bir paya sahip olan örgütsel güven düzeyinin arttırılmasına yönelik personel politikalarının benimsenmesi önerilmektedir.

Tablo 6’ da örgütsel güven ile ilgili literatür çalışmaları özetlenmiştir.

²⁰⁶ Yakup Akyel, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi”, (**Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), ss.149-151.

²⁰⁷ Kerime Cesur Yeşilçimen, “Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi”, (**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2015), ss. 77-83.

Tablo 6: Örgütsel Güven Konulu Yapılmış Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Nerede	Öneri
Özel bir işletmede çalışan bireylerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki, (Taşkın ve Dilek, 2010)	İstanbul	Araştırma kapsamındaki verilerin yalnızca bir kurumdaki toplanmış olması sebebiyle genellenemeyeceği, sonuçların genellenebilmesi için daha geniş kapsamlı araştırmaların yapılması gerektiği belirtilmiştir.
Örgütlerde mentörlüğün örgütsel güven algısına etkisi, (İbrahimoglu, Yaşar Uğurlu ve Kızıloğlu, 2011)	Gaziantep	Bu araştırma bankacılık sektöründe yapılmıştır, gelecekte bu konuda yapılacak araştırmanın başka bir sektörde yapılması literatüre katkı sağlayabilir.
Hizmet işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve sinizm davranışı arasındaki ilişki, (Güner, Yıldırım ve İçerli, 2012)	Aksaray	-
Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?, (Uslu ve Ardıç, 2013)		Örgüt yönetimi söz ve eylemlerinde tutarlı olmaya gayret etmelidir.
Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi, (Kaygın ve Atay, 2014)	Kars	Bu konu değişik sektörlerde ve değişik bölgelerde daha büyük örneklem kitlesini içerecek biçimde ele alınabilir ve aynı zamanda liderlik modelleriyle ilişkilendirilebilir.
Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, (Tokgöz, 2010)	Balıkesir	İş görenlerin, örgütsel özdeşleşmelerini artıracak örgütsel güven faktörleri belirlenmelidir. Böylece örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin daha belirgin olarak ortaya çıkması beklenebilir.
Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki, (Özkan, 2012)	Kocaeli	Yüksek Lisans Tezi
Çalışanların Etik İklim Algılarının, Örgütsel Güven Algısı ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesi, (Kırbaşlar, 2013)	İstanbul ve İzmir	Yöneticilerin etik iklim şartı yaratması durumunda çalışanların örgüte duydukları güven artacaktır ve bu sayede üretkenlik karşılı davranışlar azaltılmış olacaktır.
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi, (Akyel, 2014)		Örgüt üyeleri arasında adil davranmak ilke edinebilir. Çalışanlar arasında çıkacak olası çatışmalarda, taraflara karşı eşit mesafede durmak temel prensip olabilir.
Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi, (Cesur Yeşilçimen, 2015)		Örgütsel sinizm düzeylerinin azaltılmasında önemli bir paya sahip olan örgütsel güven düzeyinin artırılmasına yönelik personel politikalarının benimsenmesi önerilebilir.

2. Tükenmişlik Düzeyleri Konulu Yapılmış Çalışmalar

Derin ve Demirel²⁰⁸'in yapmış olduğu “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi” adlı çalışma Malatya il merkezinde kamuya ait hastanelerde çalışan 288 hemşirenin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Araştırma sonucunda tükenmişliğin tüm boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde negatif yönde etkili olduğu saptanmıştır.

Karacaoğlu ve Arslan²⁰⁹ in yapmış olduğu “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi” adlı çalışma Kayseri organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinde çalışan 333 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek ile genel tükenmişlik ve onun boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve zayıf bir etkileşim, düşük kişisel başarı hissi boyutu ile pozitif yönlü ve yine zayıf yönlü bir etkileşimin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya göre örgütsel destek algısı arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı görülmektedir. Araştırma ile ilgili yaygın genellemelere varabilmek için farklı metodolojik yaklaşımlarla ele alınarak böylece ilgili yazının derinlik kazanmasına da katkıda bulunulabilir önerisi getirilmiştir.

Tekin, Aydın, Özmen ve Yaykaşlı²¹⁰'nın yapmış olduğu “Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışma Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 3 ayrı su ürünleri işletmesinde çalışan 125 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların demografik özelliklerinden yalnız eğitim seviyesi ile kişisel başarı ve duyarsızlık boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, lise ve doktora seviyesinde eğitim almış çalışanların kişisel başarı algılarının diğer eğitim seviyelerindeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Duyarsızlık boyutu ve eğitim seviyesi

²⁰⁸ Neslihan Derin ve Erkan T. Demirel, “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.17, Sayı.2, 2012, ss.521-525.

²⁰⁹ Korhan Karacaoğlu ve Fatma Arslan, “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.15, Sayı.3, 2013, ss.472-473.

²¹⁰ Ömer Akgün Tekin, Ahmet Aydın, Mehmet Özmen ve Metehan Yaykaşlı, “Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.16, Sayı.1, 2014, ss.151-155.

arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi sonucunda en yüksek duyarsızlık halinin lise ve ilköğretim mezunu çalışanlarda en düşük duyarsızlık halinin ise yüksek lisans ve lisans mezunu çalışanlarda olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında ise toplam çalışma süresi, aylık gelir ve pozisyon değişkenleri bakımından farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin tükenmesinin örgüte duydukları bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.

Çelik, Turunç ve Beğenirbaş²¹¹'in yapmış olduğu “Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü” adlı çalışma Sakarya’da faaliyet gösteren küçük sanayi işletmesinde çalışan 311 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Araştırmada kişiler arası çarpıklığın örgüt performansını negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüte güvenin örgüte güven ortamının sağlanmasının örgüt performansını arttırdığı sonucuna ulaşılırken, tükenmişlik düzeyleri ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Üngören, Doğan, Özmen ve Tekin²¹²'in yapmış olduğu “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi” adlı çalışma Antalya’nın Kumluca ve Finike ilçelerindeki Kültür ve Turizm Bakanlığı onaylı işletmelerde çalışan 181 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Araştırmada göre iş tatmini ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş tatmini ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, iş tatmini ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Araştırmada eğitim düzeyi, çalışılan pozisyon, yaş, mesleki deneyim ve işletmedeki çalışma süresinin tükenmişlik ve iş tatmini açısından bir farklılık yaratmadığı, cinsiyet değişkeninin ise tükenmişlik ve iş tatmini açısından farklılık yarattığı saptanmıştır.

²¹¹ Mazlum Çelik, Ömer Turunç ve Memduh Beğenirbaş, “Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol.8, No.1, 2011, s.20.

²¹² Engin Osmanoğlu, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen ve Ömer Akgün Tekin, “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, **Journal of University Yasar University**, Cilt.17, S.5, 2010, s.2934-2935.

Osmanoğlu Taştan²¹³'ın yapmış olduğu “Mobbing Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki” adlı çalışma İstanbul içinde ve dışında bulunan özel bankalarda çalışan 260 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Araştırmaya göre bireylerin psikolojik şiddet algısı arttıkça tükenmişliğin duygusal boyutunun da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra bireylerin psikolojik şiddet algıları arttıkça başkalarına karşı duyarsızlaşma düzeyleri artmakta ve kişisel başarılarında düşüş meydana gelmektedir. İşten ayrılma niyeti ile psikolojik şiddet değerlendirildiğinde, bireylerin psikolojik şiddet algısı arttıkça bireylerin işten ayrılma niyetleri artmaktadır.

Kervancı²¹⁴'nın yapmış olduğu “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışma Kırşehir’deki kamu ve devlet bankalarında çalışan 98 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde verilmiştir. Araştırmaya göre tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında yüksek kuvvette ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti arasında ise yüksek kuvvette pozitif bir ilişki saptanmıştır. Çalışmada cinsiyet, yaş, çalışma süresi tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti algısında farklılığa neden olurken çalışılan birim ve medeni durum bireylerin tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinde herhangi bir farklılığa neden olmamaktadır.

Kunt²¹⁵'un yapmış olduğu “Çalışma Yaşamında Kadın Tükenmişliği: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği” adlı çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi’nde çalışan akademik ve idari olmak üzere 400 kadın personelin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Yaş ve medeni durumun tükenmişlik üzerinde farklılık yarattığı, çocuk sayısı, bağımlı bakım almanın ve idari görevin tükenmişliği etkilemediği görülmüştür.

Berber²¹⁶'ın yapmış olduğu “Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışma Ankara Esenboğa Havalimanı’nda çalışan

²¹³ Nurdan Osmanoğlu Taştan, “Mobbing Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”, (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.69.

²¹⁴ Ferda Kervancı, “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), ss.129-145.

²¹⁵ Emine Kunt, “Çalışma Yaşamında Kadın Tükenmişliği: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), ss. 98-100.

²¹⁶ Sena Berber, “Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), s.102.

bireylerden tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilmiş 171 kişinin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Araştırmaya göre çalışanların tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır yani tükenmişlik düzeyi arttıkça iş tatmini azalmaktadır.

Aslan²¹⁷’ın yapmış olduğu “Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma” adlı çalışma İstanbul, Nevşehir ve Trabzon’daki seyahat acentalarında çalışan 303 kişni vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda medeni durum, yaş, çalışma şekli, işletmede çalışılan konum, çalışma süresi ve işgörenlerin aylık kazançları ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Cinsiyet, turizm eğitimi, acentanın faaliyette bulunduğu şehir ve faaliyette bulunulan süre ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Tükenmişlik ve demografik özellikler arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışma şekli ve çalışılan şehrin tükenmişlik düzeylerinde farklılığa yol açtığı sonucuna ulaşılırken, diğer demografik özelliklerin tükenmişlik algısında bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra personel güçlendirme ile tükenmişlik arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 7’de tükenmişlik sendromu ile ilgili literatür çalışmaları özetlenmiştir.

²¹⁷ Zeynep Aslan, “Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), ss.123-128.

Tablo 7: Tükenmişlik Konulu Yapılmış Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Nerede	Öneri
Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi, (Derin ve Demirel, 2012)	Malatya	Çalışanların tükenmişliğini azaltacak önlemlerin alınmasının çalışan performansını olumsuz etkileyen ve yüksek tükenmişlik/düşük bağlılık gibi çalışan-örgüt uyumunu tehdit eden istenmeyen davranışlarını oluşumunu azaltacağı söylenebilir.
Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi, (Karacaoğlu ve Arslan, 2013)	Kayseri	İşletmelerde çalışanlara yönelik sağlanacak destekler arttırıldığında her ne kadar çalışma koşulları ve işin özellikleri iş görenleri zorlasa da maruz kalınan tükenmişlik aşağı çekilecektir.
Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık, (Tekin, Aydın, Özmen ve Yaykaşlı, 2014)	Akdeniz Bölgesi	Daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilmesi için farklı örneklemelerden elde edilecek bulgularla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.
Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü, (Çelik, Turunç ve Beğenirbaş, 2011)	Sakarya	Yönetici ve işletmelere örgüt performanslarını arttırmaya yönelik olarak, örgütte güven ortamını sağlamaya ve örgütlerindeki kişilerarası çarpıklıkları önlemeye ilişkin tedbirler almaya özen göstermeleri önerilebilir.
Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi, (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010)	Antalya	Tükenmişlik sendromunun aşılmasında örgütsel anlamda alınabilecek en iyi önlem adil yönetimdir.
Mobbing Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki, (Osmanoğlu ve Taştan, 2015)	İstanbul içi ve dışı	Yüksek Lisans Tezi
Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Kervancı, 2013)	Kırşehir	Bireylerin örgüte bağlılıkları artırılarak tükenmişlik önlenir. Bu sayede işten ayrılma niyetinin ortaya çıkışı da engellenir.
Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma, (Berber, 2011)	Ankara	Yoğun tempoda çalışmaktan kaynaklanan iletişim kopukluklarının düzeltilmesi ile beraber iş tatmini artırılarak, tükenmişliğin azalması sağlanabilir.
Çalışma Yaşamında Kadın Tükenmişliği, (Kunt, 2011)	Isparta	Kadınların çalışmaları sonucu takdir edilmesi ve önerilmesi tükenmelerini önlemede önemli bir yere sahiptir.
Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri, (Aslan, 2010)	İstanbul, Nevşehir, Trabzon	Personel güçlendirme sayesinde bireyler tükenmişlik sendromuna yakalanmayacak bunun yanı sıra işletmenin başarısının artması sağlanacaktır.

3. Örgütsel Güven ve Tükenmişlik Düzeyleri Konusunda Yapılmış Çalışmalar

Çağlar²¹⁸ yapmış olduğu “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışma Adıyaman’da görev yapan tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 13 ilköğretim okulundaki 325 öğretmenin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre örgütsel güven ile tükenmişlik arasında düşük düzeyli olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Yaş, branş ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre güven boyutunda, medeni durum değişkenine göre tükenmişlik boyutunda, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinde ise güven ve tükenmişlik boyutlarının her ikisinde, gruplar arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Yılmaz²¹⁹’ın yapmış olduğu “ Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma” adlı çalışma Nevşehir liselerinde görev yapan öğretmenlerin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Araştırma bulguları örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında, örgütsel güven ile kişisel başarı arasında ve örgütsel özdeşleşme ile kişisel başarı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, örgütsel güven ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ve örgütsel özdeşleşme ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten örgütsel özdeşleşme örgütsel güven ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahipken örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.

Gültekin, Cindiloğlu ve Polatcı²²⁰’nın yapmış olduğu “Güvenirse Tükenmez Miyiz?” adlı çalışma İzmir’de bir üniversitede çalışan 157 idari personelin vermiş olduğu cevapların analizi sonucunda elde edilmiştir. Araştırmaya göre politik davranış ile örgütsel güven arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Politik davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında ise anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır.

²¹⁸ Çağlar Çağlar, “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt.11, Sayı.4, 2011, ss.1838-1840.

²¹⁹ Celal Yılmaz, “Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), ss.117-121.

²²⁰ Zümral Gültekin, Mihriban Cildiloğlu ve Sema Polatcı, “Güvenirse Tükenmez Miyiz?”, **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, 2016, ss.9-12.

Tablo 8’ de örgütsel güven ve tükenmişlik sendromunu birlikte inceleyen literatür çalışmaları özetlenmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Güven ve Tükenmişlik Sendromu Konulu Yapılmış Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Nerede	Öneri
Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Çağlar, 2011)	Adıyaman	Okullarda örgütsel güvenin oluşturulması ve bu güven düzeyinin yükseltilmesi, öğretmenlerin daha az tükenmişlik duygusu yaşamaları açısından oldukça önemlidir.
Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi, (Yılmaz, 2014)	Nevşehir	Örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik ve örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar sınırlıdır bu alanda yeni çalışmalar yapılması uygun olacaktır.
Güvenirse Tükenmez Miyiz?, (Gültekin, Cindiloğlu ve Polatçı, 2016)	İzmir	İlerleyen çalışmalarda araştırmanın farklı sektörler, daha büyük örneklem kitlesi üzerinde araştırılması öneri mahiyetinde söylenebilir.

Gelecek bölümde örgütsel güven ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya değinilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA: ÖRGÜTSEL GÜVEN VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için bir lojistik firması çalışanları üzerinde yapılan çalışmaya değinilecektir.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde iş hayatının bireyler üzerinde önemli bir yere sahip olduğu bilinen bir gerçektir. İnsanlar vakitlerinin önemli bir bölümünü iş yerlerinde ve çalışma arkadaşları ile birlikte geçirmektedir. Bu sebeple bireyin çalıştığı yer ve insanlar onun yaşamının önemli bir parçasıdır. Her birey huzurlu, kolay iletişim kurabildiği, uyumlu, ortak değer ve inançlara sahip olabildiği bir ortamda çalışmak ister. Böyle bir ortamın varlığının bireyler üzerinde yaratmış olduğu etkinin ne kadar önemli olduğu bilimsel araştırmalara da konu olan bir gerçektir. Araştırmanın konusu olan örgütsel güven ve tükenmişlik ise birbirlerine zıt olan iki kavramdır. Sağlıklı bir çalışma ortamında güvenin yeri ve önemi büyükken, tükenmişliğin böyle bir ortamda yeri yoktur. Ancak her şeyin dört dörtlük olmadığı bir sistemde yaşadığımız için çalışma hayatında her türlü durumla karşılaşmak son derece olasıdır.

Güven bir işletmenin en önemli unsurlarından biridir. Örgütsel güven, çalışanın algılamış olduğu örgüt güvenirliliği anlamına gelmektedir.²²¹ Güvenin olmadığı yerde huzurdan, açık iletişimden, uyumdan söz edebilmek mümkün değildir. Bir ortamda öncelikle güven olmalıdır ki bu sayılan değerler o işletmede var olsun ve sürekli bir hale gelebilsin.

Günümüzde bir rekabet ortamı bulunmakta ve işletmelerde bu rekabet ortamında yer alabilmek ve bununla mücadele edebilmek istemektedirler. Bu yüzden çalışanlarından yüksek performans beklemektedirler. Bazı işletmelerde kötü yönetimin olması, bireyler üzerinde zaman baskısının oluşturulması, ekonomik sıkıntılar, kişisel sorunlar gibi etkenler yüzünden bireydeki güven duygusu yok olabilmekte ve bunun yerine tükenmişlik duygusu ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik, bireylerde fiziksel ve duygusal açıdan çöküşe sebep

²²¹ Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, s.76.

olmaktadır. Örgüt ve birey açısından ciddi sonuçlar doğurabilen bir unsur olduğundan önlenmesi gerekmektedir.²²²

Bireyler güven ortamında çalıştıklarında bu onların verimliliğini olumlu yönde etkilerken, olumsuz çalışma şartlarında çalışan veya tükenmişlikle boğuşan bireylerde verimlilik son derece düşüktür. Bu sebeple bir örgüt çalışanlarından yüksek performans bekliyorsa bireylerinin güven duygusunu oluşturacak ve koruyacak eylemlerde bulunmalı, tükenmişliğe yol açacak etkenlerin önceden farkına varıp bunları engellemelidir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı; örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek ve değerlendirmek, çalışma kapsamındaki katılımcıların örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu kavramlarına yönelik algılamalarının; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, bulunduğu iş yerindeki çalışma süresi, aylık gelir ve pozisyon değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini belirlemektir. Araştırmanın önemi, her iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların lojistik sektöründe ilk olmasıdır.

II. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, geniş bir alanda lojistik sektöründe faaliyette bulunan bir firmanın Kocaeli ili Gebze ilçesindeki ana terminalinde, farklı departmanlarda bulunan mavi ve beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı firma 4 kıtada 10'un üzerinde ülkede faaliyet gösteren ve lojistik alanında Türkiye'de önemli bir yere sahip olan kuruluştur. Araştırmanın yapıldığı işletme 50 yılı aşkın süredir piyasada yer almakla birlikte deniz aşırı lojistik alanında 20 yılı aşkın süredir bulunmakta, sürekli gelişen ve büyüyen bir yere sahiptir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmanın; Türkiye başta olmak üzere toplamda 7 ülkede 18 limana sahiptir. Kendi sektöründeki işletmeler arasında önemli bir yere sahip olan bu firma uluslararası faaliyet göstermektedir. Bu çalışmada lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın incelenmesinin sebebi Türkiye'de lojistik alanında önemli bir yere sahip olması ile örgütsel güven ve tükenmişlik kavramının lojistik sektöründe daha önce ele alınmamış olmasıdır.

²²² Bedük, s.228.

Araştırmanın evreni, aynı zamanda araştırmanın örneklemini de oluşturmaktadır. Araştırmada kesitsel nicel çalışmaya yer verilmiştir. Araştırmanın yapıldığı merkezde çalışan sayısının 300 kişi olduğu tespit edilmiştir. Anket formlarından 20 tanesi hatalı veya eksik işaretlemelerden dolayı geçersiz sayılmış ve 150 tanesi geçerli kabul edilmiştir. Analiz 150 kişinin verdiği cevaplar doğrultusunda yapılmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada birincil veri toplama tekniklerinden olan anketten yararlanılmıştır.²²³ Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki sorular katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yöneliktir. İkinci bölümde örgütsel güveni ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu amaçla Börü, İslamoğlu ve Birsnel tarafından geliştirilen 36 soruluk kuruma güven ölçeği kullanılmıştır.²²⁴ Ölçeği kullanmak için gerekli izinler elektronik ortamda alınmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliği ölçeği geliştiren akademisyenler tarafından yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik Maslach tarafından geliştirilmiş olan 22 soruluk mesleki tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümündeki sorular beşli likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Üçüncü bölümde mesleki tükenmişliği ölçen ifadelerden 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 numaralı sorular duygusal tükenmenin ölçülmesinde; 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 numaralı sorular kişisel başarının ölçülmesinde; 5, 10, 11, 15 ve 22 numaralı sorular ise duyarsızlaşmanın ölçülmesinde kullanılmaktadır. Kişisel başarıya ilişkin sorular ters kodlanmıştır.

Anketin uygulanması Aralık 2016 tarihi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Anket formları katılımcılara iş yeri ortamında, araştırma hakkında bilgilendirme yapılarak, zarf içerisinde dağıtılmıştır. Katılımcılara, kimliklerini ortaya çıkarabilecek herhangi bir işaretlemelerde bulunmamaları konusunda uyarı yapılmıştır. Katılımcılara araştırmadan sağlıklı bilgiler elde edilebilmesi için hiçbir soruyu boş bırakmamaları gerektiği hatırlatılmıştır.

²²³ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2010, s.78.

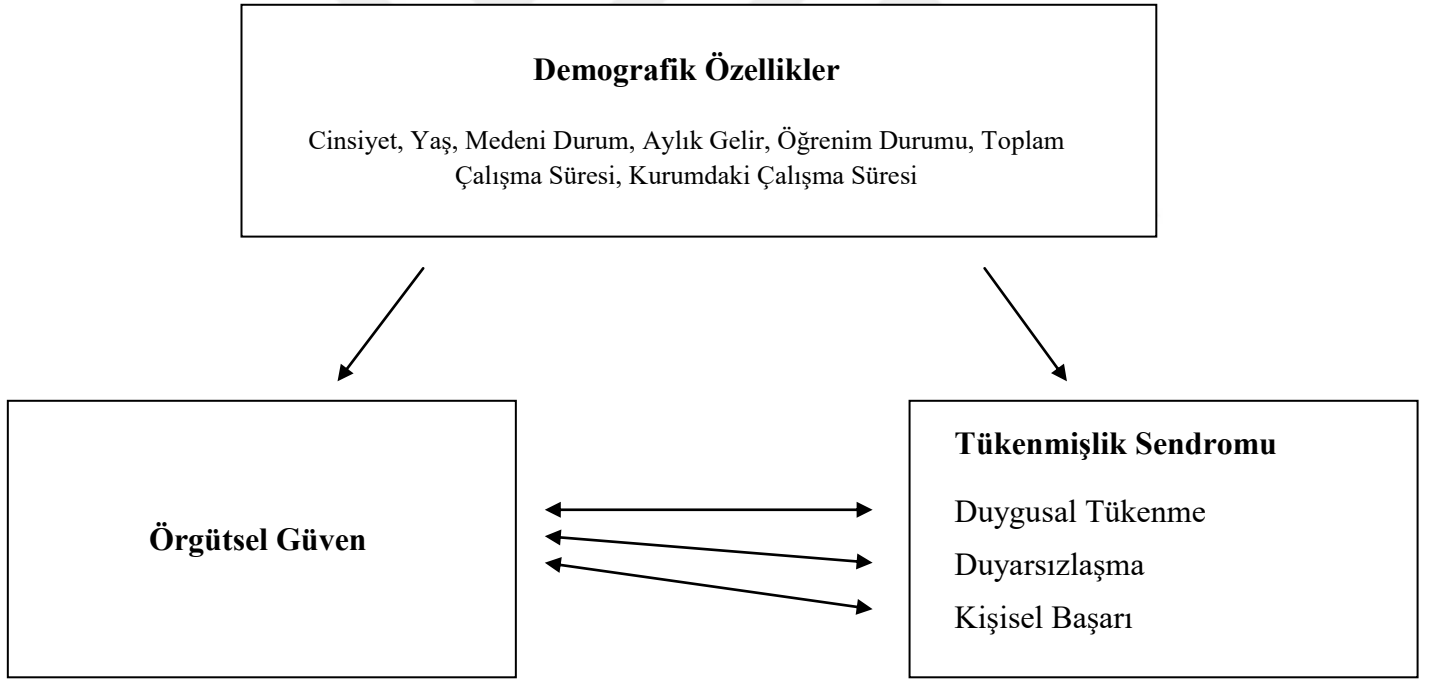
²²⁴ İslamoğlu, Birsnel ve Börü, ss.45-155.

Katılımcılar tarafından doldurulan hatalı ve yanıltıcı yanıtların verildiği formlar geçersiz sayılmıştır. Sonuç olarak 150 form değerlendirmeye alınmıştır. Anket formlarının bilgisayar ortamına aktarılması Şubat 2016 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 20.0 istatistik paket programı ile analiz edilip değerlendirilmiştir.

IV. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, MODELİ ve HİPOTEZİ

Araştırmanın sorusu, katılımcıların örgütsel güven algıları ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusu kapsamında temel hipotez “ Örgütsel güven ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir.

Araştırma modeli ise aşağıdaki gibidir:



Şekil 5: Örgütsel Güven ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki Modeli

Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler:

Hipotez 1:

H₀: Katılımcıların örgütsel güven algılarında demografik özellikler bakımından bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel güven algılarında demografik özellikler bakımından bir farklılık vardır.

Hipotez 2:

H₀: Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde demografik özellikler bakımından bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde demografik özellikler bakımından bir farklılık vardır.

Hipotez 3:

H₀: Katılımcıların örgütsel güven algıları ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel güven algıları ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4:

H₀: Katılımcıların örgütsel güven algıları ile duygusal tükenme algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel güven algıları ile duygusal tükenme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5:

H₀: Katılımcıların örgütsel güven algıları ile duyarsızlaşma algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel güven algıları ile duyarsızlaşma algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6:

H₀: Katılımcıların örgütsel güven algıları ile kişisel başarı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel güven algıları ile kişisel başarı algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada kullanılan yöntemin özelliği nedeniyle, değerlendirmelerin yalnızca örneklem grubu için yapılması ve sonuçların genellenmemesi faydalı olacaktır. Bireylerin tükenme düzeylerini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu araştırmada ise yalnızca örgütsel güven faktörünün etkisi incelenmiştir.

Bazı araştırma değişkenlerinin alt grupları istatistiksel analize sokulamayacak kadar küçük olması sebebiyle birleştirilmiştir. Bu durumda bilgi kaybına neden olmuştur.

VI. ANALİZ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmada kullanılan istatistiksel analiz ve bulgular yer almaktadır.

A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süreleri, çalışılan kurumdaki hizmet süresi, aylık gelir ve pozisyon bakımından dağılımları incelenmiştir. Bu dağılımlar aşağıda sunulmaktadır. Veriler incelenirken frekans analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin %18'i 21-25 yaş aralığında, %44'ü 26-30 yaş aralığında, %28'i 31-35 yaş aralığında, %4,7 si 36-40 yaş aralığında, %4,7'si 41-45 yaş aralığında ve %0,7'sinin ise 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu (%44) Y kuşağı olan 26-30 yaş aralığındakiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların %69,3'ü erkek, %30,7'si ise kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların %46,7'si evli, %53,3'ü ise bekdir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu (%53,3) bekarlar oluşturmaktadır.

Katılımcılar öğrenim durumlarına göre değerlendirildiklerinde ise araştırmaya katılanların %3,3'ü lise mezunu, %14,7'si önlisans mezunu, %70'i lisans mezunu, %10,7'si yüksek lisans mezunu, %1,3'ü ise doktora mezunudur. Çalışmaya katılanların çoğunluğunu (%70) lisans mezunları oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların %10,7'si 1 yıldan az, %40'ı 1-5 yıl, %30,7'si 6-10 yıl, %12,7'si 11-15 yıl, %3,3'ü 16-20 yıl ve %2,7'si 21 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu (%40) 1-5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların bulundukları iş yerindeki çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %29,3'ü 1 yıldan az, %52'si 1-5 yıl, %14,7'si 6-10 yıl, %2,7'si 11-15 yıl, %0,7'si 16-20 yıl ve %0,7'si 21 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu 1-5 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımları incelendiğinde ise %9,3'ü 1.001-2.000 tl, %55,3'ü 2.001-3.000 tl, %30'u 3.001-4.000 tl ve %5,3'ü 4.000 tl' den fazla gelire sahiptir. Araştırmaya katılanların çoğu (%55,3) 2.001-3.000 tl arası aylık gelire sahiptir.

Katılımcıların işyerinde bulundukları pozisyonlara göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %6'sı yönetici, %94'ü ise personeldir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu (%94) personelden oluşmaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin analizlere Tablo 9' da ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Kişi	Yüzde (%)
Yaş	21-25	27	18
	26-30	66	44
	31-35	42	28
	36-40	7	4,7
	41-45	7	4,7
	46 ve üstü	1	0,7
Cinsiyet	Erkek	104	69,3
	Kadın	46	30,7
Medeni Durum	Evli	70	46,7
	Bekar	80	53,3
Öğrenim Durumu	Lise	5	3,3
	Önlisans	22	14,7
	Lisans	105	70,0
	Yüksek Lisans	16	10,7
	Doktora	2	1,3
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	16	10,7
	1-5 yıl	60	40,0
	6-10 yıl	46	30,7
	11-15 yıl	19	12,7
	16-20 yıl	5	3,3
	21 yıl ve üzeri	4	2,7
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	44	29,3
	1-5 yıl	78	52,0
	6-10 yıl	22	14,7
	11-15 yıl	4	2,7
	15-20 yıl	1	0,7
	21 yıl ve üzeri	1	0,7
Aylık Gelir	1.001- 2.000 tl	14	9,3
	2.001- 3.000 tl	83	55,3
	3.001- 4.000 tl	45	30,0
	4.000 tl ve üzeri	8	5,3
Pozisyon	Yönetici	9	6,0
	Personel	141	94,0

B. Örgütsel Güven ve Tükenmişlik Sendromuna İlişkin Analiz, Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların örgütsel güven ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Anket formunda örgütsel güven düzeyine ilişkin 36 madde yer almaktadır. Tükenmişlik düzeyine ilişkin olarak da 22 madde bulunmaktadır. İlk olarak, katılımcıların verdikleri yanıtlara göre değişkenler

arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile olan ilişkisini açıklamak amacı ile faktör analizinden,. sonrasında ise ifadelerin aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla güvenirlik analizinden yararlanılmıştır.. Faktör analizi ve Güvenirlik analizi incelemenin kolay olması açısından tek bir rapor içerisinde sunulmaktadır.

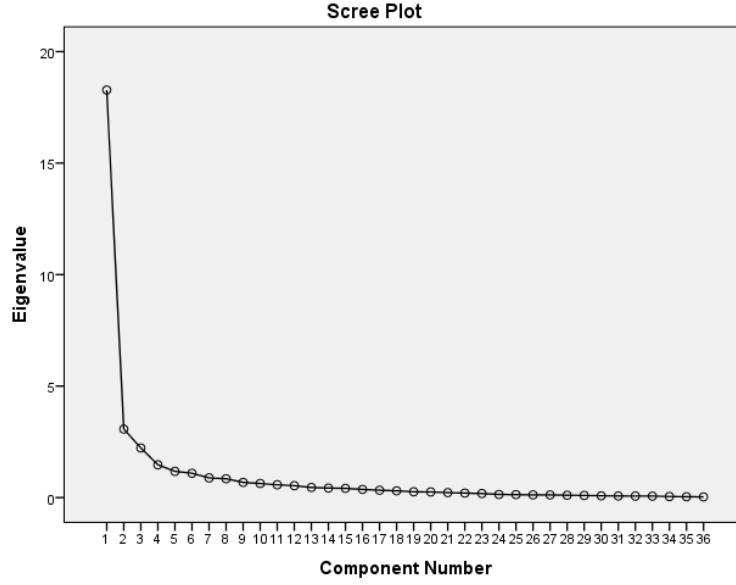
1. Faktör ve Güvenirlik Analizi

Faktör analizi, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel analizlerden biridir. Faktör analizinde amaç değişken sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflandırmaktır.²²⁵

Bu çalışmada anket formunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen örgütsel güven düzeyine ilişkin KMO Katsayısı = 0,900, Barlett Testi = 5902,336 ve $P(\text{sigma}) = 0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre maddeler faktörleştirmeye uygundur.

Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda, analize temel alınan 36 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan beş bileşen olduğu görülmüştür. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %72,842 çıkmıştır. Söz konusu bu beş bileşen, hem açıklanan toplam varyans tablosu hem yamaç-birikinti grafiği (Şekil 5) incelenerek, toplam varyansa yaptıkları katkının önemi çerçevesinde birinci bileşenden sonraki katkıların hem küçük, hem de yaklaşık olarak aynı olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, analizin tek faktör için tekrarlanmasına karar verilmiştir.

²²⁵ Şeref Kalaycı, *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 7. Baskı, Ankara: Asil Yayın, 2016, s.321.



Şekil 6: Örgütsel Güven Yamaç-birikinti Grafiği

Tek faktörlü yapı için, Örgütsel Güven Ölçeği faktör desenini ortaya çıkarmak amacıyla faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemi olan maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, tek faktörlü yapı için toplam varyansa yapılan katkı %50,775 çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda örgütsel güven soru formundaki 36 maddenin faktör yük değerleri 0,322 ile 0,882 arasında değişmektedir. Faktör yük değerlerinin 0,45 ya da daha yüksek olmasının iyi olabileceği ancak az sayıda maddeler için bu sınırın 0,30' a kadar indirilebileceği ifade edilmektedir.²²⁶ Bu nedenle faktör yük değeri 0,45' in altında olan maddeler analize dahil edilmiştir.

Güvenirlilik analizi ise, her ölçüm için gereklidir, çünkü ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılıklarını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Güvenirlilik analizinde Alpha (Cronbach) yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel güven düzeyinde güvenirlilik analizine bakıldığında Cronbach' s Alpha= 0,97 olarak elde edilmiştir. Kaynaklara göre $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Buradan yola çıkarak örgütsel güveni ölçmek için kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Tablo 10).

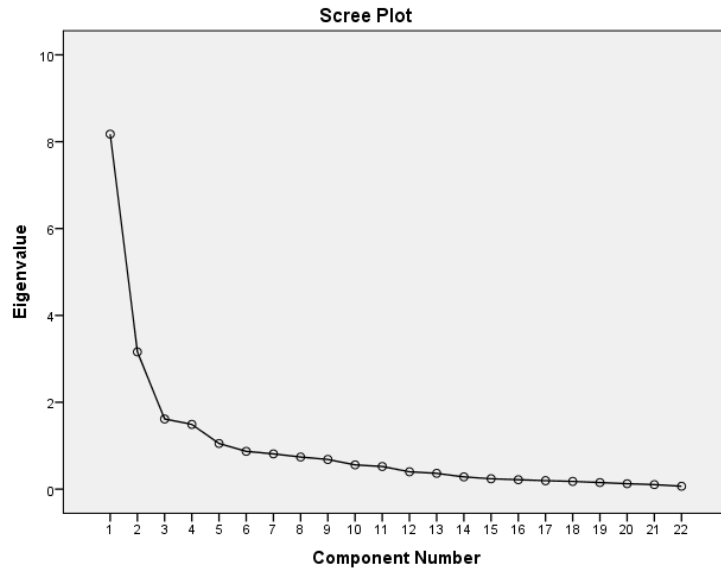
²²⁶ Sibel Gök, "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 27, Sayı. 2, (2009), s.440.

Tablo 10: Örgütsel Güven Maddelerinin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçlarının Raporlanması

Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü
F01- Bulunduğum işyeri çalışanlara destek verir.	0,786
F02- Bulunduğum işyeri çalışanlara karşı adil davranır.	0,816
F03- Bulunduğum işyeri ücretlendirmeyi performansa bağlı olarak yapmaktadır.	0,861
F04- Bulunduğum işyeri performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır.	0,765
F05- Bulunduğum işyeri huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.	0,797
F06- Bulunduğum işyeri profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.	0,879
F07- Bulunduğum işyeri verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.	0,861
F08- Bulunduğum işyeri çalışanlar için kariyer planlaması yapmaktadır.	0,752
F09- Bulunduğum işyeri çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir işyeridir.	0,605
F10- Bulunduğum işyeri bünyesinde açık iletişim vardır.	0,632
F11- Bulunduğum işyeri çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılır.	0,768
F12- Bulunduğum işyeri çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.	0,386
F13- Bulunduğum işyeri çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.	0,439
F14- Bulunduğum işyeri yaratıcılığı desteklemektedir.	0,623
F15- Bulunduğum işyeri yaptıkları ile söyledikleri arasında tutarlılık gösterir.	0,787
F16- Bulunduğum işyeri çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla bir araya getirir.	0,626
F17- Bulunduğum işyeri çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.	0,622
F18- Bulunduğum işyeri konularında uzman kişileri istihdam eder.	0,821
F19- Bulunduğum işyeri açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir.	0,784
F20- Bulunduğum işyeri işe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar.	0,648
F21- Bulunduğum işyeri çalışanlarına sahip çıkmaktadır.	0,833
F22- Bulunduğum işyeri çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.	0,704
F23- Bulunduğum işyeri yüksek karlılığa sahiptir.	0,811
F24- Bulunduğum işyeri tanınmış bir firma imajına sahiptir.	0,877
F25- Bulunduğum işyeri finansal açıdan güçlüdür.	0,848
F26- Bulunduğum işyeri kurumsallaşmıştır.	0,771
F27- Bulunduğum işyeri köklü bir geçmişe sahiptir.	0,882
F28- Bulunduğum işyeri çalışanlar için iyi bir referanstır.	0,662
F29- Bulunduğum işyeri çalışanların özlük haklarını tam olarak verir.	0,324
F30- Bulunduğum işyeri maaşları zamanında öder.	0,726
F31- Bulunduğum işyeri yasalara uygun hareket eder.	0,66
F32- Bulunduğum işyeri çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.	0,438
F33- Bulunduğum işyeri işten ayrılma oranının düşük olduğu bir işyeridir.	0,467
F34- Bulunduğum işyeri çalışanları uzun süre istihdam eder.	0,322
F35- Bulunduğum işyeri beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir.	0,809
F36- Bulunduğum işyeri yurtiçi ve yurtdışı ortaklıklara sahiptir.	0,735
KMO Katsayısı = 0,900, Barlett Testi = 5902,336 ve P(sigma) = 0.000 (Varyans açıklama oranı: %50,775, Cronbach' s Alpha=0,97)	

Tükenmişlik düzeyinde bakıldığında ise analiz sonucunda elde edilen tükenmişlik düzeyine ilişkin KMO Katsayısı = 0,809, Barlett Testi = 2329,828 ve $P(\text{sigma}) = 0.000$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre maddeler faktörleştirmeye uygundur.

Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda, analize temel alınan 22 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan beş bileşen olduğu görülmüştür. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %70,42 çıkmıştır. Söz konusu bu beş bileşen, hem açıklanan toplam varyans tablosu hem yamaç-birikinti grafiği (Şekil 6) incelenerek, toplam varyansa yaptıkları katkının önemi çerçevesinde üçüncü bileşenden sonraki katkıların hem küçük, hem de yaklaşık olarak aynı olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, analizin üç faktör için tekrarlanmasına karar verilmiştir.



Şekil 7: Tükenmişlik Yamaç-birikinti Grafiği

Üç faktörlü yapı için, Tükenmişlik Ölçeği faktör desenini ortaya çıkarmak amacıyla faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemi olan maksimum değişkenlik (varimax) yönteminden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, üç faktörlü yapı için toplam varyansa yapılan katkı %58,886 çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda tükenmişlik ölçeği soru formundaki 22 maddenin faktör yük değerleri 0,327 ile 0,905 arasında değişmektedir. Madde sayısının az olması sebebiyle 0,45' in altında olan faktör yükü araştırma için sorun oluşturmamaktadır.

Tükenmişlik düzeyinde güvenirlik analizine bakıldığında ise Cronbach' s Alpha= 0,78 olarak elde edilmiştir. Kaynaklara göre $0.60 \leq \alpha \leq 0.90$ ise ölçek oldukça güvenilirdir. Buradan yola çıkarak tükenmişliği ölçmek için kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Burada 1. Faktör Duygusal tükenme alt boyutunu oluşturan maddelerden oluşmaktadır ve toplam varyansın, %30,804'ünü açıklamaktadır. 2. Faktör Kişisel başarı alt boyutunu oluşturan maddelerden oluşmaktadır ve toplam varyansın, %17,329'unu açıklamaktadır. 3. Faktör ise Duyarsızlaşma alt boyutunu oluşturan maddelerden oluşmaktadır ve toplam varyansın, %10,733'ünü açıklamaktadır.

Yapılan analiz bulguları Tablo 11' de verilmiştir.

Tablo 11: Tükenmişlik Maddelerinin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçlarının Raporlanması

Ölçek Maddeleri	1.Faktör Yüğü	2.Faktör Yüğü	3.Faktör Yüğü
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,905		
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,837		
3. Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,860		
4. İşim gereğı karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.		0,683	
5. İşim gereğı karşılaştığım insanların sanki insan değillermiş gibi davrandığını hissediyorum.			0,369
6. Bütün gün problemlı insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	0,762		
7. İşim gereğı karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		0,748	
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,860		
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		0,579	
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.			0,606
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.			0,715
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.		0,638	
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	0,761		
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	0,604		
15. İşim gereğı karşılaştığım insanlara ne olduğı umurumda değıl.			0,730
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,362		
17. İşim gereğı karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.		0,726	
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.		0,718	
19. Bu işte kayda değır birçok başarı elde ettim.		0,401	
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	0,327		
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıırım.		0,629	
22. İşim gereğı karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.			0,637
KMO Katsayısı = 0,809, Barlett Testi = 2329,828 ve P(sigma) = 0.000 (Varyans açıklama oranı: %58,886, Cronbach' s Alpha=0,78)			

2. Anlamlılık Analizleri

Farklılıkları incelemeye yönelik olan anlamlılık analizleri parametrik analiz teknikleri ve parametrik olmayan analiz teknikleri şeklinde sınıflandırılabilir.²²⁷ Parametrik testlerin (T testi ve One Way ANOVA) uygulanabilmesi için eldeki verilerin bir takım şartları sağlaması gerekmektedir. Bunlar; verilerin aralıklı veya oransal olması, normal dağılıma uygun olması ve homojenliği sağlaması. Bu araştırma da verilerin normallik gösterip göstermediğine bakmak için Kolmogorov- Smirnov testinden yararlanılmıştır. Normallik veya homojenlik varsayımının sağlanmadığı durumlarda ise t testi yerine Mann-Whitney U testinden, ANOVA yerine ise Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır.

Öğrenim durumu (Lise ve Önlisans ile Yüksek Lisans ve Doktora) değişkenlerinde, toplam çalışma süresi (6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü) değişkenlerinde, aylık gelir (3001- 4000 tl ile 4.000 tl'den fazla) değişkenlerinde ve bu kurumdaki çalışma süresi (6-10 yıl, 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üstü) değişkenlerinde bulunan gruplar istatistiksel analize sokulamayacak kadar küçük olmaları sebebiyle birleştirme yoluna gidilmiştir.

Araştırmaya katılanlardan 141 kişinin personel pozisyonunda, 9 kişinin ise yönetici pozisyonunda çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel güvene ilişkin algılarının ve tükenmişlik düzeyine ilişkin algılarının pozisyon değişkenine göre karşılaştırılması, bir kategoride 10'dan az katılımcı bulunduğu için gerçekleştirilmemiştir.

Parametrik veya parametrik olmayan testleri uygulamadan önce demografik sorulardan bağımlı ve bağımsız olanlar tespit edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, aylık gelir ve pozisyonudur. Bağımlı değişkenler ise örgütsel güven ve tükenmişliktir.

Örgütsel Güvene İlişkin Analiz ve Bulgular

Tablo 12' ye göre, Tükenmişlik Ölçeğinden elde edilen ortalama $127,26 \pm 26,63$, tepe değer (mod) 127, ortanca (medyan) 130, en düşük puan 49 en yüksek puan ise 180 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 131 olarak hesaplanmıştır.

²²⁷ Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, s.178.

Tablo 12: Örgütsel Güven Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin İncelenmesi

Ölçek	Ort	Ss	Ranj	Medyan	Mod	Min	Max
Örgütsel Güven Ölçeği	127,26	26,63	131	130	127	49	180

İstatistiksel karşılaştırmalara geçmeden ilk olarak Örgütsel Güven Ölçeğinden elde edilen toplam puanların normal dağılım sergileyip sergilemedikleri kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 13' de verilmiştir. Tabloya göre, Örgütsel Güven Ölçeğinden elde edilen toplam puanlar normal dağılım özelliği sergilememektedir ($p<0,05$).

Tablo 13: Normal Dağılım Tablosu (Kolmogorov Smirnov)

Ölçek	Statistic	df	p
Örgütsel Güven Ölçeği	0,083	150	0,014

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel güvene ilişkin algılarının cinsiyet, medeni durum ve pozisyona göre bir farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur ($U=1935$, $p>0,05$) (Tablo 14).

Tablo 14: Örgütsel Güvene İlişkin Algının Cinsiyet Değişkeni Bakımından İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel güven	Erkek	104	71,11	7395	1935	0,062
	Kadın	46	85,43	3930		

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel güvene ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına Tablo 15' de yer verilmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre, örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($U=1790$, $p<0,05$) (Tablo 15).

Bu durumda medeni durum faktörünün, katılımcıların örgütsel güven ölçeği puanları üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Örgütsel Güvene İlişkin Algının Medeni Durum Değişkeni Bakımından İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel güven	Evli	70	89,93	6295	1790	0,000
	Bekar	80	62,88	5030		

Bireylerin örgütsel güven algılarında yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir bakımından farklılık olup olmadığının analiz edilebilmesi için ise Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır.

Katılımcıların örgütsel güven algıları yaş değişkenine göre incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 16’ da verilmiştir. Katılımcıların örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; örgütsel güven ölçeği puan ortalamaları için gruplar arasında anlamlı fark vardır ($X^2=17,553$, $p=0,001$) (Tablo 16).

Tablo 16: Örgütsel Güven Algısının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X^2	p
Örgütsel güven	21-25	27	70,46	3	17,553	0,001
	26-30	66	63,17			
	31-35	42	98,57			
	36 ve üstü	15	74,23			

Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar için; 21-25 yaş ile 26-30 yaş, 21-25 yaş ile 31-35 yaş, 21-25 yaş ile 36 yaş ve üstü, 26-30 yaş ile 31-35 yaş, 26-30 yaş ile 36 yaş ve üstü, 31-35 yaş ile 36 yaş ve üstü grupları arasında karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 17’ de verilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel Güven Algısındaki Farklılığın Yaş Grupları Bakımından Değerlendirilmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel güven	21-25	27	50,28	1357,5	802,5	0,454
	26-30	66	45,66	3013,5		
	21-25	27	27,02	729,5	351,5	0,008
	31-35	42	40,13	1685,5		
	21-25	27	21,17	571,5	193,5	0,813
	36 ve üstü	15	22,1	331,5		
	26-30	66	44,14	2913,5	702,5	0,000
	31-35	42	70,77	2972,5		
	26-30	66	40,36	2664	453	0,609
	36 ve üstü	15	43,8	657		
	26-30	42	30,67	1288	245	0,204
	36 ve üstü	15	24,33	365		

Katılımcıların yaş değişkenlerine göre, örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre;

Katılımcıların yaşları, 21-25 yaş ile 31-35 yaş arası olan grupların, grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır (U=351,5, p<0,05) (Tablo 17).

Katılımcıların yaşları, 26-30 yaş ile 31-35 yaş arası olan grupların, grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır (U=702,5, p<0,05) (Tablo 17). Diğer gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir.

Katılımcıların örgütsel güven algıları toplam çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15' da verilmiştir. Katılımcıların örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların toplam çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; örgütsel güven ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur ($X^2=5,886$, p=0,117) (Tablo 18).

Tablo 18: Örgütsel Güven Algısının Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X ²	p
Örgütsel güven	1 yıldan az	16	57,41	3	5,886	0,117
	1-5 yıl	60	72,53			
	6-10 yıl	46	77,39			
	11 ve üzeri	28	89,09			

Katılımcıların örgütsel güven algıları aylık gelir değişkenine göre incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 19’ da verilmiştir. Katılımcıların örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; örgütsel güven ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($X^2=26,999$, $p=0,000$) (Tablo 19).

Tablo 19: Örgütsel Güven Algısının Aylık Gelir Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X ²	p
Örgütsel güven	1.0001-2.000 tl	14	101,82	2	26,999	0,000
	2.0001-3.000 tl	83	59,05			
	3.0001 tl’den fazla	53	94,31			

Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar için; 1.001-2.000 TL ile 2.001-3.000 TL, 1.001-2.000 TL ile 3.001 TL’den fazla, 2.001-3.000 TL ile 3.001 TL’den fazla, grupları arasında karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 20’ de verilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Güven Algısındaki Farklılığın Aylık Gelir Bakımından Değerlendirilmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel güven	1.001-2.000 tl	14	73,57	1030	237	0,000
	2.001-3.000 tl	83	44,86	3723		
	1.001-2.000 tl	14	35,75	500,5	346,5	0,705
	3.001 tl’den fazla	53	33,54	1777,5		
	2.001 – 3.000 tl	83	56,19	4664	1178	0,000
	3.001 tl’den fazla	53	87,77	4652		

Katılımcıların aylık gelir değişkenlerine göre, örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre;

Katılımcıların aylık gelirleri, 1.001-2.000 tl ile 2.001-3.000 tl arası olan grupların, grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($U=237$, $p<0,05$) (Tablo 20).

Katılımcıların aylık gelirleri, 2.001-3.000 tl ile 3.001 tl' den fazla olan grupların, grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($U=1178$, $p<0,05$) (Tablo 20).

Katılımcıların örgütsel güven algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 21' de verilmiştir. Katılımcıların örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; örgütsel güven ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($X^2=9,538$, $p=0,008$) (Tablo 21).

Tablo 21: Örgütsel Güven Algısının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X^2	p
Örgütsel güven	1 yıldan az	44	72,22	2	9,538	0,008
	1-5 yıl	78	69,21			
	6 yıl ve üzeri	28	98,2			

Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar için; 1 yıldan az ile 1-5 yıl, 1 yıldan az ile 6 yıl ve üzeri, 1-5 yıl ile 6 yıl ve üzeri grupları arasında karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 22' de verilmiştir.

Tablo 22: Örgütsel Güven Algısındaki Farklılığın Kurumdaki Çalışma Süresi Grupları Bakımından Değerlendirilmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel güven	1 yıldan az	44	62,72	2759,5	1662,5	0,775
	1-5 yıl	78	60,81	4743,5		
	1 yıldan az	44	32	1408	418	0,022
	6 yıl ve üzeri	28	43,57	1220		
	1-5 yıl	78	47,89	3735,5	654,5	0,002
	6 yıl ve üzeri	28	69,13	1935,5		

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri değişkenlerine göre, örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre;

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri, 1 yıldan az ile 6 yıl ve üzeri olan grupların, grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($U=418$, $p<0,05$) (Tablo 22).

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri, 1-5 yıl ile 6 yıl ve üzeri olan grupların, grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($U=654,5$, $p<0,05$) (Tablo 22). Diğer gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Katılımcıların örgütsel güven algıları öğrenim durumu değişkenine göre incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 23 ' de verilmiştir. Katılımcıların örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; örgütsel güven ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($X^2=6,875$, $p=0,032$) (Tablo 23).

Tablo 23: Örgütsel Güven Algısının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X^2	p
Örgütsel güven	Lise ve Önlisans	27	81,2	2	6,875	0,032
	Lisans	105	70,18			
	Yüksek Lisans ve Doktora	18	98			

Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar için; Lise ve Önlisans ile Lisans, Lise ve Önlisans ile Yüksek Lisans ve Doktora, Lisans ile Yüksek Lisans ve Doktora grupları arasında karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 24' de verilmiştir.

Tablo 24: Örgütsel Güven Algısındaki Farklılığın Öğrenim Durumu Grupları Bakımından Değerlendirilmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel güven	Lise ve Önlisans	27	74,13	2001,5	1211,5	0,245
	Lisans	105	64,54	6776,5		
	Lise ve Önlisans	27	21,07	569	191	0,228
	Yüksek Lisans ve Doktora	18	25,89	466		
	Lisans	105	58,64	6157	592	0,011
	Yüksek Lisans ve Doktora	18	81,61	1469		

Katılımcıların öğrenim durumu değişkenlerine göre, örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre;

Katılımcıların öğrenim durumları, Lisans ile Yüksek Lisans ve Doktora olan grupların, grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($U=592$, $p<0,05$) (Tablo 24). Diğer gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir.

Hipotez 1 açısından baktığımızda cinsiyet ve toplam çalışma süresi hariç tüm değişkenlerde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu sebeple " H_1 : Katılımcıların örgütsel güven algılarında demografik özellikler bakımından bir farklılık vardır" hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tükenmişlik Sendromuna İlişkin Analiz ve Bulgular

Araştırmada kullanılan tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı algıları alt ölçekleri ile katılımcılardan toplanan verilerin merkezi yığılma ölçüleri ve özellikleri Tablo 25’ de verilmiştir.

Tablo’ya göre, Tükenmişlik Ölçeğinden elde edilen ortalama $61,81 \pm 10,18$, tepe değer (mod) 68, ortanca (medyan) 62, en düşük puan 38 en yüksek puan ise 87 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 49 olarak hesaplanmıştır.

Tablo’ya göre, Duygusal Tükenme alt boyutundan elde edilen ortalama $22,37 \pm 7,38$, tepe değer (mod) 30, ortanca (medyan) 22, en düşük puan 8 en yüksek puan ise 39 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 31 olarak hesaplanmıştır (Tablo 25).

Tablo'ya göre, Duyarsızlaşma alt boyutundan elde edilen ortalama $11,19 \pm 4,0$, tepe değer (mod) 10, ortanca (medyan) 11, en düşük puan 5 en yüksek puan ise 21 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 16 olarak hesaplanmıştır (Tablo 25).

Tablo'ya göre, Kişisel Başarı Algıları alt boyutundan elde edilen ortalama $28,24 \pm 5,70$, tepe değer (mod) 21, ortanca (medyan) 28, en düşük puan 12 en yüksek puan ise 42 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 30 olarak hesaplanmıştır (Tablo 25).

Tablo 25: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının Alt Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin İncelenmesi

Ölçek	Ort	Ss	Ranj	Medyan	Mod	Min	Max
Tükenmişlik Ölçeği	61,81	10,18	49	62	68	38	87
Duygusal Tükenme	22,37	7,38	31	22	30	8	39
Duyarsızlaşma	11,19	4,00	16	11	10	5	21
Kişisel Başarı Algıları	28,24	5,70	30	28	21	12	42

İstatistiksel karşılaştırmalara geçmeden ilk olarak Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanlarının normal dağılım sergileyip sergilemedikleri kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 26' da verilmiştir.

Tablo 26' ya göre, Tükenmişlik Ölçeğinden ve alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar normal dağılım özelliği sergilemektedir ($p > 0,05$).

Tablo 26: Normal Dağılım Tablosu (Kolmogorov Smirnov)

Ölçek	Statistic	df	p
Tükenmişlik Ölçeği	0,055	150	0,200
Duygusal Tükenme	0,073	150	0,050
Duyarsızlaşma	0,073	150	0,051
Kişisel Başarı Algıları	0,065	150	0,200

Araştırmaya katılan bireylerin Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının alt ölçeklerinden elde edilen puan ortalamalarının cinsiyet, medeni durum ve pozisyon değişkenlerine göre bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile test edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların tükenmişlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına Tablo 27' de yer verilmiştir. Cinsiyet faktörünün, Katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının alt ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar üzerine anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için ilişkisiz örneklemeler için kullanılan t testinden yararlanılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre;

Erkek katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =60,914) ile kadın katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =63,826) arasında anlamlı fark yoktur ($t=-1,625$ ve $p>0,05$). Bu durumda cinsiyet faktörünün, katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puanları üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Erkek katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =22,010) ile kadın katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =23,196) arasında anlamlı fark yoktur ($t=-0,907$ ve $p>0,05$). Bu durumda cinsiyet faktörünün, katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puanları üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Erkek katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =11,183) ile kadın katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =11,217) arasında anlamlı fark yoktur ($t=-0,049$ ve $p>0,05$). Bu durumda cinsiyet faktörünün, katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeği puanları üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Erkek katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =27,721) ile kadın katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =29,413) arasında anlamlı fark yoktur ($t=-1,904$ ve $p>0,05$). Bu durumda cinsiyet faktörünün, katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puanları üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 27: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Ort	Ss	Levene		t Testi		
					F	P	sd	t	p
Tükenmişlik Ölçeği	Erkek	104	60,914	10,858	3,472	0,064	148	-1,625	0,106
	Kadın	46	63,826	8,204					
Duygusal Tükenme	Erkek	104	22,010	7,847	4,024	0,050	148	-0,907	0,366
	Kadın	46	23,196	6,199					
Duyarsızlaşma	Erkek	104	11,183	4,145	0,766	0,383	148	-0,049	0,961
	Kadın	46	11,217	3,705					
Kişisel Başarı Algıları	Erkek	104	27,721	6,118	8,019	0,005	116	-1,904	0,059
	Kadın	46	29,413	4,45					

Araştırmaya katılan katılımcıların tükenmişlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına Tablo 28' de yer verilmiştir. Medeni durum faktörünün, Katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının alt ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar üzerine anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için t testinden yararlanılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre;

Evli katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =59,186) ile bekar katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =64,100) arasında anlamlı fark vardır (t =-3,029 ve p <0,05). Bu durumda medeni Durum faktörünün, katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puanları üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Evli katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =18,957) ile bekar katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =25,363) arasında anlamlı fark vardır (t =-5,866 ve p <0,05). Bu durumda medeni durum faktörünün, katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puanları üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Evli katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =9,900) ile bekar katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =12,325) arasında anlamlı fark vardır (t =-3,871 ve p <0,05). Bu durumda medeni durum faktörünün, katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeği puanları üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Evli katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =30,329) ile bekar katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları ($\bar{X}$ =26,413) arasında anlamlı fark vardır ($t=4,458$ ve $p<0,05$). Bu durumda medeni durum faktörünün, katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puanları üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Tablo 28: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Gruplar	N	Ort	Ss	Levene		t Testi		
					F	P	sd	t	p
Tükenmişlik Ölçeği	Evli	70	59,186	9,158	2,174	0,142	148	-3,029	0,003
	Bekar	80	64,100	10,527					
Duygusal Tükenme	Evli	70	18,957	6,376	1,135	0,288	148	-5,866	0,000
	Bekar	80	25,363	6,920					
Duyarsızlaşma	Evli	70	9,900	4,240	1,876	0,173	148	-3,871	0,000
	Bekar	80	12,325	3,427					
Kişisel Başarı Algıları	Evli	70	30,329	5,418	0,084	0,772	148	4,458	0,000
	Bekar	80	26,413	5,322					

Bireylerin tükenmişlik algılarında yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir bakımından farklılık olup olmadığına bakılırken varyans eşitliğinin sağlandığı durumlar için tek yönlü ANOVA analizi, sağlanmadığı durumlarda ise Kruskal-Wallis analizi kullanılmıştır.

Katılımcıların tükenmişlik algıları yaş değişkenine göre incelenmiştir. Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları olan Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt ölçeklerinden elde edilen puan ortalamaları yaş değişkenine göre homojenlik varsayımını sağladığı için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır (Tablo 29). Kişisel Başarı Algılarının alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları ise yaş değişkenine göre homojenlik varsayımını sağlamadığı için non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis H Testi ile incelenmiştir (Tablo 30).

Tablo 29’ da görüldüğü gibi, katılımcıların yaş değişkeninin (21-25 yaş, 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 36 yaş ve üzeri) katılımcıların Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=5,297$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların yaş değişkenine göre,

Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 29' de görüldüğü gibi, katılımcıların yaş değişkeninin (21-25 yaş, 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 36 yaş ve üzeri) katılımcıların Duygusal Tükenme Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=6,066$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların yaş değişkenine göre, Duygusal Tükenme Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 29' de görüldüğü gibi, katılımcıların yaş değişkeninin (21-25 yaş, 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 36 yaş ve üzeri) katılımcıların Duyarsızlaşma Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=1,502$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların yaş değişkenine göre, Duyarsızlaşma Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 29: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşmanın Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	Homojenlik (p)	F	p
Tükenmişlik Ölçeği	Gruplar Arası	1515,97	3	505,32	0,851	5,297	0,002
	Grup İçi	13927,43	146	95,39			
	Toplam	15443,39	149				
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	899,90	3	299,97	0,058	6,066	0,001
	Grup İçi	7219,20	146	49,45			
	Toplam	8119,09	149				
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	71,46	3	23,82	0,479	1,502	0,217
	Grup İçi	2315,93	146	15,86			
	Toplam	2387,39	149				

Yaşları farklı olan katılımcıların, Tükenmişlik Ölçeğinden puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerlere göre, Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farkın 31-35 yaş grubu ile 21-25, 26-30, 36 ve

üstü yaş grupları arasında olan katılımcıların puan ortalamaları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fark tespit edilen durumlar için;

21-25 yaş grubundaki katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamaları (64,111), 31-35 yaş grubundaki katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamalarından (56,881), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,033$) yüksektir.

26-30 yaş grubundaki katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamaları (63,076), 31-35 yaş grubundaki katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamalarından (56,881), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,018$) yüksektir.

36 ve üstü yaş grubundaki katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamaları (65,867), 31-35 yaş grubundaki katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamalarından (56,881), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,028$) yüksektir.

Yaşları farklı olan katılımcıların, Duygusal Tükenme Ölçeğinden puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerlere göre, Duygusal Tükenme Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farkın 31-35 yaş grubu ile 21-25 ve 26-30 yaş grupları arasında olan katılımcıların puan ortalamaları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fark tespit edilen durumlar için;

21-25 yaş grubundaki katılımcıların Duygusal Tükenme Ölçeği puan ortalamaları (23,963), 31-35 yaş grubundaki katılımcıların Duygusal Tükenme Ölçeği puan ortalamalarından (18,476), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,021$) yüksektir.

26-30 yaş grubundaki katılımcıların Duygusal Tükenme Ölçeği puan ortalamaları (24,061), 31-35 yaş grubundaki katılımcıların Tükenmişlik Ölçeği puan ortalamalarından (18,476), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,002$) yüksektir.

Katılımcıların Kişisel Başarı Algıları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları ise homojenlik varsayımını sağlamadığı için non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis H Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 30' da verilmiştir.

Katılımcıların Kişisel Başarı Algıları alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; Kişisel Başarı Algıları alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur ($X^2=6,387$, $p=0,094$) (Tablo 30).

Tablo 30: Tükenmişlik Alt Boyutu Olan Kişisel Başarı Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	Homojenlik (p)	X^2	p
Kişisel Başarı Algıları	21-25 yaş	27	78,48	3	0,006	6,387	0,094
	26-30 yaş	66	68,86				
	31-35 yaş	42	75,35				
	36 yaş ve üzeri	15	99,8				

Katılımcıların tükenmişlik algıları toplam çalışma süresi değişkenine göre incelenmiştir. Tükenmişlik Ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları toplam çalışma süresi değişkenine göre homojenlik varsayımını sağlamadığı için non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis H Testi ile incelenmiştir (Tablo 31). Duygusal Tükenme alt ölçeği, Duyarsızlaşma alt ölçeği ve Kişisel Başarı Algıları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları ise toplam çalışma süresi değişkenine göre homojenlik varsayımını sağladığı için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır (Tablo 32).

Katılımcıların Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların toplam çalışma süreleri değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; Tükenmişlik ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur ($X^2=4,075$, $p=0,253$) (Tablo 31).

Tablo 31: Tükenmişlik Ölçeği Algılarının Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	Homojenlik (p)	X^2	p
Tükenmişlik Ölçeği	1 yıldan az	16	65,19	3	0,000	4,075	0,253
	1-5	60	83,57				
	6-10	46	68,79				
	11 yıl ve üstü	28	75,13				

Tablo 32’ de görüldüğü gibi, katılımcıların toplam çalışma süresi değişkeninin (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üstü) katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=2,864$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların toplam çalışma süresi değişkenine göre, Duygusal Tükenme Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 32’ de görüldüğü gibi, katılımcıların toplam çalışma süresi değişkeninin (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üstü) katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=1,802$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların toplam çalışma süresi değişkenine göre, Duyarsızlaşma Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 32’ de görüldüğü gibi, katılımcıların çalışma süresi değişkeninin (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üstü) katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=9,031$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların toplam çalışma süresi değişkenine göre, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 32: Duygusal Tükenme Alt Ölçeği, Duyarsızlaşma Alt Ölçeği ve Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğine İlişkin Algıların Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	Homojenlik (p)	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	451,183	3	150,394	0,513	2,864	0,051
	Grup İçi	7667,91	146	52,52			
	Toplam	8119,093	149				
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	85,242	3	28,414	0,080	1,802	0,149
	Grup İçi	2302,151	146	15,768			
	Toplam	2387,393	149				
Kişisel Başarı Algıları	Gruplar Arası	756,842	3	252,281	0,768	9,031	0,000
	Grup İçi	4078,518	146	27,935			
	Toplam	4835,36	149				

Çalışma süreleri farklı olan katılımcıların, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerlere göre, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farkın 1 yıldan az ile 1-5 yıl, 1 yıldan az ile 6-10 yıl, 1 yıldan az ile 11 yıl ve üstü, 1-5 yıl ile 11 yıl ve üstü çalışma süresi gruplarında olan katılımcıların puan ortalamaları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Fark tespit edilen durumlar için;

1-5 yıl toplam çalışma süresi grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları (27,800), 1 yıldan az toplam çalışma süresi grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamalarından (23,375), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,035$) yüksektir.

6-10 yıl toplam çalışma süresi grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları (28,304), 1 yıldan az toplam çalışma süresi grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamalarından (23,375), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,018$) yüksektir.

11 yıl ve üstü toplam çalışma süresi grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları (31,857), 1 yıldan az toplam çalışma süresi grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamalarından (23,375), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,000$) yüksektir.

11 yıl ve üstü toplam çalışma süresi grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları (31,857), 1-5 yıl toplam çalışma süresi grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamalarından (27,800), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,012$) yüksektir.

Katılımcıların tükenmişlik algısı aylık gelir değişkenine göre incelenmiştir. Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları olan Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı Algıları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları homojenlik varsayımını sağladığı için tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır (Tablo 33). Duyarsızlaşma alt ölçeğinden elde edilen puan

ortalamları homojenlik varsayımını sağlamadığı için non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır (Tablo 34).

Tablo 33’ de görüldüğü gibi, katılımcıların Aylık Gelir değişkeninin (1.001-2.000 TL, 2.001-3.000 TL, 3.001 TL'den fazla) katılımcıların Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=2,16$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların aylık Gelir değişkenine göre, Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 33’ da görüldüğü gibi, katılımcıların Aylık Gelir değişkeninin (1.001-2.000 TL, 2.001-3.000 TL, 3.001 TL'den fazla) katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=9,927$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların aylık Gelir değişkenine göre, Duygusal Tükenme Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 33’ da görüldüğü gibi, katılımcıların Aylık Gelir değişkeninin (1.001-2.000 TL, 2.001-3.000 TL, 3.001 TL'den fazla) katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=8,23$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların aylık Gelir değişkenine göre, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 33: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı Algılarının Aylık Gelir Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	Homojenlik (p)	F	p
Tükenmişlik Ölçeği	Gruplar Arası	440,94	2	220,47	0,359	2,16	0,119
	Grup İçi	15002,453	147	102,058			
	Toplam	15443,393	149				
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	966,134	2	483,067	0,206	9,927	0,000
	Grup İçi	7152,96	147	48,66			
	Toplam	8119,093	149				
Kişisel Başarı Algıları	Gruplar Arası	486,928	2	243,464	0,051	8,23	0,000
	Grup İçi	4348,432	147	29,581			
	Toplam	4835,36	149				

Aylık Gelirleri farklı olan katılımcıların, Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerlere göre, Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farkın aylık gelirleri 2.001-3.000 TL ile 3.001 TL'den fazla olan gruplardaki katılımcıların puan ortalamaları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Fark tespit edilen durum için;

Aylık geliri 2.001-3.000 TL grubundaki katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları (24,4578), aylık geliri 3.001 TL'den fazla grubundaki katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamalarından (19,0), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,000$) yüksektir.

Aylık Gelirleri farklı olan katılımcıların, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerlere göre, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farkın aylık gelirleri 2.001-3.000 TL ile 3.001 TL'den fazla olan gruplardaki katılımcıların puan ortalamaları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Fark tespit edilen durum için;

Aylık geliri 3.001 TL'den fazla olan grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları (30,4717), Aylık geliri 2.001-3.000 TL grubundaki katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamalarından (26,6506), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,001$) yüksektir.

Katılımcıların Duyarsızlaşma Ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; Duyarsızlaşma ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($X^2=9,304$, $p=0,010$) (Tablo 34).

Tablo 34: Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutu Olan Duyarsızlaşma Algılarının Aylık Gelir Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	Homojenlik (p)	X ²	p
Duyarsızlaşma	1.001-2.000 TL	14	85,07	2	0,007	9,304	0,010
	2.001-3.000 TL	83	83,19				
	3.001 TL'den fazla	53	60,93				

Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar için; 1.001-2.000 TL ile 2.001-3.000 TL, 1.001-2.000 TL ile 3.001 TL'den fazla, 2.001-3.000 TL ile 3.001 TL'den fazla grupları arasında karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir (Tablo 35).

Tablo 35: Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutu Olan Duyarsızlaşma Algılarındaki Farklılığın Aylık Gelir Bakımından Değerlendirilmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Duyarsızlaşma	1.001-2.000 TL	14	51,89	726,5	540,5	0,676
	2.001-3.000 TL	83	48,51	4026,5		
	1.001-2.000 TL	14	40,68	569,5	277,5	0,147
	3.001-3.001 TL'den fazla	53	32,24	1708,5		
	2.001-3.000 TL	83	76,67	6364	1521	0,002
	3.001-3.001 TL'den fazla	53	55,7	2952		

Katılımcıların aylık gelirlerine göre, Duyarsızlaşma alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; Katılımcıların aylık gelirleri 2.001-3.000 TL ile 3.001-3.001 TL'den fazla olan grupların, grup ortalamaları arasında anlamlı fark vardır (U=1521, p<0,05) (Tablo 35). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Katılımcıların tükenmişlik algısı kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre incelenmiştir. Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algıları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları ise homojenlik varsayımını sağladığı için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır (Tablo 36).

Tablo 36' da görüldüğü gibi, katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkeninin (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6 yıl ve üstü) katılımcıların Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=1,023$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre, Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 36' da görüldüğü gibi, katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkeninin (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6 yıl ve üstü) katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=2,265$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre, Duygusal Tükenme Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 36' da görüldüğü gibi, katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkeninin (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6 yıl ve üstü) katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=1,548$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre, Duyarsızlaşma Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 36' da görüldüğü gibi, katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkeninin (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6 yıl ve üstü) katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=16,153$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 36: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	Homojenlik (p)	F	p
Tükenmişlik Ölçeği	Gruplar Arası	211,968	2	105,984	0,098	1,023	0,362
	Grup İçi	15231,426	147	103,615			
	Toplam	15443,393	149				
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	242,7	2	121,35	0,299	2,265	0,107
	Grup İçi	7876,393	147	53,581			
	Toplam	8119,093	149				
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	49,257	2	24,628	0,186	1,548	0,216
	Grup İçi	2338,136	147	15,906			
	Toplam	2387,393	149				
Kişisel Başarı Algıları	Gruplar Arası	871,206	2	435,603	0,263	16,153	0,000
	Grup İçi	3964,154	147	26,967			
	Toplam	4835,36	149				

Kurumdaki çalışma süreleri farklı olan katılımcıların, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerlere göre, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farkın kurumdaki çalışma süreleri 1 yıldan az ile 6 yıl ve üstü ve 1-5 yıl ile 6 yıl ve üstü gruplardaki katılımcıların puan ortalamaları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Fark tespit edilen durum için;

Kurumdaki çalışma süreleri 6 yıl ve üstü grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları (33,1429), kurumdaki çalışma süreleri 1 yıldan az grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamalarından (26,3182), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,000$) yüksektir.

Kurumdaki çalışma süreleri 6 yıl ve üstü grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları (33,1429), kurumdaki çalışma süreleri 1-5 yıl grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamalarından (27,5641), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,000$) yüksektir.

Katılımcıların tükenmişlik algıları, öğrenim durumu değişkenine göre incelenmiştir. Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algıları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları homojenlik varsayımını sağladığı için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır (Tablo 37).

Katılımcıların tükenmişlik algıları, öğrenim durumu değişkenine göre incelenmiştir. Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Algıları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları homojenlik varsayımını sağladığı için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır (Tablo 37).

Tablo 37' de görüldüğü gibi, katılımcıların öğrenim durumu değişkeninin (Lise ve Önlisans, Lisans ve Yüksek Lisans ve Doktora) katılımcıların Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=0,225$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre, Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 37' de görüldüğü gibi, katılımcıların öğrenim durumu değişkeninin (Lise ve Önlisans, Lisans ve Yüksek Lisans ve Doktora) katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=3,335$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre, Duygusal Tükenme Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 37' de görüldüğü gibi, katılımcıların öğrenim durumu değişkeninin (Lise ve Önlisans, Lisans ve Yüksek Lisans ve Doktora) katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda elde edilen F değeri ($F=1,355$ ve $p>0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre, Duyarsızlaşma Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Tablo 37' de görüldüğü gibi, katılımcıların öğrenim durumu değişkeninin (Lise ve Önlisans, Lisans ve Yüksek Lisans ve Doktora) katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA analizi

sonucunda elde edilen F değeri ($F=6,143$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 37: Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları Olan Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı Algılarının Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	Homojenlik (p)	F	p
Tükenmişlik Ölçeği	Gruplar Arası	47,161	2	23,58	0,607	0,225	0,799
	Grup İçi	15396,233	147	104,736			
	Toplam	15443,393	149				
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	352,391	2	176,195	0,303	3,335	0,038
	Grup İçi	7766,703	147	52,835			
	Toplam	8119,093	149				
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	43,203	2	21,601	0,092	1,355	0,261
	Grup İçi	2344,19	147	15,947			
	Toplam	2387,393	149				
Kişisel Başarı Algıları	Gruplar Arası	372,954	2	186,477	0,060	6,143	0,003
	Grup İçi	4462,406	147	30,357			
	Toplam	4835,36	149				

Öğrenim durumları farklı olan katılımcıların, Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerlere göre, Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farkın eğitim durumları lisans ile yüksek lisans ve doktora gruplarındaki katılımcıların puan ortalamaları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Fark tespit edilen durum için; Öğrenim durumları lisans grubundaki katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamaları (23,219), öğrenim durumları yüksek lisans ve doktora grubundaki katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği puan ortalamalarından (18,5556), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,045$) yüksektir.

Öğrenim durumları farklı olan katılımcıların, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerlere göre, Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları arasındaki anlamlı farkın eğitim durumları lisans ile yüksek lisans ve doktora gruplarındaki katılımcıların puan ortalamaları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark

tespit edilememiştir. Fark tespit edilen durum için; Öğrenim durumları yüksek lisans ve doktora grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamaları (32,111), eğitim durumları lisans grubundaki katılımcıların Kişisel Başarı Algıları Alt Ölçeği puan ortalamalarından (27,352), istatistiksel olarak anlamlı derecede ($p=0,004$) yüksektir.

Hipotez 2 açısından baktığımızda sadece cinsiyet değişkeni bakımından tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bunun dışındaki tüm demografik değişkenlerde en az bir alt ölçek açısından farklılık tespit edilmiştir. Bu sebeple H_0 reddedilir, " H_1 : Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde demografik özellikler bakımından bir farklılık vardır." hipotezi kısmen desteklenir.

3. Korelasyon Analizi

Örgütsel güven ile tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemek amacı ile basit korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişki belirlenirken, korelasyon katsayısı 0,00-0,25 ise çok zayıf, 0,26-0,49 ise zayıf, 0,50-0,69 ise orta, 0,70-0,89 ise yüksek, 0,90-1,00 ise çok yüksek olarak değerlendirildiği belirtilmektedir.²²⁸

Bu çalışmada kullanılan ölçek ve alt ölçeklerden elde edilen puanlar arasındaki Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu ile korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 38' de verilmiştir

Tabloya göre Örgütsel Güven Ölçeği ile Tükenmişlik ölçeği arasında zayıf ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($r= -0,443$)

Örgütsel Güven Ölçeği ile Tükenmişlik Ölçeğinin alt boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı arasındaki ilişkinin düzeyine ve yönüne bakıldığında ise;

Örgütsel Güven ölçeği ile Duygusal Tükenme Alt Ölçeği arasında orta ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki($r= -0,656$), Örgütsel Güven ile Duyarsızlaşma Alt Ölçeği arasında orta

²²⁸ Kalaycı, s.116

ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = -0,587$), Örgütsel Güven ile Kişisel Başarı Alt Ölçeği arasında ise zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = 0,483$) bulunmaktadır. ($p < 0,01$ düzeyinde)

Tabloya göre Tükenmişlik Ölçeği ile Duygusal Tükenme Alt Ölçeği arasında yüksek ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = 0,845$), Tükenmişlik Ölçeği ile Duyarsızlaşma Alt Ölçeği arasında yüksek ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,744$), ancak Tükenmişlik Ölçeği ile Kişisel Başarı Alt Ölçeği arasında çok zayıf ve pozitif yönlü ilişki gözükse de ($r = 0,132$) P değeri 0.107 olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki yoktur. ($p < 0,01$ düzeyinde)

Tablo 38: Ölçek ve Alt Ölçeklerden Elde Edilen Puanlar Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Ölçek		Örgütsel Güven Ölçeği	Tükenmişlik Ölçeği	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Algıları
Örgütsel Güven Ölçeği	r	1				
	p	1				
Tükenmişlik Ölçeği	r	-0,443**	1			
	p	0,000	1			
Duygusal Tükenme	r	-0,656**	0,845**	1		
	p	0,000	0,000	1		
Duyarsızlaşma	r	-0,587**	0,744**	0,777**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	1	
Kişisel Başarı Algıları	r	0,483**	0,132	-0,361**	-0,388**	1
	p	0,000	0,107	0,000	0,000	1

** $p < 0,01$

Hipotez 3 yani araştırmanın temel hipotezi açısından bakıldığında “ H_0 : örgütsel güven algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezi reddedilir ve “ H_1 : örgütsel güven algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilir.

Hipotez 4 açısından bakıldığında ise “ H_0 : örgütsel güven algıları ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezi reddedilir ve “ H_1 : örgütsel güven algıları ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilir.

Hipotez 5 açısından bakıldığında ise “ H_0 : örgütsel güven algıları ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezi reddedilir ve “ H_1 : örgütsel güven algıları ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilir.

Hipotez 6 açısından bakıldığında ise “H₀: örgütsel güven algıları ile kişisel başarı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezi reddedilir ve "H₁: örgütsel güven algıları ile kişisel başarı algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilir.

Bu çalışmada örgütsel güven ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki incelenmiştir. Hem örgütsel güven hem de tükenmişlik ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı için demografik özellikler ile ilgili anlamlılık analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda demografik özellikler ile örgütsel güven, tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 39' da özetlenmiştir ve farklılık olan demografik özellikler kalın punto ile işaretlenmiştir.

Tablo 39: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Demografik Özelliklere Göre Anlamlılık Düzeyleri

Ölçek	Örgütsel Güven Ölçeği	Tükenmişlik Ölçeği	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Algıları
Cinsiyet	0,062	0,106	0,366	0,961	0,059
Medeni Durum	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000
Yaş	0,001	0,002	0,001	0,217	0,094
Toplam Çalışma Süresi	0,117	0,253	0,051	0,149	0,000
Aylık Gelir	0,000	0,119	0,000	0,010	0,000
Kurumdaki Çalışma Süresi	0,008	0,362	0,107	0,216	0,000
Öğrenim Durumu	0,032	0,799	0,038	0,003	0,261

Örgütsel güven açısından baktığımızda cinsiyet hariç tüm demografik özelliklerde bireyler açısından farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Tükenmişlik ve alt boyutları açısından baktığımızda ise cinsiyet hariç diğer tüm demografik özelliklerin her birinde tükenmişlik veya alt boyutlarından en az birinde farklılık olduğu gözlemlenmektedir.

TARTIŞMA

Literatüre baktığımızda örgütsel güven ile tükenmişlik sendromunu birlikte inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. İki konuya da ayrı ayrı baktığımızda örgütsel güven ile ilgili çalışmalar daha fazla iken tükenmişlik ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıda kalmaktadır.

Literatürde bulunan tükenmişlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında daha çok okul, hastane veya çağrı merkezi gibi insan ilişkilerinin aşırı yoğun olduğu kurumlar tercih edilmiştir. Ancak lojistik sektöründe yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma lojistik sektöründe örgütsel güven ve tükenmişliği inceleyen ilk çalışmadır.

Lojistik sektöründe faaliyette bulunan Kocaeli ilinin Gebze ilçesinde ana terminalinde farklı departmanlarda bulunan mavi ve beyaz yakalı çalışanların algılamaları doğrultusunda değerlendirilen durum çalışmasının sonuçları şu şekildedir:

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Yaş değişkeni incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu 26-30 yaş aralığındadır. Medeni durum açısından bakıldığında büyük çoğunluğu bekarların oluşturduğu, öğrenim durumu açısından bakıldığında katılımcıların yarısından fazlasının lisans mezunu olduğu, toplam çalışma süresi açısından bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun 1-5 yıl arasında çalışanlar olduğu, kurumdaki çalışma süresi açısından baktığımızda katılımcıların yarısından biraz fazlasının 1-5 yıldır bu kurumda çalıştığı, aylık gelir değişkeni açısından baktığımızda katılımcıların yarısından fazlasının 2.001- 3.000 tl aylık gelire sahip olduğu ve son olarak pozisyon açısından baktığımızda katılımcıların çok büyük bir kısmının personel olduğu sonucu elde edilmiştir (Tablo 9).

Katılımcıların demografik değişkenleri ile örgütsel güven algıları incelendiğinde; yaş, medeni durum, pozisyon, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, aylık gelir durumlarının örgütsel güveni etkileyen değişkenler olduğu yalnızca cinsiyetin örgütsel güveni etkilemeyen bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır.

Bireyin yaşı; tecrübe, bakış açısı ve hayata karşı tutumunu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya baktığımızda yaş faktörünün bireyin örgüte güven

algısını etkilediği tespit edilmiştir (Tablo 16). Çalışmada 36 yaş ve üstünün örgüte daha fazla güvendiği genç yaştakilerin ise daha az güvendiği tespit edilmiştir. Literatürde çalışanların örgütsel güven algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar bulunurken²²⁹, yaş ve örgütsel güven arasında ilişki olmadığına dair araştırmalarda²³⁰ bulunmaktadır.

Cinsiyet açısından bakıldığında ise araştırmada kadın ve erkek açısından örgüte güven algısı bakımından bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 14). Dönertaş²³¹ ve Yaşar²³² ın yapmış oldukları araştırmalarda aynı sonuca ulaşılmış olması ile birlikte örgütsel güven ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını Altun²³³ ve Paker²³⁴ yapmış oldukları çalışmalarda belirtmişlerdir.

Çalışmada medeni durumun örgütsel güven algısı bakımından bir farklılık yaratacağı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 15). Çalışmada evli bireylerin bekarlara göre örgüte daha fazla güvendikleri tespit edilmiştir. Gilbert ve Tang²³⁵ ile Taşkın²³⁶ kuruma güvende medeni durumun önemli bir rol oynadığına değinirken, Çetinel²³⁷ ve Altun²³⁸ medeni durumun kuruma güveni etkilemeyen bir değişken olduğu üzerinde durmuştur.

Çalışmada öğrenim durumunun örgütsel güven algısında farklılığa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 23). Çalışmada yüksek lisans ve doktora yapan bireylerin lisans

²²⁹ Işıl Gökçe Topaloğlu, “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi SBE, 2010), s.90, Azad Omarov, “Örgütsel Güven ve İş Doyumu Özel Bir Sektörde Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2009), s.90, İrfan Yazıcıoğlu, “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 30, (2009), s.244.

²³⁰ Emine Çetinel, “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”, (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2008), s.99, Gülhan Altun, “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2010), s.159, Halis, Gökgöz ve Yaşar, Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol09_Issue17_2007/554-1472-1-PB.pdf, s.201, İpek Kalemci Tüzün, “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”, (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 2006), s.136.

²³¹ Fuat Can Dönertaş, “Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2008), s.85.

²³² Özlem Yaşar, “Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi, Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi SBE, 2005), s.51.

²³³ Altun, s. 156.

²³⁴ Nazlı Paker, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2009), s.110.

²³⁵ Gilbert, Jacqueline A. ve Thomas Li-Ping Tang, “An Examination of Organizational Trust Antecedent”, *Public Personnel Management*, Vol. 27, No.3, (1998), s.325.

²³⁶ Taşkın ve Dilek, s.42.

²³⁷ Çetinel, s.114.

²³⁸ Altun, s.157

mezunlarına göre örgüte daha fazla güvendikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Yazıcıoğlu²³⁹ ve Topaloğlu²⁴⁰ da örgütlerde güven algısı ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak Dönertaş²⁴¹ ve Parker²⁴² yapmış oldukları çalışmalarda öğrenim durumunun örgütsel güveni etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya baktığımızda toplam çalışma süresinin örgütsel güven algısı üzerinde bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 18). Toplam çalışma süresi ile örgüte güven algısı arasında anlamlı ilişki bulan çalışmalar bulunmaktadır.²⁴³ Altun²⁴⁴ ise örgütsel güven algısı ile toplam çalışma süresi arasında ilişki olmadığını belirtmiştir.

Örgütsel güven algısı ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 21). Çalışmaya göre 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arasında çalışanlar 6 yıl ve üzeri çalışanlara göre örgüte daha az güvenmektedirler. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarını inceleyen bazı çalışmalarda²⁴⁵ kurumdaki çalışma süresinin anlamlı farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Çetinel²⁴⁶ ise kurumdaki çalışma süresinin örgütsel güven açısından bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel güven ile aylık gelir incelendiğinde ise aylık gelirin örgütsel güveni etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 19). Çalışmaya göre 1.001- 2.000 tl kazanan bireylerin 2.001- 3.000 tl kazananlara göre daha fazla güvendiği bunun yanı sıra 3.001 tl' den fazla kazanan bireylerin 2.001- 3.000 tl kazananlara göre örgüte daha fazla güven duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde demografik özelliklere göre güvene yol açan öncellerin neler olduğu konusunda az sayıda araştırma bulunmaktadır.²⁴⁷ Ve örgüte

²³⁹ Yazıcıoğlu, s.243.

²⁴⁰ Topaloğlu, s.99.

²⁴¹ Dönertaş, s.73.

²⁴² Parker, s.112.

²⁴³ Yazıcıoğlu, s.245, Topaloğlu s.99, Soner Polat, "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", (**Doktora Tezi**, Kocaeli Üniversitesi SBE, 2007), s.136, Martı Çimen, "İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sosyal Sorumluluklarını Örgütsel Güvene Etkisi", (**Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2007), s.122.

²⁴⁴ Altun, s 162.

²⁴⁵ Parker, s.110, Altun, s.164.

²⁴⁶ Çetinel, s.114.

²⁴⁷ İslamoğlu, Börü ve Birsal, s.124.

güveni etkileyen faktörlerin sadece demografik özellikler olmadığı bunun yanı sıra sosyal ve kültürel özelliklerinde incelenmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.²⁴⁸

Katılımcıların demografik değişkenleri ile tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişlik alt boyutları incelendiğinde; cinsiyet değişkeni hariç diğer tüm değişkenlerin tükenmişlik veya alt boyutlarında farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde tükenmişlik ile ilgili çalışmalar öncelikle insanlarla yüz yüze ve yoğun ilişki kurulan hekimlik, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı, öğretmenlik gibi mesleklerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ise yapılan çalışmalar ise tükenmişliğin sadece bu sektörlerde değil başka sektörlerde de ortaya çıktığı ve günümüzün önemli bir problemi haline geldiğini ortaya çıkarmıştır. Böylece gardiyanlık, subaylık, satışçılık, yöneticilik ve turizmcilik gibi sektörlerde de tükenmişliğe ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Son dönemlerde tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalarda bu kavramın devam eden iş stresine ve kişi-iş uyumsuzluğuna verilen bir tepki olarak ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.²⁴⁹

Çalışmada cinsiyet değişkeninin tükenmişlik ve alt boyutlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 27). Arabacı ve Akar²⁵⁰ cinsiyet değişkeninin tükenmişliği etkilemediğini tespit etmiştir. Yılmaz²⁵¹ ile Maslach ve Jackson²⁵² cinsiyet değişkeninin tükenmişlik ve alt boyutlarında farklılığa neden olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmada medeni durum ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 28). Çalışmada tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma bekarlarda daha fazla görülürken kişisel başarı hissi evlilerde daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bekar bireylerin tükenmişliği daha fazla yaşadığını ve kişisel başarı hislerinin evlilere göre daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

²⁴⁸ Halis, Gökgöz ve Yaşar, s.191.

²⁴⁹ Güler Sağlam Arı ve Emine Çına Bal, "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 15, Sayı. 1, (2008), s.136.

²⁵⁰ İbrahim Bakır Arabacı ve Hüseyin Akar, "Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt. 15, (2010), s.88.

²⁵¹ Hasan Yılmaz, "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri(Burnout), Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi", (**Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.213.

²⁵² Maslach and Jackson, ss.111.

Medeni durumun tükenmişlik ve alt boyutlarını etkilediğini öne süren çalışmalar²⁵³ vardır. Literatür incelendiğinde medeni durumun tükenmişlik ve alt boyutlarını etkilemediğini öne süren çalışmalarda²⁵⁴ bulunmaktadır.

Toplam çalışma süresinin, tükenmişlik ve alt boyutları arasından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısında farklılık yaratmadığı saptanmıştır (Tablo 31 ve Tablo 32). Kişisel başarı algısı açısından baktığımızda ise toplam çalışma süresi değişkeninin bireylerin kişisel başarı algısında farklılığa yol açtığı sonucu saptanmıştır. Araştırmaya göre 1 yıldanaz çalışanların kişisel başarı algısı 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstü çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun yanı sıra 1-5 yıl çalışanların kişisel başarı algısı 11 yıl ve üstü çalışanlara göre daha düşüktür. Yani işletmede uzun süreli çalışanların kısa süreli çalışanlara göre kişisel başarı algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kayabaşı²⁵⁵ ve Kepekcioglu²⁵⁶ bireylerin kıdemlerinin tükenmişlik ve alt boyutlarından hiçbirini etkilemediğini tespit etmiştir. Ancak toplam çalışma süresinin yani kıdemin tükenmişlik ve alt boyutlarında farklılığa neden olduğunu belirten çalışmada²⁵⁷ bulunmaktadır. Bu çalışmaya göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma bakımından farklılık olmadığı yalnızca kişisel başarı boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada yaş değişkeni ile tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları incelendiğinde, toplam tükenmişlik ve duygusal tükenme açısından farklılık olduğu ortaya çıkarken duyarsızlaşma ve kişisel başarı bakımından bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 29 ve Tablo 30). Çalışmada toplam tükenmişlik bakımından bakıldığında 21-25 ile 26-30 yaşındakilerde 31-35 yaş grubuna göre daha fazla tükenmişlik olduğu tespit edilmiştir. Ancak 36 yaş ve üstündeki bireylerin 31-35 yaş grubuna göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmektedir. Duygusal tükenme açısından baktığımızda ise 21-25 ile 26-30 yaş grubu 31-35 yaş grubuna göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Araştırmaya

²⁵³ Yılmaz, s.214, Arabacı ve Akar, s.88.

²⁵⁴ Serkan Akten, "Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2007), s.87, Ahmet Tevfik Sünter, Sevgi Canbaz, Şennur Dabak, Hatice Öz ve Yıldız Pekşen, "Pretisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri", **Genel Tıp Dergisi**, Cilt. 16, S. 1, (2006), s.11.

²⁵⁵ Yücel Kayabaşı, "Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 20, (2008), s.207.

²⁵⁶ Emine Selin Kepekcioglu, "Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik", (Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.162.

²⁵⁷ S. Seğmenli, "Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

göre orta yaştaki bireylerin duygusal tükenmeye karşı dayanıklılığı genç ve daha ileri yaştakilere göre daha fazladır. Kepekcioglu²⁵⁸ ve Yıldız²⁵⁹ a göre yaş değişkeni tükenmişlik ve alt boyutlarını etkilememektedir. Ancak literatürdeki bazı çalışmalarda²⁶⁰ yaş ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında farklılık olduğu, bu farklılıkların duyarsızlaşma ve kişisel başarıda olabileceği gibi duygusal tükenme ve kişisel başarıda da olabileceği sonuçlarını vurgulamıştır.

Çalışmada öğrenim durumu ve tükenmişlik ile alt boyutları arasındaki farklılık sadece duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarındadır (Tablo 37). Duygusal tükenme açısından bakıldığında eğitim durumu lisans seviyesinde olan bireylerin yüksek lisans veya doktora yapmış bireylere göre duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel başarı açısından baktığımızda ise yüksek lisans veya doktora yapmış bireylerin kişisel başarı algılarının daha yüksek olduğu çalışmada elde edilen bir sonuçtur. Kepekcioglu²⁶¹ ile Cemaloğlu ve Şahin²⁶² öğrenim durumu değişkeninin tükenmişlikte farklılığa neden olduğunu tespit etmişlerdir. Literatürde öğrenim durumunun tükenmişlik boyutlarında farklılığa neden olmadığını tespit eden çalışmada²⁶³ vardır.

Çalışmada aylık gelir değişkeni tükenmişlik ve alt boyutları açısından incelendiğinde toplam tükenmişlikte farklılaşmaya yol açmadığı ancak tükenmişlik alt boyutlarının tamamında farklılaşmaya yol açtığı tespit edilmiştir (Tablo 33 ve Tablo 34). Araştırmaya duygusal tükenme açısından baktığımızda 2.001-3.000 tl aylık alanların 3.001 tl ve üstü aylık alanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Duyarsızlaşma açısından baktığımızda 2.001-3.000 tl aylık alanların 3.001 tl ve üstü aylık alanlara göre daha fazla duyarsızlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel başarı açısından baktığımızda ise 3.001 tl ve üstü aylık alanların kişisel başarı algısının 2.001-3.000 tl alanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Saçlı²⁶⁴ yapmış olduğu çalışmada aylık gelirin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca

²⁵⁸ Kepekcioglu, s.160.

²⁵⁹ Ebru Yıldız, "Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 33, (2012), s.54.

²⁶⁰ Hüseyin İzgar, **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Ankara: Nobel Yayınları, 2001, Songül Tümekaya, "Burnout And Humar Relationship Among University Lecturers", **Humor**, Vol. 20, No. 1, (2007), ss.73-92.

²⁶¹ Kepekcioglu, s.163

²⁶² Necati Cemaloğlu ve Dilek Erdemoğlu Şahin, "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt.15, Sayı. 2, (2007), ss.480-481.

²⁶³ İhsan İlker Çitli, "Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (**Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.74.

²⁶⁴ Saçlı, s.98

Oğuzberk ve Aydın²⁶⁵ aylık geliri düşük olan bireylerin aylık geliri yüksek olan bireylere göre duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik puanlarının daha yüksek olduğu sonucunu tespit etmişlerdir. Karlıdağ, Ünal ve Yoloğlu²⁶⁶ ise aylık gelirin tükenmişlik üzerinde bir etkisi olmadığını belirtmişlerdir.

Çalışmada kurumdaki çalışma süresi değişkeninin tükenmişlik ve alt boyutlarında yalnızca kişisel başarı algısında farklılığa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 36). Araştırmaya göre 6 yıl ve üstü çalışan bireylerin kişisel başarı algısı 1 yıldan az ile 1-5 yıl arasında çalışanlara göre daha yüksektir. Yakut, Gül Kapısız, Durutuna ve Evran²⁶⁷ tarafından yapılan çalışmada kurumdaki çalışma süresinin tükenmişlik ve alt boyutları üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır, bu etkininde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma bakımından farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki çalışma süresi demografik değişkeni ile ilgili çalışma sayısı sınırlı olduğundan genel olarak ulaşabileceğimiz sonuç tükenmişlik veya alt boyutlarında farklılığa neden olabileceğidir.

Literatür incelendiğinde örgütsel güven ve tükenmişliği birlikte ele alan çalışma sayısı çok sınırlıdır. Bu sebeple tükenmişlik yoksa o ortamda kesinlikle güven vardır sonucuna ulaşamamakla birlikte birbirleri ile ilişkisi olan iki değişken olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmada örgütsel güven ile tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 38). Yani örgütsel güven arttığında tükenmişliğin azalacağı veya örgütsel güven ile tükenmişliğin bir arada bulunamayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Çağlar²⁶⁸ da yapmış olduğu çalışmada örgütsel güven ile tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gültekin, Cindiloğlu ve Polatçı²⁶⁹ da yapmış oldukları çalışmada örgütsel güven ile tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

²⁶⁵ Müge Oğuzberk ve Arzu Aydın, "Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik", **Klinik Psikiyatri**, Cilt. 11, (2008), s.176

²⁶⁶ Rıfat Karlıdağ, Süheyla Ünal ve Saim Yoloğlu, "Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 11, Sayı. 1, (2000), ss.53-56.

²⁶⁷ Halil İbrahim Yakut, Satı Gül Kapısız, Sevgi Durutuna ve Ayşe Evran, "Burnout in The Field of Health Working Sector", **The Journal of Gynecology - Obstetrics and Neonatology**, Vol. 10, No. 38, (2013), s.1570.

²⁶⁸ Çağlar, ss.1845-1847.

²⁶⁹ Gültekin, Cindiloğlu ve Polatçı, s.9.

Çalışmada kullanılan mesleki tükenmişlik ölçeğinde yer alan kişisel başarı bölümü ters kodlanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Çalışmada örgütsel güven ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel güven ile kişisel başarı arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 35). Yılmaz²⁷⁰ da yapmış olduğu çalışmada aynı sonuca ulaşmıştır. Bunun yanı sıra Bobbio ve diğerleri²⁷¹ örgüte güven ile duygusal tükenme arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, tükenmişlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, tükenmişlik ile kişisel başarı arasında pozitif ve anlamsız bir ilişki olduğu tespit edilmiştir, ayrıca duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki var iken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 39). Sünter, Canbaz, Dabak, Öz ve Pekşen²⁷² kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanı sıra Aslan ve arkadaşları²⁷³ kişisel başarı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki bulduklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak literatürdeki çalışmalar gibi bu çalışmada da örgütsel güven ile tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

²⁷⁰ Yılmaz, s.115.

²⁷¹ Andrea Bobbio, Maria Bellan and Anna Maria Manganelli, "Empowering Leadership, Perceived Organizational Support, Trust, and Job Burnout for Nurses: A study in an Italian General Hospital", **Health Care Management Review**, Vol. 37, No. 1, (2012), ss.77-87.

²⁷² Sünter, Canbaz, Dabak ve Pekşen, s.13.

²⁷³ H. Aslan, RO. Aslan ve C. Kesenpara, "Kocaeli'nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik, Tükenme ve İş Doyumu", **Toplum ve Hekim**, Cilt. 12 Sayı. 82, (1997), s.24-29.

SONUÇ

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere insanların bir araya gelmesi sonucu oluşan yapılardır. Bu sebeple insan unsuru örgütün her aşamasında önemli bir yere sahiptir. Günümüzde önemli bir rekabet ortamı bulunmakta ve şirketlerin birbirleri ile rekabet edebilmeleri için yüksek performans göstermeleri ve uygun rekabet stratejilerini geliştirebilmeleri gerekmektedir. Bir örgütün performansının iyi olabilmesi, verimliliğinin yüksek olabilmesi için çalışanlarının o örgütte bulunmaktan mutlu olmaları gerekmektedir. Bu noktada örgütsel güven ile tükenmişlik sendromunun öneminden bahsedebiliriz.

Güven hayatımızın her aşamasında karşımıza çıkan, insanlar arasındaki ilişkinin en önemli unsurlarından biri olan ve karşımızdaki insandan bize zarar gelmeyeceğine inanmamızı sağlayan bir olgudur. Günlük yaşantımızda birilerine inanmak ve güvenmek bizim temel ihtiyacımızdır. Nasıl günlük yaşantıda birilerine güvenmek istiyorsak, çalıştığımız ortamda bulunan insanlara da güvenmek isteriz. Bireyler hayatlarının önemli bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler ve işyerinde uzun zaman harcamaktadırlar. Bu sebeple bireylerin çalıştıkları ortamda mutlu olmaları ve birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Bu noktada da örgütsel güven kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven, bireyin çalıştığı örgütün kendisine zarar verecek faaliyetlerde bulunmayacağına ilişkin inancıdır. Örgütsel güven üç düzeylidir. Bu düzeyler; Çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güven şeklindedir. Çalışma arkadaşlarına güven, bireyin karşısındaki kişinin her zaman dürüst davranacağına ilişkin inancıdır. Yöneticiye güven bireyin yöneticisi ile olan ilişkisinde, yöneticinin çalışanının çıkarlarını koruyacağına ilişkin inancıdır. Kuruma güven, kurumun verdiği sözleri tutacağına dair inançtır. Yöneticiye güven ile kuruma güven birbirleri ile ilişkili ancak özünde farklı olan kavramlardır. Bazen bireyler yöneticilerine güvendikleri için çalıştığı kurumada güvenebilir veya kuruma güvendiği için yöneticisine güvenebilir ancak bunun sonucunda büyük hayal kırıklıkları yaşayabilir. Örgütüne güvenen bireyler mutludur ve performansları da olumlu etkilenir. Ancak örgütüne güven duymayan ve örgütünde mutlu olmayan bireylerde bir takım sağlık problemleri ortaya çıkabilir. Tükenmişlik sendromu da bu problemlerden bir tanesidir.

Tükenmişlik sendromuna baktığımızda aslında varlığı ve önemi çok eskilere dayanan bir kavramdır. İnsanın olduğu her yerde ortaya çıkması muhtemel olan bir olgudur. Tükenmişlik sendromu, yoğun strese maruz kalan, işini sevmeyen veya çalıştığı insanlarla mutlu olmayan bireylerin daha çok yaşadığı bir durumdur. Tükenmişlik sendromu bireyin ruhsal olarak yıpranması veya çökmesi olarak nitelendirilebilir. Olumsuzluk anlatan bir kavramdır ve mutlu bir örgütte tükenmişliğe yer yoktur. Tükenmişlik sendromu üç boyutludur. Bu boyutlar; Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır. Duygusal tükenme, tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturmaktadır ve birey kendini bu aşamada yorgun ve yılgın hisseder, hiçbir şey yapmak istemez. Duyarsızlaşma ise tükenmişliğin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Birey bu aşamada çevresindeki insanlara karşı duyarsızlaşmaya başlar, başkalarının ne yaptığı veya ne söylediği umurunda değildir. Üçüncü aşaması ise kişisel başarıda düşme hissidir. Yani tükenmişlik bireyin performansını etkileyen ve başarısının düşmesine sebep olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada örgüte olan güven ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel güvenin tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemekle birlikte örgüte güven algısı ile tükenmişlik sendromu alt boyutları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan araştırma daha önce yapılmış olan araştırmaları destekler nitelikte olup örgütsel güven ile tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel güven ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma arasında orta derecede negatif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenirken örgütsel güven ile tükenmişlik alt boyutu olan kişisel başarı arasında zayıf derecede pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buradan çıkarabileceğimiz sonuç örgütsel güven ile tükenmişlik sendromu birbirine zıt iki kavramdır.

Literatürde de örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi zayıf derecede negatif ve anlamlı bulan çalışma bulunmaktadır. Buradan yapacağımız çıkarım örgütsel güven ve tükenmişlik sendromunun birbiri ile çok fazla ilişkili olmadığı ve birbirini tam anlamıyla tamamlayan kavramlar olmadığıdır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan bir diğeri ise hem örgütsel güvenin hem de tükenmişlik sendromunun demografik özelliklerden etkilenmesidir. Ancak her iki kavramı da

yalnızca demografik özelliklerle açıklamanın dışında bireylerin kişilik özelliklerinin, yöneticilerin liderlik tarzlarının ve kişilik özelliklerinin de dahil edildiği çalışmalar yapılması önerilebilir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu öneriler yapılabilir:

- İşletme personel seçimine önem vermeli ve işe uygun personel alımı yapılmalıdır. Örgütlerde güvensizliğin ve tükenmişliğin temelinde yatan en önemli sebeplerden biri iş ile kişi arasındaki uyumsuzluktur.
- İşletmede örgüte güven duyan bireyler ile güven duymayan bireyler arasındaki farklılıkların üzerinde durulması gerekmektedir.
- Bireylerin örgüte güven duymasını sağlayacak faaliyetlerde bulunulmalı, bireylerin hangi koşullarda örgüte güven duyacakları belirlenmeye çalışılmalı ve örgüt faaliyetleri buna göre belirlenmelidir.
- İşletme çalışan bireylerin psikolojik durumuna önem vermeli ve bünyesinde çalışan bireylerde psikolojik açıdan bir değişiklik olup olmadığının farkında olabilmelidir.
- İşletme bireylerini yalnızca bir üretim aracı olarak bakmamalı, bünyesinde çalışan bireylerin mutluluğunu göz önünde bulundurarak dönemsel olarak sosyal faaliyetler aracılığı ile çalışanlarını farklı ortamlarda da bir araya getirebilmelidir.
- İşletme tükenmişliğin bilincinde olmalı ve çalışanlarını da bu konuda bilinçlendirebilmelidir.
- İşletmenin seçmiş olduğu yöneticiler de tüm bu süreçlerde çok önemlidir. Çalışanların yalnızca yaptığı işi değil, duygu durumunu fark edebilecek liderler ile birlikte çalışmak bir işletme açısından son derece önemlidir.
- Bu işletmede çalışan bireylerin güven ve tükenmişlik durumları çalıştıkları departmanlara göre de değerlendirilmeli ve departman bazında yaşanan sıkıntılar varsa o departman ile ilgili revize çalışmaları yapılmalıdır.

Araştırmaya ilişkin öneriler:

Örgütsel güven ve tükenmişlik sendromunu birlikte inceleyen araştırmaların artırılması bu araştırmaya yönelik bir öneri olabilir.

Örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu konularının lojistik sektöründe daha önce uygulanmamış olması sebebi ile ilerleyen dönemlerde lojistik sektörünü kapsayan geniş çaplı araştırmaların yapılması önerilebilir.

Örgütsel güven ve tükenmişlik kavramlarının benzer sektörler dışına, farklı meslek grupları içinde değerlendirilmesi önerilebilir.





Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Marmara Üniversitesi Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans Programı'nda yürütülmekte olan tez çalışması için gerçekleştirilmektedir. Tez danışman hocası Sayın Prof.Dr.Canan ÇETİN'dir.

Bu anket formu, "örgütsel güvenin tükenmişlik sendromu üzerindeki rolünü" incelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen **isminizi belirtmeyiniz**. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıttığıdır.

Sizden yanıtlamanızı beklediğimiz bu anket formu üç bölümden oluşmaktadır ve her bölümün başında bazı açıklamalar yer almaktadır. Lütfen bu açıklamaları dikkatle okuyarak anket formunu doldurunuz.

Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacaktır, lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiç birini **boş bırakmayınız**.

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

Zeynep KARAKOYUN
zeynepkrkyn@gmail.com

Prof. Dr. Canan ÇETİN
canancetineylul@gmail.com

BÖLÜM I

Bu bölümde, sosyo-demografik özelliklere ilişkin genel bilgiler edinmeye yönelik hazırlanmış 8 soru bulunmaktadır. Lütfen, durumunuza en uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

Yaşınız:

() 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri

Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

Medeni Durumunuz:

() Evli () Bekar () Boşanmış / Dul

Öğrenim Durumunuz:

() Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Toplam Çalışma Süreniz:

() 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üzeri

Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:

() 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üzeri

Aylık Geliriniz:

() 1.001-2.000 TL () 2.001-3.000 TL () 3.001-4000 TL () 4.000 TL'den fazla

Pozisyonunuz:

() Yönetici () Personel

BÖLÜM II

Bu bölümde, örgütsel güvene dair 36 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız işyerindeki tüm uygulamaları, ilişkileri ve iş ortamını göz önünde bulundurarak, işyerinize ilişkin görüşlerinizi, en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiç birini boş bırakmayınız.

Bulunduğum işyeri;	Kesinlikle katlıyorum	Oldukça katlıyorum	Az çok katlıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Çalışanlar için kariyer planlaması yapmaktadır.					
2. Performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır.					
3. Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.					
4. Ücretlendirmeyi performansa bağlı olarak yapmaktadır.					
5. Çalışanlarına sahip çıkmaktadır.					
6. Çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir işyeridir.					
7.Çalışanları kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.					
8. Yaratıcılığı desteklemektedir.					
9. İşten ayrılma oranının düşük olduğu bir işyeridir.					
10. Çalışanları uzun süreli istihdam eder.					
11. Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.					
12. Maaşları zamanında öder.					
13. Çalışanların özlük haklarının (ssk, tazminat vs.) tam olarak verir.					
14. Yasalara uygun hareket eder.					
15. Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.					
16. Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.					
17. Çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik, tiyatro, yemek gibi) bir araya getirir.					
18. Bünyesinde açık iletişim vardır.					
19. Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışır.					
20. Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.					
21. İşe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar.					
22. Konularında uzman kişileri istihdam eder.					
23. Açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir.					
24.Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.					
25. Çalışanlara karşı adil davranır.					
26. Yaptıkları ile söyledikleri arasına tutarlılık gösterir.					
27. Çalışanlara destek verir.					
28. Tanınmış bir firma imajına sahiptir.					
29. Yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklara sahiptir.					
30. Kurumsallaşmıştır.					
31. Köklü bir geçmişe sahiptir.					
32. Yüksek karlılığa sahiptir.					
33. Finansal açıdan güçlüdür.					
34. Beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir.					
35. Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.					
36. Çalışanlar için iyi bir referanstır.					

BÖLÜM III

Bu envanter iş yaşamında "Mesleki Tükenmişlik" durumunun saptanması amacıyla uygulanmaktadır ve kişilerin iş yaşamlarına ilişkin bir takım tutum ifadelerinin yaşanma sıklığını içermektedir. Soruların doğru ya da yanlış yanıtları yoktur; yalnızca ifade cümlelerinin (1)-Hiçbir Zaman (2)-Çok Nadir (3)-Bazen (4)-Çoğu Zaman (5)-Her Zaman olmak üzere puanlanması gerekmektedir. Soruları yanıtlarken samimi olmanız sonuçlar açısından oldukça önemlidir.

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım insanların sanki insan değillermiş gibi davrandığını hissediyorum.					
6. Bütün gün problemlili insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

KAYNAKÇA

Kitap

- Akyıldız, Hüseyin ve Ömer Turunç. **Çalışma Psikolojisi**. 1. Baskı. Isparta: Bil Ofset, 2013.
- Altıntaş, Ersin, **Stres Yönetim**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**. İstanbul: Epilson Yayıncılık, 1997.
- Bakan, İsmail, **Örgütsel Bağlılık**, 2. Baskı, Ankara: Gazi, 2000.
- Baltaş, Acar ve Zuhal Baltas. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. 21. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.
- Bedük, Aykut. **Örgütsel Psikoloji Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**. 2. Baskı, Konya: Atlas Akademi, 2014.
- Börü, Deniz."Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. İstanbul: İÜ, 24-26 Mayıs 2001.
- Çelikkol, Ahmet. **Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı**.1. Baskı. İstanbul: ALFA Basım, 2001.
- Derin, Neslihan. **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik, 2011.
- Ergun Özler, N.Derya(Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. Bursa: Ekin Basın Yayım Dağıtım, 2012.
- Fukuyama, Francis. **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**. Ahmet Buğdaycı (çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2005.
- Hisli Şahin, Nesrin(Ed.). **Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**. 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995.
- Izgar, Hüseyin. **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.
- Izgar, Hüseyin(Ed.). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. 1. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi, 2003.
- İslamoğlu, Güler, Melek Birsal ve Deniz Börü. **Kurum İçinde Güven**. 1. Baskı. İstanbul: İnkilap Kitabevi, 2007.

- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Basım, 1990.
- Kolitzus, Helmut. **Sağlık, Mutluluk ve İnanç**. 1. Baskı. İzmir: İlya İzmir Yayınevi, 2006.
- Maslach, Christina; prologue by Philip G. Zimbardo. **Burnout-Cost of Caring**. California: ISHK, 2003, s. 5.
- Polat, Soner. **Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven**. 1. Baskı. Ankara: Pegem Akademi, 2009.
- Richo, David. **Güven Duygusu**. İstanbul: Kuraldışı, 2012.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Vergiliel Tüz. **Örgütsel Davranış**. 5.Baskı. Bursa: Alfa Akademi, 2013.
- Sığrı, Ünsal ve Sait Sığrı. **Örgütsel Davranış**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2013.
- Silah, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**. 1. Baskı. Ankara: Selim Kitapevi, 2001.
- Solmuş, Tarık. **İşyeri Terapisi**. 1. Baskı. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2010.
- Solomon, Robert C. ve Fernando Flores. **İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak**. Ahmet Kardam(çev.). İstanbul: MESS Yayın, 2001.
- Süregevil, Olca. **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Şenturan, Şermin. **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**. 1. Baskı. İstanbul: Beta, 2014.
- Kalaycı, Şeref. **SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. 7. Baskı. Ankara: Asil Yayın, 2016.
- Tevrüz, Suna (Ed.). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. 3. Baskı. İstanbul: Detamat, 2006.
- Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. İstanbul: Beta Yayınları, 2009.

Sürelî Yayın

- Akgün Tekin, Ömer, Ahmet Aydın, Mehmet Özmen ve Metehan Yaykaşlı. "Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.16, Sayı.1, 2014, ss.151-155.
- Altay, Hüseyin ve Volkan Akgül. "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt. 7, Sayı. 14, 2010, ss.90-92.
- Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı. "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 10, S. 2, 2008, ss.23-77.
- Asunakutlu, Tuncer. "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı. 5, 2001, s.16.
- Arabacı, İsmail Bakır ve Hüseyin Akar. "Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 15, 2010, s.88.
- Aslan, H., R.O. Aslan ve C. Kesepara. "Kocaeli'nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik, Tükenme ve İş Doyumu", **Toplum ve Hekim**. Cilt. 12, Sayı. 82, 1997, ss.24-29.
- Budak, Gülay ve Olca Sürgevil. "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İBBF Dergisi**. Cilt. 20, Sayı. 2, 2005, s.96.
- Bobbio, Andrea, Maria Bellan and Anna Maria Manganelli, "Empowering Leadership, Perceived Organizational Support, Trust, and Job Burnout for Nurses: A study in an Italian General Hospital", **Health Care Management Review**. Vol. 37, No. 1, 2012, ss.77-87.
- Cemaloğlu, Necati ve Dilek Erdemoğlu Şahin. "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**. Cilt.15, Sayı. 2, 2007, ss.480-481.
- Çağlar, Çağlar. "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. Cilt. 11, Sayı. 4, 2011, s.1838-1847.
- Çelik, Mazlum, Ömer Turunç ve Memduh Beğenirbaş, "Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Vol.8, No.1, 2011, s.20.

- Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.10, Sayı 2, 2003, ss.139-141.
- Derin, Neslihan ve Erkan T. Demirel. "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.17, Sayı.2, 2012, ss.521-525.
- Develioğlu, Kazım ve Martı Çimen. "Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt. 4, Sayı. 2, 2012, s.143.
- Freudenberger, Herbert J. "Staff Burn-out", **Journal of Social Issues**. Vol. 30, No. 1, 1974, s.159.
- Gilbert, Jacqueline A. ve Thomas Li-Ping Tang. "An Examination of Organizational Trust Antecedent", **Public Personnel Management**. Vol. 27, No.3, 1998, ss.321-338.
- Goh, See-Kwong and Zhen-Jie Low, "The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders", **International Journal of Business and Management**. Vol. 9, No. 1, 2014, s.24.
- Gök, Sibel. "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 27, Sayı. 2, 2009, s.440.
- Güllüce, Ali Çağlar ve Ömer Faruk İşcan. "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBBF Dergisi**. Cilt. 5, S. 2, Ekim 2010, ss.7-10.
- Gültekin, Zümral, Mihriban Cindiloğlu ve Sema Polatçı. "Güvenirsek Tükenmez Miyiz? Politik Davranış, Örgütsel Güven ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**. Cilt. 1, Sayı. 1, 2016, s.9-12.
- Güner, Ebru, Mehmet Halit Yıldırım ve Leyla İçerli. "Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki", **Organizasyon Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.4, Sayı. 1, 2012, s.82.
- Güneş, İlkay, Serkan Bayraktaroğlu ve Rana Özen Kutaniş. "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 14, S. 3, 2009, s.484.
- Hoy, Wayne K. ve Megan Tschannen-Moran. "Five Face of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools", **Journal of School Leadership**. Vol. 9, May 1999, ss.187-188.

- İbrahimoğlu, Nurettin, Özlem Yaşar Uğurlu ve Mehmet Kızıloğlu. "Örgütlerde Mentörlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.20, Sayı.3, 2011, ss.12-13.
- Jones, Gareth R. ve Jennifer M. George. "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", **The Academy of Management**. Vol. 23, No. 3, 1998, ss.531-539.
- Karacaoğlu, Korhan ve Fatma Arslan. "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.15, Sayı.3, 2013, ss.472-473.
- Kaçmaz, Nazmiye. "Tükenmişlik(Burnout) Sendromu", **İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**. Cilt. 68, S. 1, 2005, s.31.
- Kalemci Tüzün, İpek. "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Sayı 2, 2007, ss.95-111.
- Karlıdağ, Rıfat, Süheyla Ünal ve Saim Yoloğlu. "Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi", **Türk Psikiyatri Dergisi**. Cilt 11, Sayı. 1, 2000, ss.53-56.
- Kayabaşı, Yücel. 'Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri", **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 20, 2008, s.207.
- Kaygın, Erdoğan ve Metin Atay. "Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama", **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.18, Sayı.2, Aralık 2014, ss.110-111.
- Köybaşı, Fatma, Celal Teyyar Uğurlu ve Hatice Gonca Usta. "Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Lojistik Yordayıcılık", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 36, Sayı. 2, 2016, s.315.
- Kutlu, Leman. "Tükenmişlik ve Başa Çıkma Yöntemleri", **İ.Ü. İstanbul Tıp Fakültesi Çocuk Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı**. 2008, s.5.
- Lewicki, Roy J. ve Barbara Benedict Bunker. "Developing and Maintaining Trust in Work Relationship", M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed). **Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research**. January 1996, ss.115-124.
- Li, Fuan ve Stephen C. Betts. "Trust: What It Is and What It Is Not", **International Business & Economics Research Journal**. Vol. 2, No. 7, 2003, s.107.
- Maslach, Christina ve Susan E. Jackson. "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**. Vol. 2, 1981, s.99
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli and Michael P. Leiter. "Job Burnout", **Annual Review of Psycholog**. Vol. 52, 2001, ss.399-403.

- Mayer, Roger C., James H. Davis ve F. David Schoorman. "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management**. Vol. 20, No. 3, July 1995, ss.712-720.
- McAllister, Daniel J. "Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations For İnterpersonel Cooperation in Organizations", **Academy of Management Journal**. Vol. 38, No. 1, 1995, ss.25-30.
- McKnight, D. Harrison, Larry L. Cummings ve Norman L. Chervany. "Initial Trust Formation in New Organizational Relationship", **The Academy of Management Review**. Vol. 23, No. 3, 1998. ss.474-482.
- Meier, Scott. "Toward a Theory of Burnout", **Human Relations**. Vol. 36, No. 10, 1983, s.899.
- Meier, Scott. "The construct validity of burnout", **Journal of Occupational Psychology**. Vol. 57, No. 3, Eylül 1984, s.1.
- Mishra, Aneil K. "Organizational Responses to Crisis: The Centrality Of Trust", **Trust In Organizations**. 1996, ss.4-8.
- Mishra, Jitendra ve Molly A. Morrissey. "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", **Seidman Business Review**. Vol. 6, No. 1, 2000, s.14.
- Naktiyok, Atılhan ve Canan Nur Karabey. "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu", **Atatürk Üniversitesi İBBF Dergisi**. Cilt. 19, Sayı. 2, Eylül 2005, ss.180-184.
- Negiz, Nilüfer ve Emine Tokmakçı. "Çalışma Yaşamında Kadının Tükenmişliği: Aile-İş-Sosyal Yaşam Açısından Tükenmişlik", **Journal of Yasar University**. Cilt. 24, S. 6, 2011, ss.4044-4045.
- Oğuzberk, Müge ve Arzu Aydın. "Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik", **Klinik Psikiyatri**. Cilt. 11, 2008, s.176
- Pines, Ayala Malach. "Occupational burnout: a cross-cultural Israeli Jewish-Arab perspective and its implications for career counselling", **Career Development International**. Vol. 8, No. 1, 2003, s.100.
- Sağlam Arı, Güler ve Nuray Güneri Tosunoğlu. "Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?", **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt. 18, Sayı. 2, 2011, ss.88-141.
- Sağlam Arı, Güler ve Emre Çına Bal. "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 15, Sayı. 1, 2008, s.136.
- Soysal, Abdullah. "İş Yaşamında Tükenmişlik", **Çimento İşveren Dergisi**. Cilt. 25, Sayı. 6, Kasım 2011, s.22.

- Sünter, Ahmet Tevfik, Sevgi Canbaz, Şennur Dabak, Hatice Öz ve Yıldız Pekşen. "Pretisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri", **Genel Tıp Dergisi**. C. 16, S. 1, 2006, s.11.
- Suran, Bernard G. and Edward P. Sheridan. "Management of burnout: Training Pschologists in Professional Life Span Perspectives", **Professional Psychology: Research&Practice**. Vol. 16, No. 6, Aralık 1985, ss.743-744.
- Taşkın, Feyza ve Roşan Dilek. "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt. 2, Sayı. 1, 2010, s.42-45.
- Telli, Eda, A. Sinan Ünsar ve Adil Oğuzhan. "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", **Electronic Journal of Vocational Colleges**. Aralık 2012, ss.137-138.
- Tümkaya, Songül. "Burnout And Humar Relationship Among University Lecturers". **Humor**. Vol. 20, No. 1, 2007, ss.73-92.
- Uslu, Osman ve Kadir Ardıç. "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İBBF Dergisi**. Cilt. 15, Sayı 2, 2013, ss.330-331.
- Ünsal, Pınar. "Örgütsel Ortamlarda Güven Algısı", **Türk Psikoloji Yazıları**. Cilt. 7, Sayı 14, 2004, ss.23-48.
- Üngören, Engin, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen ve Ömer Akgün Tekin. "Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi", **Journal of University Yasar University**. Cilt.17, S.5, 2010, s.2934-2935.
- Yıldırım, Mehmet Halit ve Leyla İçerli. "Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırılmalı Analizi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt. 2, Sayı. 1, 2010, ss.124-125.
- Yakut, Halil İbrahim, Satı Gül Kapısız, Sevgi Durutuna ve Ayşe Evran. "Burnout in The Field of Health Working Sector", **The Journal of Gynecology-Obstetrics and Neonatology**. Vol. 10, No. 38, 2013, s.1570.
- Yıldız, Ebru. "Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", **Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı. 33, 2012, s.54.

Diğer Yayınlar

- Akten, Serkan. "Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", **Yüksek Lisans Tezi**. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Akyel, Yakup. "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi", **Doktora Tezi**. Gazi Üniversitesi SBE, 2014.
- Altun, Gülhan. "Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2010.
- Aslan, Zeynep. "Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**. Sakarya Üniversitesi SBE, 2010.
- Berber, Sena. "Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Cesur, Yeşilçimen. "Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi", **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2015.
- Çatışma. (t.y.). <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>(12 Ekim 2016).
- Çetinel, Emine. "Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay", **Yüksek Lisans Tezi**. Sakarya Üniversitesi SBE, 2008.
- Çimen, Martı. "İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sosyal Sorumluluklarını Örgütsel Güvene Etkisi", **Yüksek Lisans Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2007.
- Çitli, İhsan İlker. "Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Dalay, İsmail. "Neo-Klasik(Davranışsal) Yönetim Teorileri". 2013, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html>(6 Ağustos 2016).
- Davey, Lynn. "The Application of Case Study Evaluations". 1991, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED338706.pdf> (1 Ocak 2017).
- Dönertaş, Fuat Can. "Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi", **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2008.
- Halis, Muhsin, Gülsün Savcı Gökgöz ve Özlem Yaşar. "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 17, 2007, ss. 187-205

http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol09_Issue17_2007/554-1472-1-PB.pdf (20 Mayıs 2017).

İş Zenginleştirme. (t.y.). <http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Is%20zenginlestirme.164.html> (12 Ekim 2016).

Kalemci Tüzün, İpek. “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”, **Doktora Tezi**. Gazi Üniversitesi SBE, 2006.

Kepekcioglu, Emine Selin. "Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik", **Yüksek Lisans Tezi**. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Kervancı, Ferda. “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**. +Niğde Üniversitesi SBE, 2013.

Kırbaşlar, Merve. “Çalışanların Etik İklim Algılarının, Örgütsel Güven Algısı ve Üretkenlik Karşısı Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE, 2013.

Kunt, Emine. “Yaşamında Kadın Tükenmişliği: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2011.

Likert's Management System. (t.y.). <http://www.managementstudyguide.com/likerts-management-system.htm> (10 Ağustos 2016).

Maslach Tükenmişlik Modeli. 2009, http://www.biomed.com/forum/forum_posts.asp?TID=18639 (14 Ekim 2016).

McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**, 1960, <http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF> (10 Ağustos 2016), ss. 166-171.

Omarov, Azad. “Örgütsel Güven ve İş Doyumu Özel Bir Sektörde Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2009.

Osmanoğlu Taştan, Nurdan. “Mobbing Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**. Beykent Üniversitesi SBE, 2015.

Özbek, Ferhat. “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*. 2004, Cilt.6, Sayı.1, <http://isguc.org/index.php?p=article&id=201&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (3 Ağustos 2016).

Özkan, Osman Seray. “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**. Yalova Üniversitesi SBE, 2012.

- Tokgöz, Emrah. “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**. Balıkesir Üniversitesi SBE, 2012.
- Topaloğlu, Işıl Gökçe. “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**. Atılım Üniversitesi SBE, 2010.
- Paker, Nazlı. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**. Sakarya Üniversitesi SBE, 2009.
- Polat, Soner, “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, **Doktora Tezi**. Kocaeli Üniversitesi SBE, 2007.
- Saçlı, Çağrı. Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği", **Yüksek Lisans Tezi**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Seğmenli, S. "Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", **Yüksek Lisans Tezi**. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Türk Dil Kurumu, Tükenmişlik. (t.y.). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritibn&kelimesec=320524 (20 Eylül 2016).
- Ülker, Gönül. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2008, Cilt. 1, Sayı. 16, sbedergi.ibu.edu.tr/index.php/sbedergi/article/download/101/230.pdf. (20 Eylül 2016).
- Yaşar, Özlem. “Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi, Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**. Gaziantep Üniversitesi SBE, 2005.
- Yazıcıoğlu, İrfan. “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 30, www.esosder.org , (20 Mayıs 2017).
- Yılmaz, Hasan. "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri(Burnout), Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi", **Doktora Tezi**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Yılmaz, Celal. "Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma", **Yüksek Lisans Tezi**. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE, 2014.