

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

TÜKENMİŞLİK SENDROMU, BİREY VE ÖRGÜTSEL YAPILAR

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Nur ÖRKİ

İSTANBUL, 2015

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TÜKENMİŞLİK SENDROMU, BİREY VE ÖRGÜTSEL
YAPILAR**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Nur ÖRKİ

Öğrenci No:

110657465

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Tükenmişlik Sendromu, Birey ve Örgütsel Yapılar**” başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03.11.2015

Nur ÖRKİ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

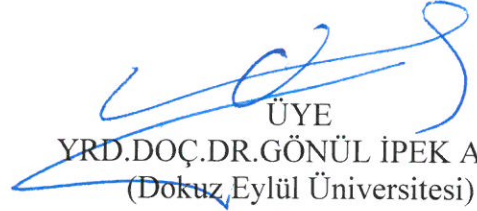
03 / 11 / 2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **110746574** numaralı **Nur ÖRKİ'nin** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Tükenmişlik Sendromu, Birey ve Örgütsel Yapılar**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 13.10.2015 tarih ve 2015/40 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **oyçokluğu/oybirliği** ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
YRD.DOÇ.DR.GÖNÜL İPEK ALKAN
(Dokuz Eylül Üniversitesi)



ÜYE
YRD.DOÇ.DR.ŞEFİKA DEMİRKAN
(Dokuz Eylül Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Nur ÖRKİ
Danışman : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Tükenmişlik, Tükenme, Birey, Örgüt, Örgüt Yapısı

ÖZ

TÜKENMİŞLİK SENDROMU, BİREY VE ÖRGÜTSEL YAPILAR

Çağımızın en önemli problemlerinden biri olarak ifade edilebilecek tükenmişlik sendromu; çalışan bireylerin iş hayatlarında kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerde yaşanan sorunlar nedeniyle ortaya çıkan olumsuzluklarla ilişkili bir kavramdır.

Örgütler, hedeflenen bir amaca ulaşmak maksadıyla, bu amaca uygun tasarlama ve planlama ile yapılandırılan; faaliyetleri bir koordinasyon çerçevesinde yürütülen, bu faaliyetler yürütülürken başka diğer çevrelerle de ilişki içinde bulunan sosyal yapılardır. Bireyin tüm gereksinim ve dileklerini tek başına karşılayamayacağı gerçeği örgüt fikrini ortaya çıkarmıştır. Gelişen ve hızla değişen dünyada, çözümünde uzmanlık gerektiren sorunlar da bir hayli artmıştır. Bu sorunlar da çoğu zaman bireyler tarafından tek başlarına çözülememektedir. İşte bu nedenle çeşitli amaçlar çerçevesinde oluşturulan örgütler, toplumsal hayatın işleyişini belirleyici temel araçlar içinde sayılmaktadır.

Çağımızda bireysel ve örgütsel değişimler ve gelişmeler tükenmişlik sendromunun oluşumunu ve sürecini etkilemekte, ortaya çıkan tükenmişlik sendromu ise hem bireyi hem de örgütü olumsuz yönde etkilemektedir.

Name and Surname : Nur ÖRKİ
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Yüksek Lisans 2015
Major : Hospital and Health Care Management
Key Words : Burnout, Exhaustion, Individual, Organization, Organizational Structure

ABSTRACT

BURNOUT SYNDROME AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES , INDIVIDUAL

Being one of the most important problems, exhaustion syndrome is a concept that is related to colleague interaction and this interaction's getting worse by the working conditions.

Organizations are defined as social organs that are designed for a purpose and structured premeditated, in relation with other organizations. Organizations are created from the idea that individuals can not fulfill their own needs for themselves. Thus, stemming from the idea that individuals can not fulfill their own needs, organizations are main instruments that define society's machinery.

Burnout syndrome affects the individual or the organization. At the same time, individual and organizational changes and developments formation of the burnout syndrome, affects the process, and also determines.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLGİLİ TANIMLAR ve ÖNEMİ	4
1.1. Tükenmişlik Sendromu ile ilgili Tanımlar	4
1.2. Tükenmişlik Sendromunun Önemi	5
2. TÜKENMİŞLİĞİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ	6
2.1. Stres	7
2.2. Depresyon	10
2.3. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu	11
3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN NEDENLERİ	15
3.1. Bireysel Nedenler	16
3.2. Örgütten Kaynaklanan Nedenler	19
4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ	22
4.1. Fiziksel Belirtiler	23
4.2. Psikolojik Belirtiler	24
4.3. Davranışsal Belirtiler	25
5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI VE AŞAMALARI	26
5.1. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları	26
5.1.1 Duygusal Tükenme	26
5.1.2 Duyarsızlaşma	28
5.1.3 Kişisel Başarısızlık	29
5.2. Tükenmişlik Sendromunun Aşamaları	30

İKİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜT : KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ, UNSURLARI, TÜRLERİ VE BİLEŞENLERİ	
1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	32
1.1. Örgüt Tanımı	32
1.2. Örgüt Tarihçesi	37
2. ÖRGÜT YAPISI.....	39
2.1. Örgüt Yapısını Oluşturan Unsurlar	41
2.1.1. Amaç Birliği.....	41
2.1.2. Denetim Alanı	43
2.1.3. İşbölümü ve Uzmanlaşma.....	44
2.1.4. Emir-Komuta Birliği.....	44
2.1.5. Görevlerin Tanımlanması	45
2.1.6. İstisna	45
2.1.7. Yetki Devri.....	45
2.1.8. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği	46
2.1.9. Hiyerarşik Yapı	48
2.2. Örgütün Amaçları.....	48
3. ÖRGÜT TÜRLERİ VE BİLEŞENLERİ.....	49
3.1. Örgüt Türleri.....	49
3.2. Örgüt Bileşenleri.....	52
4. ÖRGÜT - TÜKENMİŞLİK İLİŞKİLERİ	53
4.1. Örgüt Ortamının Tükenmişlik Sendromuna Etkileri	55
4.2. Tükenmişlik Sendromunun Birey Üzerindeki Etkileri	62
4.3. Tükenmişlik Sendromunun Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri.....	63
4.4. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatı Üzerine Etkileri.....	67
SONUÇ	70
KAYNAKÇA	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sekil No.

Sayfa No.

Şekil 1. Örgütsel Tükenmişlik Modeli 61

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
AÜ	: Ankara Üniversitesi
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
D.	: Dergi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
EF	: Eğitim Fakültesi
EİTİA	: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
ESA	: Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar
ERÜ	: Erciyes Üniversitesi
FBE	: Fen Bilimleri Enstitüsü
GÜ	: Gazi Üniversitesi
İAB	: İşletme Ana Bilim
İBE	: İşletme Bilimleri Enstitüsü
İF	: İşletme Fakültesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İNÜ	: İnönü Üniversitesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KOÜ	: Kocaeli Üniversitesi
No.	: Numara
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
TRT	: Türkiye Radyo ve Televizyon
TTEF	: Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
vd	: Ve Diğerleri
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi amacına uygun çaba gösteren bir çalışan, bu çabanın sonucunda içinde bulunduğu örgütün de kendi beklentilerini karşılayacağı umudunu taşımaktadır. Çalışanların örgüt faaliyetlerine katkıları çerçevesinde kendi beklentilerinin karşılanmaması, çalışanın performansını olumsuz etkilemekte ve bununla orantılı olarak da örgüt, performansı düşen çalışandan yeterince verim alamamaya başlamaktadır. Bu karşılıklı verimsizliğin oluşturduğu baskı ortamı birey ile örgüt, örgüt ile örgütün ilişki içinde olduğu diğer çevreler ve bireyin örgüt haricindeki sosyal çevresini de olumsuz etkilemektedir.

Çalışma yaşamının içinde olan birey kendisini etrafındaki diğer bireylerden soyutlayamaz. Dolayısıyla yapılan iş ne olursa olsun çalışma yaşamında bireylerarası ilişkiler çok önemlidir. Bu ilişkilerin bireylerin hem iş ve hem de iç dünyasında sağlıklı olması ve destekleyici olması, işlerin daha verimli ve hızlı yapılmasını sağlayacak, bunun yanında örgütün etkinliğini arttıracaktır. Verimli bir çalışma ortamı, ilişkilerin sağlıklı olduğu ve örgüt çalışanlarının kendilerini iş arkadaşları ve örgüt ile bir bütün olarak gördükleri ortamdır. Bununla birlikte bireyler iş hayatlarında ve özel yaşamlarında birbirlerinden farklı sorumluluklar üstlenmektedir. Bu farklı sorumluluklar, çevresel baskılar, artarak devam eden rekabet ortamı bireylerin iş stresini arttırmaktadır.

İş ve sosyal hayatımızın en önemli sorunlarından biri olan tükenmişlik sendromu; insanların iş hayatlarında iş hayatının bir gereği olarak içinde bulundukları ilişkiler ve bu ilişkilerin hem örgüt hem de kişilerin kendi beklentilerini olumsuz etkilemesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilişkili olan bir kavramdır. Yoğun iş altında ezilen ve çeşitli nedenlerle ortaya çıkan problemlere çözüm bulamayan çalışan bireyler, yakın bir tükenmişlik sendromu tehdidi altına girmektedirler. Bu haliyle tükenmişlik sendromu bir meslek hastalığı olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik sadece bireyleri olumsuz etkilememektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyin içinde bulunduğu örgütler üzerinde de bu sendrom en az bireyler kadar olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran bir durumdur. Dolayısıyla bu çalışmada

tükenmişlik olgusuna karşı gerek birey gerek örgütsel düzeyde neler yapılabileceği, sendromun birey ve örgütlere etkisinin ne olabileceği sorularına yanıt aranmıştır.

- **Çalışmanın Amacı:** Tükenmişlik olgusunun birey ve örgüt yaşamında ortaya çıkardığı büyük sorunlar nedeniyle toplumsal yaşamı derinden etkilemesi, bu sorunun sebepleri ve çözüm önerileri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmasını gerektirmiştir. Özellikle çalışanların sağlığının önem kazandığı sosyal politikaların dünyada giderek yaygınlaşması, tükenmişliğin toplum ve birey hayatlarındaki olumsuz etkilerini belirlemeyi ve bunlara çözüm aramayı günümüzde çok daha önemli hale getirmiştir. Tükenmişliğin, çalışma hayatındaki en görünür sonucu çalışanın performansındaki düşüştür. Bu performans düşüklüğü çalışandan beklenen işin nitelik ve kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bireyin sağlıklı iş koşullarında ürettiği iş ya da eser, tükenmişlik sendromu içindeyken ürettiği iş ya da eserle kıyasladığında daha iyidir. Daha kötü sonuçlar başarısız olma duygusunu tetiklemekte, neticede de çalışanın iş üretmeye yönelik motivasyonu düşmektedir. Ayrıca çalışan, kendisinin engellenmiş olması nedeniyle böyle bir sonucun ortaya çıktığını düşünmeye başlamaktadır. Bu psikoloji içindeki çalışan, sonuçtan kendisini sorumlu tutmamakta ve yaptığı işe karşı umursamaz bir tavır geliştirmektedir. Bu umursamaz tavır nedeniyle daha başarılı olma gibi kaygılardan uzaklaşmakta ve işine çaba göstermekten vazgeçmektedir. Kişinin işe olan tutumundaki bu olumsuz değişiklikler, işteki başarısının düşmesine neden olmakta ve dolayısıyla örgütün başarısını da olumsuz etkilemektedir.

- **Çalışmanın Önemi:** Örgüt, ortak bir amaç uğruna bir araya gelmiş bireyler veya birimler bütünüdür. Örgütler hayatın her alanında yer almaktadır. Örgütü oluşturan birey veya birimleri oluşturan da çalışanlardır. Çalışanların motivasyonu ne kadar iyiye örgütün de hedefine ulaşmasını sağlayacak faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmesi mümkün olacaktır. Çalışanların motivasyonunun tükenmişlik sendromu gibi faktörlerle azalması hem bireyi hem de örgütün işlerliğini düşürmektedir. Bireyin işe katkısının ya da iş veriminin düşmesi neticesinde mutsuzluk gelişecektir. Örgütlerde alınacak önlemlerle tükenmişlik sendromunun önüne geçilebilir ve insan kaynağının etkili ve verimli çalışması sağlanabilir.

- **Çalışma Planı:** Çalışmanın birinci bölümünde tükenmişlik sendromu kavramsal çerçevesi içinde; tükenmişlik sendromunun stres, iş doyumu, iş doyumsuzluğu ve depresyonla ilişkisi ele alınmıştır. Bunun yanısıra tükenmişliğin nedenleri, belirtileri, boyutları ve tükenmişlik sendromunun sonuçları ortaya konularak örgüt ortamının tükenmişliğe etkileri ve tükenmişliğin birey ve örgütler üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kavramının tanımı, tarihçesi ve yapısına yer verilmiş, örgüt yapısını oluşturan unsurlar değerlendirilmiştir. Bu bölümde ayrıca örgüt ortamının tükenmişlik sendromuna etkileri ile tükenmişlik sendromunun birey, örgüt ve aile hayatına etkileri ortaya konulmuştur.

- **Çalışmada Kullanılan Metod ve Teknikler:** Çalışmada tarihçi metoda bağlı kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır.

- **Çalışmada Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Bu tez çalışmasında, konu ile ilgili yayınlanan kitap, makale, doktora ve yüksek lisans tezleri ve diğer kaynaklar araştırılmış ve adı geçen kaynaklara ulaşmada önemli zorluklarla karşılaşılmamıştır. Bu sebeple tez yazımında herhangi bir sınırlamaya gidilmemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLGİLİ TANIMLAR ve ÖNEMİ

1.1. Tükenmişlik Sendromu ile ilgili Tanımlar

Tükenmişlik, 1970’li yıllardan sonra literatüre giren ve psikolojik çalışmalara konu olan bir kavramdır. 1974 yılında Freudenberger çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen önemli unsurlardan birisi olan tükenmişlik sendromunu şöyle tanımlamıştır : “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında oluşan tükenme durumu”¹ . Bu tanıma göre tükenmişlik; çağın toplumsal yaşantısının bir ürünü olarak, yaşama anlam kazandırma çabaları sonucunda gelişen bir olgudur. Bireyin uzun zaman yoğun strese maruz kalması sonucunda yaşam enerjisinin azaldığını hissettiği ruh halidir.

Tükenmişlik, örgüt ve bireyin ikisini birden ilgilendiren, mevcut potansiyelin sınırlarını zorlayacak biçimde kullanılması, kapasite aşımı ve enerjinin azalmasıyla, çalışanların verimliliklerini ve faaliyetlerini her alanda etkileyen faktörlerden biri olarak ele alınmaktadır.² Özellikle hizmet sektöründe çalışanlarda, idealizm kaybı, enerji azalması ve amaçtaki belirsizlik olarak da değerlendirilmektedir.³ İş gereği insanlarla sürekli iletişim halinde olan sağlık sektörü çalışanlarında da sık görülebilen sorundur.

Bir başka tanımlamada tükenmişlik şu şekildedir: “Öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, iş yerine, çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum”⁴. Bu tanımlamada ise doğrudan

¹ H.J. Freudenberger - G. Richelson, Tükenmişliğe Rağmen Nasıl Yaşanabilir? (Çev.Y.Taş), Ankara, 1998, s.15

² H. Izgar, Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Ankara, 2003, s.24

³ M. Kırlangıç - Ç.Olcay, Tükenmişlik, İzmir, 1995, s.18

⁴ H.Demirtaş - H.Güneş, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü, Ankara, 2002, s.15

insana hizmet veren ve insan faktörünün önem kazandığı ortamlarda yaşanan duygusal reaksiyonlardan doğan olumsuz tutumların ruhsal ve fiziksel çöküntüye neden olabildiği vurgulanmaktadır.

Sürgevil'in tükenmişlik tanımı şudur: “Psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı olumsuz tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren karmaşık bir sendrom ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması”.¹ Bu tanımlamada tükenmişlik, duygusal yorgunluğun olumsuz olarak yaşandığı ve harcanan enerjinin bireyi gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan aşırı yıpratıcı, kaosa sürükleyen bir olgu olarak ele alınmaktadır. Aynı tanımlamanın devamına göre, bireylerin içinde bulunduğu ortamların, bireyin beden, ruhen ve zihnen tatmini sağlamamasıyla, bireyde her anlamda bitkinliğe neden olduğu ifade edilmiştir.² Yukarıdaki tanımlamayla uyumlu olarak aşırı bir çalışma performansı sergilemek durumunda kalan bireyin çalışma hayatının şartlarına uyum sağlama gayretiyle kendisini zorlamasıyla oluşan ve etkilerinin her yönden hissedildiği bir bitkinlik durumu gözlenmektedir.

Bir başka tanıma göre iş stresi hastalıklara yol açabilen ruhsal bir sorun olarak görülmektedir.³

Maslach'a göre ise tükenmişlik olgusu, bireyin sahip olduğu değerlerde, itibar ve maneviyatta oluşan bir aşınmayı temsil etmektedir. Maslach tükenmişliği insan ruhunun çöküşü, diğer yandan da, yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalık olarak tanımlamaktadır.⁴

1.2. Tükenmişlik Sendromunun Önemi

Görüldüğü üzere tükenmişlik kavramı farklı bilim insanları tarafından farklı yönlerle odaklanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu da farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur ancak buna rağmen tüm tanımlardaki ortak noktayı

¹ O.Sürgevil, Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Ankara, 2006, s.4

² Sürgevil, s.5

³ B.Dilsiz, Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi, SÜ, FBE, YYLT, Konya, 2006, s.15

⁴ C.Maslach,- M.P.Leiter, The Truth About Burnout, San Francisco, 1997, s.17

tükenmişliğin arzu ve istekleri, davranışları ve duyguları içeren içsel bir psikolojik deneyim olarak kabul edilmesi şeklinde belirleyebiliriz.

Yukarıda ifade ettiğimiz tanımlardan sonra günümüzde tükenmişliğin en fazla kullanılan ve kabul edilen tanımı, Maslach tarafından yapılmıştır. C. Maslach'ın tanımı şöyledir: “İşi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom”.¹ Tükenmişlik psikolojisi içindeki kişi, hayatın anlamını kaybettiğini ve tüm amaçlarının değersizleştiğini düşünür. Önceleri kendisi için mutluluk veren ve değerli olan uğraşlar, kişinin içinde bulunduğu psikolojinin etkisiyle değersizleşmiştir. Anlamını yitirmiş olan bu uğraşlar artık bu alanda ne kadar yetkin olursa olsun hiçbir avantaj ya da armağan beklentisi oluşturmamaktadır. Bu kişiler anlaşılabilir, sürekli eleştiren, öfkeli, sert, tekliflere kapalı ve beğenilmeyen davranışları sıklıkla sergilerler. Tükenmiş kişiler, hergün içinde oldukları yaşam biçimi ve/veya ilişkiden beklentilerini karşılayamaması nedeniyle yorgunluk, bitkinlik ve moral bozukluğu içindedirler. Tükenmişlik sendromu, genellikle kendisini örgütüne adayıp başarıyı elde etmek için aşırı çalışan, yapması gerekenden fazlasını yapmaya gayret eden kişilerde kendisini göstermektedir.² Ancak tükenmişlik yaşayan kişiler bir sonraki iş gününün enerjisini kendisinde hissedememesi nedeniyle, kendisine enerji kaynağı oluşturmak amacıyla insanlara harcadığı enerjiden tasarruf etmeye çalışmaktadır.

2. TÜKENMİŞLİĞİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

Tükenmişlik sendromu, iş yaşamının kalitesini düşürmesi ve çalışan sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle örgüt amaçlarına zarar veren bir durumdur. Yazında örgüt etkinliği ve verimliliği üzerinde çok sayıda açıklama bulunmakta ve bu açıklamaların bir kısmı tükenmişlik sendromuyla ilişkilendirilmektedir. Tükenmişlik kavramı iş ve yaşamdan zevk almama nedeniyle geçmiş ve geleceğe

¹C.Maslach - S.E.Jackson, “The Measurement of Experienced Burnout” Journal of Occupational Behavior, 1981, s.101

² A.Baltaş - Z.Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 2002, s.77

karamsar bakma eğilimi şeklinde değerlendirilerek depresyonla, hem de yapılan işlere karşı memnuniyetsizlik olarak ele alınarak iş doyumsuzluğu ile ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle de tükenmeyi sadece bir nedene bağlı oluşan ruh hali olarak kabul etmek mümkün değildir.

2.1. Stres

Stres kavramı günümüzde sık kullanılan kelimelerden birisi haline gelmiştir. Yabancı kökenli bir kelime olmasına karşın, her sosyokültürel düzeydeki insan, bu kelimeyi kullanmaktadır. Günlük yaşamdaki kullanımıyla stres kavramı, genellikle hoş gitmeyen herhangi bir olay, bir duygu ve durumu anlatmaktadır. Çalışma yaşamında birçok nedenden kaynaklanan ve iş veriminde düşüş, işle ilgili konsantrasyonda azalma, çalışma düzenini bozan davranışlar gibi pek çok soruna neden olan bir olgu olmasının yanı sıra öğretilerdeki bazı yazarlara göre “hastalık” olarak da tanımlanmıştır. Stresin bir başka tanımı şöyledir: “Bir fiile, olaya ya da bir şahsın üzerindeki duygusal ya da fiziksel baskıya karşı oluşturulan tepkinin sonucudur.”¹ Sonuçları itibariyle ortadan kaldırılması ya da azaltılması gereken bir sorundur. Örgüt içerisindeki stres, çalışma yaşamındaki bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. Stresin varlığını işaret eden temel hususlar aşağıda belirtilmiştir:

“ –Daha önce karşılaşılmış olaylarda verilmiş karar örnekleri olmasına rağmen aynı ya da benzer olaylarda yoğun bir kararsızlık hali yaşamak,

-Önemsizlik, niteliksizlik, cesaretsizlik ve yalnızlık duygularını taşımak,

-Garantici bir yaklaşımla tercihlerin iyi olandan ziyade garanti olana yönelmesi suretiyle farklı davranış biçimleri sergilemeye başlamak,

- Yersiz öfke patlaması, saldırganlık tepkisi, husumet reflekslerinin artması tütün ve alkol kullanmaya başlama ya da kullanım alışkanlığının artması,

-İstenmeden meydana gelse dahi sürekli olarak şahsi kusur ve muvaffakiyetsizlikleri düşünmek, aşırı hayalcilik, çokça düşünceli olmak,

¹ Z.Sabuncuoğlu - M.Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.23

- Duygusal yaşamda anlayışsız tavırlar ve yetersizlikler,
- Yakın çevresine karşı ölçüsüz biçimde itimat ya da itimatsızlık,
- Gereğinden fazla titizlik veya işin gereğinden fazla emek sarf etmek,
- İfade gücünün yazı ve konuşmada azalması, belirsizleşmesi, kopukluklar,
- Önemsiz sayılabilecek hususlarda abartılı kaygı ya da endişe duyulması gereken ciddi sorunlara karşı tepkisizlik ve bigane kalmak,
- Vücut sıhhatine karşı abartılı ilgili olmak, uyku düzensizliği, hayatının sona ermesi ya da hayatını sona erdirme konusunda sıklıkla düşünme.”¹

Kişilerin stres karşısında geliştirdiği tepki veya farklı durumlara ayak uydurma süreci, insan sağlığını tehdit etmektedir. Bu tehdit uzun dönemde ve kısa dönemde çeşitli zararlara neden olur. Stres nedeniyle geliştirilen tepkilerin çok çeşitli hastalıklara zemin hazırladığı bilinmektedir. Vücudun çeşitli organlarında ya da kısımlarında ağrı, tansiyon, kalp hastalıkları gibi hastalıkların yanında ruhsal rahatsızlıklar ve zihinsel hastalıklar da stres tepkisi kaynaklı olabilmektedir.

Kişiler stresli bir olay, durum ya da psikoloji ile karşılaştığında davranış biçimlerine göre vazgeçme, kabuğuna çekilme, kabul etme, itiraz etme, tedirgin olma, tasalanma, kaygılanma depresyon gibi kişilerin iç dünyalarında başlayan ama etkilerini hem iç dünyalarında hem de örgüt faaliyetlerinde gösteren tepkiler geliştirebilirler. İlginin dağılması, konsantrasyon yetersizliği ya da yokluğu, farklı hususları birbiri ile ilintileyememe, hafıza bulanıklığı, bir konuya hastalık derecesinde düşkün düşünceler kaynağında stresin bulunabileceği sorunlardandır.²

Bir başka tanıma göre stres: “Bireylerin içerisinde bulundukları ortam ve çalışma koşullarının onları etkilemesi sonucunda, vücutlarında özel biyokimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için zihinsel ve fiziksel olarak eyleme geçmesi olarak ele alınmaktadır.”³ Stres üzerine yapılan tanımlamaların ortak

¹ Baltaş -Baltaş, s. 31

² Baltaş - Baltaş, s.29

³ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.292

özelliği stresin; fiziksel, duygusal ve kimyasal etkilerinin, mevcut dengeyi değiştirecek tarzda bedensel ve zihinsel gerilime neden olmasıdır. Stres etkisi altında kalan kişilerin bu gerilimli davranışları işyerinde uyum içinde çalışmayı engellemekte ayrıca farklı olumsuzlukları da ortaya çıkarmaktadır.

Örgütte çalışanları etkileyen stres; aşırı iş yükü, zaman kısıtlılığı, denetimin eksikliği, yetki ve sorumlulukların eşitsizliği, belirsizliği, örgüt ve birey arasındaki değer uyumsuzluğu, çalışanın işten beklentisi ile örgütün çalışana sunduğu iş arasındaki kabul edilemez farklılık, sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, işi kaybetme korkusu, işteki tehlike unsuru ve kişilerarası ilişkiler gibi etkenlerden kaynaklanabilir. Bu gibi nedenlerden oluşan stres, kişisel açıdan fiziksel, psikolojik, davranışsal sonuçlar yaratırken; örgütsel açıdan da verim gücünün düşmesi, kabul edilebilir bir sebep olmadan işyerine gelmeme, işten ayrılan kişi sayısının ortalama çalışan sayısına oranında artış, işe aidiyet hissinin azalması ve iş kazası gibi sonuçlar doğurmaktadır.¹

Tükenmişlik ve stres kavramları birbirlerine benzer özellikler taşımaktadır. Bu iki kavram arasında bir ilişkinin varlığı bilimsel olarak da kanıtlanmıştır. Ancak tükenmişlik ile stresi birbirine karıştırmamak gerekmektedir.

Tükenmişlik sendromu özellikle başarıyı elde etmek amacıyla, kapasitesini zorlayacak ve hatta aşacak derecede aşırı çalışan kişilerde kendisini gösterir.² Stres altında olan her kişinin tükenmişlik sendromu içinde olduğunu kabul etmek yanlıştır. Stres belirtileri genel itibariyle fizikseldir. Tükenmişlik sendromunda ise duygusal belirtiler ve hatta çöküntü yoğunlaşmıştır. Stres altındaki kişilerde acelecilik ve hiperaktiflik belirginleşirken, tükenmişlikte çaresizlik ve yavaşlama belirginleşir. Özellikle tükenmişliğin sosyal ilişki sorunları sebeplerine dayanması, tükenmişliği stresten farklı kılmaktadır.

Çalışma hayatında stresin her seviyesinin olumsuz sonuçları olduğu genellemesi yanlıştır. Zira dozu iyi ayarlanmış ve iyi takip edilen stres verimliliği

¹ A.Yılmaz-S.Ekici, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerinde Bir Araştırma” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2003, s.12-13

² Baltaş -Baltaş, s.82

arttırabilir. Ancak stres dozunun tükenmişlik sonucuna götürmemesi için çalışanın sınırları tespit edilmeli ve profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır.

Tükenmişlik sonucunu doğuran temel stres kaynakları; çalışanın işyeri rolüne uygun hareket edememesi, işyerinde yeterli seviyede arkadaşlık bağı kurulamaması, veya bulunmaması, yetersizlik ve hizmet sunulan muhataplarla alakalı problemlerdir.¹ Dolayısıyla stress sonucu tükenmişliğin gelişebileceği ve tükenmişlik sendromunun, stresin ilerleyen süreçteki son aşaması olduğu bilinmelidir.

2.2. Depresyon

Depresyon; hayattan zevk almama, isteksizlik, hiçbir şey yapmak istememe gibi belirtileri olan bir psikolojik hastalıktır. Günlük konuşmada tükenmişlik ile aynı anlamda kullanılan bir kavram olan depresyon, önceleri severek ve istekle gerçekleştirilen çeşitli aktivitelerin aynı zevk ve heyecanla yapılmak istenmemesi, aynı zamanda da insanların tam olarak başa çıkamadıkları olaylar karşısında ekseriyetle verdikleri tepki olarak ele alınmaktadır.² Kişinin günlük hayattaki rutin etkinlikleri sekteye uğramaya başlar. Hem vücudun beden sağlığını hem de kişinin duygu durumu üzerinde etkilidir.

Depresyon yaşayan kişi, geçmişi ve geleceği büyük bir karamsarlık içerisinde değerlendirmeye başlar. Bu olumsuz bakış; günlük yaşama, bireylerarası ilişkilere yansiyarak çalışma yaşamındaki performansın düşürebilir. Bireyin yaşadığı başarısızlıklar, umudunun kırılması, sevdiği değer verdiği birinin vefatı, aile sorunları, itham edilme veya asılsız suç, kabahat isnadıyla karşı karşıya kalma gibi birtakım olaylar da depresyona sebebiyet verebilir.³ Ancak bu tür olaylarla karşılaşan her kişinin depresyona gireceği de söylenemez. Kişilik özellikleri, yaşam deneyimi, yaş, çevre koşulları gibi etkenler depresyonun oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

Depresyon ve tükenmişlik kavramlarının iç içe geçmiş kavramlar olması, bilim adamlarının bu iki kavram üzerinde ayrıntılı çalışmalar yapmaya yöneltmiştir.

¹ G.Akçamete - S.Kaner - B.Sucuoğlu, Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Ankara, 2001, s. 31-32

² A.T.Beck, Depression: Causes And Treatment, Philadelphia, 1970, s.45-47

³ F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006, s.438

Gerçekleştirilen bazı araştırmalarda tükenmişliğin bir alt boyutu olan duygusal tükenme ile depresyon arasında bağıntı olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme arasındaki ilişkinin de zayıf olduğu belirtilmektedir. Bu sonuç da, her iki kavramın birbiriyle anlam açısından uyum sağladığını ancak bütün olarak ele alındığında anlam açısından farklılık bulunduğunu göstermektedir.¹ Depresyonu tükenmişlikten ayıran en önemli özellik, depresyonun sadece çalışma yaşamına yönelik bir kavram değil de yaşam içinde her türlü olaydan kaynaklanabilmesidir. Sosyal bir olay olarak ele alınabilen tükenmişlik kademeli olarak gerçekleşen ve belirlenmesi zor olan bir enerji yitimidir.

2.3. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu

İş doyumu bir amaç etrafında bir araya gelen kişi ya da kurumların bir parçası olan ve onlarla birlikte çalışan bireylerin, belirlenen amaç çerçevesindeki çalışmalarını hakkında duygu, zeka ve davranış gibi kişilik niteliklerinin de karışımıyla ortaya koyduğu iş ve çalışma ile ilgili tepkilerin ifadesidir. Çalışanın kendisi ile ilgili olduğu gibi, işin özellikleri, ücret, güvenlik, çalışma koşulları, kendini geliştirme olanağı, işteki sosyal çevreyle de ilgili olmakla çok boyutludur. Rekabet kurallarının hakim olduğu her alanda motivasyonu yüksek çalışan ihtiyacı had safhadır. İş doyumu motivasyona, motivasyon da verimliliğe olumlu etki yapmaktadır.² İş doyumu yüksek çalışanların performans ve verimliliği yüksek olur. İş doyumu, kişilerin gerek iş gerekse özel yaşamlarında sağlıklı, başarılı ve verimli olabilmelerinin temel gereklerinden biridir. İnsanların yaşamlarının büyük bir bölümünün işyerlerinde geçtiği gerçeği karşısında iş doyumunun çalışan kişinin özel yaşamını da etkilediği, işlerinde doyum sağlamış bireylerin genelde yaşamlarında da mutlu olduğu açıktır.

İş doyumu çok yönlü bir kavram olup, çalışanın iş doyumu, kişisel etkenler ile iş ve iş çevresine bağlı etkenlerin faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. İş doyumunun doğası, çalışanın gereksinimleri ile işinin çalışana sundukları arasında uyumun var olması ile ilgilidir. İş doyumunun doğası birbiriyle etkileşim içerisinde olan karmaşık etkenlerden oluşmaktadır. Çalışanın gereksinimleri, algıladığı gereksinim doyum

¹ Baltaş - Baltaş, s.85

² D.Tengilimoğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” TTEF Dergisi, S.1, 2005, s.27

fırsatları, çalışanın motivasyonu, işe katılırken sorumluluk verilmesi, çalışan bireyle üstleri arasında iyi işleyen bir iletişim mekanizmasının olması gibi birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen çok sayıda faktör iş tatminin doğasını oluşturmaktadır.

İş doyumunda önemli olan çalışan kişinin değerleridir ve onların iş hayatında karşılaşmasıdır. Zira çalışan bir kişinin temel ihtiyaçları doğuştan olmakta ancak değerleri sonradan kazanılmaktadır. İhtiyaçlar, çalışan bireyi harekete geçirirler, ama duygusal tepki ve seçimlerini çalışanın değerleri kararlaştırmaktadır. Diğer taraftan çalışanın beklentileri ile değerleri arasındaki bir paralellik bulunmaktadır. Çalışanın bir şeyi yüksek düzeyde beklemesi, ona büyük değer vermesinden ileri gelmektedir.

İş doyumunu ile verimlilik arasındaki doğru orantılı ilişki nedeniyle, iş doyumunu ya da doyumsuzluğu tespit edilerek daha uyumlu ve daha huzurlu bir ortam için gereken koşullar belirlenmelidir.¹ Çalışan kişilerin fiziksel ve psikolojik durumunun işin gereklerine uygun bir şekilde korunması hem çalışan hem de içinde bulunduğu örgüt açısından büyük öneme sahiptir. Zira vücut ve ruh sağlığı yerinde olan, bununla birlikte işinden memnun olan bireyler örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilir. Dolayısıyla iş yaşamında kişilerin işlerinden elde ettikleri doyumun ya da doyumsuzluğun seviyesinin ve bu seviyenin hangi etkenler nedeniyle oluştuğunun tespiti çalışan bireyler ve kurum açısından büyük öneme sahiptir. İş doyumunun önemini arttıran nedenleri şunlardır:

- Çalışan bireylerin işleri hakkında düşünceleri, duyguları kendileri ve işleri açısından önemlidir.
- Çalışan kişilerin işleriyle ilgili tutum ve davranışları yenilenme ve verim gücü üzerine etkisi nedeniyle yöneticiler açısından önemlidir.²

İş doyumunun yakalanmış olması önemlidir ancak bu kavramın dinamik yapısı gereği sürekli takibi yapılmalıdır zira iş doyumunda olan bir çalışan süratle iş doyumsuzluğu yaşamaya başlayabilir. Böyle bir durumda örgüt çalışma koşullarını derhal gözden geçirmelidir zira iş doyumunda düşüklüğü koşulların iyi olmadığına ya da

¹ Ö.Tütüncü, “Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyum Analizi”, DEÜ, SBE Dergisi, C.2, S.3, 2000 s.173

² İ.Yüksel, “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, KOÜ, SBE Dergisi, S.3, 2002 s.68

zamanla bozulduğuna işarettir. İşin yavaşlaması, disiplinsizlik, verimsizlik, kurumun bağışıklığının zayıflaması, iç ve dış saldırılara mukavemet yeteneğini kaybetme gibi sorunların arkasında iş doyumu yetersizliği yatar.¹ Nasıl insan vücudunun bağışıklık sistemi zayıfladığında hastalıklara zemin hazırlayıcı bir ortam olursa iş doyumu eksikliğinde de kurumunun savunma mekanizmaları zayıflar.

Çalışan her birey, yaptığı iş karşılığında işten ve işyerinden maddi ve manevi beklenti içine girmektedir bu beklentiler karşısında, işin ve işyerinin çalışana sundukları yetersiz kaldığı zaman, iş doyumsuzluğu oluşmaktadır. Bu da çalışanın verimliliğini, işe bağlılığını olumsuz etkilemekte, işyerinde çalışan döngüsünü artırmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın sağlık durumu da olumsuz etkilenerek, kişilerde uykusuzluk, baş ağrısı, stres, hayal kırıklığı gibi sinirsel ve psikolojik çöküntülerin oluştuğu ve bu hususların iş doyumu sorunları ile irtibatlı olduğu tespit edilmiştir.² Sinirsel ve psikolojik çöküntüler de iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir.

İşin kapsamı iş doyumunda büyük önem taşımaktadır. İşin niteliği; yetenek ve beceriler gerektirmesi, bağımsızlık, üstlenen görevin önemi, geribildirim gibi temel özelliklere sahiptir. Bağımsızlık, çalışan bireyin işi hakkında karar vermede özgür olmasıdır. Bağımsız çalışma ve kişisel becerilerini kullanma iş görenlerin doğasından kaynaklanmaktadır. Bağımsızlığını aktif bir şekilde kullanabilen çalışan da kendisini rahat hissettiğinden performans ve verimliliği artar. Geri bildirim, çalışan kişilerin sonuçlar hakkında bilgilenesidir. Karşılıklı sorumluluk duyguları yaratan geri bildirim artan iş doyumu açısından önem kazanmaktadır.³ Geri bildirimlerde hem çalışan hem işveren açısından sonuca ulaşmadan önceki ön evredir. Bilgilendirme yapılması her iki tarafı da rahatlatır.

İşin çalışan kişiye öğrenme olanağı tanınması, sorumluluk yükleme de doyum nedeni olmaktadır. İşin zorluk derecesi, ilginçliği, verdiği konum, iyi bir şekilde yerine getirilen işlerde alınan övgüler de iş doyumunu arttıran motivasyon kaynakları olmaktadır. Yapılan işin toplum tarafından nasıl karşılandığı da iş doyumunda

¹ İ.S.Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004 s.289

² Tütüncü, s.173

³ S.Türk, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2006 s.76

önemli bir etkidir. Yapılan işin bu anlamda beklentileri karşılama düzeyi arttıkça doyumun da doğru orantılı olarak artacağı kabul edilmektedir. Ayrıca bireyin kendi işi üzerinde ya da yanında çalıştığı işverenin işi üzerinde denetim hakkına sahip olması durumunda iş doyumlarının daha yüksek olduğu kabul edilmektedir.¹

Çalışılan ortamda kişinin iş arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkileri iş doyumunu ya da iş doyumsuzluğunu etkilemektedir. Kişi, sosyal yaşama dair ihtiyaçlarını karşılayamadığına, sahip olduğu iş hayallerindeki iş bile olsa, iş değişikliği yapmayı tercih edebilmektedir. Bunun yanında, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmuş olan birey artan motivasyonu sayesinde daha verimli olabilmektedir.

İş doyumsuzluğunun kişisel yönden, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar, engellenme ve gerginlik tepkileri gibi sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların akıl, ruh ve vücut sağlığı ile iş doyumunu arasında birbirini etkileyen bir ilişki olduğu aşikardır. Çalışma ortamında gerginlik olan, beklentileri karşılanamayan bireylerde ruhsal doyumsuzluk ortaya çıkmakta ve ruhsal doyumsuzluk sonucunda da çeşitli davranış bozuklukları oluşmaktadır. Bu durum ayrıca uykusuzluğu, iştahsızlığı, depresyonu, umutsuzluğu ve kırılabilirliği tetiklemektedir.²

İş doyumsuzluğu kişinin hayatında benzer ya da aynı olumsuz sonuçları doğuran konuların sürekli tekrarlanmasına neden olur. İş doyumsuzluğu kavramın dinamik özelliği nedeniyle, şartların değiştirilmesiyle yerini iş doyumuna bırakacak da olsa, doyumsuzluk durumu kesintisiz olarak süren bir durum haline geldiyse bireylerde aşırı bir gerginlik reaksiyonunun oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Şüphesiz buna bağlı olarak da bireylerde fiziksel tepkiler ortaya çıkacaktır.

İş ortamı çalışan bireyden sadece fizik yeteneklerini ortaya koymasını istememelidir. Bunun yanında çalışanın zihinsel yeteneklerine de ihtiyaç duyulduğunun hissettirilmesi ve hatta bu yeteneklerini sergilemesinin teşvik edilmesi, bu özelliklerinden yararlanılması çalışanın işine ve örgütüne karşı yabancılaşma hissetmemesini sağlayacaktır. Böylece yapılan iş çalışan için bir anlam

¹ M.K.Demirci, İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara, 2008, s.33

² A.Dinler, Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkilenen Etmenler, SDÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Isparta, 2010, s.28

ifade etmeye başlayacak ayrıca yabancılık hissetmeyen çalışan örgütün amaçlarını daha kolay benimseyecektir.¹

İş doyumundaki artış; verimliliği artıran, nitelikli ve tecrübeli çalışanların devamlılığını sağlayan, işin benimsenmesini sağlayan sonuçları getirir. Bu sonuçlar her örgüt tarafından arzu edilir. İş doyumsuzluğu iş akdini feshetme, işe gelmeme ya da geç gelme, üretim gücü zaafiyeti, dikkat bozukluğu nedeniyle iş kazalarına neden olma gibi sonuçlara gebe olduğu için yöneticiler için örgütün amaçlarını sağlamak adına takibi çok önemli olan bir sorundur.²

Bireylerin iş ve iş koşullarından beklentilerini karşılayamadıklarını anladıklarında işle ilgili doyum duygularını yitirirler. İş doyumsuzluğu kişinin psikolojisini olumsuz etkileyerek, kuruluştaki verimliliğini azaltır ve çalışan devir hızını yükseltir. Bu durumda da motivasyonunu sağlayamayan çalışanın örgüt amaçlarına yönelik verim gücü sunabilmesi mümkün görülmemelidir.

Çalışan bireye, becerileriyle uyumlu bir iş verilmediyse bu husus kişide memnuniyetsizliğe ve tedirginliğe neden olur. Kapasitesini aşan bir performans gerektiren, ya da kapasitesinin çok altında uyumsuz işlerde çaba sarfeden personel üstün yetenekli olsa dahi, bezginlik, yaşam sevincinin azalması, fiziksel rahatsızlık ve zihinsel stres gibi sorunlarla karşılaşmaya başlar. Örgütler yaşanabilecek bu sorunları baştan takip ederek tedbirini alır, işin ve çalışanın taleplerini dikkate alarak düzenleme yaptığında, çalışan kişi de tatmin duygusu hakim olacaktır.³

3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN NEDENLERİ

Başarılı olma hissiyle sürekli kendisini kamçılayan, başarı uğruna kapasitesinin üstünde iş yapmaya çalışan, üzerine vazife olmasa da dahi kendisinden beklenilenin üstünde iş yapmaya çalışan kişiler tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali yüksek olan kişilerdir. Özellikle yeni bir işe başlama heyecanıyla

¹ Ü.Dicle - A.Dicle “Motivasyon” EİTİA Dergisi, S.7, (Ak. N.N.Aşık, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, S.467, 2010, s.45)

² Dicle - Dicle, s.35

³ H.Tanrıverdi, “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları üzerine Bir Araştırma” ESA Dergisi, C.3, Y.2, S.1 2006, s.6-7

başladıkları bu yeni işte başarılı olduklarını hem kendilerine hem de çevrelerine ispat etmeye çalışan kişiler bu amaçla aşırı performans sergilemekte ancak geçen zaman içinde hedeflerine ulaşamama durumunda heyecanlarını yitirmektedirler. Neticede sergiledikleri performansla elde edebilecekleri sonucu olduğu gibi kabullenmek ve kendilerine yeni hedefler koymak yerine, umutsuzluğa düşmekte ve ardından tükenmişlik başlamaktadır. Tükenmişlik sendromu, gerginlikle ilintili bir sendrom olarak da tanımlanmıştır.¹ Kişiden beklenen ile kişinin yapabileceği arasında dengesizlik gerginliği doğurur. Gerginlikle mücadelede başarısızlık da tükenmişliği getirir. Tükenmişliğin nedenleri bireysel ve örgütten kaynaklanan nedenler olarak değerlendirilmektedir.

3.1. Bireysel Nedenler

Tükenmişlik sonucunu doğurma ihtimali olan her olay her bireyde tükenmişliğe neden olmaz. Bireylerin bazı özellikleri tükenmişliği tetiklerken bazı özellikleri engeller. Tükenmişliği oluşturabilen kişisel nedenlerden bazıları şunlardır:

- “- Kişilik özellikleri,
- Kişisel duyguların analizi, paylaşımı,
- Demografik özellikler,
- Medeni durum,
- Eğitim düzeyi,
- Çalışma yılı,
- Motivasyon düzeyi,
- Benlik gücü,
- Engellenmeye dayanıklılık düzeyi,
- İşe aşırı düşkün olunması,
- Kişisel beklenti düzeyi ve tolerans düzeyi ”²

Bireyin maruz kaldığı iş stresini; stresin türü, bireyin kişilik özellikleri, kişisel beceriler ve işten beklentileri arasındaki uyum etkilemektedir. Algılama, birey

¹ A.Çiper, Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.16

² U.Örmen, Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 1993, s.22

üzerindeki stresin etkisini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. İki kişi, aynı durumu farklı olarak algılayabilirler. Bunun sonucunda da farklı stres düzeyine maruz kalırlar. Tükenmişlik anlamında; daha idealist olan, farklılık yaratmak isteyen ve daha çok çalışarak kendinden verenlerin duygusal tükenmeye daha yatkın oldukları görülmüştür.

Güçlü kabullenilme duygusuna ve saygı duygusuna ve saygı gereksinimine sahip kişiler de tükenmeye karşı daha hassastırlar. Kişiliğe yönelik güçlü bulgulardan ikisi; dış denetim ve öz saygı özellikleridir. Kendine saygısı düşük insanlar, çeşitli durumlar karşısında reddedilme yüzdeleri daha yüksek olduğundan, bu durum onları strese ve tükenmeye sürüklemektedir. Olayların başkaları tarafından denetlenmediği durumlarda iç denetim vardır. Bu durum, stresin ve tükenmişliğin etkilerinin azalmasına etki etmektedir. Olaylar başkaları tarafından kontrol altına alındığında, bu duruma maruz kalan insanlar, kendilerini kurban gibi görürler ve bu da onları, stresin ve tükenmenin etkilerine karşı daha hassas duruma getirir.¹

Kişilik, bireyin kendi açısından maddi ve ruhsal özellikleri hakkında bilgisi olarak tanımlanabilir. A tipi ve B tipi olmak üzere iki temel kişilik vardır.² A tipi kişilik içe dönük bir kişiliktir. Utangaç, çekingen, tek başına çalışmaktan hoşlanan özellikleri içerir. Hızlı yemek yer, yüksek sesle ve acele konuşur, zamanı boşa harcamaktan nefret eder, aynı anda birçok şeyi birden yapmaya çalışırlar. Birinci derece özellikleri arasında dinlenme, dostluk ve zevk verici şeylere çok az zaman ayırma vardır. Başkalarının konuşmasını sık sık keserler. Diğer insanlara öfke, huzursuzluk ve sabırsızlık gösterirler. İkinci derece önemli özellikleri ise aşırı titizlik, yarışmacılık ve her şeyi kontrol etme isteğidir.³ Örgütlerde genellikle A tipi davranış gösterenler ödüllendirilir. Yöneticilerden A tipi davranış göstermeleri beklenir.

B tipi davranış gösteren bireyler ise, A tipi kişilik özelliklerini taşımayan, tam karşıtı olan bireylerdir. Zaman sıkışıklığından yakınmazlar, gerekmedikçe başarılarını gösterme veya tartışma gereği duymazlar. Saldırgan ve düşmanca

¹Ç.Güllüce, Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, SBE, YYLT, Erzurum, 2006, s.27

² P.Aydın, İş Yaşamında Stres, Ankara, 2002, s.45

³ Baltaş - Baltaş, s.85

davranmazlar. Çevreyle daha az sorun yaşarlar. Huzursuz olmadan çalışır, suçluluk duymadan rahatlayabilirler. Kendi eylemleri ile ilgili başkalarının neler düşüneceği ile ilgilenmezler.¹ B tipi kişilik özelliği dışa dönüktür. Toplumsal çalışmalardan hoşlanan, atılgan, duygusal problemlerini başkasına açabilen özellikleri vardır. B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Sakin ve düzenli çalışırlar. Kendisinden ve çevrelerinden emindirler.

Zaman baskısı, zamansızlık, başarılı olmak için yoğun çabaları, rekabetçilik ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma isteği, yavaşlığa karşı düşmanca duygular, aynı anda birçok şeyle uğraşmak gibi A tipi kişilik özelliklerini taşıyanların daha fazla stres ve iş tükenmişliği yaşadıkları bilinmektedir.²

Demografik özelliklerden cinsiyet konusuna bakıldığında ise, kadın ve erkekler arasında tükenmişlik sendromunda, kadınların duygusal tükenmişliğe daha eğilimli oldukları ve bunu erkeklere nazaran daha yoğun yaşadıkları; duyarsızlığın da erkeklerde daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bu husustaki hakim olan kanaat, kadınların cinsiyet özellikleri gereği üstlendikleri sorumluluklar muhatap oldukları kişileri daha fazla önemsemeleri ve gözetmeye çalışmalarının duygusal tükenmişliklerini arttırdığı şeklindedir.³

Tükenmişlik düzeyini etki eden nedenlerden biri olan yaş üzerine yapılan çalışmalarda; genç ve tecrübesiz olanların yaşadıkları tükenmişlik düzeyinin yüksek oranda olduğu, bunun nedeninin de beklenti düzeyinin farklılığıyla ortaya çıktığı açıklanmaktadır. Hayat tecrübesinin artmasıyla kişilerin tükenmişlik sendromunu doğuran olaylara karşı direnç geliştirdikleri ifade edilmektedir. İşe yeni başlayan bireylerin yeni işin gerektirdiği rol ve sorumluluklarla yüz yüze olması, diğer taraftan yeni başlayanların kısa zamanda başarılı olacaklarına inandıklarından, zaman içinde bu olgunun gerçekleşmemesi tükenmişliği ortaya çıkarabilmektedir.⁴

¹ Akçamete, vd. s.38

² Izgar, s.36-37

³ S.Ünal, vd. “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi” Klinik Psikiyatri Dergisi, S.4, 2001, s.114

⁴ A.Demir, “Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış” AÜ, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C.7, S.1, 2004, s.73

Bunun yanı sıra yaşın ilerlemesiyle duyarsızlaşmanın azaldığı, tükenmişlik durumunun da şiddetinin azaldığı belirtilmektedir.¹ Tükenmişlik ile karşılaşma oranı yaşlı çalışanlarda genç çalışanlara göre daha düşüktür.

Medeni durum açısından değerlendirme yapılacak olursa, yapılan çalışmalarda evli olmanın tükenmişliği engellediği belirtilmiştir. Evlilerin genel yaşam doyumunun fazla oluşu ve insan ilişkilerinden doğan sorunlarla başa çıkma yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra aile sahibi olmak, bireye güç duygusu, güven, kararlılık kazandırarak hayatı ve mesleki başarıyı olumlu yönde etkilemektedir.² Aile ortamının sağladığı sevgi, huzur kişinin karşılaştığı stresle mücadele gücünü arttırır. Tükenmişliğe eğilimi azaltır.

Eğitim de tükenmişlik düzeyine etki eden bir unsurdur. Eğitim düzeyinin artışıyla birlikte mesleki otonomi artmakta, bunun sonucunda da iş doyumunu daha fazla yaşamaktadır. Bununla birlikte eğitimle tükenmişlik arasındaki ilişkinin çok net olmadığı da belirtilmektedir.³ Kişinin eğitim düzeyi arttıkça çevreye olan duyarlılığı da artmaktadır.

3.2.Örgütten Kaynaklanan Nedenler

Çalışma ortamı ve örgüt ile sürekli iç içe olan birey örgütten kaynaklanan nedenler ile de etkileşim halindedir. Kişisel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de verdiklerinin karşılığının alınamaması tükenmişlik ile sonuçlanabilir.

Rol çatışması, bireyin örgüt amaçları doğrultusunda çalışırken görevin ve pozisyonunun gereklerinin uyumsuzluğu durumuyla karşılaştığı zaman oluşmaktadır. Bu durumda kişi tam olarak ne yapması gerektiğini bilmez. Rol çatışması; birden çok sorumluluğa sahip olan bireyin sıralama yapmak yerine her şeyi üst seviyede yapmaya çalışması sonucunda yorgun düşmesi tükenmişliğe neden olmasındır.

Rol belirsizliği ise, bireyin örgüt içinde aldığı rolün net belli olmadığı durumlarda görülür. Kısacası birey görevinin ne olduğunu tam olarak bilmemektedir.

¹ Ş.Gülseren, vd. “Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi” Kriz Dergisi, C.9, S.1, 2000, s.28

² Demir, s.75-76

³ Demir, s.76

Ne yaptığını bilmeden hareket etmek ise, kişinin gerek bireysel gerekse kurumsal hedeflerine ulaşamaması ya da bu hedeflerden uzaklaşmasına da neden olabilir.¹ Rol belirsizliğinde; çalışan kendisinden iyi performans beklendiğini bilir ancak bunu nasıl başaracağından emin olamadığı bir süreçtir. Sonuç olarak da örgüt içinde yer edinebileceği başarılarla ulaşamadığı hissine kapılabilir.²

Aşırı iş yükü; tükenmişliğe etki eden faktörlerden en etkili olanlardan birisi de aşırı iş yükü ve yüklenmedir. Herkese evet diyerek yapabileceğinden fazla görev altına giren bireyin bu süreçte destek almazsa tükenmişliğe doğru yolculuğu başlayabilir.

Bunların dışında çalışma ortamıyla ilgili bazı sorunlar da strese ve kişinin yaptığı işte mutsuz hissetmesine neden olabilir. Bu sorunların bazıları şunlardır:

“ - Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanının az olması,

- Gereksinmelerinin finansal, bürokratik ve yönetsel nedenlerden dolayı sağlanamaması,

- Liderlerin yetersizliği, denetim yetersizliği ya da her ikisi,

- Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,

- Yaptığı işi denetleme veya etkilenme duygusundan yoksun olma,

- Çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkinin olmaması,

- Aşırı zor ve yoğun iş ortamı. ”³

Tüm bu nedenler bireylerin örgüt içindeki tükenmişliğini arttırır.Öncelikle aşırı iş yükü ve dinlenme zamanının az olması gerekli performansı göstermeye engeldir. Aşırı iş yükü kararsızlıkları getirebilir. Dinlenme zamanının da az olması bilişsel fonksiyonların etkinliğini azaltır. Yoğun iş yükünün her zaman karmaşıklık anlamına gelmese de insanlarla uğraşılan mesleklerde sık sık yoğun bir iş yükünün

¹ Güllüce, s.32

² H. Gümüş, Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması, AÜ, SBE, YDT , 2006, s.43-44

³ Gümüş, s.43-44

olduğu vurgulanmaktadır. Tükenmişlik sendromuna eğilimin yüksek olduğu işlerde aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir.¹

Meslektaşlarla ilişkiler ve çatışmalar; bireyin tükenmişlikle mücadelesinde önemlidir. Aynı düzeydeki çalışanların iletişimleri ve de birbirleri ile olan yardımlaşmaları önemlidir. Bireyin duygusal stresi var ise çalışma arkadaşları hakkında olumsuz düşünmesine neden olabilir. Bir de tükenmişlikle mücadeledeki kendisine güç kaynağı belirleyemediyse veya kaybettiye sıkıntılar ortaya çıkar. Özellikle başarılar sonrasında yükselme olanaklarının sınırlılığı, çalışanlar arasında rekabetin yoğunluğu, çalışma ortamlarında iş arkadaşları arasındaki güvensizlik sessiz bekleyişler ne olacağını tahmin edememeler, tükenmişlik riskini arttıracaktır.

Yöneticilerle ilişkiler; tükenmişlik sendromunun gelişim sürecinde önemli bir faktördür. Yöneticiler denetim yapar ve söz sahibidirler. Söz ve davranışlarıyla tükenmişlik sendromunda belirleyicidirler. Yönetici kaynaklı geribildirim, çalışanların çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü tavsiyelerini iletmeleri performans için belirleyicidir. Yöneticilerin sürekli olumsuzlukları vurgulayan halleri bireylerin kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşünmelerine neden olmaktadır.² Bireylerin hatalarını saklaması sonucunu getirir. Tükenmişlik sendromuna doğru bir adım daha atılmış olur.

Yeterlilik ve mücadelede etkinlik; zaman zaman kişinin aldığı eğitim iş yaşamında karşısına çıkan sorunları çözmede yetersiz kalmaktadır. Teorik ve pratik hemen uyuşmamaktadır bu da kişisel başarıyı da düşürmektedir..³

Özerklik ve kararlara katılım; iş yaşamında önemlidir. Çalışanlar verilen işin önemini anlamaktadır. Kararlara katıldığı ölçüde işe sahip çıkmaktadır ve de tükenmişlik düzeylerinin de düşük olduğu görülmüştür.. Üst düzey yöneticiler tarafından tüm detayları akış şeması halinde belli olan işlerde çalışan bireyin

¹ Güllüce, s.33-34

² Sürgevil, s.57-58

³ Aydın, s.35

özerkliği kalmadığından duygusal stresi, kızgınlık ve öfkesi artabilir başarısızlık ve beceriksizlik hissi de belirginleşecektir.¹

İşini kaybetme korkusu ise bireyin özsaygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle tüm ülkeyi etkileyen büyük ekonomik krizler iş yerlerin küçülmelere , birleşmelere veya kapanma durumuna gelmesi bireyin hem iş yaşamını hem de aile hayatını önemli düzeyde etkileyebilmektedir.²

4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sendromu, hizmeti veren kişilerin beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bireyin sunmuş olduğu hizmetin de kalitesini düşürebilmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde çok çeşitli tükenmişlik belirtileri olduğunu görülmektedir.³

Tükenmişlik sendromunun belirtileri özellikle yaptığı işe kendini kaptıran kendine sınırlama koymadan özveri ile başarı için çalışan kişilerde görünür. Aşırı genellemelere gitmek, katı olmak, gereğinden fazla abartmak, kişilerden beklentileri yüksek olmak, küçük parçaya odaklanıp bütünü göremeyip hata yapmak, hatalar karşısında yıkılmak kişilerin tükenmişlik yaşamasına neden olan etkenlerdendir.

Tükenmişliğin olası bazı belirtileri şu şekilde sıralanmaktadır;

“- Yapılan işlerle fazlasıyla bütünleşip, bu işlerden herhangi biri başarıyla sonuçlanmadığında, kişinin kendisini de başarısız sayması,

- Elde etmek için çok uğraşılan konumların bile çok anlamsız gibi gelmesi,

- Eskisinden daha çok çalışmak ancak daha az zevk almak,

- Sürekli huzursuz olmak, aile ve arkadaşlar tarafından sağlıklı görünmemek,

¹B.Bumin - A.Şengül, “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”,ERÜ, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 22-27 Mayıs Nevşehir, 2000, s. 571

²A.Ceylan - Y.H.Ulutürk, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler” Doğu Üniversitesi Dergisi C.7, S.1, 2006, s. 48

³ G.S.Arı - E.Ç.Bal, “Tükenmişlik kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” Yönetim ve Ekonomi Dergisi C.15, S.1, 2008, s.141

- İş kolik olarak nitelendirilmek, sürekli işle ilgili hedeflere ulaşmaya çalışmak ve sosyal hayatla ilgili tüm aktivitelerden uzak durmak, dinlenememek

- Stresten uzaklaşmak için sigara, alkol kullanımına yönelmek ya da var olan düzeyi artırmak. ”¹

Birey bir bütündür. Fiziksel yapısı psikososyal yapısından ayırt edilemez. Bu nedenle birinde olan yetersizlik diğer yapıları da etkiler. Tam bir iyilik halinde olan birey sağlıklı olarak nitelendirilebilir. Böylelikle iş yaşamında tükenmişlik belirtilerinden uzak kalabilir.

Bu belirtiler giderek ilerleyen bir süreçte tükenmişliği gösteren unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Mesleklerde görev ve sorumlulukların, yetki sınırlarının belirginleşmemesi rol karmaşasını artırmakta buna paralel olarak çatışmaların çoğalmasına neden olmaktadır. Tükenmişlik belirtileri fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak ele alınmaktadır.

4.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik sendromuna girmiş bireylerin iş hayatlarının ilk yıllarında hırslı, yeteneklerini ortaya koymaya çalışan, enerji dolu, fazla mesaiye hayır demeyen özgüveni yüksek, uykusuzluklarına rağmen çabalayan yakınmayan bireyler oldukları görülmektedir. Mevcut başlangıçtan sonra zaman içinde metabolizma da gerçekleşen düzensizlikler neticesinde enerjilerinin tükenmesi durumu olabilmektedir. daha sonra daha ciddi sorunlarla karşılaşabilmektedirler.

Tükenmişlik sendromu fiziksel anlamda hafif belirtiler ile kendisini gösterir. Bu belirtiler şunlardır: Sık tekrarlayan nezle gripler, mide ve bağırsak hastalıkları, yorgunluk, bitkinlik, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku düzensizlikleri, solunum sıkıntısı, sık nefes almalar, kilo kaybı-kilo alma, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp hastalığı insidansının artışı, hastalıklara sık yakalanma eğilimi, deri

¹ Bumin, vd. s.576

şikayetleri (deride kabartı ve kızarıklıklar), kas tutulmaları, bulantı nöbetleridir.¹ Bireylerde tükenmişlik sendromuna ait belirtilerin bir veya birkaçı aynı anda ve ya farklı zamanlarda görülebilir.

4.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlik sendromu belirtilerinin çeşitliliği ve de belirsiz bir şekilde sinsice yer edinmesi nedeniyle tanının konması zaman almaktadır. Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yalnızlık, umutsuzluk, çaresizlik ve engellenmişlik duyguları en sık dile getirilen yakınmalar olduğundan depresyon, anksiyete, stres gibi durumlarla karışabilmektedir. Tükenmişlik duygusunu yaşayan kişiler kendilerini enerjiden yoksun hisseder. Rutin yapılan günlük işleri dahi başaramayacak haldedir. En sık depresyonda olarak nitelendirilirler. Genellikle belirlenen hedefe ulaşamama sonucu ortaya çıkan stres nedeniyle kişiler arası anlaşmazlıklar ortaya çıkar ve bunun sonucu olarak da iş yerinde çatışmalar ve uyum bozukları belginleşir. Ruhsal yönden zedelenen birey bu durumu kişiler arası ilişkilerine de yansıtabildiği görülmektedir.

Psikolojik belirtiler, fiziko sosyal belirtilere göre daha az görülmektedir. Fiziko sosyal belirtiler daha ön plandadır. psikolojik belirtilerin en son aşaması iş bırakmayı düşünme, sık sık dillendirme, işe gitmek istememedir. Sabuncuoğlu tarafından psikolojik belirtiler şöyle özetlenmiştir:

- “- Engellenmişlik hissi ve sinirlilik,
- Psikolojik incinmeye açıklık ve psikolojik sorunlar,
- Nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu,
- Sabırsızlık,
- Özgüvende azalma,
- Çevreye düşmanlık duygusu,
- Güçsüzlük,
- Enerji kaybı,
- İş ile ilgili ümitsizlik,

¹ B.A.Potter, Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity, California, 1995, s. 10

- Diğer insanları eleştirme,
- İlgisizlik,
- Aile içi sorunlarda artış,
- Tatminsizlik,
- Hayata karşı olumsuz tutumlar geliştirme,
- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma,
- Düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık,
- Asılsız şüpheler ve paranoya,
- Depresyon,
- Suçluluk hissi ve çaresizlik.”¹

Tükenmişlik sendromundaki birey, genelde karmaşık bir ruh halinde olduğunun farkındadır ancak tam dillendiremediği tanımlayamadığı bir duygu durumunda olduğundan göz ardı edebilmektedir. Ancak bireysel ve örgütsel bir doyumsuzluk olduğunu da bilmektedir. Bunun sonucu olarak, giderek işten uzaklaşma, iş yükü fazlalığı hissetme, sabırsızlık, tolerabilitenin azalması ve de kendine yakışmayan hareketlerde bulunma davranışları içine girebilmektedir.² Sonuç olarak işe gitmek istememe uzaklaşmayı sağlayacak mazeretler bulmaya yönelme gelişebilmektedir.

4.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun davranışsal belirtileri daha çok iş yaşamı ile ilgili dikkat çekici olmaktadır. İşe gitmek istememe işe geç gelmeler hatta işten nefret etme, hevesin kırılması, şevkinin kalmaması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık, kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, başarısızlık hissi, çalışmaya yönelmede direniş, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, eleştiri kabul etmeme, alaycı olma ve suçlayıcı olma gibi iş hayatını etkileyebilecek belirtilerdir. Hemen sinirlenme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama, alınganlık, ilaç, alkol ve tütün vs. alma eğilimi ya da alımında artma, özsaygı ve özgüven azalma, uzaklaşma, izolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı, teslimiyet, suçluluk ve çaresizlik hissetme, içlerlemişlik, kolay ağlama,

¹ Z.Sabuncuoğlu, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s. 53-58

² Çiper, s.6

konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, ağırdan alma, yansıtma yapması da hem iş hem de aile hayatını etkileyebilen davranışsal belirtiler içinde yer almaktadır.

Tükenmişlik sendromundaki kişiler, depresif duygu durumun hakim olduğu bir süreçtedir. Davranışlarda ve duygularda meydana gelen değişiklikler göze çarptığı için çevre tarafından fark edilebilmektedir. “Çok başarılı olmak” duygusu içinde olan bunun için yaşayan ve çalışan birey kendini yıpratırcasına çalışır kendini aşmaya çalıştıkça tükenmişlik sendromuna doğru yönelmektedir.¹ İlk zamanlar hafif düzeydeki belirtiler olarak kendini gösteren tükenmişlik sendromu erken fark edilirse ileri düzeydeki belirtiler ortaya çıkmadan müdahale edilebilir. Ancak çevre veya birey tarafından fark edilme ve de sürece müdahale noktasında gecikme meydana geldiğinde daha zararlı ve de geri dönüşü zor olabilen belirtilere kadar ilerleyebilmektedir. En istenmeyen sonucu ise intiharlardır. Bireyin ve içinde bulunduğu çevreyi uzun süreli meşgul eden tükenmişlik sendromu farkındalığı önemlidir.

5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI VE AŞAMALARI

Tükenmişlik sendromu iş hayatının herhangi bir sürecinde ortaya çıkabilmektedir. Stresin ortaya yoğun bir şekilde çıktığı ve bireyin enerjisinin düştüğü veya stresin karşısında yetersiz olduğu zamanlarda belirginleşmektedir.

5.1. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları

Tükenmişlik sendromu süreklilik arz eder. Kısa süreli değildir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık gibi üç boyutlu olarak değerlendirilmektedir.² Boyutları şu şekilde ele alınmaktadır.

5.1.1 Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcıdır. Kronik yorgunluğa benzetilir. Tükenmişlik sendromunun ilk basamağı olarak değerlendirilen

¹İ.Demirkol, Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi, Mersin Üniversitesi, SBE, YYLT, 2006, s.38

² Maslach - Jackson, s.102

tükenmişlik sendromunun bu boyutu çok sayıda bireyde görülebildiğinden normalleştirilebilmektedir.¹

Duygusal yönden yoğun olan işlerde çalışan kişiler kendilerini zorlamakta ve hizmet verdikleri bireylerin ve de örgütün istekleri altında ezilmektedirler. Bu etkiye tepki olarak duygusal tükenme ortaya çıkabilmektedir. Duygusal açıdan tükenme yaşayan bireyler, dikkat eksikliği ve sorumluluk duygusunda azalma, konsantrasyon güçlüğü görülebilmektedir.²

Duygusal tükenmenin en sık karşılaşılan nedenleri aşırı iş yükünün olması, bireyler arasındaki çatışmalar ve çalışma koşullarındaki olumsuzluklardır. Tükenmişliğin bu boyutundaki bireyler kendilerini kullanılıp yıpratılmış ve karşılığını görememiş olarak hisseder ve olması gerekenden daha yorgundurlar. Enerjilerinin yokluğundan ve de enerjilerini geri kazanabilecekleri kaynakları da yitirmeleri nedeniyle eskisi kadar verimli olamamaktan dolayı suçluluk hissederler. Yeni bir güne hazır olmama nedeniyle ertesi gün işe gitme zorunluluktur mecburiyet vardır. Bu mecburiyette tükenmişlik sendromu boyutunun derinliğini daha da arttırmaktadır.

Tükenmişlik sendromunda duygusal tükenme boyutu en çok karşılaşılan boyutudur bunun sonucu olarak da en çok araştırmalarda rapor edilen incelen tükenmişlik sendromu boyutudur..Ancak duygusal tükenme demek tükenmişlik sendromu demek değildir. Tükenmişlik sendromunda bireye ve de içinde olduğu örgüte çevreye genel olarak bakıp tüm pencerelerden farklı boyutlarını da irdelemek gerekmektedir. Duygusal tükenme safhasından geri dönüş duygusal enerji kaynaklarının arttırılması, yenilenmesi ve yenilenebilirliğinin sağlanması ile mümkündür.³

¹B.Tuğrul - Ç.Eylem, “Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik” Pamukkale Üniversitesi EF Dergisi, S.11, 2002, s. 2

² C.Ergin, “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması” 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 1992, s.145

³ M.Maraşlı, Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi, SBE, YDT, Ankara, 2003, s.24

5.1.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşma en sorunlu boyutudur. Bireylerarası iletişimin azaldığı empatiden yoksun bir ilişki bozukluğu söz konusudur. Empati karşısındaki kişinin yerine kendini koyabilmektir. Gerekli empatiyi sergileyemeyen kişinin çevresi ile olan ilişkileri zedelenmeye başlar. Tükenmişlik sendromunu bireyi etkileyen durum olmaktan çıkarıp örgütsel sistemi etkileyen hale getiren boyutudur.¹

Duygusal tükenme yaşayan birey, muhataplarının bir sorunu olduğunda bu sorunlara çözüm bulma konusunda kendisini eksik hissettiği için bu eksiklik hissini yaşamamak adına çevresine ve işine duyarsızlaşmaya başlar. Sosyal çevreye ve iş çevresine karşı kapalı, sert hatta insani sayılamayacak tutum ve davranışlar içine girme söz konusudur. Bireyin işe olan verimliliğini ve de örgüte olan bağlılığını zedeleyen bu boyutta özellikle işyerinde hizmet verilen kişilere yönelik tutumlarda negatif davranışlar görülmektedir. Bu boyutta oluşan değişiklikler şöyle sıralanabilir:

“-Birey, zorunluluk olmadıkça çevre ile ilişkiye girmeyebilir,

-Kaba ve üstten bakan itici davranışlar içinde bulunabilir,

-Kendisinden işi gereği beklentilere karşı ilgisiz kalabilir ,

-Bireylere nesnel yaklaşım insancıl yaklaşımlardan uzaklaşabilir,

-Hizmet vermekle sorumlu olduğu çalıştığı örgüte karşı tavırlarında umursamaz, sınırlı ve de alaycı davranışlar içine girebilir,

-Çevresinde olup bitene karşı tepkisiz kalıp aldırmayabilir, tavır ve davranışlarında esneklik olmayabilir,

-Çevresindekileri grup grup kendi düşünce sisteminde sınıflandırabilir, düz monoton, basmakalıp hal ve davranışlar sergileyebilir.”²

¹A.Sılığ, Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi, EBE, YYLT, Eskişehir, 2003, s.21

² Ergin, s. 147-148

Duyarsızlaşan kişi bütün yaşamının başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünerek insanları yaşamından çıkarıp, yalnızlığı tercih eder. Duyarsızlaşma farklı bir açıdan değerlendirildiğinde bir savunma mekanizmasıdır. Bireyler tükenmişliği, hayal kırıklığını ve ruhsal gerginliği yaşamamak adına bu savunma mekanizmasını geliştirmektedir.¹ Bu şekliyle duyarsızlaşma neticesinde kişi isteyerek veya istemeyerek insanlarla olan iletişimde aralarına tampon yerleştirmektedir. Fakat bireyler tarafından sergilenen bu seviyedeki olumsuz davranışlar, kişilerin pozitif enerjisine ve işindeki çözüm üretme kapasitesini olumsuz etkilemektedir.

Bununla birlikte yapılan işin bir zorunluluğu olması nedeniyle hem insanlarla sürekli temas halinde olma hem de temas kurulan insanları uzak tutmaya çalışma bir dengenin kurulabilmesi halinde kabul edilebilir sayılır. Ancak duyarsızlaşma yaşayan kişiler bu dengeyi kurmaya çabalamak yerine insanlardan uzak durmayı ve insanları uzaklaştırmayı tercih etmektedir. Mesafeli duruşun tercih edilmesi halinde çalışan muhataplarına karşı ilgisiz ve hatta soğuk davranmaya başlamaktadırlar. Bu tercihten sonra ortaya çıkan tutum sendromunun alt boyutu olan duyarsızlaşmayı doğurur.

5.1.3. Kişisel Başarısızlık

Maslach'ın tükenmişlik tanımında kullandığı tükenmişliğin üç alt boyutunun üçüncüsü olarak ele alınan kişisel başarısızlık kişinin kendisi hakkında yaptığı değerlendirmedir ve bu değerlendirme neticesinde de kişi kendisini başarısız olarak görme eğilimindedir. Kişisel başarısızlık ön kabulünde olan bireyler kendilerinin işe faydalı olmadıklarını düşünürler. Bu düşünce bir suçluluk psikolojisini de doğurur. Zaman içinde köreldiklerini, yeteneklerini kaybetmeye başladıklarını düşünmeye başlarlar. Öyle ki kendilerini inandırdıkları kişisel başarısızlık durumundan çıkmak için ne kadar çaba harcarsa harcasınlar bu durumdan kurtulamayacaklarını düşünürler.

Tükenmişliğin incelenen bu üç alt boyutunun ortaya çıkış nedenleri ve neticeleri birbirinden farklıdır. Duygusal tükenmeye, iş gereklerinden fazla yüklenme, manevi istekler ve iş koşullarının olumsuzluğu gibi durumlar neden

¹ H.Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.8, S.2. 2006, s.157

olurken; duyarsızlaşmaya ve kişisel başarısızlık hissine, çoğu zaman baskıcı idare, sosyal destek yoksunluğu, adaletsiz verim gücü değerlendirmesi gibi işten kaynaklanan durumlar neden olmaktadır.¹

Neticeleri açısından duygusal tükenme, devamsızlığa, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi iş akdini sonlandırmaya, müşteri memnuniyetinin düşmesine ya da yok olmasına neden olmaktadır.²

5.2. Tükenmişlik Sendromunun Aşamaları

Tükenmişlik dört aşama ile izah edilmektedir. Ancak bu izah biçimi nedeniyle tükenmişliği aşamalar arasında geçiş yaşanırken fasılalar yaşandığı şeklinde algılamak yanlış olacaktır zira tükenmişlik aşamalar arasında fasıla yaşanmadan sürekli, kesintisiz bir süreç olarak kabul etmeliyiz. Birbirini kesintisiz bir şekilde takip eden aşamalar Kaçmaz tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

“- **Birinci Aşama:** Şevk ve coşku evresi (Enthusiasm) olan bu evrede birey, fazlasıyla bir mutluluk hali, yüksek miktarda enerji ve gerçekçi olmayan boyutlarda mesleki beklenti halinde olmakta ve böyle bir görüntü sergilemektedir. Birey için mesleği her şeyin önünde gelmekte ve uykusuzluğa, gergin çalışma ortamına rağmen enerjisini sadece işinde kullanarak üstün bir uyum sağlama çabası içinde bulunmaktadır.

- **İkinci Aşama:** Durağanlaşma evresi (Stagnation)’ dir. Bireyin istek ve umudunda bir azalma olmaktadır. İş hayatıyla ilgili olarak karşılaştığı güçlüklerin farkına varmaya başlamış ve giderek bundan rahatsızlık duymaya başlamıştır. Ayrıca bütün hayatının “iş” olması, birey tarafından sorgulanmaya başlanmıştır.

- **Üçüncü Aşama:** Engellenme evresi (Frustration) aşamasında olan bireyler insanları, sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştiremeyeceğini anlamakta ve yoğun bir endişeye kapılmaktadır. Bu noktada üç yoldan birine girilmektedir. Bunlar; başa çıkma stratejilerini eyleme geçirme, başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği iletme, son olarak durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

¹ Ergin, s.146

² N.Kaçmaz, Tükenmişlik Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, C.8, S.1, 2005, s.31

- **Dördüncü Aşama :** Umursamazlık evresi (Apathy) artık birey çok derin bir umutsuzluğun, inançsızlığın ve duygusal bir kopmanın içerisine girmektedir. Mesleğini sadece sosyal güvence ve ekonomik amaç yönünden yapmakta ve bundan artık hiçbir zevk almamaktadır. Yani artık meslek, kişi için kendini gerçekleştirme ve doyum alanı olmaktan çok, sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan haline gelmektedir.”¹

¹ Kaçmaz, s.29-32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT : KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ, UNSURLARI, TÜRLERİ VE BİLEŞENLERİ

1. ÖRGÜT KAVRAMI

1.1. Örgüt Tanımı

Örgüt, bir kişinin gereksinimlerinin tümünü karşılayamaması nedeniyle başka kişilerle bir araya gelmek suretiyle bilgi ve becerilerini bir araya getirerek amaca ulaşmaya dair çaba sarf edilen yapılar olarak tanımlanabilir. Türk Dil Kurumu örgütü; “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül ve teşkilattır¹.” şeklinde tanımlamaktadır. Geleneksel yönetim kuramları örgütü; bir amaca ulaşmak adına kurulmuş toplumsal araçlar olarak tanımlar. Durumsallık kuramı çerçevesinde örgüt “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar” olarak tanımlanmıştır.² Fransızca “organizasyon” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Organizasyon kelimesinin antik Yunanca temellerine inmek de örgüt kavramının tam olarak yerleşmesine fayda sağlayacaktır. Buna göre antik Yunancada kullanılan “organon” kelimesinden vücut bulunmuştur. Bu kelime de uzuv anlamında kullanıldığı gibi bir işi yapmakta ya da neticelendirmekte gücünden, etkinliğinden yararlanılan nesne anlamında da kullanılmaktadır. Örgüt kelimesinin kavram temelleri çerçevesinde yapılacak değerlendirme neticesinde örgütler, bir amaç çerçevesinde gerçekleştirilmesi gereken etkinliklerin gerçekleştirilmesine hizmet etmesi için oluşturulan teknik, sosyal ve ekonomik araçlar olmaktadır.³ Bireylerin şahsi amaçları doğrultusundaki çeşitli etkinliklerinin sonucu ortaya bir sosyal yapı çıkabilirken kişilerin müşterek bir gayeye ulaşmak için birlikte hareket etmesiyle de bir sosyal yapı ortaya çıkabilir. ikinci gruptaki yapılar örgüttür.⁴

¹ Türk Dil Kurumu <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 20.11.2015

² E.Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.23

³ N.Genç, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2004, s.33

⁴ Ç.Gümüşsuyu, Yaratıcı Örgüt Kültürü, Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması, Ankara, 2005, s.55

Örgüt kavramı, Peker'e göre örgüt, gereksinimlerin karşılanması amacıyla, kaynakların düzen ve işleyişini yenileştiren organik bir sistemdir.¹ Bu tanımlamanın içeriğinde, örgüt gereksinimleri, personel ve idareci gereksinimleri arasında bir dengeden söz edilebilir. Bu doğrultuda örgütler, kişinin amaçlarının, sorumluluklarının ve beklentilerinin birlikteliği olarak ele alınabilir.² Örgüt, bireylerin müşterek gaye etrafındaki anlaşmasını ve beraberliğini de kapsar.³ Bir fikir ve eylem birliğini gerektirir. Ulaşılmak istenen amaç için bazen bir kişiye sorumluluk yüklenirken bazen de birden fazla kişi veya grupla çalışma sorumluluğu yüklenebilir. İşte tam burada, çalışanların ya da grubun faaliyetlerinin koordinasyonu, örgüt parçalarının uyumu için örgüt sistemi gerekmektedir.⁴

Eren'e göre de amaca giden yolda yapılması gerekenlerin ve bunları üstlenecek olanların arasındaki uyum süreci, amaç için ihtiyaç duyulan unsurların temini süreçleri örgütün oluşma süreçleridir.⁵ Örgütler başka bir tanımda sosyal varlık olarak ele alınmıştır. Öyle ki bu sosyal varlık ortak bir amaca sahiptir. Bu amaç bir birlikteliği doğurmuştur. Üzerinde düşünülmüş ve amaca uygun yapılandırılmıştır. Faaliyetlerinde koordinasyon söz konusudur. Kendi içine kapalı değil çevresiyle de etkileşim halindedir.⁶ Bu tanım örgütlerin, iç ve dış etkilere açık bir sistem olarak değerlendirilmesi, etkileşime açık bu haliyle de aktif bir kavram olarak ele almak anlaması gerekliliğini doğurur.

Çoğunlukla örgütler amaçlarına ulaşmak için en uygun yolu bulmaya çalışır. Sadece uygun yolun tespiti yeterli değildir. Aynı zamanda amaca uygun bireylerle amaca uygun donanımlar da gereklidir. Bir tanımda örgütlenme, maddi unsurların ve kişisel özelliklerin amaç birlikteliğine özgülmesi faaliyetidir. Düzene ve usule dair karar birliğidir. Bu tanımlar yardımıyla örgütlenme için, maddi sermaye ve kişisel üretim etkenlerini yetkili ve verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme etkinliklerinden oluşan bir eylemdir denilebilir.⁷

¹ Ö.Peker, Yönetimin Geliştirilmesinin Sürekliliği, Ankara, 1995, s.61

² A.Toffler, Gelecek Korkusu Şok (Çev.S. Sorgut) İstanbul, 1981, s.113

³ B. Malinowski, İnsan ve Kültür (Çev. F.Gümüş) Ankara, 1990, s.41

⁴ Peker, s.61

⁵ E.Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1991, s. 113

⁶ R.Daft, Organization Theory and Design, Ohio, 2004, s.11

⁷ Ö.Akat, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Planlama, Bursa, 1998, s.71

Koçel'e göre örgüt, bir düzen faaliyetidir.¹ Amaca dair yapılacaklar ve bunları yapacakların senkronize edilmesidir. Örgüt sözcüğü, bir organizma olarak, yapı (iskelet) ve bina (beden); diğerinde ise örgütlenme işlemi veya yapının oluşturulması süreci olarak iki ayrı anlamda da ele alınmaktadır.² Belirli hedeflere sahip toplumsal sistemler olan örgütlere gerçek özelliklerini kazandıran da bu hedefleri olmaktadır. Bu hedefler bazen, bir sözleşme ile bağitlanmış resmi hüviyet kazandırılmış bir hedef olabileceği gibi, zaman içinde bireylerin ortak akılla geliştirdiği ve genel kabulle sözlü olarak bağitladıkları doğallık kazandırılmış bir hedef de olabilir.

Şimşek'e göre örgüt kavramı, tek başına gerçekleştirilmesi mümkün olmayan amaçların gerçekleştirilmesi maksadıyla başka kişilerle tesis edilecek bir birliktelikle çaba, yetenek ve bilgilerini bütünleştirmek suretiyle oluşturulan işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı olarak tanımlanmaktadır.³ Biyolojik ya da mekanik sistemler gibi birçok parçalardan oluşmuş toplumsal sistemler olan örgütler, toplumda karşılıklı etkileşimi yerine getiren bir işleve de sahiptirler. Bu etkileşim, çevrede oluşan değişimler örgütü ve yapısını da değişime zorlamaktadır. Ancak bir örgütün başarısı için sadece çevresinde oluşan bu değişiklikleri benimseyip uygulaması yeterli değildir, zira tüm bu değişiklikler, özünde insan unsurunu barındırmaktadır.

Birey ve örgüt arasındaki ilişkiler açısından örgütler, temel olarak üç gruba ayrılabilir:

“Baskıcı örgütler: Birey fiziksel ya da ekonomik nedenlerden dolayı örgüte bağlı durumdadır. Daha önceden kural koyucular tarafından belirlenmiş olan kurallara uymak mecburidir.

Faydacı örgütler: Bu örgütlerde birey kendisine ödenen ücret mukabilinde belirli bir işi yapar. Bazı temel kurallara uymak zorunluluğuyla birlikte yeni kurallar tesis edebilir.

¹T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1993, s.97

²K.Tosun, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1998, s.223

³Ş.Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002, s.30

Kuralcı örgütler: Bireyin ve örgütün amaçlarının birbiriyle örtüşür. Bu tarz örgütlere kişilerin bağlılığı artar ve bireyler örgüt amaçlarına katkı koymayı önemserler.”¹

Schein’e göre örgüt, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi kapsamında, iş bölümü yapılarak müşterek gayelere ulaşmak için bir araya gelmiş bireylerin etkinliklerinin rasyonel koordinasyonu olmaktadır. Örgütün, temelde bir roller kalıbı ve rollerin koordinasyonu için bir plan olarak varlığı belli kişilere bağlı değildir; üyeleri yüzde yüz değişse bile yaşayabilir.²

Daft’a göre örgüt tanımlaması şöyledir: “Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere önceden belirlenmiş çeşitli etkinliklerde bulunan ve dış çevresiyle her an etkileşim içinde bulunan sosyal sistemler”³.

Örgüt kavramı; biyolojik, sosyolojik ve antropolojik temele dayalı yaklaşımlarda da incelenmektedir. Biyolojik yönden örgütler, canlı birer organizma olarak tasarlanmakta, tüm örgütlerin belli amaçları olduğu, diğer canlılar gibi yaşamlarını devam ettirme amacı taşıdıkları kabul edilmektedir. Antropolojik açıdan ele alındığında örgütler, adeta bir insan gibi ele alınmakta, örgütlerin belli kişilikleri ve gereksinimleri olduğu, tıpkı bir insan gibi bilişsel süreçlere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşım örgüte daha çok kültürel yönden yaklaşmakta, zaman içinde örgütlerin kendilerine özgü bir kimlik ve kültür geliştirdiklerini kabul etmektedir. Sosyolojik açıdan ise; örgütlerin biçimsel ve biçimsel olmayan insan gruplarından oluşan küçük birer toplum oldukları kabul edilmektedir.⁴

Örgüt tanımlaması beş önemli noktada toplanmaktadır:

“- Bir örgütte daima bireyler vardır.

- Bu bireylerin çeşitli konularda birbirleriyle ilişkileri olmaktadır.

- Bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir.

- Örgüt üyesi olan bireylerin kişisel amaçları, davranışlarının nedenlerini oluşturur.

¹ Akat, s.75

² H.E. Schein, Organizational Psychology, Prentice-Hall Inc. United States of America 1965, s. 8

³ Daft, s. 12

⁴ M.Şişman, Örgütler ve Kùltürler, Ankara, 2002, s. 25

- Bu karşılıklı davranışlar, ortak amaçların oluşmasına etki eder.”¹

Tüm bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, örgüt kavramının tanımlamasını yapan örgüt bilimciler, açıklamalarını birkaç önemli unsur etrafında toplamıştır. Bu unsurlar, birden fazla bireyin olması, ortak bir amacın bulunması ve bu amacın işbirliği ve eşgüdüm ile gerçekleştirilebilmesi ve bir yapının oluşturulması olarak sıralanabilir.

Modernleşmenin temel sonuçlarından birisi, bireyin gereksinimlerinin sürekli olarak artmasıdır. Artan bu gereksinimleri tek başlarına karşılamayan bireyler birlikte hareket etmek zorunda kalmışlar ve bu zorunluluk örgüt kavramını ortaya çıkarmıştır. Yeryüzündeki kaynak kısıtlılığı, bu gereksinimlerin akla uygun, ölçülü bir biçimde giderilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Akla uygunluk, ölçülülük ise ancak örgütler aracılığıyla sağlanabilmektedir. Örgütlerin bu önemli rolü toplumsal kararların alınmasında ve uygulanmasında toplumsal yönlendiricilik özelliği kazanmalarını sağlamıştır.² İnsanlar tarafından meydana getirilen örgütler toplumsal yaşamın önemli bir parçası olarak varlıklarını sürdürürler. Toplumun bir parçası olma özelliği nedeniyle de toplumu yönlendirme kapasitesinin yanında toplumdan etkilenme refleksi de gösterirler. Bu da örgütlerin topluma uyum sağlama yönlerini de geliştirmektedir.

Örgüt kavramına yönetim kuramları farklı yaklaşımlarla açıklık getirmeye çalışmıştır. Örgüt ve yönetim alanında geliştirilen kuramlar genelde klasik, neo-klasik ve sentezci olarak incelenmektedir. klasik yönetim kuramına göre örgüt, rasyonel ve teknik bir sistemdir. Neo-klasik kuram, klasik kuramın karşıtı olarak örgütü doğal ve organik bir sistem kapsamına almaktadır. Sentezci veya modern kuram ise örgütü bir sistem olarak değerlendirerek örgüt içi ve örgüt dışı çevreyle ilgili alt sistemlerin ve değişkenlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşimini temel almaktadır.³ Örgüt, bir yapıyı, iskeleti, bir plan çerçevesindeki ilişkileri ifade eden bir kavram olarak kullanıldığı gibi; bir yapı oluşturma aşamalarını, bir yapıya dair etkinlikleri, ifade eden bir kavram şeklinde de kullanılmaktadır. Bu iki anlam

¹ S.Öge, Örgüt İklimi, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 1996, s.6

² Ö.Duran, Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama,GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2002, s. 11

³ Şişman, s.38

yanında bazen de örgüt, bir sosyal sistem anlamında kullanılır.”¹ Örgüt kavramına dair yaşanan çeşitliliğin nedeni bu kavrama çeşitli bilim dalları tarafından ilgi duyulması olarak izah edilebilir. Sosyal psikoloji, psikoloji, antropoloji, sosyoloji ve yönetim bilimi gibi pek çok bilim dalı, örgütü kendi yaklaşımı çerçevesinde değerlendirdiğinden örgütün farklı tanımları yapılmıştır.

İş dünyasında hızla artan rekabet koşulları, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, alanında daha fazla uzmanlaşmış, ekip çalışmasına uyumlu ve örgüt içerisinde üstün performans gösterebilecek elemanlarla çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Örgütlerin bu gereksinimi ise, örgütüne yüksek düzeyde bağlı çalışanların istihdamı ile giderilebilir. Çalışan elemanlar yönünden ele alındığında ise, iş görenler sahip oldukları işleri kaybetmemek ve daha iyi yerlere gelebilmek için, herhangi bir zorlama veya baskı olmaksızın yoğun bir şekilde çalışmakta, hatta kendilerini örgütlerine adamaktadırlar. Çalışma ortamına yönelik olarak oluşan duygulardan bir tanesi olan örgütsel bağlılık, bireylerin çalışma ortamındaki unsurlara (meslek, iş, kurum, iş arkadaşları, müşteriler gibi) karşı ilgi ve davranışları ile ilişkili bir kavramdır. Çalışan bireylerin, iş ortamında sahip oldukları unsurlara verdikleri öneme ve bunlarla ilişkisinin özelliğine göre etkinlik göstereceği düşüncesine dayanan örgütsel bağlılık, “çalışan elemanın çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaç ve değerleri gerçekleştirebilmek için beklenenin ötesinde çaba göstermesi ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimi olarak değerlendirilmektedir.”²

1.2. Örgüt Tarihçesi

Ekonomik etkinlikler insanlığın varoluşuyla birlikte başlamış ve uygarlıkla birlikte sürekli gelişme göstermiştir. Eski dönemlerde ekonomik örgütlenme belirli düzeylere ulaşmışsa da, işletme ile ilgili ilk gelişmeler on altıncı ve on sekizinci yüzyıllarda kendisini göstermiştir.³ Sanayi devrimine kadar binlerce yıllık dönemde üretim genellikle tarıma dayalı olarak yürütülmüştür. Tarımın dışında genelde el

¹ T.Üçok, 20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeler, Bir İrdeleme, GÜ, İİBF Dergisi, C.2, S.1, 2000, s.8

² C.Celep vd. Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildirisi, İNÜ, EF, Malatya, 2004, s.55

³ Ö.Dinçer, Y.Fidan, İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1996, s. 17

sanatları ve küçük imalattan oluşmuştur. Bu dönemlerde ekonomik etkinlikler genel olarak pazara yönelik olarak gerçekleştirilmemiş, insanlar daha çok kendi gereksinimlerini sağlamaya yönelik olarak üretimde bulunmuşlardır. On sekizinci yüzyılın ikinci yarısında başlayan ve on dokuzuncu ve yirminci yüzyılda Avrupa geneline ve Amerika'ya yayılan Sanayi Devrimi, işletmecilik açısından çok önemli bir olaydır. Sanayi devriminden itibaren işletmelerin etkinlik alanları genişlemiş, sayı ve bünyeleri artmış ve örgüt yapıları daha karmaşık hale gelmiştir. Bu gelişmeler sonucu örgütler toplumların egemen kurumları haline gelmiştir. Sanayi devriminin önemli sonuçlarından biri de, yönetimin, ücretli ve profesyonel yöneticilere devredilmesidir. Bunun yanı sıra boyutları büyüyen örgütlerin yönetici gereksinimi artmış ve dolayısıyla yönetici sınıfı oluşmaya başlamıştır. Sanayi devriminin yol açtığı örgüt içi ve örgüt çevresiyle ilgili sözü edilen değişme ve gelişmeler karşısında örgütlerin tamamen sezgi ve deneyime dayalı olarak yönetilmeleri güçleşmiştir. Yönetim uygulamalarının kavram ve ilkelere bağlanarak basitleştirilmesi, bir takım teknikler geliştirilerek yönetim ve dolayısıyla da örgüt faaliyetlerinin arttırılması yönetim, eğitim ve öğrenimin hızlandırılıp kolaylaştırılması, bunun için de, sistematik ve bilimsel bilgilerin birikmesi gereği duyulmaya başlamıştır.¹ Sanayi devrimi ile birlikte insanların anlayışı da değişerek, sadece kendileri yerine başkaları için de üretim yapmaya başlamışlardır. Sanayi devriminin yalnızca ekonomik yaşam ve insanlar üzerinde değil, işletmeler üzerinde de büyük etkileri olmuştur. İşletmeler hızla büyümeye başlamış, büyük ekonomik güçler oluşturmuş ve hatta uluslararası bir niteliğe kavuşmuşlardır.

Giderek hızla büyüyen ve gelişen işletmeler çok amaçlı büyük organizasyonların kurulmasına neden olmuş ve bu organizasyonların yapılarını mükemmel düzeylere ulaştırmak için yeni yollar aranmaya başlanmıştır. Örgütlerin ortaya çıkış nedenleri ve sağladıkları faydalar Bakan tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

“ - Sosyal gereksinimin doyumu: her birey başkaları tarafından kabul edilme ve onlarla iyi ilişkiler kurma arzusundadır.

¹ Dinçer ve Fidan, s.7

- Ait olma ve tanınma duygusu: birey bir grup tarafından kabul edildiğinde ve grubun bir parçası olduğunda, o grupta birlikte tanınır.

- Anlayışlı dostlar
- Amaçları gerçekleştirmede yardım
- Etkileyebilme ve yaratıcılıkla ilgili olanaklar
- İletişim ve bilgi
- Başkaları tarafından benimsenen davranışlarla ilgili bilgilerdir.”¹

2. ÖRGÜT YAPISI

Örgütlerde yapı, bireylerin bu sistem içerisindeki görev ve sorumluluklarının sınırlarını belirleyen bir kavramdır. Örgüt yapısı kavramı kişiden kişiye olduğu kadar, tek bir kişi tarafından da değişik biçimlerde yorumlanabilmektedir.² Bir örgütün yapısı, onun uğraşlarının bölümlendirilmesini, farklı işlevlerin nasıl ilişkilendirileceğini ve bunların ne dereceye kadar uzmanlaştığını göstermektedir.

Örgüt yapısı, bir grubun etkinliklerini koordine eden, unsurlarını birbirleri ile uyumlu hale getiren sistemdir.³ Örgüt yapısı karşılıklı davranışları tanımlar; rolleri, ilişkileri, etkinlikleri, amaçlar arasındaki hiyerarşiyi ve örgütün diğer ayırt edici özelliklerini tayin eder.

Örgüt yapısı formel ve enformel olarak incelenebilir. Formel (resmi, usule uygun, şekli) örgütlerde yapı birincil özellik olarak belirlenmişken; formel olmayan örgütlerde yapı daha az önem taşır.⁴ Formel örgüt yapısı; önceden tasarlanmış ve belirlenmiş bir gaye çerçevesinde, kuralların ve hiyerarşinin önemli olduğu, iletişimin tanımlandığı, yetki ve sorumlulukların belirlendiği örgüt yapısıdır. Bu yapının egemen olduğu örgütlerde organizasyon şema halinde tespit edilmiştir. Genellikle bu yapının unsurları ve unsurların birbiri ile ve çevre ile olan ilişkileri örgüt mensubu kişilerle önceden paylaşılacak bir belge ile açıklanmıştır. Enformel örgüt yapısı ise, zaman içinde bir kurala tabi olmadan kendi kendine, doğal olarak

¹ İ. Bakan vd. Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, 2004,s.

² C.Aldemir, Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım, İzmir, 1985, s. 55

³ M.Hasanoğlu, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, S.52, 2004, s.44

⁴ H.G.Hicks, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (Çev. B. Aytek - S. Şen) Ankara, 1979, s. 332

ortaya çıkar. Formel yapılar içinde çalışan her bireyin kendisine has fikirleri, yetenekleri vardır. Bu bireylerin çeşitli ilgi alanları ve beklentileri bulunmaktadır. Bu farklı özelliklere sahip bireyler formel yapılar içinde birbirleriyle kurdukları resmi, yazılı kurallara tabi olmayan ilişki yapısına enformel örgüt yapısı denilir. Enformel yapı, biçimsel yapının etkinliğini önemli derecede etkilediği için, yöneticilerin iş görenler arasındaki formel olmayan yapıyı gözden kaçırmamaları gerekmektedir.¹ Başka bir ifadeyle, çalışanlar arasındaki iyi iletişim motivasyon ve verimliliği arttıracaktır. Formel bir örgüt yapısı aşağıdaki gibidir:²

Genel olarak yukarıda verilen şekil:1’de gösterildiği gibi olan örgüt şeması, örgütten örgüte değişebilmektedir. Yapılan şema nasıl olursa olsun, bir örgüt yapısı; planlama, denetim ve değerlendirme gibi süreçlerle, bu yapı ve süreçlere uygun liderlik tarzıyla ve nihayet bütün bunlara uyumlu örgüt kültürü ile desteklenmedikçe etkili ve verimli olmayacaktır.³

Bir örgütün yapısı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede bulunup, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Örgütün yapısı, ne kadar hızlı ve esnek davranabileceğini belirlemektedir. Koçel’e göre örgüt yapıları oluşturulurken aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır:

- “- Örgüt amacını elde etmeyi sağlayacak işlerin tespit edilmesi,
- Örgüt amaçlarına yönelik işbölümü yapılması,
- Temel işbölümünün alt bölümlere ayrılması,
- Bölümler arası yetki ve ilişki sınırlarının çizilmesi,
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi,
- Örgütteki bölümlerin şema olarak gösterilmesi,
- Örgüt kılavuzunun hazırlanması.”⁴

¹ T.Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999, s. 117

² İ.Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2002, s. 35

³ Ö.Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2003, s. 326

⁴ T.Koçel, Yönetim Kavram ve Teknikleri, İstanbul, 1983, s. 25

Kısaca ifade etmek gerekirse; örgüt yapısı oluşturulurken, örgütün işlevleri, örgüt içerisindeki işbölümü, gerçekleştirilecek işlerin gerektirdiği uzmanlık derecesi, yönetim biçimi ve koordinasyon şekli göz önünde bulundurulmalıdır.

2.1. Örgüt Yapısını Oluşturan Unsurlar

Örgüt yapısı oluşturulurken, çeşitli unsurlar göz önüne alınmalıdır. Aşağıda sayılan bu unsurlar örgüt yapısını karakterize eder.

2.1.1. Amaç Birliği

Örgütlerin ulaşmaya çalıştığı amaçlar olduğu gibi örgüt içindeki bireylerin de ulaşmaya çalıştığı amaçlar vardır. Amaca ulaşmak örgütler ve bireyler için başarı olarak nitelendirilebilir. Bireysel ve örgütsel başarıya ulaşabilmek için de amaç uyumunun yakalanması çok önemlidir. Örgütlerde esas olan örgüt amacına ulaşmak olduğu için örgütün amacı örgüt mensubu tarafından benimsenmiş olmalıdır. Amaçlarda uyumsuzluk olması halinde ya da örgüt amacının benimsenmemesi halinde olumsuz sonuçlar doğabilecektir. Bu konuda tesis edilmiş olan uyum ise başarıyı getirecektir. Örgüt hedefleri ve amaçları konusunda çalışanların bilgilendirilmesi ve bu konuda eşgüdümün sağlanması halinde, çalışanlar amaç doğrultusunda gayret göstereceklerdir. Yönetimce örgüt için belirlenmiş amaç, örgütün tüm hiyerarşik kademelerinde, o kademedeki olan beklentilere göre o kademeye özgü amaçları tayin edecektir. Bu sayede örgütün tüm kademeleri amaç birliği ile tesis edilmiş bir hiyerarşik yapı oluşturacaktır.

Bu hiyerarşik yapıya, “amaçlar hiyerarşisi” adı verilmektedir. Yönetim yapısının amaçlara göre şekillenmesidir. Örgütün amaçları arasında dengeyi bu denge ile birlikte temel amacın gerçekleşmesi adına gerçekleştirilen etkinliklerin entegrasyonunu ifade eder. Aynı seviyedeki örgüt bireylerinin ilişkilerini düzenleyen ve ast üst ilişkisi içinde olan örgüt bireylerinin ilişkilerini düzenleyen hiyerarşi katmanlarının birbirlerine ilettiği konuların muhataplarına olması gerektiği gibi ulaşması iletişimde aksama meydana gelmemesine bağlıdır. Aksi hal örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önünde engel teşkil edebilir.¹

¹ T.Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s. 132

Amaçta birlik örgütte birliği doğurur. Bu birliğin tesis edilmesinde örgüt yöneticileri sorumludur. İdareci, çalışanları işin gereklerini yerine getirmeleri konusunda ikna etmelidir. Bu hususun sadece örgüt çıkarlarını değil aynı zamanda çalışanın bireysel çıkarlarını korumaya hizmet ettiğine, çalışanları inandırmalıdır. Çalışan, bu bilinçle hareket etmelidir. Bu doğrultuda her iki tarafça atılan iyi niyetli adımlar müşterek amaçlarda uyumu yakalamayı sağlamaktadır.¹ Amaçlar güdülemede aşağıdaki rollere sahiptir:

“- Birey tarafından belirlenen amacın açık olması iş başarılarını artırmaktadır. Çünkü birey o zaman daha kararlı ve arzulu davranış ve faaliyette bulunmaktadır. Aksine belirsiz amaçlar davranışlarda istek ve kararlılığı azaltmakta işyerinde çeşitli zorluk ve güçlüklerle karşılaşan bireyler sürekli ve etkili faaliyette bulunmamaktadırlar.

- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasına, kolay ve basit nitelikli amaçların ise bireysel istek ve hırs noksanlığına, dolayısıyla başarı noksanlığına neden olmaktadır.

- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir. Şu halde çatışma ya da uyum derecesi de güdüleyici bir faktör olmaktadır.”²

Bireysel ve örgütsel amaç ilişkisini bunun yanında örgütün amaçlarının örgüt mensuplarının kişisel amaçlarına olan etkileri açıklanırken sadece yukarıdaki hususlara bağlı kalınmamalıdır. Örgüt amaçlarının tayininde örgüt mensuplarının katkısı bahsedilen çatışmaları engelleyecek ya da en aza indirecektir bu husus da ayrıca çalışanların güdülenmesini sağlayacaktır. İdarecilerin belirli aralıklarla, hedeflenen amacın neresinde olunduğuna dair bilgilendirme yapması, elde edilen örgütsel başarı seviyesinde çalışana konulmuş olan bireysel amacın gerçekleştirilme

¹ A.Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini, Bursa, 2006, s. 172

² E.Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993, s. 343

oranına göre çalışanların ödüllendirilmesi çalışan motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır.¹

Örgüt amaçları, çalışan amaçlarıyla uyumlu ve olumlu bir etkileşim içindeyse çalışan başarısı ve motivasyonunu olumlu etkileyecektir. Ancak bu uyum ve olumlu etkileşim yanında çalışan işletme amaçlarını benimsemeli ve amaca dair istek duymalıdır.

2.1.2. Denetim Alanı

Bir idarecinin sorumluluğu altındaki ast sayısına denetim alanı denilir. Bir yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı, işin cinsine, grup çalışmasına ve yöneticinin niteliklerine bağlıdır. Bir kimsenin etkili biçimde yönetebileceği kişi sayısı sınırlıdır. Bu yüzden bir üstün en iyi şekilde yönetebileceği sayıda astı olmalıdır. Denetim alanı olarak tanımlanan bu ilke yönetilebilecek ast sayısına, işlerin karmaşıklığına, üstlerin yeteneği ile öğretim ve eğitime bağlıdır.² Yöneticiye çok fazla ast bağlanması sonucunda yönetici emri altındakileri etkili bir şekilde denetleyemez. Denetim alanı yapılan işe, çalışanların ve üstlerin yeteneklerine ve işlerin benzerliğine bağlıdır.

Denetim alanını kısıtlayan temel faktör zamandır. Zamanın kısıtlayıcı olması yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerinin sıklığına ve çeşitliliğine bağlıdır. Bununla birlikte denetim alanını etkileyen bir takım etkenler vardır. Bu etkenler şu şekilde özetlenebilir:

Üstlerle ilgili etkenler: Denetim alanını etkileyen etkenlerin başında üstlerin yetenekleri gelmektedir. Diğerleri ise denetim biçimi ve yönetim sistemidir. Üstlerle ilgili son etken ise yetki devridir.

Astlarla ilgili etkenler: Denetim alanını belirleyen astlarla ilgili etkenlerin başında astların eğitilmesi gelmektedir. Astlar iyi bir şekilde eğitildiğinde, örgütün genel amaçlarına daha çok sahip çıkarlar, hataları azalır ve yeni yetenekler kazanırlar. Astların yetenek ve deneyimleri de denetim alanını etkileyen etkenlerdendir. İyi yetişmiş astlar daha az denetime tabi tutulabilir. Bunun yanı sıra

¹ Eren, s. 344

² İ.Cemalcılar, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir, 1985, s. 132

astların motive edilmesi ve astlara özerklik verilmesi de astlar açısından denetim alanını etkilemektedir.

Örgüt ile ilgili faktörler: Denetlenecek işin özelliği denetim alanını etkileyen örgütsel faktörlerin başında yer alır. İşlerin karmaşıklığı arttığı ölçüde üstün denetim alanını daraltmak gerekir. Bir diğer örgüt ile ilgili faktör coğrafi dağılımdır. Ayrıca plan ve politikalar da denetim alanını etkilemektedir. Denetim alanını etkileyen örgüt ile ilgili etkenler arasında değişim hızı, eş güdümlene sağlama ve danışmanlardan yararlanılması gibi nedenler de sayılabilir.

2.1.3. İşbölümü ve Uzmanlaşma

Örgüt yöneticileri, örgütte gerçekleştirilen etkinlikleri amaçlarına en uygun biçimde ayırmalı ve bölümlendirmelidir. Bu suretle hem aynı emekle daha iyi ve daha fazla iş yapılmış olur, hem de çalışanın o işte uzmanlaşmasını sağlar. Uzmanlaşma belli bir işin bölümlendirilerek, her görevin belli bir kişi tarafından sürekli olarak yapılmasıdır. İşletmelerdeki bölümlerde gidilmesi planlanan uzmanlaşma seviyesi, işletmenin organizasyon yapısıyla doğrudan ilişkilidir. Söz gelimi, geleneksel yapıda işlerin görülme biçimi belirlenmiştir, kişilerin belirlenmiş şekilde iş görmesi istenmiştir. Diğer taraftan sosyo-teknik sistem kuramı gereğince organizasyon etkinliğinin verim gücü artışı, işlerin ve kişilerin birlikte değerlendirilmesiyle mümkün hale gelecektir. İşlerin küçük, basit ve sıradan parçalara bölünmesi ve çalışanların sürekli aynı işleri yapması örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkilere yol açacaktır.¹

2.1.4. Emir-Komuta Birliği

Organizasyonlarda ast üst ilişkilerinin uyumu için emretme, komuta etme organı ile kurmay organı birimlerinin iç işleyişlerinin belirlenmiş olmasının önemi büyüktür. Emir-komuta zinciri, örgüt içindeki yapıda kimin kime karşı sorumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu konuya yeterince önem verilmezse organizasyonda sorunlar çıkma olasılığı artmaktadır. Zira, astların birden çok üste bağlı oldukları

¹ Cemalcılar, s. 134

sistemlerde emir alınacak kişide ve verilen emirlerin öncelik sırasını belirlemede sorun yaşayacağı aşıkardır.¹

2.1.5. Görevlerin Tanımlanması

Her bölümün ve her konunun görev ve sorumlulukları açık ve kesin olarak tanımlanmalıdır. Görev verilen iş görenin hangi işleri yapacağı, ne gibi yetkileri olacağı ve sorumluluklarının neler olacağı ayrıca çalışması karşısında mali ve sosyal ne gibi çıkarlar elde edeceği belirlenmelidir.²

2.1.6. İstisna

Verilen yetkinin kapsamı, astın tek başına verebileceği kararların sınırlarını belirler. Ast, sorumlu olduğu konularda karar verme yetkisine sahip olacaktır. Ancak bazı durumlarda meydana gelen sorunu elindeki yetki ile çözemez. Bu gibi durumlarda sorun üste havale edilir. Böylece astın olağan dışı durumlarda yanlış kararlar vermesi önlenir.

2.1.7. Yetki Devri

Yetki, bir şeyi yapma hakkı olarak tanımlanabilir. Yetki kavramı, örgütlerde biçimsel yapı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel açıdan yetki, yöneticinin örgüt amacını sağlama adına bir işin yapılması için kendisinin astı olarak görev yapan çalışandan talepte bulunması veya astına bir işin yapılması hususunda talimat verme hakkı olarak ifade edilebilir.³ Herhangi bir örgütün etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi için bir yetki yapısına sahip olması gerekir. Yetki kavramının üç temel özelliği şunlardır:

- “ - Yetki bir haktır ve bu hak kişiye örgüt tarafından verilir.
- Yetki, karar vermeyi ve harekete geçmeyi ya da görevlerin başarılmasını içerir.
- Yetki örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanılır.”⁴

¹ Eren, s. 201

² H.Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s. 123

³ Hicks, s. 339

⁴ H.Can vd., İşletme ve Yönetim, Ankara, 1984, s. 208

İşletmelerde örgütsel amaçları gerçekleştirmek için duyulan işbirliği başarısı ya da başarısızlığı, yetki ve yetkinin kullanılmasına bağlanır. Zira işletmelerde yetki, örgüt içinde işbölümü, sorumlulukların belirlenmesi, uyumsuzlukların giderilmesi ve örgüt amaçlarının ön planda tutulmasına ilişkindir. Bu nedenle yetki sadece belli kişilere özgü veya başkalarında bulunmayan, statik, değişmeyen bir keyfiyet değildir. Kişilerin örgütte bulunduğu orana göre yetki ve ilişkileri değişebilir.

Diğer yandan yöneticinin ya da kullananın gözünde yetki, bir denetim ve uyumlaştırma aracıdır. Yetki kullanımında yetersizlik, yöneticinin örgütteki çabalarını beklenen ölçüde planlayamamasına, koordinasyonu sağlayamamasına ve denetimde başarısız olmasına ya da belirlenen amaçlara erişmede kaynakları ekonomik ve ussal kullanamamasına neden olur.

Yöneticiye verilmiş karar alma hakkının, yönetici tarafından astına devredilmesine yetki devri denilir. Bununla birlikte yetki devri ondan vazgeçmek anlamına gelmez. Temel yetkiler yine yöneticide olmaktadır. Astların sahip olduğu şey, belirli sınırlar içinde davranma özgürlüğüdür. Yetki devri astların örgüt faaliyetlerinde yetişmesini sağlar. Yetki devri karşılaşılan problemlerde farklı bakış açılarıyla farklı çözümleri getirebilir. Karar alma sürecini hızlandırır. Bu sayede örgüt içi uyumu neticelendirebilir.¹

Yetki devrindeki başarısızlık, örgütlerin büyümesi ve etkinlik hacminin artmasıyla daha çarpıcı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, başarısızlık burada yetki devrine ilişkin bir takım yanlış varsayımlar için temel belirleyicidir:²

2.1.8. Yetki ve Sorumluluğun Denklığı

Bütün konularda sadece bir kişinin karar verebilmesi ve bu kişinin tüm çalışanları denetleyebilme kabiliyetine sahip olması mümkün görülmemektedir. Hayatın ve işletmelerin olağan akışına uygun olmayan bu durum nedeniyle yetkiler alt kademelere devredilmek suretiyle paylaşılmaktadır. Bu durumda örgüt amacına ulaşmada etkinliği sağlamak adına, idarecinin kendisine verilmiş olan yetkilerin

¹ İ.Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1995, s. 216

² R.G.Wells, Yetki Devri (Çev. V. Üner) İstanbul, 1994, s. 15-17

kullanılmasını, kendisine verilen yetkiler kapsamındaki işlerin görülmesini alt kademe elemanlarından isteme hakkı yetki devridir.¹

Örgütün yöneticisi pozisyonundaki bireyin yetkisi kapsamında karar vermek, kendi astlarının görev alanlarının sınırlarını çizmek ve kendi astlarından amaca dair elverişli performans sergilemesini istemek ve beklemek davranışları bulunmaktadır.²

Bir işin yapılması ile ilgili getirilmiş zorunluluğa sorumluluk denilir. Yetki ile sorumluluk birbiri ile yakın ilişki içindedir. Örgüt mensuplarının örgütsel iş ve işlevleri gereğince sorumluluğu vardır.

Yetki devri kabul edilebilirken sorumluluğun devri kabul edilemez. Bu devir imkansızlığının yanında yetki devrinin sorumluluğu azaltması da beklenemez.³ Örgüt elemanlarının, görev gereklerine uygun davranıp davranmadıkları denetim yetkisine sahip kişiler tarafından denetlenmektedir. İşlerin, amaca uygun biçimde ve zamanda yapılması konusunda yetki sistemi etkinliğinin önemli bir etkisi vardır. İşin görülmesi esnasında gerekli olan davranışların sergilenebilmesi için çalışanlar kişisel özellikleri ve işin gerekleri ölçüsünde yetkilendirilmiş olmalıdır. Çalışanın kendisine doğru zamanda verilmiş yetkileri işin gereklerine uygun ve hatta yaygın kullanabilmesi işletme verimliliği açısından çok önemlidir.⁴

Yetki devri yönetime ait bir faaliyetir. Yetki devriyle elde edilmek istenen amacın sağlanması için bazı esaslı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu temel ilkelerden birincisi, denklik ilkesidir; yani astın üzerine aldığı yetki ile sorumluluğun birbirine denk olmasıdır. Bu husustaki ikinci ilke, komuta birliğinin tesis edilmiş olmasıdır; bu ilke ile yetki devrinde ast üst ilişkisinde yaşanacak karmaşanın önüne geçilmesi sağlanacaktır. Yetki devri etkinliğinde aranması gereken son ilke, sorumluluğun devredilmezliği ilkesidir; üst devretmiş olsa dahi devrettiği yetkiye dair sorumluluğu paylaşılarak üzerinde taşımaya devam edecektir.⁵

¹ G.Onal, Temel İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 2000, s. 118

² Hicks, s. 340

³ H.G.Hicks, C.R.Gulet, Organizasyonlar: Teori ve Davranış (Çev. B. Baykal), İstanbul, 1981, s.339

⁴ Hicks, s. 345

⁵ B. Tokat- D.Şerbetçi, İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 2000, s. 173

Örgütün yönetim kadrosu ve örgütte üst olarak belirlenmiş diğer kişiler, yetki devriyle astlarının bireysel yetenek ve etkinliklerinden faydalanma imkanlarını artırmalıdır. Astlar kendilerine duyulan güven nedeniyle işe olan motivasyonlarını artıracaklardır. Bu güveni korumak adına çaba sarf edeceklerdir.

2.1.9. Hiyerarşik Yapı

Bir örgütte yer alan bireylerin ast-üst ilişkiler çerçevesinde sınıflandırılmasıdır. Yetki ve sorumluluk bu sınıflandırma uyarınca kesintisiz bir biçimde birbirini takip ederek dağıtılır. Talimatlar belli bir basamak sırasına göre yukarıdan aşağıya doğru akmalıdır. Hiyerarşik yapıdaki emir zinciri sayesinde iş görenler arası ortaya çıkabilecek karmaşa engellenmiş olur.

2.2. Örgütün Amaçları

Bir örgütün yapısını oluşturan temel unsurlardan biri de örgüt amaçlarıdır. Örgütün amaçları, örgütün tepe yönetimi tarafından belirlenen amaçlardır. Tepe yönetimin belirlediği amaçlar örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenirse gerçekleşebilir. Bunun için bu amaçların bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler ise şunlardır:

“- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır: Belirlenen amaçların, onları yerine getirecek kişiler tarafından tamamen benimsenmesi gerekmez. Ancak amaçlar ne kadar çok kişi tarafından benimsenirse o kadar yararlı olacaktır. Dolayısıyla amaç belirleme sürecine onları gerçekleştirecek kişileri de dahil etmek yararlı olacaktır.

- Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır: Ulaşılabilirlik kolaylıkla ulaşılan şekilde kabul edilmemelidir. Zira amaçların kolay ulaşılabilir olması, çalışanların çabasını azaltır. Bunun yanında amaçlara ulaşılmasının zor olması da çaba sarf etmeyi önleyebilir. Bu nedenle amaçlar ulaşılabilmesi için belli bir oranda çaba sarf etmeyi gerektirecek zorluk derecesinde ulaşılabilir olmalıdır.

- Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır: Amaçlar ne kadar açık ifade edilirse çalışanlar da gerçekleştirmek zorunda oldukları amaçları o kadar iyi bilirler ve çabalarını o kadar iyi yönlendirirler.

- Amaçlar başarıya dair motivasyon etkisine sahip olmalıdır: Amaçlar, üstleri ve astları yeni başarılarla ulaşma konusunda teşvik etmelidir.

- Amaçlar birbiriyle çelişmemelidir: örgüt kademelerinin amaçları ile örgüt elemanlarının amaçları nihai örgüt amaçlarıyla uyumlu olmalıdır.

- Amaçlar doğru seçilmelidir, yani işletmenin niteliklerine ve durumun özelliklerine göre özel olmalıdır: Amacın belirlenmesi esnasında örgütlerin önünde alternatifler vardır. Bu alternatifler içinde işletmeye uygun olan amacın seçilmesi gereklidir. Örgütün oluşmuş kültürü ve değerleriyle bağdaşan amaç, örgüt için doğru sayılır ve böyle bir amaç örgütü yönlendirir.

- Amaçların fırsat maliyeti göz önüne alınmalıdır: Amaçlar için göz önünde bulunduracak bir başka özellik de fırsat maliyetidir. Tercih edilen amaç nedeniyle tercih edilmeyen amaçta elde edilmesi beklenen ama vazgeçilen faydayı fırsat maliyetidir.”¹

3. ÖRGÜT TÜRLERİ VE BİLEŞENLERİ

3.1. Örgüt Türleri

Bir örgütün temelde hedeflediği gerçekleştirmek için bir araya geldiği amaca uygun bir yapı oluşturması gerekmektedir. Bu amaçla da farklı örgüt türleri sınıflandırmalar ortaya çıkmaktadır. Örgütler, otorite yapısına ve amaç ya da işlevlerine göre iki grupta sınıflandırılabilir:

Otorite yapısına göre örgütler; “Hiyerarşik” ve “demokratik örgütler” olarak ikiye ayrılır. Hiyerarşik örgütler; siyasi partiler, sendikalar ve gönüllü kuruluşlar gibi demokratik örgütlerdir. Hiyerarşik örgütlerin temel özelliği, temel yönetsel görevleri yerine getirecek şahısların resmi yollarla ve bir kişinin iradesi doğrultusunda atanmamasıdır. Demokratik örgütlerde seçme, kıdemlilik ve işten çıkarma gibi temel kararlar, demokratik yollarla tarafların katılımıyla alınır.²

¹ Dinçer - Fidan, s. 37-38

² N.Genç, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004, s. 106

Amaç ya da işlevlerine göre örgütler; örgütün hizmet ettiği işlev ya da amacın türüne göre yapılan sınıflandırmadır. Örgütlerin amaç ya da işlevlerine göre yapılan sınıflandırma da şu şekildedir:

“Üretim ya da ekonomi örgütleri: Refahın yaratılması, malların üretilmesi, halka ya da belirli bir bölümüne hizmet verilmesi amacıyla olan bu örgütlere tipik örnek, işletmelerdir.

Varlık sürdürme örgütleri: Kişilerin diğer ölçütlerindeki ve toplumdaki rolleri için sosyalizasyon görevini üstlenen örgütlerdir. Bu tip örgütler kendi içinde varlık sürdürmeyle doğrudan ilgili olan örgütler ve sağlık, refah ve reform etkinlikleri yoluyla iyileştirme işlevi gören örgütler olmak üzere alt sınıflara ayrılır.

Uyarlayıcı örgütler: Bilgi yaratan, kuram geliştiren, sınayan ve belli bir derecede karşılaşılan sorunlara bilgileri uygulayan örgütlerdir (üniversite ve diğer araştırma örgütleri gibi).

Yönetsel ya da politik örgütler: Kaynakların, insanların ve alt sistemlerin planlama, koordinasyon ve denetimiyle ilgili olan örgütlerdir. Bu örgütlerin en tipik örneği devlettir.”¹

Örgütsel biçim temel alınarak bir sınıflandırma yapıldığında formel ve enformel olmak üzere iki örgüt türü ortaya çıkmaktadır. Yukarıda kısaca bahsi geçmiş olan formel ve enformel örgüt yapısını daha detaylı incelemek çalışmamız açısından faydalı olacaktır.

Formel (resmi) örgütler: Örgütler amaçları çerçevesinde çalışırken örgüt içinde çeşitli olaylar ortaya çıkar bu olaylar örgüt mensuplarının birbirine olan karşılıklı davranışlarından doğar. Bazı örgüt biçimlerinde mensupların birbiri ile ilişkileri ya da örgütün başka örgütlerle ilişkileri daha önceden belirlenmiş yazılı kurallar çerçevesinde gerçekleşir. Bu tarz örgütlerde kurumsallık esastır. Formel örgüt yapısı olarak ifade edilebilecek bu yapıda kural, hiyerarşi, düzen çok

¹ Can, 1999 s.13

önemlidir. Bu önem nedeniyle örgüt faaliyetleri bir koordinasyon çerçevesinde gerçekleştirilir. İlişkiler bir düzen içinde yürütülür.¹

Enformel (resmi olmayan) örgütler: Enformel örgütler aileler, topluluklar, küçük bir köy, sık sık bir araya gelen arkadaş topluluğu gibi, üyeler arasındaki etkileşmenin, üyelerin birbirlerine karşı besledikleri duyguların, her üyenin rolünün etkinlik ve görevlerinin zamanla kendiliğinden oluşup geliştiği örgütlerdir. Bu tür örgütlerde insanların davranışları, karşılıklı etkileşimlerle kendiliğinden ortaya çıkıp gelişen toplumsal kurallarla düzenlenir. Toplumsal örgütler çoğunlukla koordinasyon yönünden önem kazanmaktadır. Enformel örgütlere örnek olarak; bir arkadaşlık grubu, bir akşam yemeği partisi, okulda bir grup gösterilebilir. Sosyal tatmin ihtiyacı ve kendini ifade edebilme, gerçekleştirebilme isteği enformel örgüt yapısına dahil olma nedenleri içindedir. Bireyler katı kuralların esnetilemediği formel örgüt yapılarında zaman zaman aradıkları saygınlığı, sosyal iletişimi enformel örgütler vasıtasıyla elde edebilirler bu nedenle bu ihtiyaçları karşılayacak daha önceden oluşturulmuş enformel yapıya dahil olurlar ya da yeni bir enformel yapı tesis etmeye çalışırlar. Sosyallığe dair kişisel gereksinim tatmini amacı ön plandadır.²

Örgüt türü amaçlar esas alınarak belirtildiğinde, üretim örgütleri, politik örgütler, ekonomik amaçlı örgütler, birleştirici ve sosyal örgütler, karma amaçlı örgütler söz konusu olmaktadır.³

Örgütlerde ölçeklerine göre bir farklılaşmaya gidildiğinde küçük ölçekli, orta ya da büyük ölçekli örgütler, mülkiyetlerine göre bir ayırım yapıldığında ise kamu ya da özel sektörde varlığını sürdüren örgütler şeklinde bir sıralama yapılmaktadır.⁴

Örgüt türleri, örgütten yararlanan bireylere göre; örgütte çalışanlar, örgüt sahipleri, müşteriler, örgütün içinde bulunduğu toplumun üyeleri olarak, dört grupta ele alınmaktadır. Hizmet önceliğine göre şu şekilde sınıflandırılmaktadır: Ortak yarar kuruluşları; üyelerine fayda sağlamak amacıyla kurulmuşlardır. Bu tür kuruluşlara örnek olarak sendikalar verilebilir. İşletmeler; yarar sağlama önceliğini

¹ Hicks, 1979 s.32

² E.Özkalp, Örgütler ve Çalışma, Eskişehir, 1986, s.45

³ F.Karcioğlu, Özelleştirme ve Örgüt İklimi: Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi,SBE,YDT, Erzurum, 1997, s. 43

⁴ H.Can vd., Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 2001, s. 22-23

sermayedarlarına ve kuruluş sahiplerine gösteren kuruluşlardır. Ticari bankalar bu tür örgüt türü içerisinde yer almaktadır. Hizmet kuruluşları; belli bir gruba hizmet sağlamak için kurulmuş kuruluşlardır. Çocuk Esirgeme Kurumu, THY gibi örgütler örnek olarak verilebilir. Toplum yararına yönelik kuruluşlar; toplum çıkarını gözetken örgütlerdir. TSK gibi sosyal çıkarı gözetken örgütler bu grupta yer almaktadır.¹

3.2. Örgüt Bileşenleri

Bir örgüt yapısal ve süreç olarak iki temel bileşene sahiptir. Bu bileşenler kendi içinde de çok sayıda unsurlar taşımaktadır. Buna göre: “Örgütün yapısal bileşenleri temel yapı ve prosedürler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Örgütün temel yapısı, sorumlulukları örgüt üyeleri arasında dağıtma işlevine sahiptir. Temel yapı, kaynakları ve insanları gerekli görevlere tahsis ederek, otorite ve sorumluluğu bunların denetim ve eşgüdümü için düzenleyerek örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini hedefler. Bu amaçla, sorumlulukları belli bir hiyerarşi içinde dağıtırken, görevlerin yerine getirilmesi için rolleri ve grupları belirler. Yapısal bileşenlerin ikincisi olan prosedürler davranış üzerine odaklanmıştır. Bireylere kendilerinden beklenen davranışları belirtmek için kuralları belirler.

Örgüt bileşenlerinin ikincisi örgütlenme süreci ya da örgüt sürecidir. Bu bileşen, bütünleşme, işbirliği, ödül ve denetim öğelerinden oluşmaktadır. Bütünleşme, toplam değer yaratmak için farklı ancak birbirini tamamlayan etkinlikler arasında yeterince eşgüdüm sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilidir. Denetim unsuru, amaçların belirlenmesi, yürütülmesi ve amaçlara erişiminin izlenmesini kapsamaktadır. Ödül ise örgüt üyeleri arasında motivasyonun sağlanması ve amaçlara daha hızlı ulaşılması yönünden önemli bir süreçtir.”²

Örgütün bu iki bileşeni örgüt ortamını yakından etkilemektedir. örgütsel yapı ve prosedürlerin etkin bir şekilde oluşturulması, örgüt ortamını olumlu yönde etkilemekte ve bu durum da çalışanların performansına ve iş doyumuna, dolayısıyla örgüt performansına önemli katkılarda bulunmaktadır.

¹ E.Tanyeri, Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi: Bankacılık Alanında Bir Örnek, AÜ SBE, YYLT, Ankara, 2000, s. 22

² J.Child, “Organization” Blackwell Publishing, ABD, 2005, s.6-7

4. ÖRGÜT - TÜKENMİŞLİK İLİŞKİLERİ

Bireyin hayatında ve örgütün faaliyet alanlarında ortaya çıkardığı olumsuzluklar tükenmişlik sendromunu önemli kılar. Tükenmişliğin oluşmasını tetikleyen olayların kişiler üzerindeki etki derecesi kişiden kişiye ve hatta zamana göre değişir aynı zamanda tükenmişliği yaşayan kişiler üzerindeki etkileri de kişinin özelliklerine göre değişebilir dolayısıyla bu açıdan tükenmişliğin sonuçları konusunda kesin yargılara varmak mümkün değildir.¹ Her ne kadar sebep sonuç ilişkisi kesin ifadelerle somutlaştırılamasa da tükenmişlik bireyi ve örgütleri önemli derecede etkileyen bir kavramdır. Zira tükenmişlik belirtileri ilk olarak bireyin iç dünyasında etkiler oluştursa da bu etkiler takip eden süreçte aile hayatına bunun yanında çalışma hayatına olumsuz sonuç olarak kendisini göstermektedir.²

Özellikle yüz yüze iletişimin esas olduğu sektörlerde muhatap olunan insanlara karşı hırçın, soğuk, sert davranma, örgüt içi iletişimin azalması, iletişim halinde olduğu insanların bulunduğu ortamlardan uzaklaşma ve içe kapanma, verim gücü düşüklüğü, konsantrasyon eksikliği, iş ve işyeri hatalarını artması, iş kazasına neden olma, örgüt amaçlarına ve işe yönelik kayıtsızlık, yenilik arayışının azalması, işin beklentilerini karşılamadığını düşünme, başarısızlık, işe gecikme ya da işe gelmeme, işleri zamanında yapmama ya da hiç yapmama, iş doyumunda azalma, örgüt bağlılığının yitirilmesi ve iş akdini sona erdirmeye bir başka işte çalışma isteği tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanın bu sendrom nedeniyle özel hayatında ve iş hayatında ortaya çıkardığı bir takım sonuçlar olarak ifade edilebilir.

İnsanlarla sürekli iletişim halinde olmanın zorlukları vardır. Özellikle memnuniyet kavramıyla ifade edilen ve çalışanlardan sürekli istenen amacın gerçekleştirilmesi adına çoğu çalışan kendilerinden ödün vermeye başlamaktadır. Duygusal ve fiziksel kapasitelerinin yeterli olup olmadığına bakmaksızın memnuniyet adına gayret göstermektedirler. Özellikle bu ilişki yapısında kişilerin duygusal özellikleri de ön plana çıkmaktadır. Bu durum çalışanın muhatap olunan

¹ Sabuncuoğlu - Tüz, s.307

² Maslach - Jackson, s.100

kişilerin duygusal özelliklerini de çalışırken dikkate almalarını gerektirir. Bu husus da çalışan açısından duygusal tükenmeyi tetiklemektedir.¹

Tükenmişlik yaşayan birey, davranışlarıyla, iş ve özel ilişki durumlarıyla, iş kapasitesiyle bir olumsuzluk içindedir. Örgüt ortamındaki ilişkileri de yüzeysel ve mesafelidir. Bunların yanında tükenmişlik yaşayan çalışanlar bazen doğru olmadığı halde iş konusunda çok tecrübeli ve çok bilgili olduklarını, her şeye kadir olduklarını düşünebilirler. Bazen bu psikoloji nedeniyle bazen de işe olan katkılarını ispat etmek düşüncesiyle iş ve özel yaşamda alınmaması gereken riskleri alabilirler.²

İleri düzeyde tükenmişlik yaşayan bireyler; sömürüldüğünü, aldatıldığını, zarara uğratıldığını düşünür. Üstelik bu düşüncüyü haklı kılacak hiçbir neden yoktur. Yakın ilişki içinde olduğu kişiler de dahil olmak üzere çalışma arkadaşlarından şüphe etmeye başlar. Onların bağlılıklarını, güvenilirliklerini sorgular. Sır paylaşmayı çok riskli görür. Hatta sır olmasa bile söylemlerinin bir süre sonra kendisi aleyhine kullanılacağını düşünür. Aşırı alınganlık gösterir. Aşağılama niyeti olmadan sarfedilen sözleri aşağılama olarak kabul eder. Tehdit unsuru içermese bile bazı cümleleri gözdağı verme olarak algılar.

Tükenmişlik yaşayan bireyler, depresif bir ruh hali içinde olabilirler. Ancak bu kişilerin yaşadığı depresyon genelde geçici ve belirgindir. Dolayısıyla tükenmişlik birey üzerinde çok ciddi zararlara yol açabilmekte, hatta bireyi dolaylı olarak ölüm düşüncesine bile itebilmektedir.³

Tükenmişlik etkilerini çalışanın tükenmişlikten etkilenme derecesiyle ve işyerinin bu olumsuz duruma karşı geliştirdiği savunma mekanizmalarının gücüyle orantılı olarak gösterir. Etkisiz savunma mekanizması ve aşırı etkilenen birey söz konusu ise verim gücü kaybı, grup içi uyumsuzluğa, örgütün en önemli unsurlarından biri olan insan kaynağının sevk ve idaresinde zafiyete neden olabilir. Bu durumda performansın ve üretim kabiliyetinin düşmesi kaçınılmaz olur. Arz talep dengesi arzın kalitesizliği nedeniyle bozulmaya başlar. Müşterinin taleplerinin onun istediği zaman ve kalitede karşılanamaması örgütü müşteri gözünde güvenilirmez yapabilir.

¹ Maslach - Jackson, s. 95

² Sürgevil, s. 39

³ Örmen, s. 31-32

Bu nedenle, tükenmişliğe etki eden faktörler ile belirtilerine eşlik eden özelliklerin bilinmesi, tükenmişliğin nasıl seyrettiğinin görülmesi açısından önemlidir.

Tükenmişlik sendromu nedeniyle karşılaşılan bir başka olumsuzluk da, tükenmişlik yaşayan insanların dikkat eksikliği veya dağınıklığı yaşamalarıdır. Çalışan başladığı işten çabuk sıkılır, o işi bitirmekte zorlanır. İş dışı konular veya olaylarla daha fazla ilgilenmeye başlar. Kendilerinden beklenen işin kalitesi düşer. İş kazalarının önlenmesi için alınması gereken tedbirlere de gerekli dikkati veremez böylece kazalara neden olabilir. Dikkat dağınıklığı nedeniyle yaşanacak bu durumların haricinde çalışma arkadaşlarının huzurunu kaçırarak davranışlar sergilemeye başlarlar. Dolayısıyla tükenmişlik bulaşıcı bir sorun olarak da ifade edilebilir.¹

4.1. Örgüt Ortamının Tükenmişlik Sendromuna Etkileri

Tükenmişliğe etki eden bir çok neden örgüt ortamından kaynaklanmaktadır. Kişinin çalıştığı ortam, yaptığı işin yapısı, işin yoğunluğu tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. Örgüt ortamı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örgüt ortamına yönelik sınıflandırmalar şu şekilde ele alınmaktadır:

Açık ortam: Astlar ve üstler arasında uyum vardır. Yaşanabilecek çekişmeler ve tartışmalar çalışma barışına zarar vermez. Çalışanların iş ilişkileri ve işteki sosyal ilişkileri tatmin edicidir. Örgüt içinde iş doyumunu arzu edilen seviyelerdedir. İdareciler ve çalışanlar mensubu oldukları örgüt ve faaliyetleriyle kıvanç duyarlar.²

Bağımsız ortam: Açık ortamda çalışanların moral seviyesine ulaşmasa da örgüt içinde moral seviyesi yükseltir. Bağımsız ortamda sosyallığe dair gereksinimler ve bu konudaki doyum önemsenir. Bu ortam tipinde küçük gruplaşmalar olabilir ve hatta bu gruplar içinde baskı gücünü elinde tutan gruplar da olabilir ancak bu baskı

¹ Sürgevil, s. 91-92

² C.John - J.Taylor, "Leadership Style, School Climate and The Institutional Commitment of Teachers" International Forum, C.2, S.1, 1999, s. 32

grup içi uyuma olumsuz etki etmez, örgütün üretim kapasitesini olumsuz etkilemez. Bürokratik engel yoktur. Verimli çalışma adına yönetici baskısı yoktur.¹

Denetimli ortam; Bu tür bir iş ortamında görev olgusu odak noktası olmaktadır. Çalışanların moral seviyesi açık ortam tipine nazaran düşüktür. İş ortamında örgüt mensuplarının arkadaşlık ilişkileri yok seviyesindedir. Çalışanların birbirine yardım etmesi ve birbirine ilgisi çok az seviyede gerçekleşir. İdareci emreden olarak nitelendirilmektedir. Yönetici, çalışanların sosyal gereksinimlerini sağlamak için çaba sarf etmez.²

Samimi ortam: Astlar ve üstler hem kendi kademelerindeki hem de diğer kademelerlerdeki arkadaşlık ilişkilerini tesis eder. Sosyalliğin ve bu konudaki gereksinimlerin tatmini önceliklidir. Moral seviyesi orta düzeydedir. Bu ortamda çalışanlara mutlu aile tablosu çizilmeye çalışılır.

Babaerkil ortam: İdareciler çalışanlar üzerinde hem bir baskın otorite kurmaya çalışır hem de çalışanların işyerinde sosyalleşmesini sağlayıp sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmek ister. Ancak hem otorite zafiyeti yaşanır hem de sosyal gereksinimler karşılanamaz. Daha çok kapalı ortam türünün özelliklerini içinde barındırır. Çalışanlar arasında uyumsuzluk vardır. Arkadaşlık yoktur. Örgütün her alanında bilgi sahibi olmak isteyen bir idareci profili vardır.

Kapalı ortam: Çalışanların morali çok düşük seviyededir. Yaşanan tartışmalar çalışma barışını bozucu etkiye sahiptir. Tartışmalar ve çatışmalar süreklilik arz eder. İş doyumu oldukça düşüktür. Astların ve üstlerin gerek kendi aralarında gerekse de farklı kademedeki kişilerle olan samimiyeti yok denecek düzeydedir. Yönetici kendisini sadece emreden konumuna alır ve çalışanların başarısı için kolaylık arayışına girmez. Verim düşüktür.

Bir örgüt ortamında bireylerin tükenmişliğine etki eden ölçütlerden biri de ortamın liderlik özellikleri olmaktadır. Liderlik özelliklerine göre ortam tipleri:³

¹ Karcıoğlu, s. 63

² K.Akhun, Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi, Atatürk Üniversitesi SBE, YYLT, 2000, s.55

³ Genç, s. 115

Otokratik yapıli ortam: Bu tür bir örgüt ortamında yöneticiler formel yapının devamlılığını vurgular. Tanımlanmış roller ve iş çevreleri kesindir. Bu kesinlikte çalışanlardan tam performans beklenir. Protokol, talimat, statü, ilişkilerin sadece iş konusunda dikey ve formel şekilde kurulması ve kural dışılığı verilecek ceza ağırlıkla vurgulanmaktadır. Bu ortam tipinde, çalışanlar ortama tepki göstermeye başlar. Ortama tepkiyle birlikte otoriteye dozu yüksek saldırılar başlar. Haliyle iş doyumunu düşer ve çalışanlarda tükenmişlik belirtileri başlar.

Demokratik yapıli ortam: Örgüt elemanlarının birbirine bağıllığı yüksektir. Ekip çalışması ve grupların, bireylerin birbiriyle yardımlaşması söz konusudur. İdareciler de bağıllık, güvenilirlik, yardımseverlik, dayanışma gibi özellikleri çalışma hayatlarında gösterir. Kararlar ortak akılla alınır. Kararlara katılım vardır. Cesaretlendirme ve yardım etme, ceza verme uygulaması yerine tercih edilir. Çalışanların kişisel gelişimleri, birbiri ile olan ilişkilerin birlik beraberlik duygusunu pekiştirmek önemli olduğu için aranan bu hususu sağlama adına çeşitli toplantı ve seminerler tertiplenir. İş ortamında çalışanların birbiriyle olan ilişkileri yapılacak işten daha önemlidir. Bu durumda iş doyumunu artırırken etkinliği düşürür.

Başarıya yönelik ortam: Bu örgüt ortamında iş verimliliği esastır. Çalışanlardan örgüt amaçlarını gerçekleştirme adına kendilerine alt amaçlar koymaları ve bu amaç doğrultusunda sorumluluk yüklenmesi beklenir. Çalışan bu doğrultuda yüreklendirilir. Bu amaç çerçevesindeki reformist ve yeni bir şey ortaya koyan davranışlar desteklenir. Verim gücünün en üst seviyede olması için mükafat, onaylama, takdir etme, prim verme veya terfi ettirme gibi teşvik edici unsurlar bu yapıya sahip örgütlerce sıklıkla kullanılır. Yardımlaşma önemsenir. Enformel grup yapılanmaları kabul edilir. Verim gücü artması sürekli vurgulanarak çalışanların motivasyonunun artırıldığı ve örgüt başarısının da arttığı düşünülür.

İş ve iç denetiminin çalışan elinde tutulmamasının tükenmişliğe götüren hususları tetiklediği kabul edilmektedir. Denetimin kuvvetli bir tembihi içerdiği, yani çalışana başka bir alternatif sunmadığı durumlar, çalışanın başarısını olumsuz etkiler. Çalışan ağır bir duygusal stres hisseder. Çalışanın öfkesi artar. İşe yaramadığı hissini

doğurur. Bu tür stres yoğun bir örgüt ortamında çalışmanın tükenmişliğe zemin hazırlaması da kaçınılmaz olmaktadır.¹

Bunun yanı sıra, işyerinin fiziki özellikleri nin etkileri de göz ardı edilmemelidir. İşyerindeki ses yüksekliği, işyerindeki kasvet, tekdüzelik, ulaşım imkanlarının kısıtlılığı, donanımsal yetersizlikler gibi fiziksel sorunlar, çalışma saatlerin esnek olmayışı, vardiyalı çalışma düzeni, yükselme olanaklarının sınırlılığı, iş saatleri üzerinde denetim sahibi olamamak da tükenmişliğe etki edebilmektedir.²

Örgüt ortamındaki ilişkiler de tükenmişlik konusunda etkili olmaktadır. Yüz yüze iletişimin esas olduğu çalışma biçimlerinde bu iletişim süresinin uzunluğu, sıklığı, muhatap olunan kişi sayısının çokluğu da tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır.

İş gereği sadece iş dışı kitleyle iletişim değil idareciler ve çalışma arkadaşlarıyla da iletişim kurulmaktadır. Bu iletişimde bireyler birbiriyle birbirini destekleyici ilişkiler kurabileceği gibi birbirine engel çıkartıcı ilişkiler de kurulabilmektedir. Bu husus kendi başına tükenmişliğe götürebildiği gibi başka nedenlerle tükenmişliği yaşamaya başlayan çalışanın tükenmişlikten kurtulmasını sağlayabilir ya da daha fazla tükenmişliğe gitmesine neden olabilir. Dolayısıyla iş ortamında bireylerin yardımlaşması bir temenniden öte zorunluluk olarak kabul edilmelidir. Ancak bu yardımlaşmanın işyerindeki iç rekabet nedeniyle zaman zaman geri plana atıldığı göz ardı edilmemelidir. Çalışma arkadaşına nazaran daha fazla terfi alma arzusu ve yardımlaşma bir çelişik durum yaratarak duygusal tükenmişlik sorununa neden olabilir.³

Aynı kademede çalışanlar çoğu zaman kişisel nedenlerle birbiri ile çatışma yaşarlar. Fakat örgütün yapısının ve yönetim anlayışının kişisel nedenlerle kıvılcım alan çatışmaları kışkırtarak körüklediği unutulmamalıdır. Çatışmanın örgüt faaliyetleri nedeniyle kışkırtılmasının nedeni ekip, grup veya bölüm başarısının

¹ Örmən, s. 18

² O.Çam, Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması, Ege Üniversitesi, SBE, YDT, İzmir, 1991, s. 5

³ Ceylan - Ulutürk, s. 48

performans değerlendirmesinde baz alınması yerine bireyin başarısının performans değerlendirmesinde yoğun olarak kullanıldığı sistemlerin kullanılmasıdır.¹

Örgüt ortamının tükenmişliğe etkilerinden biri de çalışma ortamında yaşanan yıldırma davranışlarıdır. Yapılan araştırmalarda iş ile ilgili olan belirsizlik, hazımsızlık, zayıf yöneticilik ve liderlik, aşırı rekabet, gerginlik, çatışma ve takdir edilmeme gibi durumlar yıldırma olarak kabul edilir.² Sorunların görmezden gelindiği, çözümsüz bırakıldığı durumlar çatışmaları arttırmakta ve yıldırma davranışı olarak ifade edilen davranışlara neden olmaktadır³. Bu alanda yapılan bir başka çalışmaya göre de; otokratik yönetim biçiminin, güç dağılımındaki aşırı dengesizliğin, yönetim biçiminin zayıflığının, yapısal iş değişikliklerinin, idari kararlar konusundaki uyuşmazlıkların, yoğun rekabet koşullarının, örgüt içi düşmanca tavırların yıldırma davranışı olduğu ifade edilmiştir.⁴

Baykal'a göre, bir kuruluşun idarecileri ve çalışanları bir girişimci tarafından bir araya getirilir. Bu kişiler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına örgüt faaliyetlerine katkı koymaları düşüncesiyle farklı zamanlarda birbirlerinden habersiz olarak bir araya zoraki olarak getirilirler. Dolayısıyla idareciler ve çalışanlar zoraki bir topluluktur.⁵ Bazı örgütlerde bireyleri bir arada toplayan husus sevgi saygı değil, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik işleri görerek para kazanma amacıdır. Bu husus örgüt içi çatışma ortamına zemin hazırlayabilir. Sağlıklı bir örgüt yapısından söz edebilmek için, çalışma ortamındaki iç çatışmaları minimum düzeye indirmek gerekmektedir⁶.

Bir örgütte çalışanların birbiri ile yaşayacağı tüm çatışmaların önüne geçebilmek imkansızdır. Hayatın olağan akışında bu husus doğal bir durum olarak kabul edilir. Ancak çatışmalı sürecin kabul edilebilir bir süreden çıkıp uzunca bir süre devam etmesi, çatışma konusu problemin bertaraf edilmesi sürecini de uzatacağı

¹ E.Özkalp - Ç.Kırel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001, s. 330

² S.B.Kök, "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", SÜ SBE Dergisi, S.16, 2006, s.439

³ F.Uluğ - B.Beydoğan, "Kamu Örgütlerinde Psikolojik Taciz", Amme İdaresi Dergisi, C.42 S.1, 2009 s.62

⁴ Kök, s.439

⁵ A.N.Baykal, Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobingden Günümüze, İstanbul 2005, s.43

⁶ İ. E.Başaran, Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, 1982, s.76

için neticede gerçekleşen çözümsüzlük ortamı örgütün faaliyetlerine zarar vereceği kuşkusuzdur. Burada yapılması gereken, uyuşmazlık yaşanan konu üzerinde farklı bakış açılarının geliştirilmesine zemin hazırlamaktır. Dolayısıyla yaşanan çatışma ortamı sorunlara aranan çözüm çeşitliliğini doğurursa, soruna en uygun çözümün bulunması konusunda faydalı olabilecektir. Aynı kademedeki çalışanların çatışması kişisel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi örgüt yapısı, yönetim anlayışı vb. nedenlerden de kaynaklanabilir.¹

Örgütte organizasyon ve yönetim zafiyeti tükenmişlik nedenlerini doğurabilir. Çalışanlara yönelik adaletsizlikler, çalışanlardan bir y a da bir kaçına diğer çalışanların adalet duygusunu zedeleyecek ayrıcalıklar tanınması, işyerinde güvensizliği doğurur. Bunun yanında kayırılan personele karşı da husumet beslenmesine neden olmaktadır.

Örgütler, değerlerine ve faaliyet alanlarına uygun, şahsına münhasır kurallar ve metotlar geliştirirler. Bazen ihdas edilen kurallar ve izlenmesi istenen metotlar hizmeti sunan çalışanla hizmeti alan kişi arasında strese neden olmaktadır. Bu nedenle oluşan duygusal stres tabanlı tükenmişlik nedenlerine örnek olarak:

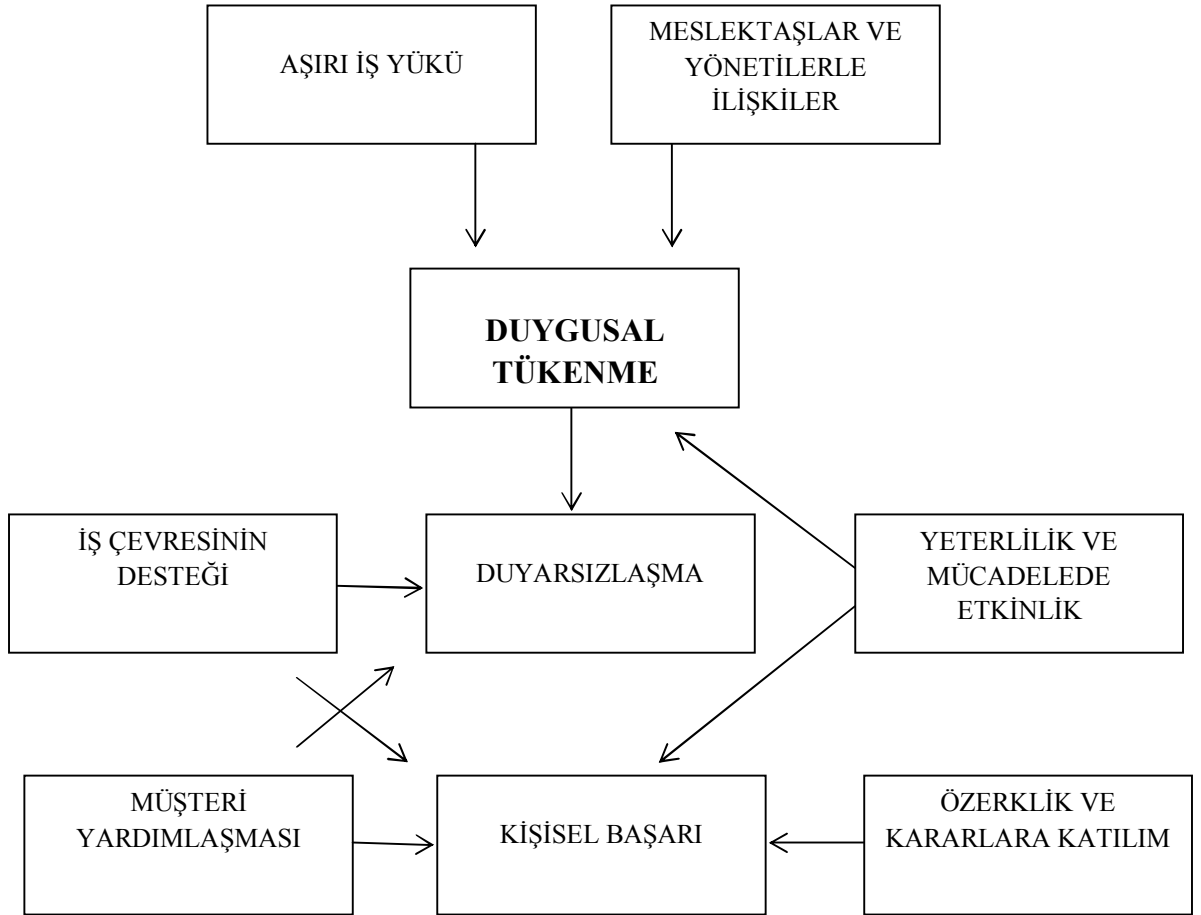
- Form doldurma gerekliliği,
- İş için gerekli ihtiyaçları karşılamada yetersiz ödenek,
- Aşırıya kaçan kırtasiyecilik işlemleri,
- Organizasyonda ve idarede zafiyet,
- Kısıtlı zaman,
- Mütemadiyen raporlama istenmesi,
- Amaçlarda belirsizlik,
- Hizmet içi rollerin sınırlarının tam olarak belirlenmemiş olması,
- Ast üst ilişkilerinin bozukluğu, iletişim sorunları,
- Yeterli iş güvenliği sağlanamaması,
- Görevde yükselme imkanlarının kısıtlılığı.²

¹ H.Koç, Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu, İÜ, SBE , YYLT, İstanbul, 1999, s.40

² Örmən, s.14

Bu nedenler dışında ayrıca elde edilen başarıyı takdir edici mükafatlandırma noksanlığı, örgütün sahip olduğu değerlerle çalışanların sahip olduğu değerler arası uyumsuzluk, dağınık bir topluluk yapısı, bir araya getirilen ekipte amaca dair yetersizlik, örgütün mukavemet gücünün zayıf olması, yardımlaşma noksanlığı gibi örgüt içi nedenler de tükenmişliği doğuran nedenler içinde sayılmaktadır. Yukarıda ifade edilen sebepler incelendiğinde tükenmişliği doğuran ve tetikleyen nedenler içinde örgüt yapısının, çalışma ortamının ne denli önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır.

Bir örgüt ortamında tükenmişliğe zemin hazırlayan tüm nedenler aşağıda bir şema halinde özetlenmiştir:¹



Şekil 1. Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Kaynak: U.Örmen, Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul,1993, s.14

¹ Örmen, s.12

4.2. Tükenmişlik Sendromunun Birey Üzerindeki Etkileri

Tükenmişliğin bireyler üzerinde pek çok etkisi vardır. Fiziki yorgunluk bunların başında gelir. Çalışma koşullarının oluşturduğu gerginlik çalışanın yorgun hissetmesine neden olur. Süreklilik arz eden gerginlik çalışanın uyku sorunu yaşamasına dahi neden olmaktadır. Çalışanda meydana gelen uykusuzluk halsizliğe, iş gerginliği nedeniyle uykuda görülecek kabuslar da işyerinde huzursuzluğa, huzursuzluk da işyerinde yersiz evhamlara neden olmaktadır.¹

Öte taraftan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik bir takım hastalık virüslerine karşı vücut direncini kırmaktadır. Ayrıca bireyde psikosomatik yakınmaların baş göstermesine ve basit sayılabilecek kolaylıkla atlatılabilecek tip sağlık sorunlarıyla baş etmeyi zorlaştırmakta tedavi sürecini uzatmaktadır.

Tükenmişliğin bireysel sonuçları arasında yer alan fizyolojik sorunlar genellikle bireyler tarafından önemsenmemektedir. Kişi sorunun baş ağrısı, soğuk algınlığı, uykusuzluk, iştahsızlık gibi gelip geçici şeyler olduğuna inanır ve bu sorunu ortadan kaldırmak için ilaç kullanır. Ancak bu gibi rahatsızlıkların altında yatan gerçek sorun tükenmişlik sendromuna yönelik müdahale de bulunmayıp sadece yüzeysel yaklaşımlarda bulunmak yeterli olamayacaktır.

Günümüzde yaygın olarak görülen sağlık sorunlarının çoğu stres nedenine dayandırılabilir. Dolaşım, solunum, sindirim, hareket ve üreme sistemi hastalıkları, kalp damar, deri ve iç salgı bezi hastalıkları, migren hastalıkları gibi sağlık sorunları stresle dolayısıyla tükenmişlik sendromu ile de ilişkilidir.

Yukarıda kısmen değinilen fizyolojik rahatsızlıklara karşı tükenmişlik yaşayan birey, bu sağlık sorunlarıyla baş etmeye çalışırken geliştireceği duygusal refleksler neticesinde ruh sağlığını da kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaktır. Zira geliştirilen ruhsal refleksler depresif tavırlar, endişelenme, umutsuzluk ve öz güven yitimi gibi refleksler olabilmektedir. Ruh sağlığı ve fizik sağlığı tehdit altına giren birey başarıma hissini ve öz saygısını kaybetmektedir. Özgüven noksanlığı yaşayan birey, değersizleştiğine, verimsizleştiğine ve üretim kabiliyetini kaybettiğine

¹ Maraşlı, s.28

inanacaktır. Bunun sonucunda performans kaybeden birey, örgüt içinde kendisini suçlu hissetmeye ve içine kapanmaya, iletişim sorunları yaşamaya ve yaşatmaya başlayacaktır.¹ Tüm bu yaşananlar çalışanlarda duygusal bitkinlik, hayata dair hoşnutsuzluk, çalışma hayatında ve özel hayatında tedirginlik yaratır. Çalışan, yerli yersiz ve kolayca sinirlenir, yaşanan olaylara verdiği tepkiler abartılıdır, öfke patlamaları yaşamaya başlar. Ortaya çıkan bu refleksler, aynı zamanda şüphecilik, abartılı övünme, kuşku ve bencillik belirtileri ile kendisini gösteren paranoyak bir ruh halinin de ortaya çıkmasına neden olur.²

Tükenmişlik sendromu yaşayan birey, çevresindeki insanları, kendi hayatını zorlaştırmaya çalışmakla itham eder. Bu olumsuz davranışları örgütün diğer mensuplarına göstermekle kalmaz aynı zamanda iş nedeniyle muhatap olacağı diğer kişilere de gösterir. Tükenmişlik içindeki birey aşırı özgüven refleksi de gösterebilir. Bu, savunma içgüdüsü nedenine dayanır. “ Her şeyi ben bilirim, her işe gücüm yeter” düşüncesiyle kişilere ve işe meydan okuyabilir. Kişi yaşadığı sorunlarla başa çıkabilmek için; sigara, alkol, ilaç, sakinleştirici ya da uyuşturucu haplara yönelebilir ve bu yönelim alkoliklik veya ilaç bağımlılığı ile sonuçlanarak kişiyi daha büyük bir çıkmaza düşürebilir. Tüm bu etkiler kişilerin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa neden olmaktadır.

4.3. Tükenmişlik Sendromunun Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri

İlk olarak etkilerini tükenmişliği yaşayan bireylerin kendi hayatlarında göstermeye başlayan tükenmişlik, kişisel etkileriyle birlikte süreç içerisinde kişinin etkileşim ve iletişim halinde olduğu çevrelere de sıçramaya başlar. Tükenmişliğin çalışma yaşamı ile ilgili sonuçları kısaca; bireysel performansta düşme, hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi, iş doyumuna etkisi, işten ayrılmayı isteme, işgücü kaybı, üretim kalitesinde düşüş ve iş kazaları şeklinde sıralanabilir.

Öte yandan tükenmişlik yaşayan kişi örgüt açısından iş akdini sonlandırma, bilinçli veya bilinçsiz olarak iş verimliliğini olumsuz etkileme, çalışma barışını

¹ Izgar, s.29-31

² Kaçmaz, s.31

bozma ve iş memnuniyetsizliğinin artması gibi sorunlara neden olmaktadır. Bunlar da bireyin tükenmişliğin örgüt amaçlarına olumsuz etkileri ile ilgili olan kısımlarıdır.

Tükenmişliğin örgüt ortamına etkisi göz ardı edilemeyecek kadar çoktur. Tükenmişliğin yol açtığı maddi ve manevi kayıplar işletmenin geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır. Tükenmişlik yaşanan çalışanlardaki iş verimindeki düşüş, yayılan bir etkiyle tüm işletmenin verimini topluca düşürmektedir. Bu durum hem işletme, hem tükenmiş çalışanlar hem de diğer çalışan bireyler için ciddi bir sorundur.

Performansta düşüş; çalışma yaşamında çalışanların yaşadığı tükenmişlik işletmenin verim gücünü azaltmasına neden olur. Verim gücü düşüklüğü sadece nicelik yönünden değerlendirilmemelidir. Zira tükenmişlik yaşayan kişinin motivasyonu kaybolmaya başlayınca sayısal olarak aynı sayıda üretim gerçekleştirilse bile işin kalitesi ya da niteliği de olumsuz etkilenmektedir. Ortaya çıkan sonuçların farkında olan çalışan engellenmesi nedeniyle böyle bir sonucun ortaya çıktığını düşünmeye başlar. Bu düşünce de işletme açısından bir başka tehlikeyi doğurur. Artık işletmede yaptığı işi umursamayan ve hatta işletmenin başarısı için çaba göstermeyen, kendi adına da başarılı olma kaygısı gütmeyen çalışan söz konusu olur. Çalışanda yaşanan bu davranış değişikliklerinin maliyetleri ağır olabilmektedir.¹

Hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi; örgüt performanslarını olumsuz etkileyen bir başka sonuç da hizmetin sunulduğu kişilere karşı yetersiz ilgidir. Hemen hemen bütün örgütler faaliyetlerinde müşteri memnuniyetini çok önemser. Müşteri memnuniyeti talebi artırır. Artan talep de örgütün hizmet kalitesinin iyi olduğuna işarettir. Özellikle bire bir iletişimin esas olduğu örgüt yapılarında muhatap olunan kişilerin bir insan olarak değerlendirilmesi çok önemlidir. Ancak tükenmişlik yaşayan birey zamanla muhataplarını bir insan olmaktan çok bir nesne olarak görmeye başlamaktadır. Bu psikolojiyle kurulacak insan ilişkilerinde ise hizmeti sunan karşı tarafın gereksinimlerini önemsemez, soğuk ve sert davranmaya başlar.

¹ İ. Pehlivan, İş Yaşamında Stres, Ankara, 2000, s.15

Bu durumda hizmet alan insanlar kendilerine saygı duyulmadığını, taleplerinin ve kendisinin önemsenmediğini düşünür.

İş doyumuna etkisi; tükenmişlik sendromu çalışanın iş doyumunu ya da doyumsuzluğu durumunu yakından etkilemektedir. İş doyumunu, bireyin işine karşı gösterdiği olumlama değildir. Bireylerin örgüt çalışmaları esnasında yüklendikleri sorumluluk ve yetkilerden memnun olup olmamasıyla ilgilidir. Özellikle iş doyumunu, iş ve çalışanın birbirinden beklentilerinin birbiri ile uyumu sayesinde oluşur.¹

İş doyumunun örgüt faaliyetlerine etkisi düşünüldüğünde idarecilerin en önemli görevlerinden birinin çalışanın iş doyumunu sağlamak olduğu söylenebilir. Üstelik dinamik yapısı nedeniyle, süreç içinde çok hızlı değişebildiğinden, idareciler nasıl olsa iş doyumunu yakalandı şeklinde düşünerek bu konuyu takipsiz bırakamazlar. İş doyumunu hızla kazanılıp hızla kaybedilebilir. İş doyumunun azaldığı ya da iş doyumsuzluğuna dönüştüğü örgütlerde çalışma koşulları bozulmaya başlar.²

İş doyumsuzluğu yaşayan bireylerin tükenmişliklerinin de yüksek çıkması nedeniyle iş doyumunu ve tükenmişlik kavramları zaman zaman birbirlerine benzer kavramlar olarak kullanılmaktadır. Özellikle iş doyumunu ve duygusal tükenmenin birbiriyle ters orantılı olduğu görülmektedir.³

Yaptığı işten doyum sağlamayan, çalışma ortamı kendisi açısından huzursuz edici olan örgütlerde, çalışanların moral seviyesi düşmekte, motivasyonsuzluk baş göstermekte, çalışan iş akdini sona erdirmeye düşüncesine kapılmaktadır. Özellikle işten ayrılma neticesi zaman zaman örgüt açısından kalifiye, yetişmiş ve tecrübeli elemanların kaybedilmesi sonucunu doğurur. Öte yandan, daha önce temas ettiğimiz, tükenmişliğin çalışan üzerinde kendisini gösterdiği olumsuz etkiler, çalışanın örgüt açısından maliyetini ciddi şekilde artırmaktadır.⁴

İşten ayrılmayı isteme; tükenmişlik sendromu içindeki çalışan iş akdini sonlandırmadığı halde düşünce olarak sürekli işinden ayrılmayı isteyebilir. Ancak bu

¹ H. Özgen vd., Temel İşletmecilik Bilgisi, Adana, 2005, s. 329

² E.Eren, Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul, 1998, s. 112

³ Eren, s. 113

⁴ S.Tümekaya, Denetim Odakları Farklı İlkokul Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Tükenmişlikleri, Türk Psikoloji Danışma ve Rehberlik Dergisi C.2, S.15, 2001, s.29

arzusunu gerçekleştirecek enerji ve özgüven noksanlığı nedeniyle işten ayrılmayıp çalışmalarını sürdürebilir. Fakat bu durumda da yaptığı işi gönülsüz yapmaya başlar. Bu gönülsüzlük, birey tarafından o işte çalışmanın kendisi için zorunluluk arz ettiğini düşünmesi nedeniyle, devamsızlığa, gerçek olmayan sağlık sorunlarına, zaman ve kaynak israfına, iş doyumsuzluğuna, örgüte bağlılık duygusunun azalmasına ve haliyle örgütün zarar görmesine neden olmaktadır.¹

İş gücü kaybı; tükenmişliğin örgütler üzerindeki diğer olumsuz sonucu da işgücü kaybı konusunda olmaktadır. Tükenmişlik sendromundaki çalışanlar, işe devam etme konusunda enerjilerini tamamen kaybettiklerinde, o işte artık tecrübelerini kullanamadıklarını düşünerek iş akitlerini sonlandırma düşüncelerini hayata geçirebilirler. Bu durum nitelikli iş gücü kaybı demektir. Nitelikli iş gücünün elde edilmesi için harcan emek, zaman ve diğer kaynaklar düşünüldüğünde örgüt adına hem bu açıdan hem de örgütün faaliyet alanında kendisini geliştirmiş bir uzman elemanını kaybetmesi yönünden olumsuzluktur.

Üretim kalitesinde düşüş; kaliteli bir üretimin gerçekleşmesi kullanılan kaynakların kalitesiyle yakından ilişkili olduğu kadar çalışanın göstereceği çabayla ve özenle de yakından ilgilidir. Yukarıda çalışan üzerindeki olumsuz etkilerine değindiğimiz tükenmişlik nedeniyle yeteneklerini işine tam olarak yansıtamayan bireyler iş kalitesini de düşürmektedir.

İş kazaları; örgütler için en istenmeyen durumlardan bir tanesidir. Yine işyerinin fiziki sorunlarından kaynaklanabileceği gibi çalışanın dikkatsizliğinden de kaynaklanabilir. Özellikle iş kazalarında çalışanın dikkat ve özen yükümlülüğünü yerine getirmemesi önemli bir etken olarak değerlendirilir.²

Sonuç olarak tükenmişliğin her şekli ve düzeyi örgüte dolaylı ya da doğrudan önemli maliyete neden olmaktadır.

¹ O.Okutan - D.Tengilimoğlu, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması” GÜ,İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi C.4, S.3, 2002, s.22

² Tümkaya, s.31-32

4.4. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatı Üzerine Etkileri

Tükenmişlik sendromunun sonuçları çalışma yaşamı kadar aile yaşamını da olumsuz yönde etkilemektedir. İş günü sonunda duygusal yönden tükenmiş kişi, işinden kaynaklanan gerginliğini evine de getirmektedir.

Kişi, işinde karşılaştığı sorunlardan ötürü duygusal tükenme, insanlara karşı duyarsızlaşma ve başarısızlık yaşadığında, bunların etkileri özel hayatında da kendisini ciddi boyutlarda göstermektedir. Tükenmişlik yaşayan kişi aynı çatı altında yaşadığı aile fertlerine ilgisiz kalabilir. Bu durumda diğer aile bireyleri ihmal edilmişlik hissine kapılabilirler. İlgisizliğin nedeni olarak da kişinin aile içi mutsuz olduğunu, ailesi ile birlikte olmanın kişiyi memnun etmediğini düşünürler. Bu düşünce nedeniyle de kişiyi suçlama eğilimine girerler. Bu durumda psikolojik durumu zaten bozulmuş olan birey işyerinde iş ile ilgili suçluluk duygusu yaşarken bu kez de aile hayatında başarısız olmanın ve ailesini mutsuz etmenin suçluluk hissini yaşamaya başlayacaktır. Bu durum aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile bireylerinin birbirlerinden uzaklaşmasına, boşanma ya da ayrı evde yaşamalara ve belki de ebeveynlerin birbirinden kopmasına neden olacaktır.¹

Bunun yanı sıra tükenmişlik yaşayan kadınlar açısından ayrı bir değerlendirme yapmak gereklidir. Zira çalışan erkeklerin üzerlerindeki iş yükü çoğu zaman işyerinde kalmaktadır. Aile hayatında gündelik rutin olarak yapılan işlerden erkekler için pek bahsedilmez ancak çalışan kadınlar işyeri sorumlulukları haricinde ev işleri ile ilgili çeşitli sorumlulukları da üstlenmektedirler. Bazen bu durum öylesine ağır bir hal alır ki adeta işyeri mesaisi bitince ikinci bir mesai başlamaktadır. Bu da iki vardiyalı bir iş yükü gibi değerlendirilebilir. Bu tür bir çalışma sistemi içinde olmaları nedeniyle kendilerine ayıracak zamanları olmayan kadınların, tükenmişlik sendromu ile mücadele etmelerinde başarılarını düşürmektedir. Böylece tükenmişlik kadınlar açısından aile içi üstlendikleri sorumlulukları yerine getirememelerine aile içi huzursuzluk ve çatışma yaşamalarına neden olmaktadır.

Eşlerin iş hayatındaki rolleri ile aile içi rolleri arasında denge sağlanması çok önemlidir. Bu dengenin tesis edilemediği durumlarda tükenmişlik sendromuna

¹ Güllüce, s.45-46

sıklıkla rastlanılmaktadır. Aynı zamanda bireylerin aile hayatlarından beklentileri de çok önemlidir. Çünkü aile yaşamında bireyin beklentilerinin karşılanmış olması, bireyin aile doyumunu yaşaması tükenmişlik sendromuyla baş etmede büyük avantaj sağlamaktadır.¹

Günümüzde bireyler çalışma yaşamlarında başarılı olabilmek için, özel yaşamlarından fedakarlık etmekte, evlenme ve çocuk sahibi olmayı istememekte, evli çalışanların ise boşanma oranlarında artış görülmektedir. Oysa, aile yaşamındaki huzur ve düzen, çalışma yaşamındaki başarıyı da olumlu yönde etkilemektedir.

Bireyler ailesinin kişilik ve tutumlarından etkilenmesi nedeniyle sorunlarla mücadele biçimlerini içinde yaşadığı ailesinin mücadele biçimine benzetmektedirler. Bunun yanı sıra kişinin kültürel yapısı, eğitimi, beklentileri ve inanç sistemi de stres oluşturan etkene yaklaşımını belirlemekte ve değiştirmektedir. Dolayısıyla aynı olay hakkında farklı bireyler farklı refleksler geliştirmektedir.

Tükenmişlik yaşayan kişinin bu sendromdan kurtulabilmek için bir uzman yardımı alması uzmanlar tarafından önerilmektedir. Konunun uzmanı olan kişilerle yapılacak görüşmeler sendromun sebebini, başlangıcını belirleyecektir. İçinde bulunduğu durumun sebepleri ile ilgili elde edilen bilgiler kişinin psikolojisini bir nebze de olsa düzeltecektir. Özellikle bu durumdan sıyrılma konusunda kendisinin de yapabilecekleri olduğunu fark eden birey hayatında yeni yapılandırmalar yapmaya hazırlanmış olacaktır. Böylece bireysel mücadele adına ilk adımı atmış olacaktır.

Tükenmişlik sendromu ile bireysel mücadelenin ilk adımı olan bireyin hayatında değişiklikler yapma fikri ikinci adımda hayata geçer. Birey artık değişikliklere başlar. İş değişikliği, yetki ya da sorumluluk değişikliği gibi değişiklikler örnek olarak verilebilir.

Tükenmişlikle mücadelede başarılı olmak için örgüt içi adımlar da atılabilir. Tükenmişlik genellikle örgüt içinde başlayan bir sorun olduğuna göre bu sorun hakkında örgütün çözüm oluşturması daha etkili olabilir. Sorunun tespiti, fikir, bilgi paylaşımı, tecrübe aktarımı gibi hususları gerçekleştirecek gruplar oluşturulması

¹ Çekmecelioğlu, s.157-158

faydalı olabilir. Bu gruplar grup içi dayanışma suretiyle grup üyelerine sosyal destek sağlayacaktır.¹

Tükenmişlikle bireysel mücadele yöntemleri konusunda katkı koyacak eğitime dair etkinlikler de yararlı olabilmektedir. Bu kapsamda işe alınan kişilerin görev tanımları net bir şekilde belirlenmiş olmalı, işyerine ve çalışma arkadaşlarına uyumu hızlandırması adına yeni işe alınanların oryantasyonuna önem verilmelidir. Üstler astları desteklemelidir. Gelişen ve değişen koşullara ayak uydurabilmek adına ihtiyaç duyulan sürekli eğitim programları önemsenmelidir. Başarının mükafatlandırılması göz ardı edilmemelidir. Çağın şartlarına uygun bir şekilde örgütlenmeyi sağlayacak ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesini düzenleyecek sosyal politikalar oluşturulmalı ve bu politikalar çerçevesinde yasal düzenlemeler yapılması sağlanmalıdır.²

¹ A.Rowshan, Stres Yönetimi: Hayatımızın Sorumluluğunu Almak (Çev. Ş. Cüceloğlu), İstanbul, 1998, s.87-89

² Kaçmaz, s.49-51

SONUÇ

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi ve giderek artan yoğun rekabet koşulları tükenmişlik sendromunu iş dünyası için önemli bir sorun haline getirmiştir. Çalışanların, mesleklerinin anlamı ve amacından uzaklaşması, stres ve iş doyumsuzluğunun sonucu olarak bireyin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi, en basit haliyle bireyin fiziksel, duygusal ve ruhsal açıdan kendisini tükenmiş hissetmesi olarak tanımlanan tükenmişlik sendromu, ilk kez 1970 li yıllarda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları tükenmişlik sendromunun hem sosyal hem de psikolojik yönü olduğu belirlenmiş ve sadece bireyi değil örgütü de etkilemesi nedeniyle çeşitli araştırmalara konu olmuştur.

Tükenmişlik; bitkinlik, gücünü yitirmiş olma, kaynakların, enerjinin, gücün aşırı kullanımı nedeniyle oluşan çaba göstermeme olarak ifade edilmektedir. Tükenmişliğin üç boyutu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir. Duygusal tükenmede, yaşadığı duygusal yorgunlukla bireyin, çalıştığı örgüte, hizmet verdiği bireylere ilk zamanlardaki kadar verici ve sorumlu davranmadığı anlaşılmaktadır. Duyarsızlaşma döneminde ise bireylerin hizmet verdiği kişilere karşı tavırlarında, onları birer nesne gibi görmesi söz konusudur. Düşük kişisel başarı boyutu ise kişiye karşı olumsuz değerlendirmelerden oluşmaktadır.

Tükenmişlik sendromu insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunda ortaya çıkan zorluklarla ilgili sosyal bir problemdir. Önceleri sadece hizmet sektöründe ve yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde; hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı ve öğretmenlik gibi başkalarına yardım etmekle yükümlü gruplarda araştırılmıştır. 1990'lı yıllarda hizmetin kalitesinde insan faktörünün çok önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır. Diğer meslek kollarında yapılan tükenmişlik araştırmaları bu olgunun diğer mesleklerde de görülebilen bir olgu olduğunu göstermiştir. Tükenmişlik araştırmaları, birçok ülkede farklı mesleklerde çalışanlar arasında yapılmaya başlanmıştır ve halen güncelliğini yitirmemiştir. Tükenmişlik sendromu, bireylerin hayatlarını ve örgütlerin işleyişini etkilemektedir. Çağımızın en önemli hastalıklarından biridir. Beraberinde pek çok

olumsuzluğu da getirmektedir. Hem birey hem de örgüt açısından sorunun kaynağının tespiti, sorunun çözümü açısından çok önemlidir.

Tükenmişlik sendromu; bireyin çalışma ortamından ve bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi bireyin örgüt içinde aldığı rol ve özelliklerinden de kaynaklanabilir. Tükenmişliğin ortaya çıkması bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Hem birey hem de örgüt tükenmişlik sendromu oluşmadan önlemlerin alınmasını sağlamalı, tükenmişlikle mücadele sürecinin zaman alacağı bilinci içinde aceleci davranmamalı ve ortaya çıkabilecek olumsuzluklardan ötürü hemen vazgeçmemelidir.

Birey olarak alınacak önlemler ise şu şekilde belirlenmiştir: Kişinin kendisini tekrar değerlendirip tanınması, kendisine gerçekçi hedefler belirlemesi, pozitif düşünmesi, sağlıklı yaşam tarzını benimsemesi, hayata espri katabilmesi, kendisini geliştirmeye yönelik eğitime yer vermesi, zaman ve stres yönetimini öğrenmeye ve uygulamaya çalışması. Sorunun çözümü sürecinde ayrıca bireye hem maddi hem de manevi destek verilmelidir.

Örgüt bünyesinde tükenmişlikle mücadelede yapılabilecekler daha fazladır ve bireysel yöntemlerden daha etkilidir. Örgütsel düzeyde alınan önlemlerin başında gelen örgüt koşullarını iyileştirmek, tükenmişlik sendromunu önlemede etkin ve kalıcı sonuçlar sağlamaktadır. Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasını önleyecek ortaya çıktığında da üstesinden gelebilecek örgütlenmeler planlanmalıdır.

Tükenmişlik sendromunu önleme de alınacak örgütsel yöntemlerin başında personel seçimi en önemlisidir. Örgütler, görev tanımını bilen ve bazı kişisel özellikleriyle bu görev için uygun olduğu izlenimini veren bireyleri işe almalıdır. Bunun yanında bireylerin hizmet içi eğitime alınması, etkin performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılması, çevre koşullarını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılması, iş çeşitlendirme yoluna gidilmesi, yetki devrinin sağlanması, örgüt içi çatışmaların minimuma indirgenmesi ve en önemlisi bireye tükenmişlik sorunuyla mücadelede tek başına olmadığını hissettirecek sosyal desteğin sağlanması örgütlere düşen görevlerdendir.

KAYNAKÇA

- Akat, Ö., Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Planlama, Bursa, 1998
- Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B., Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Ankara, 2001
- Akhun, K., Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi, Atatürk Üniversitesi, SBE, YYLT, 2000
- Aldemir, C., Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım, İzmir, 1985
- Arı, G.S., Bal, E.Ç. “Tükenmişlik kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” Yönetim ve Ekonomi Dergisi C.15, S.1, 2008
- Aydın, P., İş Yaşamında Stres, Ankara, 2002
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H.Ç., Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, 2004
- Baltaş,A., Baltaş,Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 2002
- Barutçugil, İ.S., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, 1982
- Baykal, A.N., Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze, İstanbul 2005
- Beck, A.T. Depression: Causes And Treatment, Philadelphia, 1970
- Bumin, B., Şengül, A., “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, ERÜ, 22-27 Mayıs Nevşehir, 2000
- Can, H. vd., Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 2001
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y., İşletme ve Yönetim, Ankara, 1984

- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999
- Celep, C., Doyuran, Ş. Sarıdere ve Değirmenci, T., Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildirisi.İNÜ, EF, Malatya, 2004
- Cemalcılar, İ., İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir, 1985
- Ceylan, A., Ulutürk, Y.H., “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler” Doğu Üniversitesi Dergisi, C.7, S.1, 2006
- Child, J. “Organization” Blackwell Publishing, ABD, 2005
- Çam, O., Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması, Ege Üniversitesi,SBE, YDT, İzmir,1991
- Çekmecelioğlu, H.Gündüz, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.8, S.2. 2006
- Çiper A., Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması, Marmara Üniversitesi,SBE,YYLT,İstanbul, 2006
- Daft, R., Organization Theory and Design, Ohio, 2004
- Demir, A. “Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış”, AÜ Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, S.7, 2004
- Demirci, M. K., İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara, 2008
- Demirkol, İ., Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi, Mersin Üniversitesi, SBE , YYLT, 2006
- Demirtaş, H. ve Güneş, H., Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü, Ankara, 2002

- Dicle Ü., Dicle A. “Motivasyon” EİTİA Dergisi, S.7, (Ak.: N.N.Aşık, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, S.467, 2010)
- Dilsiz, B., Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi, SÜ, FBE, YYLT, Konya, 2006
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1996
- Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2003
- Dinler A., Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkilenen Etmenler, SDÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,YYLT, Isparta, 2010
- Duran, Ö., Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2002
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1995
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul, 1998
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1991
- Ergin, C. “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması” 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 1992
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2002

- Freudenberger, H.J. ve Richelson, G., Tükenmişliğe Rağmen Nasıl Yaşanabilir? (Çev.Y.Taş), Ankara, 1998
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2004
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004
- Güllüce, Ç., Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, SBE, YYLT, Erzurum, 2006
- Gülseren, Ş., Karaduman, E., Kültür, S., “Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi” Kriz Dergisi, S.9, 2000
- Gümüş, H., Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması, AÜ, SBE, YDT 2006
- Gümüşsuyu, Ç., Yaratıcı Örgüt Kültürü, Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması, Ankara, 2005
- Hasanoğlu, M., “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, S. 52, 2004
- Hicks, H. G., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. B. Aytek ve S. Şen) Ankara, 1979
- Hicks, H.G. ve Gulet, C.R., Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev. B. Baykal), İstanbul, 1981
- Izgar, H., Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri, Ankara, 2003
- John, C., Taylor, J. “Leadership Style, School Climate and The Institutional Commitment of Teachers” International Forum, S.2 , 1999
- Kaçmaz, N., Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, C.8, S.1, 2005
- Karcioğlu,F., Özelleştirme ve Örgüt İklimi: Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama,AÜ,SBE, YDT, Erzurum, 1997

- Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini, Bursa, 2006
- Kırlangıç, M., Olcay, Ç., Tükenmişlik, İzmir, 1995
- Koç, H., Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu, İÜ SBE, YYLT, İstanbul, 1999
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1993, 1999, 2001
- Koçel, T., Yönetim Kavram ve Teknikleri, İstanbul, 1983
- Kök, S.B., “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, SÜ, SBE Dergisi, 16, 2006
- Malinowski, B., İnsan ve Kültür (Çev. F.Gümüş), Ankara, 1990
- Maraşlı, M., Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi, SBE, YDT, Ankara, 2003
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. “The Measurement of Experienced Burnout” Journal of Occupational Behavior, 1981
- Maslach, C., Leiter, M.P. The Truth About Burnout, San Francisco, 1997
- Okutan, O., Tengilimoğlu, D. “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması” GÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi C.4, S.3, 2002
- Onal, G., Temel İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 2000
- Öge, S., Örgüt İklimi, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 1996
- Örmen, U., Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 1993
- Özgen, H. vd., Temel İşletmecilik Bilgisi, Adana, 2005
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001

- Özkalp, E., Örgütler ve Çalışma, Eskişehir, 1986
- Pehlivan, İ., İş Yaşamında Stres, Ankara, 2000
- Peker, Ö., Yönetimin Geliştirilmesinin Sürekliliği, Ankara, 1995
- Potter, B.A., Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity, California, 1995
- Rowshan, A., Stres Yönetimi: Hayatımızın Sorumluluğunu Almak (Çev. Ş. Cüceloğlu), İstanbul, 1998
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001
- Sabuncuoğlu, Z., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996
- Schein, H.E. Organizational Psychology, Prentice-Hall Inc. United States of America 1965
- Sılığ, A., Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi EBE, YYLT, Eskişehir, 2003
- Sürgevil, O., Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Ankara, 2006
- Şimşek, Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002
- Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2002
- Tanrıverdi H., “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, ESA Dergisi, C.3, Y.2, S.1, 2006
- Tanyeri, E., Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi: Bankacılık Alanında Bir Örnek, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2000
- Tengilimoğlu, D. “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” TTEF Dergisi, S.1 2005
- Toffler, A., Gelecek Korkusu Şok (Çev. S. Sorgut) İstanbul, 1981

- Tokat, B. ve Şerbetçi, D., İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 2000
- Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1998
- Tuğrul, B., Eylem, Ç. “Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik” Pamukkale Üniversitesi EF Dergisi, S.11, 2002
- Tümkaya, S. “Denetim Odakları Farklı İlkokul Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Tükenmişlikleri”, Türk Psikoloji Danışma ve Rehberlik Dergisi C.2, S.15 2001
- Türk Dil Kurumu <http://tdkterim.gov.tr/bts/> , 20.11.2015
- Türk, S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2006
- Tütüncü, Ö. “Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyum Analizi”, DEÜ SBE Dergisi, C.2, S.3, 2000
- Uluğ, F. ve Beydoğan, B., “Kamu Örgütlerinde Psikolojik Taciz”, Amme İdaresi Dergisi, C.42, S.1, 2009
- Üçok, T. “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeler, Bir İrdeleme” GÜ İİBF Dergisi, C.2, S.1, 2000
- Ünal, S., Karlıdağ, R., Yoloğlu, S., “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi” Klinik Psikiyatri Dergisi, 4, 2001
- Wells, R.G., Yetki Devri, (Çev. V. Üner) İstanbul, 1994
- Yılmaz, A., Ekici, S. “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerinde Bir Araştırma” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2003
- Yüksel, İ. “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, KOÜ, SBE Dergisi, S.3, 2002

ÖZGEÇMİŞ

15/03/1981 yılında Almanya 'da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Denizli'de tamamladım. 2005 yılında Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi 'den mezun oldum. Son olarak, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım. 09/11/2005 yılında göreve başladım. 112 Acil Servis, hastane acil servislerinde görev aldım. Son olarak 2012 yılında Denizli Halk Sağlığı Müdürlüğü'nde Toplum Sağlığı Hizmetleri Şube Müdürü olarak başladım ve halen devam etmekteyim. Evde Sağlık Hizmetleri , Ağız Diş Sağlığı , Mevsimlik Tarım İşçileri ve de Göçmen Sağlığı vd gibi hizmetlerin Denizli ilinde yürütülmesi sağlamaya çalışmaktayım. Özel ilgi alanlarım; aile, sağlık, eğitim ve müzik .Evliyim ve iki çocuk annesiyim.

Nur ÖRKİ