

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE  
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**BURAK YÜCEL**

**İSTANBUL, 2014**



**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**GENEL İŞLETMECİLİK**

**ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE**  
**ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

i phone 5s  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**BURAK YÜCEL**

**Tez Danışmanı: PROF. DR. CANAN ÇETİN**

**İSTANBUL,**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GENEL İŞLETMECİLİK

Tezin Adı: Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma  
Öğrencinin Adı Soyadı: Burak YÜCEL  
Tez Savunma Tarihi: 26.12.2014

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

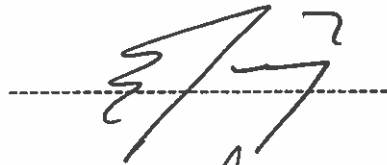
İmzalar

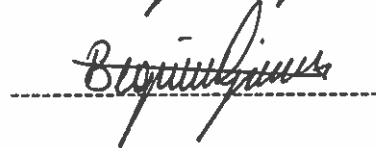
Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Canan ÇETİN

Üye  
Doç.Dr. Ela ÜNLER ÖZ

Üye  
Yrd.Doc.Dr.A.Begüm ÖTKEN







## **TEŐEKKÖR**

Bu alıŐma süresince araştırma aşamasında yardımları dokunan Bahçeşehir Üniversitesi yüksek lisans öğrencilerine teŐekkürlerimi sunarım.

26.12.2014

Burak Yücel

## ÖZET

### ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Burak Yücel

Genel İşletmecilik

Tez Danışmanı: Canan Çetin

Aralık 2014, 64 Sayfa

Örgüt İklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonu ile davranışlarını etkileyen bir olgu olarak tanımlayabiliriz. Örgüt iklimi, kurum kültürünün çalışana yarattığı hava, atmosfer olarak da belirleyebiliriz. Tükenmişlik ise, çalışan kişilerde ortaya çıkan bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Çalışanın, enerji, güç ya da kaynaklarının aşırı talepler yoluyla tüketilmesi, ilerleyen süreçte baskın bir stres süreci, idealizm kaybı, duyarsızlaşma vb. şekillerle ifade edilmektedir.

Tükenmişlik, örgüt iklimiyle ilişkilidir. Bir başka deyişle neden sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Pozitif bir örgüt iklimi, çalışanda başarılı yaşam sunarken, tam tersi durumda düşük motivasyona bağlı örgütsel başarısızlık söz konusudur.

Hayatının büyük bir kısmını iş yaşamında geçiren bireyler için, örgüt iklimi ve tükenmişlik ilişkisi çok önemlidir. Kişide kazanılan ya da kaybedilen olumlu/olumsuz olgu, bağlı olduğu örgüt ikliminden uzaklaştıkça da etkisi gösterir.

Araştırmamda yüksek lisans yapan çalışan kişilerin sektörel değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu kişilerin çoğu yoğun iş temposunda çalışan yönetici ya da yönetici adayı olan tükenmişliğin potansiyel adaylardır. Ayrıca, katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığını araştırmaktır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bahçeşehir üniversitesinde yüksek lisans yapan 251 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda Örgüt İklimi ile Tükenmişlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İklimi, Tükenmişlik, Bahçeşehir Üniversitesi, Maslach Tükenmişlik Ölçeği

## ABSTRACT

### AN INVESTIGATION INTO THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON BURNOUT SYNDROME: A STUDY

Burak Yücel

Business Administration

Thesis Advisor: Canan Çetin

December 2014, 64 Pages

Organizational climate is the process of quantifying the culture of an organization. It is perceived directly or indirectly by the employees and influences their behavior and their motivations. We can also specify organizational climate as a set of properties of the work environment, Burnout is considered as a syndrome that occurs in people who work. It comes out in the case of excessive demands of employee's energy, power, or resources which cause a dominant stress process, loss of idealism, depersonalization.

Burnout is associated with organizational climate. In other words, there is a cause and effect relationship between organizational climate and burnout. A positive organizational climate enables employee to have a successful life. In the opposite case, it occurs organizational failure because of low motivation.

Relationship between organizational climate and burnout is very important for the individuals who spend large part of their life at work. The positive or negative effects of organizational climate on employees remain even employees are out of step with it.

In this research, I evaluate people who work and study masters degree. Many of these individuals work in a busy schedule and they are managers or manager candidates. At the same time, they are potential candidates for burnout.

In this context, the purpose of this research is measuring the impact of organizational climate on burnout syndrome by depending on a survey among master degree students. Also, differences between the variables has been investigated according to the demographic characteristics of participants, In the study, survey technique has been used as a method of data collection. As a result of this research, conducted over 251 employees who study masters degree at Bahçesehir University. End of research, organization has been weak positive relationship between burnout syndrome and climate.

**Keywords:** Organizational Climate, Burnout Syndrome, Bahcesehir University, Maslach Burnout Inventory

## İÇİNDEKİLER

|   |    |
|---|----|
| TABLolar  | ix |
| ŞEKİLLER  | x  |
| 1. GİRİŞ  | 1  |
| 2. LİTERATÜR TARAMASI                                       | 3  |
| 2.1 ÖRGÜT İKLİMİ  | 3  |
| 2.1.1 Örgüt İklimi Kavramı                                  | 3  |
| 2.1.2 Örgüt İkliminin Önemi                                 | 4  |
| 2.1.3 Örgüt İkliminin Boyutları                             | 4  |
| 2.1.4 Örgüt İklimi Tipleri                                  | 7  |
| 2.1.5 Psikolojik İklim                                      | 8  |
| 2.1.6 Örgüt Sağlığı   | 9  |
| 2.2. TÜKENMİŞLİK  | 10 |
| 2.2.1 Tükenmişlik Kavramı                                   | 10 |
| 2.2.2 Tükenmişliğin Nedenleri ve Etkileyen Faktörler        | 13 |
| 2.2.3 Tükenmişliğin Belirtileri                             | 18 |
| 2.2.3.1 Duygusal Tükenme                                    | 19 |
| 2.2.3.2 Duyarsızlaşma                                       | 20 |
| 2.2.3.3 Kişisel Başarı                                      | 21 |
| 2.2.4 Tükenmişlikle İlgili Geliştirilen Modeller            | 22 |
| 2.2.4.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli                         | 22 |
| 2.2.4.2 Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli      | 23 |
| 2.2.4.3 Leiter Tükenmişlik Modeli                           | 24 |
| 2.2.4.4 Pines Tükenmişlik Modeli                            | 24 |
| 2.2.4.5 Edelwich Tükenmişlik Modeli                         | 25 |
| 2.2.4.6 Gaines Tükenmişlik Modeli                           | 26 |
| 2.2.4.7 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli               | 27 |
| 2.2.4.8 Meier Tükenmişlik Modeli                            | 29 |
| 2.2.4.9 Maslach Tükenmişlik Modeli                          | 29 |
| 2.2.5 Tükenmişliğin İşletmeler Açısından Önemi              | 32 |
| 2.2.6 Bireysel ve Örgütsel Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları | 34 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.3 ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ ve İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....</b>             | <b>38</b> |
| <b>3. VERİ VE YÖNTEM .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>3.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>3.4 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ .....</b>   | <b>45</b> |
| <b>3.5 VERİ TOPLAMA ARACI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....</b>                             | <b>46</b> |
| <b>3.6 ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>4. BULGULAR .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>4.1 VERİLERİN ANALİZİ ve BULGULAR .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>4.1.1 Örneklem Ait Demografik Veriler.....</b>                                     | <b>48</b> |
| <b>4.1.2 Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri.....</b>                        | <b>50</b> |
| <b>4.1.2.1 Örgüt İklimi İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizi .....</b>                 | <b>51</b> |
| <b>4.1.2.2 Tükenmişlik Ölçeği İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....</b>            | <b>54</b> |
| <b>4.1.3 Korelasyon Analizleri ve ANOVA Testleri.....</b>                             | <b>55</b> |
| <b>4.1.4 Hipotezlere İlişkin Anova Analizi Sonuçları .....</b>                        | <b>56</b> |
| <b>4.1.5 Tanımlayıcı İstatistikler ve T-Testi .....</b>                               | <b>61</b> |
| <b>5.SONUÇ.....</b>   | <b>62</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>   | <b>65</b> |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>71</b> |
| <b>Ek A.1: Araştırmada Kullanılan Örgüt İklimi Ölçeği İzin Bilgisi .....</b>          | <b>72</b> |
| <b>Ek A.2: Faktör Analizi Sonrası Örgüt İklimi Ölçeğini Oluşturan Önermeler .....</b> | <b>73</b> |
| <b>Ek A.3: Faktör Analizi Sonrası Tükenmişlik Boyutlarının Dağılımı.....</b>          | <b>74</b> |
| <b>Ek A.4: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....</b>                               | <b>75</b> |

## TABLULAR

|   |    |
|---|----|
| Tablo 2.1: Örgüt İklimi Araştırmacıları ve Örgüt İklimi Boyutları .....             | 7  |
| Tablo 2.2: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları .....                          | 10 |
| Tablo 2.3: Tükenmişlikle İlgili Yapılan Çalışmalar .....                            | 32 |
| Tablo 4.1: Örneklemeye Ait Demografik Veriler .....                                 | 48 |
| Tablo 4.2: KMO Analizi Değerleri .....  | 51 |
| Tablo 4.3: Örgüt İklimi İçin Faktör Tablosu .....                                   | 52 |
| Tablo 4.4: Örgüt İklimi Ölçeği Boyutlarının Dağılımı .....                          | 53 |
| Tablo 4.5: Tükenmişlik İçin Faktör Tablosu .....                                    | 54 |
| Tablo 4.6: Tükenmişlik Boyutlarının Dağılımı .....                                  | 55 |
| Tablo 4.7: Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Fak. İlişkin Korelasyon Değerleri .....      | 56 |
| Tablo 4.8: Tükenmişlik Faktörlerinin Sektöre Göre Anova Analizi Değerleri .....     | 57 |
| Tablo 4.9: Tükenmişlik Faktörlerinin Deneyime Göre Anova Analizi Değerleri .....    | 59 |
| Tablo 4.10: Tükenmişlik Fak. Aylık O Gelire Göre Anova An. Değerleri .....          | 60 |
| Tablo 4.11: Örgüt İk. ve Tükenmişlik Fak. Cinsiyete Göre T-Testleri Değerleri ..... | 61 |

## ŞEKİLLER

|  |    |
|--|----|
| Şekil 2.1: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli Aşamaları .....                   | 19 |
| Şekil 2.2: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci ..... | 23 |
| Şekil 2.3: Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....                     | 27 |
| Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....  | 45 |

## 1. GİRİŞ

Günümüzde birçok örgüt için en temel kavram sürdürülebilirlik olgusudur. Bu bağlamda, örgütler için en temel bileşen; çalışanların, çalıştığı ortamda ne ölçüde tutum ve davranış sergilediğidir. İşletme ve çalışan uyumu, iki taraflı kazanç sağlarken diğer bir durumda her iki tarafın kaybetmesiyle sonuçlanmaktadır. Çalışanların; işletmenin kurum kültürü, yetki-sorumluluk ilişkileri, performansa dayalı ödül sistemleri, verimliliğe bağlı prim gibi birçok konuda memnun olması o işletmenin örgüt iklimi olarak artı bir değere sahip olduğu anlamı taşımaktadır. Çalışanı, davranışsal ve tutumsal etkisi olan öğeler arasında örgüt iklimi ve tükenmişlik söz konusu olabilmektedir.

Örgüt iklimi, örgütün iş süreçleri içinde tutumsal davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin iş iklimi içerisindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır.

Tükenmişlik ise işle ilgili olumsuzlukların uzun sürmesi durumunda, kişinin işine uzaklaşması, kendine güveninin kaybolması ve duygusal bitkinlik olarak ifade edilmektedir.

Literatürde örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisi ile ilgili çalışmalar incelediğinde sektörel bazlı bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırmamız bu bilgiye yönelik olarak, örgüt ikliminin çeşitli boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini ve farklı sektörlerde çalışan yüksek lisans öğrencilerinin ne ölçüde tükenmişlikten etkilendiğini bilgisini vermektedir.

“Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma” konulu çalışmamın birinci bölümünde konuya kısaca giriş yapılacaktır.

İkinci bölümde ise literatür taraması yapılacak ve örgüt iklimi ile ilgili temel kavramlar ele alınacak, konu ile ilgili yapılmış çalışmalara değinilecektir.

Tükenmişlik ile ilgili temel kavramlar ele alınacak, tükenmişliğin gelişim süreci ve tükenmişlik ile ilgili literatürde yer alan modeller ele alınacaktır. Tükenmişliğin bireyler ve örgütler açısından sonuçları ele alınacak ve örgüt iklimi ve tükenmişlik ilişkisi irdelenecek ve tükenmişliği etkileyen faktörlere değinilecektir.

Sonraki bölümde, yapılan araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, analizi ve araştırmanın bulguları yer alacaktır.

Son bölümde ise, araştırma sonucunda elde edilen sonuç ve önerilere yer verilecektir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde tez konusunun içeriği kavramsal olarak açıklanmış ve araştırmacıların bulguları yer verilerek detaylar üzerinde durulmuştur.

### 2.1 ÖRGÜT İKLİMİ

Bu bölümde örgüt iklimi kavramı üzerinde durulacaktır. Örgüt ikliminin önemi boyutları ve tiplerinden bahsedilerek son olarak örgüt sağlığı konusunda bilgi verilecektir.

#### 2.1.1 Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yorumudur. Bu nedenle iklim, “psikolojik iklim” olarak adlandırılmaktadır (Shalley, Gilson, Blum, 2000).

Örgütsel iklim kavramı, örgütsel çevrenin ve bu çevrenin davranış üzerindeki etkisinin tanımlanması açısından oldukça önemlidir. Örgütsel iklim ile bir örgütü diğerinden ayıran özellikler ve bunların örgütteki insanların davranışlarına etkisi kastedilmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi, örgütün belirli özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen ve örgüt üyelerince sınanan ve onların davranışlarını etkileyen örgütün içsel çevresinin göreceli kalitesidir (Tagiuri, 1968:27).

Örgüt iklimi, birey için çevresi çok önemlidir. Davranışlarının temel belirleyicisi çevrenin yaklaşımıdır. Bu nedenle iklim çalışmaları bireylerin psikolojik atmosferi çerçevesinde şekillenmekle beraber bireylerin çalışan ve yönetici kimlikleri arasındaki döngüyü ele almaktadır (Clark, 2002:94).

Örgüt iklimi insan odaklı, algısal ve dinamik boyutları olan bir kavramdır.

### **2.1.2 Örgüt İkliminin Önemi**

Örgüt iklimi işletmelerde çalışan psikolojisi ile doğrudan ilgilidir. Çalışma ortamındaki çevresel faktörlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, çalışan personelin veriminin artmasına yardımcı olmaktadır.

Örgüt iklimi üyeler arasında bir işbirliği ruhu yaratmadıkça, onları nitelikli ve verimli çalışmaya motive etmedikçe, örgütün verimli iş performansı elde etmesi zordur. Aynı zamanda yönetimin, personelin istekli ve verimli çalışmasını motive edici bir örgüt iklimini de oluşturması gerekir (Dinibütün, 2013:3).

Örgütsel hedeflere ulaşımında doğru anahtar olan örgüt ikliminin önemini kavramak çalışan ve örgüte artı değerler kazandıracaktır.

### **2.1.3 Örgüt İkliminin Boyutları**

Örgüt iklimi ile ilgili araştırmalarda örgüt iklimi boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınmıştır.

Örgüt ikliminin 6 boyutundan söz edilmektedir (Wallace, 1996:552). Bu boyutlar sırası ile aşağıda verilmiştir.

- i. Yönetimin desteği,
- ii. Çalışma gruplarının işbirliği,
- iii. Çatışma ve belirsizlik,
- iv. Mesleki ve örgütsel birlik duygusu,
- v. Yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması,
- vi. Karşılıklı güven duygusu.

Schneider ve Berief (1996;9) ise örgüt ikliminin boyutlarını aşağıdaki gibi tanımlamaktadır. Bunlar içinde ilk üç sırada yer alan boyutlar örgütün işleyişi, dördüncü boyut ise örgütün amaçlarıyla ilgilidir.

- i. Kişilerarası ilişkilerin doğası: Kişiler arası ilişkiler nasıldır? Paylaşım güven üzerine mi kuruludur yoksa çatışma ve güvensizlik mi vardır? Kişiler arası ikili dialoglar ve şirkete yeni katılımlara tutum nasıldır? Kişilerin iyiliği üst yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsemekte midir?
- ii. Hiyerarşinin doğası: Şirket içi hiyerarşi nasıldır? İş etkileyen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı yoksa kişi etkileyecek kişilerin katılımıyla mı verilmektedir? Örgütün niteliği takım çalışması mı yoksa bireysel mi olmaktadır?
- iii. İşin doğası: İşin doğası nasıldır? Değişikliğe ve yeniliğe bir iş mi yoksa rutin, monoton ve sıkıcı bir iş mi söz konusudur? İşin yapılması için gerekli kaynaklar(malzeme, makine, bilgi vb.) örgüt tarafından sağlanmakta mıdır?
- iv. Destek ve ödüller: Yapılan işin niceliği mi yoksa niteliği mi önemlidir? Belirli işe alma kriterleri bulunmakta mıdır? Yeni elemanlar hangi amaçlar ve standartlar doğrultusunda eğitilmektedirler? Performans hangi kriterlere göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir?

Litwin ve Stringer gibi bazı araştırmacılar iklimi çok boyutlu bir kavram olarak tanımlarken , bazı araştırmacılar ise sadece, yenilikçilik, müşteri hizmetleri ya da etik boyutunda dar tanımlamalar yapmışlardır. Ancak ister geniş ister dar boyutlu olarak tanımlansın örgüt ikliminin örgütsel etkinlik üzerinde olduğu kadar çalışmaların davranış ve motivasyonları üzerinde gözle görülür bir etkisi olduğu açıktır (Miranda, 1999: 12).

Tez araştırmam da; örgüt iklimi boyutları göz önünde bulundurularak, Kaya, Koç ve Topçu'nun "An Exploratory Analysis of the Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks" isimli makalelerinde adapte ettikleri örgüt iklimi boyutları kullanılmıştır.

Kullanılan boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- i. Yönetim Desteği: Yenilikçi ve girişimci çalışanlara yeni projeler üretebilmeleri için verilen desteği ifade etmektedir. Destek farklı çeşitlerde olabilmektedir. Şirket kural ve prosedürlerinde esneklik ve finansal destek söz konusudur.
- ii. Dengeli İş Yükü: Çalışanlar arasında dengeli iş yükünün olması ve üstlendikleri iş hedeflerini uygulayacakları ortamların iş yüküyle dengeli olmasını ifade etmektedir. Çalışanlar yüksek performansla çalışmalarını için bu ağırlıktaki denge çok önemlidir.
- iii. Görevin Belirginliği: Çalışanların işleri ile ilgili olarak kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmelerini ifade eder.
- iv. İş Arkadaşları ile Uyum: Çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumunu ifade etmektedir. Çalışanlar gerek kurum içi gerek kurum dışı iş arkadaşlarıyla karşılıklı güven ,saygı ve yardımlaşma ortamının olmasını ifade edilmektedir.
- v. Koordinasyon: Birimlerin, çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle olan iletişimi ve işbirliğidir.
- vi. Etik: Kurum içinde geçerli olan resmi ve yazılı etik kuralların yönetim tarafından ne ölçüde uygulandığı ve yaptırımlar ifade edilmektedir.
- vii. Katılım: Karar almadaki şeffaf ve esnek çalışma ortamı ve yönetici-çalışan birlikteliğinin uyumu ifade edilmektedir.

Örgüt İklimi Araştırmacıları ve Örgüt İklimi Boyutları yapılmış olan çalışmalar, özet halinde Tablo 2.1’de verilmiştir.

**Tablo 2.1: Örgüt İklimi Araştırmacıları ve Örgüt İklimi Boyutları**

| Araştırmacılar                   | Örgüt İklimi Boyutları   |
|----------------------------------|--|
| Wallace(1996)                    | i. Yönetim desteği<br>ii. Çalışma gruplarının işbirliği<br>iii. Çatışma ve belirsizlik<br>iv. Mesleki ve örgütsel birlik duygusu<br>v. Yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması<br>vi. Karşılıklı güven duygusu |
| Schneider ve Berief(1996)        | i. Kişilerarası ilişkilerin doğası<br>ii. Hiyerarşinin doğası<br>iii. İşin doğası<br>iv. Destek ve ödüller   |
| Litwin ve Stringer(1997)         | i. Esneklik/uyumluluk<br>ii. Sorumluluk<br>iii. Standartlar<br>iv. Ödül<br>v. Netlik<br>vi. Takım çalışmasına yatkınlık/takım ruhu   |
| Kaya N.Koç E. Ve Topçu D. (2010) | i. Yönetim desteği<br>ii. Yönetim yeteneği<br>iii. Dengeli iş yükü<br>iv. Görevin belirginliği<br>v. İş arkadaşlarıyla uyum<br>vi. Koordinasyon<br>vii. Etik<br>viii. Katılım                                      |

#### 2.1.4 Örgüt İklimi Tipleri

Bir çok araştırmacıya göre farklı sınıflara ayrılan örgüt iklim tipleri temelinde bir örgütü diğer örgütten ayıran yönetici / çalışan ve çalışma atmosferinin bütünüdür. Birçok örgüte uygun farklı iklim yapıları mevcuttur.

Kapsamlı çalışmayı yapan Halpin ve Croft 'e göre altı değişik örgüt iklimi saptanmıştır.

- i. Açık İklim: Örgüt içinde uyum söz konusudur. Yönetici-çalışan iş dialogları memnun edici ve mesafeli bir şekildedir. Çalışanlar ve yöneticiler işlerinden memnundurlar ve işletmeleriyle gurur duyarlar.
- ii. Bağımsız İklim: Açık iklim kadar olmasa da uyum ve memnuniyet söz konusudur. İş süreçlerinde örgütü aksatabilecek küçük işler sorun olarak gözükse de çalışanların performansını etkilemez. Küçük baskı grupları söz konusudur.

- iii. Kontrollü İklim: Çalışanlar sadece işlerine odaklıdır. Yardımlaşma azdır ve arkadaşlık ilişkisi kurmazlar. Yönetici dominanttır ve çalışanlara emredici bir şekilde yaklaşır.
- iv. Samimi İklim: Çalışanların önem verdiği sosyal gereksinimlerin giderilmesi önemlidir. Örgüt iklimi yöneticilerin çalışanlara yönelik mutlu bir aile imajı verdiği bir ortam olarak değerlendirilebilmektedir.
- v. Babaerkil İklim: Yöneticinin görev ve sorumluluk bakımından her şeyin bilmesi gerektiğini düşünür. Çalışan kontrolü, sosyal gereksinimleri karşılamak gibi konularda zorlanır. Uyum söz konusu değildir ve arkadaşlık ilişkisine sıcak bakılmaz.
- vi. Kapalı İklim: Örgüt içerisinde uyumdan bahsedilmez. Çalışanlar arasında tartışma, çatışma söz konusudur. Çalışanlar arasında samimiyet ve arkadaşlık ilişkisi yoktur. Yönetici emrederek çalışanlara hitap eder ve çalışanlara yardımcı olmaz.

Ayrıca, günümüz örgüt iklimlerini özetleyen üç farklı iklim mevcuttur: Otoriter yapılı iklim, demokratik yapılı iklim ve başarıya yönelik iklim. Otoriter yapı, en üst yönetimin belirlediği kurallara göre yönetilen ve şekillenen bir iklimdir. Çalışanların üstünde baskı kurarak ve başarısızlığın tahammül edilmediği bir iklimdir. Örgüt içi çatışma fazla ve uyum söz konusu değildir. Demokratik yapılı iklim ikili ilişkilere önem veren bulunan örgütün ileriye dönük olumlu iklimi mevcuttur. Başarıya yönelik iklim; her çalışanın isteyebileceği bir örgüt atmosferi mevcuttur. Şirket ve yöneticiler yeniliğe açık ve ileriye dönük planlar desteklenmektedir. Ofis iç uyum çok yüksek ve yardımlaşma ve güven duygusunun çok yüksek olduğu bir iklimdir.

### **2.1.5 Psikolojik İklim**

Örgüt iklimine benzer bir kavram olan psikolojik iklim; örgütteki personelin bireysel algılamasına dayalı tanımlaması durumunda ortaya çıkan bir kavramdır. Birçok yazara

göre örgüt iklimiyle aynı anlamı taşıyan psikolojik iklim; örgüt üyesinin örgütteki uygulamaları betimlemesi olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik iklim, ortamda bulunan olayların yorumlanmasını sağlar bu sayede aynı düşüncüyü paylaşan örgüt üyelerinin kaynaşmasını ve birleşmesini sağlar (Halis, 2000:79).

Psikolojik iklim algıları olası sonuçları önceden analiz etme ve duruma göre uygunluk ve olayları değerlendirme imkanı tanır (Parker, 2003:390). Birçok yazara göre, personelin bireysel algılamasına psikolojik iklim, örgüt iklimini ise örgütteki personelin algılamasının ortalaması olarak tanımlamaktadırlar.

Koys ve DeCotiis, 1991 yılında yaptıkları çalışmada, psikolojik iklim kavramını sekiz boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar otonomi, bağlılık, güven, baskı, destek, tanınma, dürüstlük ve yenilik kavramları olarak belirtilmektedir .

Boyutlar bir ortak olgu olarak ele alındığında örgüt iklimi kavramını oluşturmaktadır.

### **2.1.6 Örgüt Sağlığı**

Çalışanlar örgütlerin temel unsurlarıdır. Örgütün temelini oluşturan her bireyin ayrı bir amacı bulunmaktadır. Bu nedenle; örgüt, çalışanların hedeflerine ulaşmaları için birer araçtır. Çalışan ve örgüt arasındaki uyum o örgütün ne ölçüde sağlıklı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel gereksinimleri karşılanmış, iş gören ve işveren arasında eşgüdüm ve işbirliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı bir örgüt olduğu söylenebilir. Örgüt sağlığının unsurları, bireysel ve örgütsel performansın artış ve azalışında etkili olup, bu durum örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Örgüt sağlığı, işletmenin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkinliği yansıtması özelliğiyle örgütler açısından çok önemlidir.

Tablo 2.2’de ayrıntılı karşılaştırması yapılan sağlıklı ve sağlıklı olmayan örgüt ilgili işletmenin ne ölçüde başarılı olacağını ve ne ölçüde tükenmiş olacağı konusunda kapsamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 2.2: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları**

| SAĞLIKLI ÖRGÜT   | SAĞLIKSIZ ÖRGÜT  |
|--|--|
| Uzun vadede etkinliği yüksektir.                                     | Uzun vadede etkinliği düşüktür.  |
| Yenilik ve gelişime açıktır.   | Yenilik ve gelişime açık değildir.   |
| İşgörenlerin kararlara katılmaları sağlanır.                         | İşgörenler tepe yönetim tarafından alınan kararlar uygulanır.                          |
| Örgütsel bağlılık gelişmiştir.                                       | Örgütsel bağlılık gelişmemiştir.   |
| Çevreye ve işgörelere karşı sorumludur.                              | Çevreye ve işgörelere karşı sorumlu değildir.  |
| Proaktif, önleyici tedbirler alınır.                                 | Reaktif, düzeltici uygulamalar yapılır.  |
| İş stresi düşüktür.  | İş stresi yüksektir.   |
| İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir.                               | İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür.  |
| İşgörelere önem verilir.   | İşgörelere önem verilmez.  |
| İşe gelme ve işten ayrılmalar azdır.                                 | İşe gelme ve işten ayrılmalar çoktur.  |
| Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.                   | Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim zayıftır.                                     |
| İşçi güvenliği vardır, iş kazalarına pek rastlanmaz.                 | İşçi güvenliği yoktur, iş kazalarına sık rastlanır.                                    |
| İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek                     | İşgörenler düşük motivasyonla çalışır ve düşük   |
| Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar                        | Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar  |
| Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler "biz" duygusuyla hareket ederler. | Takım ruhu gelişmemiştir, işgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler. |
| İşgörenler örgütte kendilerini güvende                               | İşgörenler örgütte kendilerini güvende   |
| Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.                                  | Sağlam ve zamanında bilgi akışı yoktur.  |
| Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.                         | Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.                                      |
| Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt iklimi                  | Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt  |
| Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir.                    | Sorunun belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez.                      |
| Örgüt verimli ve etkindir.   | Örgüt verimli ve etkin değildir.   |

Kaynak: S.Polatçı - K.Ardıç - A.Kaya 2008:150

## 2.2 TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde tükenmişlik kavramı açıklanacaktır. Öncelikle tükenmişlik nedenleri ve etkileyen faktörleri sonrasında belirtileri üzerinde durulacaktır. Daha sonra tükenmişlikle ilgili geliştirilen modeller anlatılacaktır. Son olarak tükenmişliğin işletmeler açısından önemi ve bireysel ve örgütsel tükenmişlikle başa çıkma yolları üzerinde üzerinde durulacaktır.

### 2.2.1 Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger'in stresle ilgili ve "Journal of Social Issues" da yayınlanan çalışmaları sonrasında literatüre girmiştir. Freudenberger (1974:159) bireyin iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istek ve taleplerden dolayı ortaya çıkan tükenme durumu, başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu enerji

ve güç kaybı olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik kavramı bir diğer ifadeyle insanların aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmelerini ifade eden duygusal tükenme durumu olarakta ifade edilmiştir (Kırılmaz vd., 2003:2).

Mesleki tükenmişlik kavramı ise 1977 yılında Freudenberger'in yaptığı bir çalışmada tükenmişliğin çalışma hırsı ve idealizmin sönmesi şeklinde tanımlanması ile gündeme gelmiştir.

Tükenmişlik kavramı daha sonraki yıllarda Maslach ve Jackson (1981:99) tarafından da ele alınmıştır. Maslach ve Jackson tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere üç kavramı kullanarak ifade etmişlerdir.

Bu tanımlamada duygusal tükenme olarak bireyin ruhen yaşadığı yıpranma anlatılmak istenirken, duyarsızlaşma ile ise kişinin çalıştığı kişilere karşı olumsuz ve anlayışsız olması anlatılmak istenmiştir. Maslach bir başka çalışmasında (2003:189) tükenmişliği, çalışma ortamındaki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak tanımlamıştır.

Edelwich ve Bordsky (1980,14), tükenmişliği başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan kişilerde çalışma şartlarının bir sonucu olarak idealizm, enerji ve kişinin amacında sürekli olarak artan bir kayıp olarak ifade etmişlerdir. Tanımlarında yer alan çalışma şartlarından kasıt yetersiz eğitim, uzun mesai saatleri, düşük maaş, kişisel istek ve idealler ile ulaşılan nokta arasındaki fark, müşterilerin yapılan işe yeterince saygı duymaması gibi etmenlerdir.

Tükenmişlik, duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalma sonucu ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarakta tanımlamaktadır. Yani diğer bir deyişle, bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı koşullar altında azalmasını ifade etmektedir ve bireyin çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır (Pines&Aronson,1988).

Tükenmişlik, telafi edici bir rahatlama olmaksızın sürekli olarak kronik stres birikmesinden kaynaklanmaktadır (Austin,1981: 35). Tükenmişlik bir çeşit stres olarak kabul edilebilir. İş ve özel yaşamında stresle baş etmede yetersiz olan kişiler ise tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar. Tükenmişlik belirtileri ve etkileri stres ile benzerlik göstermektedir. Tükenmişliği stresten ayıran yönü ise tükenmişliğin sosyal ilişki kaynaklı bir stres olmasıdır (Güllüce, 2006: 4).

Tükenmişlik bireysel açıdan incelendiğinde depresyon, özgüvende eksilme, kişinin kendisine olan saygısında azalma, yorgunluk ve fiziksel sağlıkta bozulma vb. konuları ile ilgilidir (Toker ve Biron, 2012). Tükenmişlik örgütsel açıdan incelendiğinde ise iş ile ilişkili gerginlik ve işe bağlılık düzeyinde azalma konuları ile ilgilidir (Jackson vd., 1986).

Meier (1983)'a göre tükenmişlik kişinin iş ile ilgili olumlu beklentisinin az olduğu, ceza beklentisinin ise fazla olduğu durumun bir sonucudur. Tükenmişlik konusunda öncesinde de aktardığımız gibi literatürde birçok tanımlama bulunsa da, çoğu araştırmacı tükenmişliğin tutumlar, beklentiler, duygular ve güdüler içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan içsel bir psikolojik deneyim olduğu konusunda hemfikirdirler. Bireysel seviyedeki tükenmişliğin yanı sıra günümüzde takım çalışmasına dayalı işlerde de tükenmişliği grup düzeyinde de görülebileceğine dair bulgular ve çalışmalar bulunmaktadır (Garman, Corrigan ve Morris, 2002).

Tükenmişlik ile ilgili literatürdeki açıklamalar incelendiğinde, verilen tanımlar aşağıdaki içerikleri kapsamaktadır (Cordes ve Dougherty,1993:623).

- a) Başarısızlık bedensel ve duygusal olarak tükenmesi,
- b) Bireyin işe olan bağlılığını yitirmesi,
- c) Bireyin yaratıcılığını yitirmesi,
- d) Kronik strese verilen tepki,
- e) Bireyin çalıştığı ortamındaki müşterilere, çalışma arkadaşlarına , iş ve çalıştığı şirkete karşı yabancılaşması,

- f) Bireyin kendisi başta olmak üzere müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı istenmeyen davranışlar sergilemesidir.

Tükenmişlik kavramı incelendiğinde kavram bir süreç olarak ifade edilmiştir. Bu süreç ile ilgili olarak literatürdeki modeller, Tükenmişlik Modelleri başlığı altında ayrıntılı olarak incelenecektir.

### **2.2.2 Tükenmişliğin Nedenleri ve Etkileyen Faktörler**

Tükenmişlik nedenlerinden kişinin çalıştığı iş ile ilgili olanlarını ayrı olarak incelersek bunların uzun ve yorucu çalışma saatleri, fazla ve riskli iş yükünün çalışana verilmesi olarak kısaca özetleyebiliriz (Karasek, 1981: 694-705).

Pines'e (2002) göre tükenmişliğin temelinde, bireylerin kendi yaşamlarının anlamlı, yaptıkları işlerin yararlı, önemli ve hatta kahramanca olduğuna inanma ihtiyaçları yatmaktadır.

Çalışanın sorumlulukları ile yetkisi arasında dengenin kurulamaması, iş ortamında profesyonel olmayan bir yönetim anlayışının olması, çalışana etkin ve verimli bir geri bildirim verilememesi kişiyi iş ortamındaki belli başlı tükenmişlik sebepleri arasında gösterilebilir (Freudenberger, 1974). Ayrıca yöneticilerin çalışandan gerçekçi olmayan beklentileri, bu beklentilerin de sebep olduğu çalışanlar arasındaki arkadaşça olmayan ve rekabet güden ilişkilerin yaşanması ve çalışanlara eşit olarak davranılmaması kişinin iş ortamında duygusal olarak tükenmesine sebebiyet vermektedir.

Çalışanın verilen her işi kusursuz yapma isteği, verilen işe karşı planlama ve benzeri kısıtların gerçekçi olmaması durumunda bile hayır diyememesi ve kısıtlı sürede verilen işi aşırı gelişmiş görev duygusu sebebiyle verilen zamanda tamamlamaya çalışması kişinin kendini iş ortamında tüketmesine neden olmaktadır (Ersoy ve Yıldırım, 2001).

İş ortamının mola vermeye ve çalışanın öğlen arası dahil olmak üzere iş stresinden bir müddet sıyrılmasına izin vermeyen bir ortama sahip olması çalışanların devamlı stres altında çalışmalarına ve iş ortamındayken kendilerini belirli bir süre dahi olsa rahatlatamamalarına sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda günüz iş ortamlarında

çalışanlar arasındaki paylaşımın az olması, iş ortamındaki ilişkilerde birbirine güvenememe de kişinin tükenmesinde etkin rol oynayan sebepler arasında bulunmaktadır (Sürgevil, 2006).

Kişinin eğitim düzeyi, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu gibi demografik faktörlerde sosyal beklentilerin yanı sıra tükenmişliği etkileyen faktörlerdendir. Örneğin kişinin eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlik sendromu görülme düzeyinin de arttığı görülmüştür (Lee ve Ashforth, 1993). Bunun sebebi olarak eğitim seviyesi arttıkça kişinin strese sebebiyet veren görev ve sorumluluklarının artması gösterilmiştir. Aynı zamanda günümüzde yapılan birçok araştırma sonucunda, çalışanların büyük bir çoğunluğunun kendilerini çalıştıkları işleri ile var ettiklerini ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarda kariyer beklentilerinin de buna orantılı olarak artması sebebiyle stres kaynağının oluşmasının daha yüksek bir olasılık olduğu gözlemlenmiştir. Bu kişiler işlerinde başarısız olduklarında, işlerinin önemli olmadığını düşündüklerinde veya herhangi bir katkı yaratamadıklarını düşündüklerinde kendilerini tükenmiş ve çaresiz hissetmeye başlamaktadırlar.

Öncesinde de bahsettiğimiz kişinin empati yeteneği, işkolik olması, pasif, gergin veya kontrolsüz olması, bireysel olarak kendinden beklentisi ve duygusal kontrolü de tükenmişliği etkileyen ve sebebiyet veren önemli faktörlerdendir (Sürgevil, 2006). Yani kişinin kişisel özellikleri de tükenmişliğe sebebiyet verebilmektedir. Örneğin çalışma hayatında amaçları belirsiz olan veya kararsız olan bir çalışanın çalışma hayatında bu özelliklere sahip olmayan birine kıyasla tükenmişlik ile karşı karşıya kalma olasılığı daha yüksektir (Sürgevil, 2006). Başka bir örnek olarak ise satış departmanında çalışan içe dönük bir çalışanın, dışa dönük bir çalışana kıyasla tükenmişlik ile baş etmek zorunda kalma olasılığı daha yüksektir. Çünkü içe dönük bir kişinin satış departmanında her gün yeni biriyle tanışmaktan dolayı ruh yorgunluğu yaşamasına ve bu durumda onun işinden soğumasına sebep olabilmektedir. Kişinin hayatını işkolik olarak geçirmesi ve yoğun bir iş yükü altında yaşaması da tükenme durumu ile karşı karşıya kalmasını ve hayat çekilmez duygusuna kapılmasına sebep olmaktadır. Bu durum genellikle başarılı bir çalışan olmak için kendi üzerine düşünden fazlasını yapan ve çalışma konusunda sınır tanımayan bireylerde sıklıkla görülmektedir (Sürgevil, 2006).

Bu bireylerin işe yönelik şevklerini, heves ve isteklerini kaybetmeleri sonucu da tükenmişlik ortaya çıkmaktadır.

Bireyin dış kontrol odaklı olması diğer bir deyişle başkalarının kontrolü altında yönlendirilmesi bu bireyin stresle mücadele etme yetisini düşürmektedir. Kişi stresle mücadele etmeyi kendi yeterlilikleri dışında görmekte ve bu durumla mücadele etmek yerine pasif durumda kalarak strese katlanmayı tercih etmektedirler (Sürgevil, 2006: 52).

Tükenmişlik sebebi olarak verilen kişinin kendisinden beklentilerinin yüksek olması tükenmişliğin farklı yaş aralığında farklı düzeyde görülmesine sebep olmaktadır. Genç çalışanlarda, çalışma hayatlarındaki ilk yıllarda kendilerinden beklentilerinin de yüksek olmasından dolayı tükenmişlik hissiyatının daha çok ortaya çıktığı görülmüştür (Cordes ve Dougherty,1993:633-636; Ergin,1995: 42-43). Aynı zamanda genç çalışanların, kendilerinden beklentilerinin yanı sıra çalıştıkları kurumlardan beklentilerinin de yüksek olması tükenmişliği arttırıcı etkenlerdendir. Genç ve deneyimsiz çalışanların iş hayatının başlangıcında uzun süreli çalışan bireylere göre daha idealist olmaları iş ortamında karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında deneyimli ve uzun süredir çalışan bir bireye göre daha çok yıpranmasına sebep olmaktadır. Çalışma hayatı ile özel hayatı arasındaki sınırları koruyamamak ve iş yaşamından beklentilerini karşılayamamak hayal kırıklığı ile birlikte tükenmişliği arttırmaktadır.

Kişinin aile yapısının da tükenmişlik üzerine önemli bir etkisi vardır. Aile yaşamında, iş arkadaşları veya arkadaşları ile sorunlarını paylaşabilme tükenmişlik hissiyatını azaltmakta ve tükenmişliğe karşı daha dayanıklı bir birey olmayı sağlamaktadır (Sürgevil, 2006). Kişinin medeni durumu tükenmişlik ile ilgili nedenlerin ortaya çıkmasını etkileyen faktörlerden birisidir. Yapılan araştırmalarda, Evli bir çalışana göre evlenip boşanmış veya hiç evlenmemiş bir çalışanın daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmüştür (Maslach ve Jackson,1981:111).

Bireyin kişisel özellikleri kişinin tükenmişlik seviyesini belirleyen başka bir unsur olarak ele alınabilir. Bireyin karşısına çıkan sorunları karşılama biçimleri, olaylara olan

yaklaşımı, diğer insanlarla olan ilişkisi kişinin tükenmişliğini etkileyen faktörlerdendir. Gergin, karşısındakine karşı hoşgörüsüz, kendine güveni olmayan, sabırsız, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olan ve kararsız insanlar çalışma hayatında bu özelliklere sahip olmayan kişilere göre tükenmişlik ile mücadelede daha çok zorlanmaktadırlar. Bu kişisel faktörler ile tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır (Gmelch ve Gates, 1998).

Başlarına gelen olaylarla ilgili olarak her zaman kendini sorumlu tutup, dışsal faktörlere bağlamayan kişilerde tükenmişliğin diğer bireylere göre daha çok tükenme yaşandıkları ortaya konmuştur. Kişi etrafındaki olan olumsuz olaylardan kendisini sorumlu tuttukça kendini yıpratmakta ve bu durum kişide tükenmişlik ve strese sebep olmaktadır (Gmelch ve Gates, 1998).

Tükenmişliğin nedenleri bireysel faktörler dışında durumsal olarak nitelendirilmekte, tükenmişliğe yönelik çözümlerin işin sosyal ortamında aranması gerektiği de savunulmaktadır (Budak ve Sürgevil,2005,97–98). Onlara göre tükenmişlik, bireyin kendisi ile ilgili değil, iş çevreleriyle ilgili bir sorun olduğudur ve iş çevresinin tükenmişlik üzerinde etkili olan faktörlerini; iş yükü, kontrol, ödüller, ait olma, adalet ve değer başlıkları altında toplanmaktadırlar. Bireyin iş çevresi ile arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir.

İş yükü, tükenmişliği en çok etkileyen örgütsel faktördür. Niteliksel ve niceliksel olarak 2 madde de incelenen iş yükü, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir (Maslach ve Leiter, 1997: 38). Tükenmişliğin boyutları açısından iş yükünün fazla olması duygusal tükenmişliğe sebep olan önemli nedenlerden birisidir.

Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme imkânı olarak tanımlanabilir. Kişinin iş ortamında yetkileri görev tanımı ile uyumlu olmadığı zaman kişinin iş ortamında tükenmesine sebep olmaktadır. Bireyden beklenen, bireyin algıladığı ve gerçekleşen roller arasında

uyum olmadığı zaman, yani bireyin iş ortamındaki yetkisi ve rolü ile ilgili belirsizlikler, işin gerçekleştirilmesi için bireyin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun eksik olması tükenmeyi artırmaktadır. Aynı zamanda iş ortamındaki aşırı kontrol, çalışanların yorgun düşmelerine, yaptıkları işten bıkmalarına, kendilerini yeterli hissetmemelerine kendilerine olan güvende eksikliğe sebep olabilmektedir.

Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Birey performansı ile uyumlu olmayan bir ödüllendirme sistemi sonucu olarak kişisel başarısında düşme hissetmektedir ve bu durumda tükenmişlik hissiyatına sebep olmaktadır (Cordes ve Dougherty,1993). Ödüllendirme ile ilgili beklenti sosyal veya finansal olabilmektedir. Sosyal beklentiden kasıt bireyin yaptığı işlerin üst yönetim tarafından takdir edilmesidir. Yaptığı iş, üst yönetim tarafından takdir edilmeyen birey, yaptığı işlerin önemsiz olduğunu düşünür. Aynı zamanda iş ortamında performans ile uyumlu olmayan bir ödüllendirme sistemi (Maaş beklentisi) ise kişinin başarısında düşmeye sebep olmaktadır (Cordes ve Dougherty,1993:637).

Aidiyet duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. İş ortamında sorunlarını paylaşamayan birey, çözüme yönelik iletişimde bulunamadığı zaman tükenmişlik hissiyatı da artmaktadır. Yöneticisinde destek görmeyen çalışanların ise yöneticilerinden destek gören çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür (Leiter, 2003).

Adalet kavramı, örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Aynı zamanda buradaki adalet tanımı belirli bir örgütte çalışanların örgüt politikaları hakkında olumlu duygulara sahip olmasıdır. İş ortamında adalet duygusunun düşük olması kişide tükenmişlik hissinin yaşamasına neden olmaktadır. Değer ise, bir örgüt içindeki davranış ve kural standartlarıdır. Yani örgüt içerisinde neyin iyi neyin kötü olduğuna dair genel algıdır. Çalışanın değerleri ile çalıştığı şirketin değerleri birbiriyle örtüştüğü zaman hem şirket açısından hem de birey açısından başarı ortaya çıkmaktadır. Eğer birey ile çalıştığı şirketin değerleri arasında uyumsuzluk söz konusu ise de bu bireyi tükenmişlik duygusuna itmektedir (Maslach,1999; Freisen ve Sarros,1989).

Sırası ile açıklanan tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörleri (iş yükü, kontrol, ödüller, ait olma, adalet ve değer) birer cümle ile ifade etmek gerekirse;

- a) Sorumluluk ve yetki arasında uyumsuzluk,
- b) Yönetim anlayışının profesyonel olmaması,
- c) Etkin bir denetimin olmaması, geri bildirim verilmemesi,
- d) Yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma,
- e) İş ortamında arkadaşça olmayan rekabetçi tutumlar,
- f) Mola vermeye uygun ortamların olmaması,
- g) Yöneticilerin çalışanlardan gerçekçi olmayan beklentileri,
- h) İş ortamının güvenilir olmaması,
- i) Çalışanlara eşit ve adaletli davranılmaması,
- j) İş arkadaşları arasında paylaşımın az olması,
- k) Çalışanların karar verme yetkilerinin az olması olarak sıralanabilir.

Verilen maddelerin şirket içerisinde ortaya çıkması tükenmişliğinde ortaya çıkmasının en büyük sebeplerindedir.

### **2.2.3 Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi (yetersizlik hissi) olmak üzere boyutsal kavram olarak birbirinden ayrı fakat ampirik olarak birbiriyle ilişkili üç boyuttan oluşmaktadır (Maslach ve Jackson,1981). Bu 3 boyutta duygusal, fiziksel ve zihinsel belirtiler olmak üzere 3 tip belirtiyeye rastlanmaktadır.

Duygusal belirtiler olarak bireyin kendini güvensiz hissetmesi, ümitsizliğe kapılması, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık, sabırsızlık, depresif olma, huzursuzluk, isteksizlik gibi negatif duygularda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygularda azalma, engellenmişlik ve sinirlilik hissi olarak sıralanabilir.

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri arasında ise kişide yorgunluk, enerji eksikliği, kronik yorgunluk, güçsüzlük, enerji kaybı, yıpranma, hastalıklara daha hassas olma, kilo kaybı veya kilo alma, uyuşukluk, deride kabarma ve kızarıklıklar, kas ağrıları ve mide ve bağırsak hastalıkları, sık baş ağrıları, bulantı, kas krampları, bel ağrısı, uyku bozuklukları sayılabilir. Zihinsel tükenmişlik ise kişinin kendine, çalışma arkadaşlarına, müşterilere ve işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar içerebilir.

Tükenmişlik çoğunlukla insanlarla yüz yüze çalışılan işlerde, kişilerin kendilerini duygusal yönden tükenmiş hissetmeleri sonucu işleri gereği çalıştıkları veya karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarılarında düşüşleri ile sonuçlanan bir sendrom olarak ifade edilmiştir (Sürgevil, 2006: 42). Şekil 1'de Maslach'ın tükenmişlik modeli aşamaları ile gösterilmektedir.

### Şekil 2.1: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli Aşamaları



*Kaynak: Sürgevil, 2006: 42*

Aynı zamanda tükenmişlik, bireyin yüksek umut ve hedeflerle kariyer yaşamına başlaması fakat sonrasında fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişliği ve düşük kişisel başarı hissi ile duyarsızlaşmayı yaşayan insanları tanımlamaktadır (Maslach ve Jackson,1981: Pines&Aronson,1988). Aşağıda tükenmişliğin 3 boyutu olan ve Maslach modelinde de ele alınan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi (yetersizlik hissi) aşamalarında görülen tükenmişlik belirtileri ele alınmıştır.

#### 2.2.3.1 Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin en temel boyutu ve tükenmişlik sendromunun en belirgin göstergelerindedir. Duygusal tükenme en belirgin tükenmişlik göstergesi olmasının yanı sıra tükenmişliğin ilk ve içsel boyutudur (Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996). Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler duygusal tükenme sonrasında tükenmişliğin diğer boyutlarını hissetmektedirler.

Tükenmişliğin bu boyutunda kişide yorgunluk, enerji eksikliği, duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme, bıkkınlık gibi belirtiler gözlenmektedir. Kişide duygusal tükenme safhasında bitkinlik hissi, baş ağrıları, kronik yorgunluk, uyku bozuklukları, kilo kaybı veya kilo alma, uyuşukluk, deride kabarma ve kızarıklıklar, kas ağrıları ve mide ve bağırsak hastalıkları gibi birçok fiziksel belirtiyeye rastlanmıştır (Leiter ve Maslach,1988).

Literatürde duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir. Bu boyutta bireylerin kendilerini işlerine verememeleri ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi gibi sorumlu hissetmemeleri gibi durumlara yol açabilmektedir.

Duygusal tükenme, genellikle insanlarla birebir çalışmanın gerekli olduğu işlerde, aşırı derecede ve psikolojik taleplere maruz kalınması sonucu enerjinin bitmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Birey kendisini yıpranmış hisseder ve işine veremez. Engellenmişlik ve gerginlik hissiyatında olan birey için bir sonraki gün tekrardan işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Leiter ve Maslach,1988:297; Çimen ve Ergin, 2001:169). Bu aşamada çalışan işlerini bittiğinde mutluluk hissetmeyecek ve psikolojik olarak kendilerini işe verme ve işe odaklanma noktasında yetersiz hissedeceklerdir.

### **2.2.3.2 Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, tükenmişlik sendromunun ikinci ve kişiler arası boyutudur. Bu aşamada tükenmişlik sendromu yaşayan birey tarafından birlikte çalışılan veya hizmet sunulan kişilere karşı katı, soğuk ve ilgisiz bir tavır sergilenir ve birey bu tutumdan bir rahatsızlık duymaz (Leiter ve Maslach,1988:297). İnsanlara birer nesne gibi davranmak duyarsızlaşmanın bir işaretidir. Bireyin bu davranışlarının altında asıl olarak yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır.

Duyarsızlaşma evresindeki bireyler, çevresindeki insanlarla olan ilişkilerini sınırlandırarak psikolojik olarak insanlardan uzaklaşırlar. Bu bireyler genellikle iş hayatı ile özel hayatlarını ayrı tutarak özel hayatlarında iş hayatı ile ilgili olarak konuşmamayı tercih ederler. Özel hayatı ile iş hayatı arasına belirgin bir çizgi koyarlar. Kişide bu safhada birçok psikolojik ve ruhsal belirtiyeye rastlanmaktadır. Bu belirtilerin en belirgin ikisi engellenmişlik ve sınırlılık hissidir. Kişi işini yapması için gerekli olan kaynaklardan mahrum ise ve onu kariyer hedefine götüreceği yolda bu durum onun için bir engel ise bu kişide engellenmişlik hissine yol açacaktır.

Duyarsızlaşma duygusal tükenmişliğe karşı bir tepki olarak geliştirilmiştir. Kişi duyarsızlaşma ile kendisini korumak istemektedir. Fakat bu tepki kişinin fazla negatif olmasına sebep olmakta ve bireyin etkin ve verimli çalışabilme yetisini yok edebilmektedir (Sürgevil, 2006: 45).

### **2.2.3.3 Kişisel Başarı**

Kişisel başarının düşük olduğu hissiyatı, tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu durum kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Maslach,2003:190).

Kişisel başarıda düşme hissedilen bireyin motivasyonu düşer. Kendisini iş ortamında yetersiz hisseder ve hakkındaki değerlendirmelerde genel olarak bir olumsuzluk hisseder. İş ortamında bir fark yaratamadığını, verilen işleri tam anlamıyla yerine getiremediğini hatta gerilediğini, iş için harcadığı zamanın ve çabanın bir işe yaramadığını düşünür.

Bu aşamada kişinin kendisini yetersiz hissetmesinin yanı sıra özsaygısında azalma gibi belirtilerde ortaya çıkmaya başlar. Bununla birlikte kişi işinde ya da etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hisseder (Cordes ve Dougherty,1993:623-624).

Kişisel başarının düşük olması hissiyatı bireyin başarabileceği şeyleri de gerçekleştirememeye itmektedir. Kişide bu durum sonucunda sevilme hissi, kendine olan saygıda azalma ve sevilme hissiyatı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyi depresyona sürükleyebilmektedir.

#### **2.2.4 Tükenmişlikle İlgili Geliştirilen Modeller**

Tükenmişlik literatürde incelendiğinde farklı araştırmacılar tarafından farklı modeller ortaya koyulduğu görülmüştür. Bu modeller Cherniss Tükenmişlik Modeli, Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli, Leiter Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Edelwich Tükenmişlik Modeli, Gaines Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Venning ve Spradley Tükenmişlik Modeli ve son olarakta en çok kabul gören Maslach Tükenmişlik Modeli'dir. Bu modeller sırasıyla detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

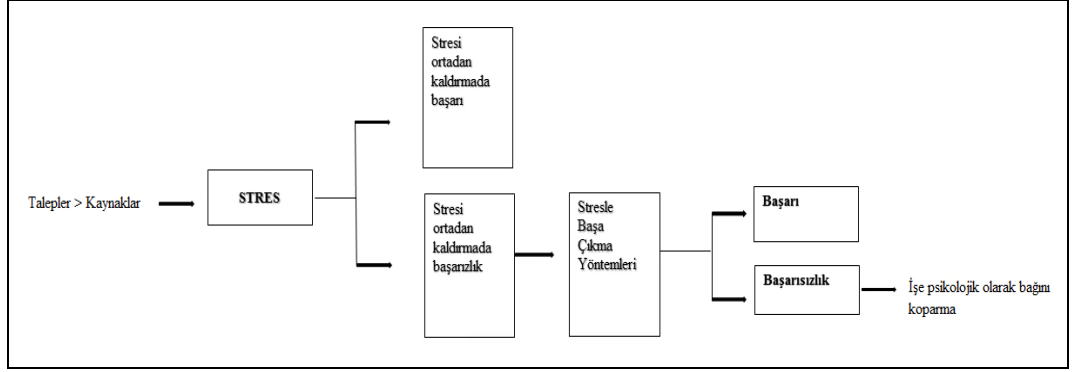
##### **2.2.4.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss modeli, Cary Cherniss tarafından 1980 yılında ortaya sürülmüş bir tükenmişlik modelidir. Cherniss modeline göre tükenmişliğin temelini stres olduğu vurgulanmıştır. Stres ise çevresel ya da bireysel taleplerin, yine çevresel ya da bireysel başa çıkma yollarının çözümsüz kaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 4).

Tükenmişlik bu modelde, işe ilgili olan stres kaynaklarına tepki olarak ortaya çıkan ve bu stresle başa çıkma yollarını içeren ve sonuç olarak iş ile psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Bireyden talep edilen şeyler, bireyin kaynaklarını aştığı zaman stres yaşayan birey bununla başa çıkma yolu olarak ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Stres kaynağı ortadan kaldırılamaz ise stresi azaltmak adına kişi meditasyon, egzersiz gibi rahatlama tekniklerine yönelerek stresin etkisini azaltmaya çalışmaktadır (Ok,2002). Eğer ki bu iki yöntem de yetersiz kalır ise, birey iş ile psikolojik ilişkisini kesmeye çalışarak duygusal yükünü azaltmayı amaçlar. Bu süreç aşağıda şematize edilmiştir.

**Şekil 2.2: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci**



Kaynak: Sürgevil, 2006: 47

Cherniss bu modelde rol belirsizliği ve rol karmaşasının da tükenmişlik üzerinde büyük bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Cherniss'e göre bireyin rolündeki tutarsızlık kişinin tükenmesine sebep olmaktadır. Cherniss modelinde tükenmişlik nedenlerinin yanı sıra tükenmişliğe verilen tepkileri ve onunla başa çıkmak için neler yapılması gerektiği ile ilgili ayrıntıları da modelinde ele almıştır.

Bu süreç sonunda tükenmişliğin belirtilerinde ele alındığı gibi bireyin motivasyonunda düşme, kariyeri ile ilgili hedeflerini küçültme, müşteri, iş arkadaşları ve yöneticilere karşı olumsuz tutumlar geliştirme ve iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 4).

#### **2.2.4.2 Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli**

Golembiewski Tükenmişlik Modeli'nde, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçekleri kullanılmıştır. Tükenmişlik süreci sekiz aşamada incelenmiş ve puan dağılımları ortalamadan ikiye bölünerek yüksek ve düşük olarak adlandırılmıştır.

Golembiewski Tükenmişlik Modeli'nde bireyler birden sekizinci aşamaya doğru ilerledikçe yaptıkları işlerin çekiciliğini yitirdiğini ve yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Modelde tükenmişlik akut (sevilen bir kişinin ölümü gibi) ve kronik (iş yeri kaynaklı)

olarak incelenmiş ve strese karşı ani bir patlama şeklinde ortaya çıktığı belirtilmiştir (Ok, 2002: 38-39). Golembiewski Modelinde süreç duyarsızlaşma ile başlamaktadır.

#### **2.2.4.3 Leiter Tükenmişlik Modeli**

Bu modelde tükenmişlik süreci duygusal tükenmişlik üzerine kurulmuştur. İş ortamındaki stres kaynaklarına ve taleplere karşı birey ne kadar duyarlı ise bununla doğru orantılı olarak duygusal tükenmişlik oranı da artmaktadır. Birey duygusal tükenmenin sonucu olarak en başta müşterilerine karşı duyarsızlaşarak tükenmişlik ile baş etmeye çalışmaktadır. Bu durumda bireyin iş ilişkilerindeki yeteneklerinde ve iş ortamındaki başarı duygusunda azalmaya sebep olmaktadır.

Leiter Tükenmişlik Modelinde tükenmişlik sendromu, akutun (sevilen bir kişinin ölümü gibi) zıttı olarak, kronik (iş yeri kaynaklı) strese bir tepki olarak değerlendirilmektedir. Tükenmişliğin önüne geçebilmek için bireyin duygusal tükenmişliğe direk olarak etki eden stres kaynakları üzerine yoğunlaşması gerekmektedir. Bireyin bunu başarabilmesi için ise iş yükünü kontrol edebilmesi, iş yerindeki görev dağılımını zenginleştirebilmesi ve iş ortamında bireyler arası çatışmayı en aza indirmeyi başarabilmesi gerekmektedir (Ok, 2002: 41).

#### **2.2.4.4 Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines Tükenmişlik Modeli, Maslach Tükenmişlik Modelinden sonra en çok kabul gören ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir. Pines Tükenmişlik modelinde, tükenmişlik bireyi duygusal olarak tüketen ortamların birey üzerinde fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu oluşturması olarak tanımlanmıştır (Pines ve Aronson, 1988:9).

Tükenmişliğin ilk boyutu olarak ele alınan fiziksel bitkinlik belirtileri; kronik yorgunluk, enerji azalması ve zafiyet olarak karakterize edilmiştir. İkinci boyutu olan duygusal bitkinlik belirtileri ise çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu, kapana kısılmışlık duygusu ve hayal kırıklığı hissiyatlarını içermektedir. Son boyut olarak verilen zihinsel bitkinlik belirtilerinde ise insanlara, işe ve bireyin kendisine karşı

geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak sıralanabilir tanımlanmıştır (Pines ve Aronson, 1988:12-13).

Bu modele göre tükenmişliğin temelinde, bireyi duygusal baskıda tutan iş ortamı bulunmaktadır. Çalışanını duygusal baskıda tutan iş yerleri, işe güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe sebebiyet vermektedir. Yaşamalarında başarıyı ön planda tutan bu bireyler için iş ortamında yaşanacak olan başarısızlıklar yıkıcı olarak algılanacaktır. Bu durumda bireyin tükenmişliğini daha da arttırarak motivasyonunun düşmesine, işten ayrılmasına hatta mesleğini bırakmasına bile sebebiyet verebilmektedir. Bu modele göre hiçbir iş çevresi tamamen bireyi destekleyici veya engelleyici değildir. Bireyde tükenmişlik iş ortamındaki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasındaki denge sonucu ortaya çıkmaktadır. İş ortamındaki destekleyici ya da engelleyici unsurlar kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bu durum, aynı işyerinde çalışan bireylerden birinde tükenmişlik belirtisi göstermesine sebep olabilir iken bir diğerinde durumun normal karşılanmasına yol açabilmektedir (Yıldırım, 1996: 6).

#### **2.2.4.5 Edelwich Tükenmişlik Modeli**

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve takip edilebilir bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne süren bir model ortaya koymuşlardır. Bu aşamaları ise sırasıyla idealistik coşku, durgunluk, engelleme ve duygusuzlaşma (apati) olarak sıralamışlardır.

İdealistik coşku aşaması heves, şevk ve mesleğe bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama genellikle iş hayatına yeni atılan bireylerde görülen iş hayatı ve kariyerinden yüksek beklenti ve seçilen kariyer hedeflerine ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır.

İdealistik coşku aşamasında birey, işini en iyi düzeyde yapabilmek için yüksek performans sergiler ve iş ortamında müşterilerinden ve yöneticilerinden övgü bekler. Takdir edilmeyi bekleyen birey gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler ve hükümlerle karşılaştığında ise hayal kırıklığı sonucu olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlarlar (Edelwich ve Brodsky, 1980).

İdealistik coşku aşamasından durgunluğa geçen bireyin motivasyonu ve enerji düzeyi düşmeye başlar. Bu aşamada birey birinci aşamada gösterdiği azmi ve gayreti gösterememektedir.

Yapılan işe karşı bireyin ilgisi azalır ve sorgulama ve hayal kırıklıkları ortaya çıkar. Kişi artık ideallerinden çok daha fazla para kazanmak ve daha iyi şartlarda yaşamaya odaklanır ve boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelir.

Engelleme aşamasında ise, birey amaçlarını başarma yolunda engellendiğini hissetmeye başlar. Bu aşamada mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Birey hem müşterilerin isteklerini karşılayamadığı için engellendiğini hem de müşterilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini gerçekleştiremediği için engellendiğini düşünmeye başlar. Bu durum kişinin içine kapanması ile sonuçlanır. Bu aşamada birey farklı savunma yöntemleri geliştirir (Edelwich ve Brodsky, 1980). Bunlar bireyin sorunu görmezden gelerek daha sonrasında çözebileceğini düşünmesi, kendi koşulları ile bulunduğu durum arasında bir denge kurmaya çalışması ve mesleğine karşı duyarsız ve katı davranarak durumdan kendisini çekmeye çalışmasıdır.

Duygusuzlaşma, engelleme aşamasında da anlatıldığı üzere engellemeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusuzlaşma, engellemelerin yıkıcı etkilerinin üstesinden gelebilmek adına kişinin kullandığı son savunma yöntemi olarak görülmektedir. Bu aşamada duygusal kopma, inançların tamamen yitilmesi, soğuk, ilgisiz ve katı bir imaj, umutsuzluk ve duyarsızlık görülür. Duyarsızlık çalışanın işinin her aşamasına yansır. Birey mümkün olduğunca kendisini işten ve iş ortamından uzak tutmaya çalışır. Edelwich Tükenmişlik Modeli'nde aşamalar her zaman bu sırayı takip etmek zorunda değildir. Birey farklı aşamalar arasında gidip gelebilir.

#### **2.2.4.6 Gaines Tükenmişlik Modeli**

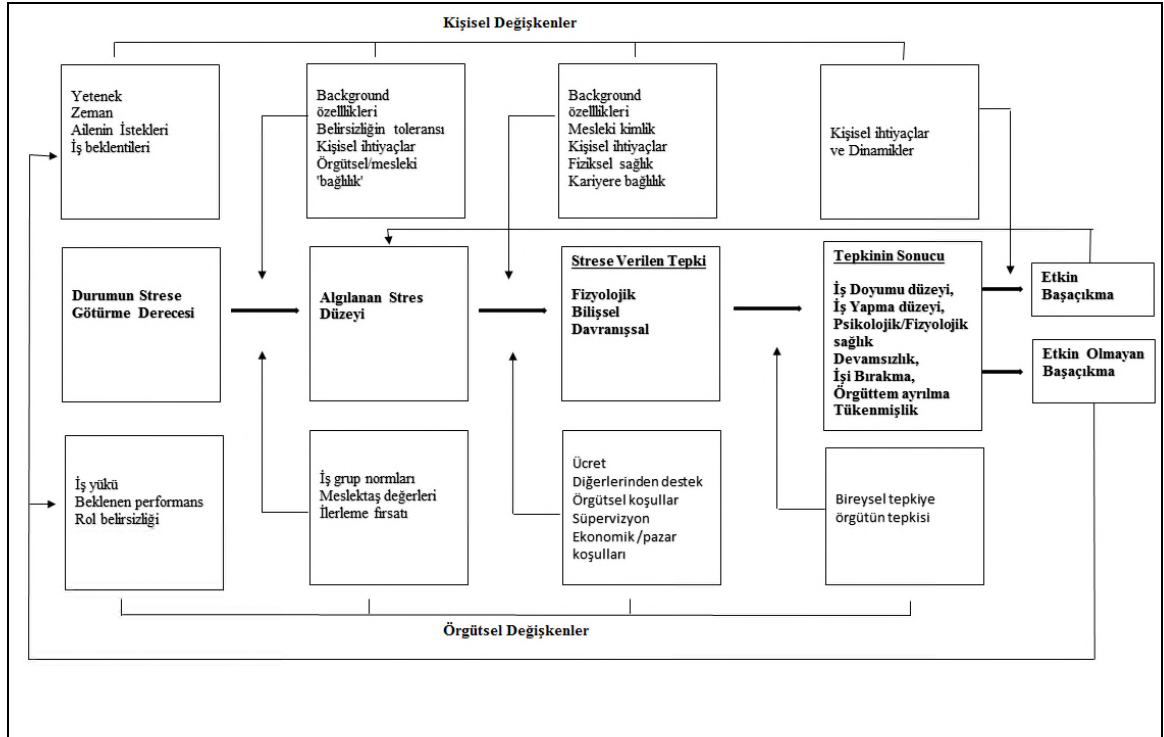
Bu modelin en önemli aşaması duygusal tükenmişlik aşamasıdır. Bu modelde aşamalar sırası ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi aşamalarıdır.

Duygusal tükenmişlik bireyin sosyal ilişkilerinden uzaklaşması, yılgınlık, kaygı ve huzursuzluk, aile yaşamında ortaya çıkan problemler ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenmişlik, kronik yorgunluk olarak da adlandırılmaktadır. (Şanlı, 2006: 22).

#### 2.2.4.7 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982) tükenmişlikle ilgili yapılan birçok tanımlamadan bir sentez yaparak kendileri bir tükenmişlik kavramı ortaya koymuşlardır. Bu tükenmişlik kavramına göre tükenmişlik kronik strese verilen bir tepkidir ve verilen bu tepki üç bileşenden (yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, duygusal ve bilişsel belirtiler ve davranışsal belirtiler) oluşmaktadır. Tükenmişliğe verilen bu 3 tepki 3 büyük stres belirtisini yansıtmaktadır. Perlman ve Hartman modelinde, tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel değişkenler tanımlanmaktadır.

**Şekil 2.3: Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**



Kaynak: Perlman ve Hartman, 1982

Bu model oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik ile ilgili olan bütün değişkenleri kapsayan bir modeldir. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi

tükenmişlik sendromu ile başa çıkmak için bireyin başvurduğu en önemli unsurlardandır (Perlman ve Hartman, 1982).

Modelde tükenmişlik sendromu 4 aşama olarak ele alınmıştır (Sürgevil, 2006: 31). Bu aşamalar sırasıyla durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucudur.

- i. Durumun Strese Götürme Derecesi: Strese yol açan durum veya durumları gösteren aşamadır. Çalışan bireyler ile ilgili strese sebep olan iki büyük durum ele alınmıştır. Bunlardan birincisi çalışanın beceri ve yeteneklerinin algılanan veya örgütsel beklenti karşısında yetersiz kalmasıdır. Bir diğeri ise çalışanın yaptığı işin, beklenti, ihtiyaç ve değerlerini karşılayamamasıdır. Stresin seviyesi, çalışan ile örgüt değişkenleri arasındaki uyum derecesine göre belirlenmektedir.
- ii. Algılanan Stres Düzeyi: Bireyin hayatında strese sebebiyet verecek birçok durum olabilir fakat bu durumların hepsi kişinin kendisini stres altında hissetmesine yol açmayabilir. Bireyin durumun strese götürme derecesi aşamasından, algılanan stres düzeyi aşamasına geçmesi, sadece var olan strese bağlı değildir. Rol ve örgüt değişkenleri, bireylerin kişilik ve geçmiş özellikleri de önemlidir.
- iii. Strese Verilen Tepki: Bu aşama bireyin strese karşı verdiği üç bileşenden oluşan yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, duyuşsal ve bilişsel belirtiler ve davranışsal tepkileri içermektedir. Bireyin hangi tepkiyi vereceği ise bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.
- iv. Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Kronik stresin bir sonucu olarak bireyin işten uzaklaşması, iş doyumsuzluğu, psikoloji ve fiziksel sağlıkta problemler yaşama, işi bırakma isteği, çalıştığı ortamda müşterilere veya iş arkadaşlarına karşı duyarsızlık, işten çıkarılma durumları ortaya çıkabilmektedir. Öncesinde de tükenmişlik nedenlerinde detaylı bir şekilde açıklanan bireysel ve örgütsel sebepler sonucu olarak bireyin kronik duyuşsal stres yaşaması beklenen bir sonuçtur.

#### **2.2.4.8 Meier Tükenmişlik Modeli**

Bu model, Bandura'nın öz yeterlilik/ kendini yeterli bulma modeli temel alınarak oluşturulmuştur (Meier,1983,1). Öz yeterlilik ile anlatılmak istenen, bireyin arzulanan sonuçları ortaya çıkartacak davranışları sergilemedeki bireysel yeterliliğidir. Belirli bir amacı olan ve bu amaçlara bağlı olan bireyler yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmaya çalışırlar. Amaçlarına ulaşmak için harekete geçmeye hazır olan birey bilişsel, içgüdüsel/motivasyonel yönlerden harekete geçerler.

Bu modelde tükenmişlik, tekrarlanan iş deneyimleri ile sonuçlanan bir durum olarak ele alınmıştır. Model tükenmişliği üç aşamada açıklanmıştır. Birinci aşama, bireyin işle ilgili olumlu pekiştirme beklentisi düşük, ceza beklentisi ise yüksektir. İkinci aşama, birey mevcuttaki durumu kontrol etme beklentisinin yüksek olmasıdır. Son aşama olan üçüncü aşama ise, pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli olan davranışları sergilemede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olmasıdır. Örneğin, kişisel yeterliliği düşük olan birey, bunun sonucu olarak iş hakkında olumsuz düşünmeye başlar. Birey iş ortamında nasıl başarılı olacağı ile ilgili olumsuz düşünmeye başlayınca iş doyumunda azalma olur. Bu da kişinin tükenmesine sebep olur. Yani bireyde beklenti düştükçe korku, önünü görememe ve anksiyete gibi olumsuz duygular ortaya çıkar (Şanlı, 2006: 16-17).

Meier tükenmişlik modelinde, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu ve psikolojik ve fizyolojik aşamaları kapsadığını belirtilmiştir. Bu durumun anlık değil zamanla ortaya çıktığı vurgulanmıştır.

#### **2.2.4.9 Maslach Tükenmişlik Modeli**

Literatürde Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli, Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli gibi değişik adlandırmalarla yer almaktadır. Bu modelde tükenmişlik 3 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırası ile duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism) ve düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personal accomplishment) olarak adlandırılmaktadır.

Maslach modelinde verilen aşamalar genel olarak bireyin tükenmişlik sendromu ile baş etmeye çalışırken yaşamında ortaya çıkan değişimleri ifade etmektedir. Bu aşamalarda birey ilk olarak kronik bir yorgunluk yaşar. Sonrasında işinden soğuyan birey kendini çevresinden soyutlar ve işinde yeterli olmadığını hissetmeye başlar (Sürvegil, 2006: 42).

Maslach idealist, enerjik, hevesli, heyecanlı, kendini adanmış ve fedakâr bireylerin bu özelliklerinden dolayı tükenmişlik ile yüz yüze geldiklerini saptamıştır. Bu model içerisinde yer alan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ), tükenmişlik sendromu ile ilgili en çok başvurulan ve en yüksek güvenilirliğe sahip olan bir ölçektir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 maddeden oluşan, 5'li likert tipi bir ölçektir. Üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı akademik olarak kabul görmüştür.

Tükenmişlik başladığı zaman enerji, aidiyet ve yeterlilik olan 3 pozitif duygu yerini yavaş yavaş 3 negatif duygu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissiyatına bırakır. Maslach'ın 3 aşamadan oluşan tükenmişlik modeli ilk olarak duygusal tükenme evresi ile bireyde kendisini gösterir (Leiter ve Maslach,1988; Çimen ve Ergin, 2001). Bu evre bireyin stres boyutunu göstermektedir ve bireyin fiziksel ve duygusal kaynaklarında azalma oluşmaktadır. Bu aşama bireyde işine kendisini eskisi kadar verememeye ve aynı zamanda müşterilerine karşı eskisi kadar sorumluluk hissetmemelerine sebep olabilmektedir. Birey kendisini bitmiş ve kullanılmış hissetmeye başlar. Birey kendisini dinlendirmek, yorgunluğunu gidermek ve kendine gelmek konusunda başarısız olur. Kişi güne başlarken uyandığında, kendisini gece yatağa girerken olduğu kadar yorgun hissederler. Duygusal tükenme boyutu, tükenmişlik evreleri arasında en çok rapor ve analiz edilen evre olmuştur.

Maslach Tükenmişlik modelinde tükenmişliğin ikinci evresi olan duyarsızlaşma ise tükenmişliğin bireyler arasındaki boyutunu ifade etmektedir. Birey bu evrede, müşterilere karşı katı, ilgisiz ve soğuk bir tavır takınmaktadır. Kişi karşısındakine karşı aşağılayıcı ve kaba tavırlar takınabilmektedir. Müşterilerinin veya iş arkadaşlarının rica ve taleplerini göz ardı edebilir (Leiter ve Maslach,1988). Birey bütün hayatının başkaları tarafından zapt edildiğini düşünmeye başlar ve bu düşüncede onu hayatından

diğer insanları çıkarmak istemesi ile devam eder. Etrafındaki insanlara bir nesne gibi davranmaya başlayan birey, etrafında sıklıkta ilişkide bulunduğu kişilerden bahsederken kişilerin isimleri yerine nesne isimleri kullanır. İsteki ilişkilerini minimuma düşürmeye çalışırlar. Bireyin etrafına karşı duyarsızlaşması aslında bireyin kendisini koruma isteğinden ortaya çıkmıştır. Fakat bireyin etrafına karşı bu kadar negatif davranması insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edebilmektedir (Maslach,2003).

Son evre olan kişisel yetersizlik ise, bireyin iş ortamındaki yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, bireyler arası anlaşmazlık, karşılaşılan sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, öz saygıda azalma gibi belirtiler ortaya çıkar. Başka bir deyişle kişi kendisini olumsuz olarak değerlendirme eğilimindedir (Leiter ve Maslach,1988). Kendisini olumsuz olarak değerlendiren bireyde büyük bir eksiklik duygusu ortaya çıkar. Birey başardığı her şeyi anlamsız ve küçük görmeye başlar. Bu durumda kişinin kendisi hakkında olumsuz düşünceler geliştirmesine sebebiyet verir. Maslach Tükenmişlik modelinde yer alan 3 aşamada yaşanan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme belirtileri tükenmişlik belirtileri aşamasında ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Ayrıca, Maslach Tükenmişlik modeli araştırmada kullanmış olduğum modeldir. Bulgular kısmında örgüt iklimiyle birlikte örneklemeler üzerinde etkisi incelenmiştir.

Tükenmişlik ile ilgili yapılmış olan çalışmalar, özet halinde Tablo 2.3'de verilmiştir.

**Tablo 2.3: Tükenmişlikle İlgili Yapılan Çalışmalar**

|  |   |
|--|---|
| <b>ARAŞTIRMACILAR<br/>ve BULGULARI</b> | <b>Cary Cherniss (1980)</b> : Tükenmişliğin temelini stres olduğu vurgulanmıştır.   |
|  | <b>Golembiewski (1993)</b> : Tükenmişlik sürecinin duyarsızlaşma ile başladığı, kişisel başarıda düşme hissi ile devam edip en sonunda duygusal tükenmenin yaşandığını savunmaktadır.   |
|  | <b>Leiter (1977)</b> : Duygusal tükenmişlik üzerine kurulmuştur. Duyarlılık katsayısına göre tükenmişlik değişmektedir.   |
|  | <b>Pines (1988)</b> : Tükenmişlik; bireyi duygusal olarak tüketen ortamların birey üzerinde fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu oluşturması olarak tanımlanmıştır.  |
|  | <b>Edelwich ve Brodsky (1980)</b> :Tükenmişliğin birbirini izleyen ve takip edilebilir bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne süren bir model ortaya koymuşlardır. Bu aşamaları ise sırasıyla idealistik coşku, durgunluk, engelleme ve duygusuzlaşma (apati) olarak sıralamışlardır. |
|  | <b>Perlman ve Hartman (1982)</b> : Tükenmişlik kronik strese verilen bir tepkidir ve verilen bu tepki üç bileşenden (yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, duygusal ve bilişsel belirtiler ve davranışsal belirtiler) oluşmaktadır.   |
|  | <b>Meier (1931)</b> :Tükenmişliği tekrarlanan iş deneyimleri ile sonuçlanan bir durum olarak ele alınmıştır.  |
|  | <b>Maslach (2003)</b> : Tükenmişlik 3 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırası ile e duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism) ve düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personal accomplishment)                                 |

### 2.2.5 Tükenmişliğin İşletmeler Açısından Önemi

Tükenmişlik hem bireyler hem de işletmeler açısından önemli sonuçları doğurmaktadır. Bu sonuçlar önceleri bireyde fiziksel ve psikolojik tahribat şeklinde görülmektedir. Daha sonrasında ise bireyin çalışma ve aile hayatını etkilemektedir. Tükenmişlik sonucu olarak birey işi savaşlar ve aksatır. Hastalıktan kaynaklı nedenlerle işe gitmek istemez ve insan ilişkilerinde bozulmalar başlar. İş performansı düşmeye başlayan birey, kendisini işe ve kuruma bağlı hissetmemeye başlar.

Psikolojik sonuçların yanı sıra bireyde nefes almada güçlük, baş dönmesi, alerji, sırt ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, deride kızarıklıklar ve kabarma görülmesi gibi fiziksel rahatsızlıklarda ortaya çıkmaya başlar (Maslach ve Jackson, 1982). Tükenmişliğin bu belirtileri ve aynı zamanda da sonuçları şeklinde ele alınmaktadır. Tükenmişliğin yöneticiler ve çalışanlar açısından farklı etki ve sonuçları vardır. Hatta işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler arasında da farklı tükenme durumları ortaya konulabilecektir. Bir diğer vurgulanması gereken konu da yöneticilerde ortaya çıkan tükenmişliğin çalışanlar üzerinde ne gibi etkilere yol açacağı ya da tersi bir durumla yönetici çalışan arasındaki etkileşimlerde tükenmişliğin değiştirici etkisini tespit etmektir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumu da tükenmişlik üzerinde etkili bir değişkendir. Yönetici eğer çalışanına karşı yapıcı, onun gelişimini destekleyici, geri bildirimde bulunan, açık davranan bir tutum izliyor ise bu çalışanın tükenmişlik hissiyatını azaltacaktır.

Düşünüldüğünden daha önemli ve ciddi bir problem olan tükenmişlik, düşük nitelikte hizmet ve insani olmayan tavır ve tutumlara maruz kalan müşterileri etkilerken; çalışanları düşük performans ve yüksek işgücü devri oranı gibi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu problemler aynı zamanda örgütleri de direk olarak etkilemektedir. Tükenmişlik sadece bireyi etkileyen bir olgu değil, bireyin yanı sıra onun çevresinde bulunan herkesi ve her şeyi yıkıma uğratabilen bir olgudur.

Tükenmişlik ile işten ayrılma arasında da güçlü bir ilişki vardır. Tükenmişlik sendromu ile baş etmeye çalışan birey, tükenmişliğin bir sonucu olarak sadece işinden ayrılmaz, aynı zamanda mesleğini de terk edebilir. Tamamen yeni bir alanda çalışmaya başlayabilirler. Hatta birey iş yaşamında uzun yıllar verimli olabilecek iken tükenmişlikten sebebi ile erken emeklilik isteyerek işlerinden ayrılabilir.

Tükenmişlik bireyin sadece iş yaşamını değil aile yaşamını da etkilemektedir. Duygusal anlamda çöküntü yaşayan kişinin sadece iş ortamındaki arkadaşları ile değil ailesi ile olan ilişkileri de bozulabilir. İşyerinde çalışanlara ve müşterilere gösterdiği duyarsızlaşmanın bir benzeri aile bireylerine de yönelmeye başlar (Sürgevil, 2006: 93). Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine gergin, stresli ve yorgun olarak gelecek ve

işyerinde yaşadığı durumları ailesi ile paylaşacaktır. Birey tükenmişlik hissiyatı ile ailesine ayırdığı zaman da azalacak ve aile bireyleri bu durumdan hoşnutsuz olacaklardır. Aile üyeleri kendilerini ihmal edilmiş hissedeceklerdir.

Bazı durumlarda ise birey ailesine işleri hakkında hiçbir şey anlatmamayı tercih edip iş ortamının katı yönü ile ailesini yüzleştirmemeye çalışmaktadır. Birey bu şekilde ailesini koruma altına almaktadır fakat bu durum ne kadar koruma amacı ile yapılırsa da evli çiftler arasında paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engellemektedir (Maslach ve Jackson, 1982).

Tükenmişliğe örgütsel davranış açısından bakıldığında ise örgüt iklimi ve örgüt kültürünün etkileri, ya da bireyle içinde yer aldığı örgütteki etkileşim ile tükenmişlik ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri belirlemek olası araştırma alanları olarak ele alınabilir.

## **2.2.6 Bireysel ve Örgütsel Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

Tükenmişlik ile başa çıkılabilmesi için ilk olarak problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekmektedir. Daha sonrasında tükenmişlik ile baş edebilmek için hem örgütsel hem de bireysel düzeyde bazı teknikler kullanılmaktadır. Tükenmişlik ile mücadele de yöntemi belirleme, planlama ve uygulama ne kadar örgütte gibi görünse de hem bireysel hem de örgütsel teknikler bir arada uygulanmadan tam olarak çözüm elde edilemez.

Tükenmişlik ile başa çıkabilmek için önerilen bireysel mücadele teknikleri sırası ile aşağıdaki gibidir (Sürgevil, 2006).

**Kendini Tanıma:** Bireyin kendisindeki değişimlerin farkına varması ve bu değişimlerin neden ve niçin kaynaklandığını analiz edebilmesidir. Daha önce böyle miydim? Neden böyle hissediyorum? Neleri değiştirmeliyim? Gibi sorular bireyin kendisini tanımasını ve eğer durumundan memnun değil ise bunun için aksiyon almasını sağlayacak sorulardır.

**Gerçekçi Hedefler Belirleme:** Bireyin gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlemesi hayal kırıklığına uğramasını engelleyecektir. Bireyin kendini tanıyıp, sahip olduğu yetenek ve zayıflıkları bilmesi hedeflerini belirlemede gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

**İşin Yapılış Tarzını Değiştirme:** Bireyin bir işi hep aynı şekilde yapmak yerine farklı yöntemlerle daha farklı zamanlarda yapması tükenmişlik ile mücadelede bireye yardımcı olacaktır. Bu durum bireyin yaptığı işe esneklik ve dinamizm kazandırır.

**Psikolojik Geri Çekilme:** Bireyin diğer insanlar ile olan etkileşimlerinde katılımını azaltması olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenme genelde insanlar ile yakın ilişki sonucu ortaya çıktığı için insanlardan uzaklaşma bu olumsuzluk ile mücadele yöntemi olarak kabul görmektedir.

**İşe Ara Verme:** Aşırı iş yükünün etkilerini azaltmak amacı ile çalışanın belirli aralar ile izin ve mola almaları yaptıkları işe daha iyi odaklanmalarını sağlayacaktır.

**Kendi Kendine Dialog Kurma/ İç Konuşma:** Stresli bir durum ile mücadele etmeye çalışırken, bireyin kendisi ile konuşması, durumu değerlendirerek kendisine olumsuz şeyler yerine olumlu şeyler söylemesi tükenmişlik ile mücadelede yardımcı olacaktır.

**Olumlu Yanları Görme:** Burada ileilmek istenen kişinin bardağın dolu yanını görmelerinin tükenmişlik ile mücadelede yardımcı olacağıdır.

**Sorunları İçselleştirmeme:** İş ortamında karşılaşılan kişilerin sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi algılayıp içselleştirmemek gerektiği ile ilgili maddedir. Sorunları içselleştirme bireyde duygusal tükenmeye sebep olacaktır.

**Zaman Yönetimi:** Sahip olunan zamanın yanlış kullanılması bireyde gerginlik yaratmaktadır. Bu yönü sebebiyle zamanın doğru yönetilmesi bireye tükenmişlik ile başa çıkmada yardımcı olacaktır.

Stres Yönetimi: Birey arkadaş ve aile yemekleri, balık tutma, takım sporları, meditasyon, kültürel etkinliklere katılma, tatil yapma, müzik dinleme, bahçeyle ilgilenme, evcil hayvan bakma, belirli bir hedefe yönelik olarak çalışma, umutlu olma gibi teknikler ile stres ile mücadele edebilir.

Solunum kontrolü: Solunumu kontrol etme kişinin stres kontrolü içinde yardımcı olacak bir tükenmişlikle başa çıkma yöntemidir.

Dinlenme ve Gevşeme: Kronik stres ile başa çıkmaya çalışan bireyin yaşadığı omuz ve ensede gerginlikler, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, ellerde titreme ve yüksek tansiyon gibi yaşadığı rahatsızlıklar dinlenme ve gevşeme teknikleri ile azaltılabilmektedir.

Doğru Beslenme, Egzersiz ve Uyku: Sağlıklı beslenme vücudu strese karşı dirençli kılar. Stresin fizyolojik etkileri uygun yemek yeme ile de kontrol edilebilir.

İş Değiştirme: Tükenmişlik ile başa çıkma yollarına başvurulsa da bazen hiçbir sonuç alınmayabilir. Bu durumda birey işten ayrılmanın artı ve eksi yönlerini iyi bir şekilde tartarak artı yönleri ağır geliyor ise işten ayrılabilir ve bunu yeni bir başlangıç olarak kabul edebilir.

Tükenmişlik ile başa çıkabilmek için önerilen örgütsel mücadele teknikleri sırası ile aşağıdaki gibidir (Sürgevil, 2006).

Personel Seçimi: İşe alınacak olan personel işe ne kadar uygun ise çalışan bireyin tükenmişlik hissiyatı o kadar az olacaktır.

Yönetim ve Örgüt Geliştirme: Bir organizasyonda işleri yapabilecek olan bireyin temin edilmesi ve onun geliştirilmesinin sağlanması tükenmişlik ile başa çıkmada izlenebilecek bir yoldur.

Personeli Güçlendirme: Burada iletilmek istenen çalışanın çeşitli özellikleri itibari ile daha güçlü hala getirmektir.

**Katılnalı Yönetim:** Bireyin doğrudan veya temsilciler ile özellikle kendilerini ilgilendiren bir kararda söz hakkına sahip olmalarıdır.

**İş Zenginleştirme:** İşin, çalışan açısından daha anlamlı hale getirilmesi ile ilgili çalışmalar toplamıdır.

**Kariyer Danışmanlığı:** Kişilerin ilgi, istek ve yetenekleri dikkate alınarak organizasyon içerisinde ilerleme imkanı sağlayacak kariyer yolları hakkında bilgi verilmesidir.

**Çalışılan Çevre Koşullarının İyileştirilmesi** gerekmektedir.

**Çatışmaların Yönetimi:** Çatışma şirket içerisinde iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır.

**Sosyal Destek:** Tükenmişlik, bir yönü ile ideal kaybı sonucu gerçekleştiğinden bireyin ilgi ve desteğe ihtiyacı olacaktır.

**Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirme bireyin organizasyon hedeflerini gerçekleştirmede ne kadar katkıda bulunduğunun bir değerlendirmesidir. Bu bireyin kendisini bilmesine ve geliştirmesine sebep olacaktır.

**Eğitim Programları:** Çalışanın seminer, konferans, workshop gibi kendisini geliştirebileceği eğitimlere katılması kendisini geliştirmesini sağlayacak ve kendine güveninin gelmesine yardımcı olacaktır.

Asıl hedef tükenmişliği önlemek olsa da, tükenmişlik hissedilmeye başlandıktan sonra da gerek bireysel gerekse örgütsel çerçevede yapılabilecekler sırası ile verilmiştir. Tükenmişlik sinyallerini doğru algılamak, farkındalık ve zamanında müdahale konusunda özellikle yöneticiler ve örgütlere önemli görevler düşmektedir.

### 2.3 ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ ve İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgüt iklimi en açık ifadeyle özetlemek gerekirse “bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevre” olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Karabey , 2007:182). Bu tanım bizlere ,örgüt iklimi insan odaklı bir kavram olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla ,örgüt ikliminin merkezinde bulunan bireyler olumlu ya da olumsuz tüm kararlardan etkilenmektedir.

Tükenmişlik ise kişinin işle yaşadığı problemlerin devam etmesi/uzun sürmesi durumunda kişinin işinden soğuması , duygusal olarak uzaklaşması olarak ifade edilmektedir.

Bireyin örgüt iklimi ne ölçüde uygunsu sonuçları da o yönde göstermektedir. Birçok araştırmacı ,bireyin çalışma ortamıyla etkileşimi sonu tükenmişlik boyutlarını belirtmişlerdir. Örgüt iklimi katı ,hijerarşik ve bürokratik olarak algılandığında duyarsızlaşmada artma olmaktadır (Cordes, 1997).

Ayrıca çalışma arkadaşlarıyla uyum , alt- üst ilişkisi, bireyin işi ile beklentilerinin net olmayışı , yetersiz kaynakla bir işi başarmaya çalışılması , yönetimin yetersizliği ve koordinasyon problemi de duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla sonuçlanmaktadır (Cordes ve Dougherty,1993).

Günümüzde birbirinden farklı bir çok örgüt ikliminde bireylerin farklı tükenmişlik boyutlarında olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt ikliminin tükenmişlik üzerine etkisini farklılıklar gösterebileceği durumlar ; İş Yükü, Görevin Belirginliği, Yönetim Yeteneği, Yönetim Desteği, Etik, Koordinasyon, İş Arkadaşlarıyla Uyum ve Katılımdır.

Bu boyutların doğrultusunda ; araştırmamızda kullanılmak üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H: Ankete katılanların örgüt iklimi ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sektörel bazlı tükenmişlik durumunu belirlemeye yönelik yaptığım araştırmamda hipoteze göre anlamlı boyutsal bir ilişki olacağı düşünülmektedir. Ayrıca ,Örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisiyle ilgili yapılan araştırmacılar incelediğinde tükenmişliğin cinsiyet değişkeni ile ilişkisinin etkili olduğu gözlenmiştir. Örgüt iklimine göre çevresel faktörler farklılık göstermiş, faktörlerin değişkenliği tükenmişlik boyutunu belirlemiştir. Mesleğin zorluğu , kişi – meslek uyumu gibi konularda örgüt iklimi -tükenmişlik uyumunu belirlemiştir. Tükenmişlik faktörlerini belirlemede ağırlıklı olarak Maslach Tükenmişlik boyutu etkili olmuştur.

Girgin (1995), “İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi” konulu çalışmada, İzmir bölgesinde 401 ilkokul öğretmeni üzerinde maslach tükenmişlik ölçeğini uygulamıştır. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma , kişisel başarısızlık boyutunu gözlemlediği çalışmada ; mesleğin isteyerek yapılması ,yapılan çalışmaların takdir edilmesi gibi nedenler belirlemiştir. Duyarsızlaşma çalışma yılı, cinsiyet ,mesleğin toplumdaki yeri gibi faktörler belirleyici olmuştur. Kişisel başarısızlık boyutu; çalışma yılı, okuldaki öğretmenleri konumları gibi değişkenler belirleyici olmuştur.

Çam (1989), “Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” konulu çalışmada Ege Üniversitesi Araştırma Hastanesinde çalışan 276 hemşire üzerinde maslach tükenmişlik ölçeğini uygulamıştır. Yaş, deneyim çalışma şekli ve emeğe karşı saygı Masclahın 3 boyutuyla ilişkilendirilmiştir.

Ergin (1995), “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi ” konulu araştırmasında ; Ankara , Hacettepe, Gazi ve Odtü üniversitelerinde görev yapan 337 akademisyen üzerinde araştırmasını gerçekleştirmiştir. Tükenmişlik boyutunda en önemli değişken cinsiyete göre belirlenmektedir. Kadın akademisyenlerin duygusal tükenme oranları daha yüksek kişisel başarı düzeyleri daha düşüktür.

Yıldırım (2011) “Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” konulu araştırmasında ; Dumlupınar

bölgesinde sigorta sektöründe bir işletme ele alınmıştır. 120 kişiye uygulama yapılmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeğini uygulanan araştırmada örgüt bireyelerinin, yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı için yaş ve aylık ortalama gelirlerine göre farklı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Karaman (2009) “Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” konulu araştırmasında; İzmir ili Karşıyaka ilçesindeki liselerde çalışan öğretmenlerden seçilen örneklem grubuyla sınırlıdır. 244 kişiye uygulama yapılmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeğini uygulanan araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları artıkça tükenmişlik düzeyleri azalmıştır.

Özel (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması” konulu araştırmada 2008 yılı itibariyle faaliyette bulunun 18 vakıf üniversitesinde çalışan 377 akademisyen oluşturmuştur. Maslach tükenmişlik ölçeğini uygulanan araştırmada; vakıf üniversitesindeki akademisyenlerin genel örgütsel bağlılık düzeylerinin orta, tükenmişlik düzeylerinin ise düşük olduğu tespit edilmiştir. Farklılaşmanın olduğu alanlar; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem yılı, hizmet süresi, unvan ve ücret olarak tespit edilmiştir.

Dinibütün (2013) “Örgüt İklimini Tükenmişliğe Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma” konulu araştırmada İstanbul ilindeki 2005 yılı ve öncesinde kurulmuş olan devlet ve vakıf üniversitelerindeki 984 akademisyenlere uygulama yapılmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeğini uygulanan araştırmada; Her iki üniversite tipinde de tükenmişlik orta seviyenin altındadır.

Devlet ve vakıf üniversitesi akademisyenleri düşük seviyede tükenmişliğe sahiptirler. Vakıf üniversitesinde ; örgüt iklimi boyutları ile genel tükenmişlik arasındaki ilişki, devlet üniversitesindeki ilişkiye göre daha kuvvetlidir.

### 3. VERİ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, modeli, araştırma evreni ve örnekleme, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler ve araştırmanın kısıtları hakkında bilgiler verilecektir.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, Bahçeşehir Üniversitesinde yüksek lisans yapan çalışan öğrencilerin örgüt iklimlerinin tükenmişliğe etkisini saptamaktır. Özellikle sektörler ve enstitüler arasında bu anlamda bir fark olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tükenmişliği etkileyen diğer etmenler de belirlenmeye çalışılmıştır. Ağırlıklı olarak özel sektörde çalışan yüksek lisans öğrencilerinin yüksek oranda tükenmiş olduğu düşünülmektedir. Örgüt ikliminden uzaklaşıp kariyerleri için adım atılan yerde tükenmişliğin kişinin ders ,bölüm seçimlerinde de etkili olduğunu belirtebiliriz.

#### 3.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Ana hipotezin altında faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerine yönelik alt hipotezler bulunmaktadır. Buna göre;

H: Ankete katılanların örgüt ikliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi sektör türüne göre anlamlı bir ilişkisi vardır.

Alt hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H1: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından yönetim desteğiyle tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından yönetim desteğiyle tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından yönetim desteğiyle tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından yönetim yeteneğiyle tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından yönetim yeteneğiyle tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından yönetim yeteneğiyle tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından dengeli iş yüküyle tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından dengeli iş yüküyle tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından dengeli iş yüküyle tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından görevin belirginliğiyle tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından görevin belirginliğiyle tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından görevin belirginliğiyle tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından iş arkadaşlarıyla uyum ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından iş arkadaşlarıyla uyum ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından iş arkadaşlarıyla uyum ile tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından koordinasyon ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından koordinasyon ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H18: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından iş koordinasyon ile tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H19: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından etik ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H20: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından etik ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H21: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından etik ile tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H22: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından katılım ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H23: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından katılım ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H24: Ankete katılanların örgüt iklimi boyutlarından katılım ile tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H25: Ankete katılanların deneyime göre tükenmişlik ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.

H25a: Ankete katılanların deneyime göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme bakış açıları farklılık göstermektedir.

H25b: Ankete katılanların deneyime göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma bakış açıları farklılık göstermektedir.

H25c: Ankete katılanların deneyime göre tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi bakış açıları farklılık göstermektedir.

H26: Ankete katılanların gelir düzeylerine göre tükenmişlik ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.

H26a: Ankete katılanların gelir düzeylerine göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme bakış açıları farklılık göstermektedir.

H26b: Ankete katılanların gelir düzeylerine göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma bakış açıları farklılık göstermektedir.

H26c: Ankete katılanların gelir düzeylerine göre tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi bakış açıları farklılık göstermektedir.

H27: Ankete katılanların cinsiyetine göre örgüt iklimi boyutlarından yönetim desteğine bakış açıları farklılık göstermektedir.

H28: Ankete katılanların cinsiyetine göre örgüt iklimi boyutlarından yönetim yeteneğine bakış açıları farklılık göstermektedir.

H29: Ankete katılanların cinsiyetine göre örgüt iklimi boyutlarından dengeli iş yüküne bakış açıları farklılık göstermektedir.

H30: Ankete katılanların cinsiyetine göre örgüt iklimi boyutlarından görevin belirginliğine bakış açıları farklılık göstermektedir.

H31: Ankete katılanların cinsiyetine göre örgüt iklimi boyutlarından iş arkadaşlarıyla uyum bakış açıları farklılık göstermektedir.

H32: Ankete katılanların cinsiyetine göre örgüt iklimi boyutlarından koordinasyon bakış açıları farklılık göstermektedir.

H33: Ankete katılanların cinsiyetine göre örgüt iklimi boyutlarından etik bakış açıları farklılık göstermektedir.

H34: Ankete katılanların cinsiyetine göre örgüt iklimi boyutlarından katılım bakış açıları farklılık göstermektedir.

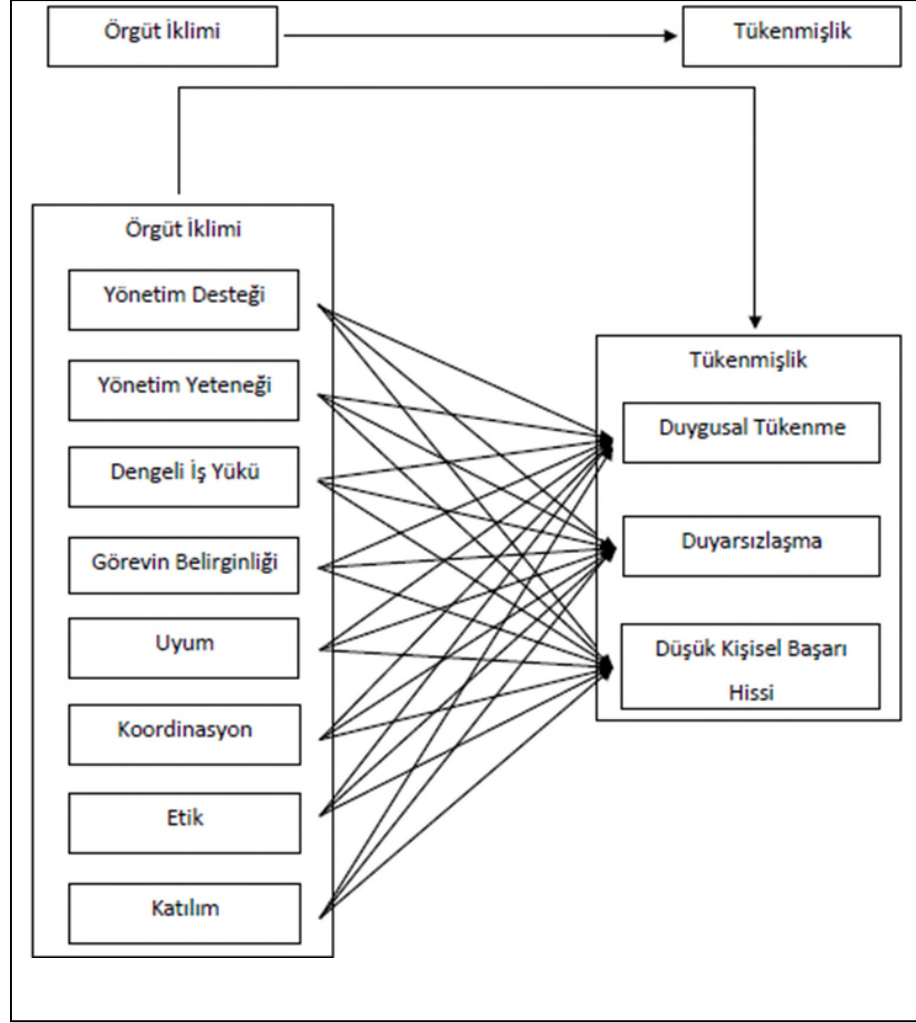
H35: Ankete katılanların cinsiyetine göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme bakış açıları farklılık göstermektedir.

H36: Ankete katılanların cinsiyetine göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma bakış açıları farklılık göstermektedir.

### 3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli tükenmişlik ve örgüt iklimi ilişkisi aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



### 3.4 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Bahçeşehir Üniversitesinde 2013-2014 döneminde öğrenim gören çalışan yüksek lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmamız çalışan kişilerin örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisi ölçmek amaçlı olduğundan; yüksek lisans da öğrenim gören çalışan kişiler üzerinde örneklem yürütülmüştür. Örneklemdeki en önemli faktör çalışan kişilerden oluşmasıdır. Anket uygulamalarında uygulamadan önce bu kriter özellikle belirtilmiştir. Örneklem seçilirken, çalıştıkları sektör, öğrenim

yapılan bölüm ya da taşıdıkları unvan ayırımı yapılmadan, tüm çalışan öğrenciler ulaşılmaya çalışılmıştır.

Üniversite kuralları çerçevesinde toplam öğrenim gören çalışan sayısı bilgisi paylaşılmamasından kaynaklı evren toplamı verilememektedir. Sayısal bilgi örneklem üzerinden oluşmaktadır. Bu araştırma da edebilecek örneklem sayısı 251 kişidir.

Araştırmanın uygulaması, Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencilerinin okul maillerine Ek-4 deki dosyayı içerden link gönderilmiştir. Ayrıca ; yüksek lisans derslerinden önce derslikler gezilerek anketler elden dağıtılmıştır. Toplamda 251 çalışan öğrenciden geri dönüş elde edilmiştir.

### **3.5 VERİ TOPLAMA ARACI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Evrendeki öğrenci sayısının çok olmasına karşın ,iki şekilde uygulama yapılmıştır. Anketler kağıda basılmış bir şekilde (500 adet) elden dağıtılarak ve bir web tabanlı anket uygulaması aracılığıyla, uygulaması, Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencilerinin okul maillerine ve ulaşılabilen kişisel maillerine Ek-4 deki dosyayı içerden linki gönderilmiştir. Genel İşletme (MBA) bölümünde yüksek lisans yapmamdan kaynaklı anket geri dönüşümleri ağırlıklı olarak bu bölümlerden olmuştur. E-posta adreslerinin toplanması iki ay sürmüş ve anket uygulaması 1 Ekim 2013 – 1 Aralık 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular örgüt iklimi ölçeği, ikinci bölümde örgüt iklimi ölçeği tükenmişlik ölçeği ve son bölümde de tükenmişlik ölçeği yer almaktadır (bkz. Ek-4). Kullanılan anketin cevaplandırılmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Örgüt iklimi ölçeğinde toplam 38, tükenmişlik ölçeğinde ise toplam 22 önerme yer almaktadır. Her iki ölçekteki önermelere ait değerlendirme seçenekleri Hiçbir Zaman, Çok Nadir, Bazen, Çoğu Zaman ve Her Zaman şeklindedir. Demografik sorular 12 maddeden oluşmaktadır.

Örgüt iklimi ölçeğini belirlemede Kaya, Koç ve Topçu'nun (2010) "Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks" isimli makalelerinde adapte ettikleri ölçek kullanılmış ve 24 Nisan 2014 'de Doç.Dr.Nihat KAYA'dan tezde kullanılmak üzere izin alınmıştır. Ek-1'de ayrıntısı paylaşılmaktadır.

Örgüt iklimini ölçen maddeler sekiz başlıkta toplanmıştır: Yönetim Desteği, Yönetim Yeteneği, Dengeli İş Yükü, Görevin Belirginliği, İş Arkadaşları ile Uyum, Koordinasyon, Etik ve Katılımdır. Örgüt iklimi ölçeğini oluşturan maddelerin tamamı 1=Hiçbir Zaman, 2= Çok Nadir, 3=Bazen, 4= Çoğu Zaman ve 5=Her Zaman şeklinde puanlanmıştır. Örgüt iklimi ölçeğinde ifadelere verilen değerlerin yüksekliği, olumlu bir örgüt ikliminin göstergesidir.

Araştırmada, tükenmişlik düzeyini belirlemek için Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. Tükenmişlik ölçeğinde alt boyutları oluşturan maddeler puanlanırken, Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutlarını oluşturan maddeler 1=Hiçbir Zaman, 2= Çok Nadir, 3=Bazen, 4= Çoğu Zaman ve 5=Her Zaman şeklinde puanlanmıştır. Ölçekten elde edilen verilerin genel olarak tükenmişliği ölçebilmesi için, Kişisel Başarı alt boyutunu oluşturan maddeler ise tersine, 5=Hiçbir Zaman, 4=Çok Nadir, 3=Bazen, 2=Çoğu Zaman ve 1=Her Zaman şeklinde puanlanmıştır. Böylece tükenmişlik toplam puanları elde edilirken kişisel başarı alt boyutundaki maddeler ters puanlanarak kişisel başarısızlık puanları elde edilmiş, diğer alt boyutlarda olduğu gibi yüksek puanlar tükenmişlik göstergesi olarak yorumlanabilir hale getirilmiştir.

### **3.6 ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırmanın kısıtları özetle aşağıdaki gibidir.

- a) Araştırmayı ; Bahçeşehir Üniversitesi yüksek lisans öğrencileri oluşturmaktadır.
- b) Araştırma ; 2013-2014 dönemini kapsamaktadır.
- c) Araştırma katılımcıları sadece yüksek lisans da öğrenim gören ve aktif olarak iş sahibi olan /çalışan kişilerler oluşturmaktadır.

## 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle verilerin analizi ve bulgular hakkında bilgi verilecektir. Araştırmanın analizi testlerle ve istatistiksel bilgiler gösterilecektir. Hipotezlerin değerlendirilmesi yapılacaktır.

### 4.1 VERİLERİN ANALİZİ ve BULGULAR

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 19.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler detaylı analizler halinde ölçeklere gruplanmış , konu alanına göre frekans ve yüzde halinde gösterilmiştir.

Araştırmada örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisini ölçme amaçlı hipotezler oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak faktörlerin belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, test edilmesi için, korelasyon, t-testi ve ANOVA analizleri kullanılmıştır.

#### 4.1.1 Örnekleme Ait Demografik Veriler

Araştırmamızın anket uygulamasında geri dönen 251 anketi cevaplayan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1: Örnekleme Ait Demografik Veriler**

| Frekans Tablosu |             | Yanıtlama % | Yanıtlama Sayısı |
|-----------------|-------------|-------------|------------------|
| Cinsiyetiniz    | Erkek       | 56,2%       | 141              |
|                 | Kadın       | 43,8%       | 110              |
| Yaşınız         | 20 ve altı  | 0,0%        | 0                |
|                 | 21-25       | 22,3%       | 56               |
|                 | 26-30       | 52,2%       | 131              |
|                 | 31-35       | 17,5%       | 44               |
|                 | 36-40       | 5,6%        | 14               |
|                 | 41 ve üzeri | 2,4%        | 6                |
| Medeni Haliniz  | Bekar       | 68,1%       | 171              |
|                 | Evli        | 31,9%       | 80               |

|  |   |         |     |
|--|---|---------|-----|
| <b>Çalıştığımız Sektör</b>                                   | Bilişim   | 11,6%   | 29  |
|  | Danışmanlık                                       | 6,0%    | 15  |
|  | Eğitim  | 4,8%    | 12  |
|  | Elektrik  | 0,8%    | 2   |
|  | Enerji  | 2,4%    | 6   |
|  | Finans  | 17,1%   | 43  |
|  | Gıda  | 0,8%    | 2   |
|  | Hızlı Tüketim                                     | 1,6%    | 4   |
|  | Hizmet  | 5,6%    | 14  |
|  | Holding   | 4,0%    | 10  |
|  | Kimya   | 0,8%    | 2   |
|  | Maden   | 0,0%    | 0   |
|  | Otomotiv  | 4,0%    | 10  |
|  | Perakende   | 4,0%    | 10  |
|  | Sağlık  | 2,4%    | 6   |
|  | Taşımacılık                                       | 0,8%    | 2   |
|  | Tekstil   | 3,2%    | 8   |
|  | Telekom   | 11,9%   | 30  |
|  | Ticaret   | 0,4%    | 1   |
|  | Turizm  | 0,8%    | 2   |
| Üretim   | 1,6%  | 4       |     |
| Yapı   | 3,2%  | 8       |     |
| Diğer  | 12,3%   | 31      |     |
| <b>İş Ünvanı Seviyesi</b>                                    | Üst düzey yönetici                                | 3,6%    | 9   |
|  | Orta düzey yönetici                               | 14,3%   | 36  |
|  | Yönetici Adayı                                    | 10,7%   | 27  |
|  | Uzman/Analist                                     | 44,6%   | 112 |
|  | Yeni başlayan /Uzman Yrd.                         | 15,9%   | 40  |
|  | Serbest   | 1,2%    | 3   |
|  | Mavi Yaka   | 0,0%    | 0   |
|  | Stajyer   | 2,0%    | 5   |
|  | Diğer   | 7,5%    | 19  |
| <b>Ortalama Aylık Geliriniz (Net)</b>                        | 1000 TL ve altı                                   | 3,2%    | 8   |
|  | 1001–2000 TL                                      | 14,7%   | 37  |
|  | 2001–3000 TL                                      | 37,8%   | 95  |
|  | 3001–4000 TL                                      | 21,0%   | 53  |
|  | 4001 TL ve üzeri                                  | 23,0%   | 58  |
| <b>İş Deneyiminiz (Yıl)</b>                                  | 0-1   | 7,2%    | 18  |
|  | 1-2   | 20,7%   | 52  |
|  | 3-4   | 29,5%   | 74  |
|  | 4-5   | 5,6%    | 14  |
|  | 5 ve üzeri  | 35,5%   | 89  |
|  | Diğer   | 0,0%    | 0   |
| <b>Hangi Yüksek Lisans Enstitüsünde Eğitim Görüyorsunuz?</b> | Sosyal Bilimler Enstitüsü                         | 86,5%   | 217 |
|  | Fen Bilimleri Enstitüsü                           | 12,4%   | 31  |
|  | Eğitim Bilimleri Enstitüsü                        | 0,8%    | 2   |
|  | Sağlık Bilimleri Enstitüsü                        | 0,4%    | 1   |
| <b>Hangi Yüksek Lisans Programında Eğitim Görüyorsunuz?</b>  | Aktüarya Bilimi (Türkçe, Tezsiz)                  | 39,8%   | 1   |
|  | Bilgi Teknolojileri (İngilizce, Tezli)            | 119,5%  | 3   |
|  | Bilgisayar Mühendisliği (İngilizce, Tezli)        | 119,5%  | 3   |
|  | Capital Markets and Finance (EN,T-P)              | 39,8%   | 1   |
|  | Clinical Psychology (EN,T)                        | 39,8%   | 1   |
|  | e - MBA (Uzaktan İşletme) (TR,P)                  | 358,6%  | 9   |
|  | e - MBA (Distance Learning MBA) (EN,P)            | 119,5%  | 3   |
|  | Endüstri Mühendisliği (İngilizce, Tezli)          | 159,4%  | 4   |
|  | Enerji Sistemleri İşletim ve Teknolojileri        | 79,7%   | 2   |
|  | Enerji ve Çevre Yönetimi (Türkçe, Tezli)          | 39,8%   | 1   |
|  | Executive MBA Weekend Section (EN,P)              | 39,8%   | 1   |
|  | Executive MBA (EN,P)                              | 39,8%   | 1   |
|  | İnsan Kaynakları Yönetimi (TR,T-P)                | 358,6%  | 9   |
|  | Kamu Hukuku (TR,T)                                | 159,4%  | 4   |
|  | Küresel Siyaset ve Uluslararası İlişkiler (TR,T-  | 159,4%  | 4   |
|  | Marketing (EN,T-P)                                | 39,8%   | 1   |
|  | MBA (EN,T- P)                                     | 796,8%  | 20  |
|  | MBA (TR,T- P)                                     | 4581,7% | 115 |
|  | Mimarlık (İngilizce, Tezli)                       | 119,5%  | 3   |
|  | Mimarlık (Türkçe, Tezsiz)                         | 39,8%   | 1   |
|  | Muhasebe ve Uluslararası Raporlama (TR,P)         | 478,1%  | 12  |
|  | Mühendislik Yönetimi (İngilizce, Tezsiz)          | 159,4%  | 4   |
|  | Mühendislik Yönetimi (Türkçe, Tezsiz)             | 398,4%  | 10  |
|  | Özel Hukuk (TR,T)                                 | 79,7%   | 2   |
|  | Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler (TR, T-P) | 318,7%  | 8   |
|  | Reklamcılık ve Marka İletişimi Yönetimi (TR, T-   | 159,4%  | 4   |
|  | Sağlık Kurumları Yöneticiliği Yüksek Lisans       | 39,8%   | 1   |
|  | Spor Yönetimi (TR,T-P)                            | 39,8%   | 1   |
|  | Stratejik Pazarlama ve Marka Yönetimi (TR, P)     | 677,3%  | 17  |
|  | Yönetim Bilişim Sistemleri (TR,P)                 | 199,2%  | 5   |

|   |                                    |       |     |
|---|------------------------------------|-------|-----|
| <b>Yüksek Lisansda Haftada Kaç Gün Derse Geliyorsunuz ?</b> | 1                                  | 12,0% | 30  |
|   | 2                                  | 30,7% | 77  |
|   | 3                                  | 35,1% | 88  |
|   | 4                                  | 22,3% | 56  |
| <b>Yüksek Lisansda Kaçınıcı Döneminiz ?</b>                 | 1                                  | 25,9% | 65  |
|   | 2                                  | 20,7% | 52  |
|   | 3                                  | 41,0% | 103 |
|   | 4                                  | 9,5%  | 24  |
|   | 5 ve üzeri                         | 2,0%  | 5   |
|   | Diğer                              | 0,8%  | 2   |
| <b>Yüksek Lisansda Eğitim Görme Amacımız?</b>               | Kariyer                            | 79,7% | 200 |
|   | Maaş artışı                        | 6,8%  | 17  |
|   | Askerliğe başvuru süresini uzatmak | 3,6%  | 9   |
|   | Sosyal ortam ve ikili ilişkiler    | 2,8%  | 7   |
|   | Diğer                              | 7,2%  | 18  |

Bu kısımda ankete cevap veren katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, iş ünvan seviyesi, ortalama aylık gelirleri, çalıştıkları sektör, iş deneyim süreleri, öğrenim gördükleri enstitüler ve bölümleri , haftalık öğrenime gelme süreleri dönemleri ve yüksek lisans yapma amaçları ilişkin bulgular yer almaktadır. Ankete katılanların %56,2 ‘si erkek , %43,8’si kadındır.%52,2 ‘si 26-30 yaş arasındadır.%68,1 ‘i bekar ,%31,9 ‘u evlidir.112 kişi iş ünvanı olarak uzman ve 95 kişi 2001-3000 TL maaş almaktadır. Çalışanların %17,1 finans alanında çalışırken ,%35,5 i 5 ve üzeri deneyime sahiptir. Ankete katılanların %86,5 ‘i Sosyal Bilimler Enstitüsünde öğrenim görmektedir. Ayrıca katılımcıların %79,7 si eğitim görme amaçlarını kariyer olarak belirtmişlerdir.

#### **4.1.2 Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri**

Tezin araştırma kısmında 12 adet demografik soruyla birlikte 2 farklı ölçek den yararlanılmıştır. Birbiriyle ilişkili 60 tane değişkeninin analizde anlamlı bağımsız faktörler haline dönüştürülüp değerlendirilerek değişkenler arasında yapıyı ortaya çıkartmada faktör analizi tekniği kullanılmıştır.

Faktör analizinde amaç ,değişken çeşitliliğini azaltıp ,değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı ,2010).Faktör analizi uygulanırken ,örgütsel iklim ve tükenmişlik önermeleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Faktör analizden önce veri setinin faktör analizinde uygunluğunun tespit edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem testi ve Barlett testi yapılmıştır. Buradaki beklenen sonuç değişkenler arasında korelasyonların yüksek

çıkmasıdır. Yüksek çıkan korelasyonlar değişkenlerin ortak faktör oluşturma olasılıkları ile doğru orantılıdır. Araştırmada KMO değerleri mükemmel seviyededir.

**Tablo 4.2: KMO Analizi Değerleri**

| KMO DEĞERİ   | YORUM                     |
|--------------|---------------------------|
| 0,9          | Mükemmel                  |
| 0,8          | Çok İyi                   |
| 0,7          | İyi                       |
| 0,6          | Orta                      |
| 0,5          | Zayıf                     |
| 0,5'nin altı | Daha Fazla Veri Toplamalı |

*Kaynak: Kalaycı,2010*

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlerin tutarlı olduğu literatürde kabul gören 0,70 oranının üstünde olduğu hesaplanarak gösterilmiştir.

#### **4.1.2.1 Örgüt İklimi için Faktör ve Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada örgüt iklimi ölçeğinde faktör yükü oluşturmayan 4. soru analiz dışı bırakılmıştır. Faktör yapısını belirlemek için Temel Bileşenler Analizi (Principal Componentes Analysis) ve faktör gruplarını oluşturmak için Varimaks Dönüştürmesi (Varimax Rotation) kullanılmıştır.

**Tablo 4.3: Örgüt İklimi İçin Faktör Tablosu**

| Faktörün Adı   | Örgüt İklimi Faktör Yükleri            |      |      |      |      |      |                    |      |          |
|--|--|------|------|------|------|------|--------------------|------|----------|
|  |  | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6                  | 7    | 8        |
| Yönetim Desteği  | ö2                                     | ,708 |      |      |      |      |                    |      |          |
|  | ö5                                     | ,629 |      |      |      |      |                    |      |          |
|  | ö1                                     | ,517 |      |      |      |      |                    |      |          |
| Yönetim Yeteneği   | ö6                                     |      | ,687 |      |      |      |                    |      |          |
|  | ö7                                     |      | ,633 |      |      |      |                    |      |          |
|  | ö8                                     |      | ,522 |      |      |      |                    |      |          |
| Dengeli İş Yüğü  | ö14                                    |      |      | ,717 |      |      |                    |      |          |
|  | ö13                                    |      |      | ,708 |      |      |                    |      |          |
|  | ö15                                    |      |      | ,708 |      |      |                    |      |          |
|  | ö16                                    |      |      | ,454 |      |      |                    |      |          |
| Görevin Belirginliği   | ö18                                    |      |      |      | ,728 |      |                    |      |          |
|  | ö20                                    |      |      |      | ,687 |      |                    |      |          |
|  | ö19                                    |      |      |      | ,633 |      |                    |      |          |
|  | ö17                                    |      |      |      | ,474 |      |                    |      |          |
| İş Arkadaşları ile Uyum  | ö23                                    |      |      |      |      | ,752 |                    |      |          |
|  | ö22                                    |      |      |      |      | ,729 |                    |      |          |
|  | ö12                                    |      |      |      |      | ,604 |                    |      |          |
|  | ö27                                    |      |      |      |      | ,566 |                    |      |          |
|  | ö38                                    |      |      |      |      | ,539 |                    |      |          |
|  | ö11                                    |      |      |      |      | ,529 |                    |      |          |
|  | ö21                                    |      |      |      |      | ,483 |                    |      |          |
| Koordinasyon   | ö26                                    |      |      |      |      |      | ,637               |      |          |
|  | ö25                                    |      |      |      |      |      | ,522               |      |          |
|  | ö24                                    |      |      |      |      |      | ,517               |      |          |
|  | ö28                                    |      |      |      |      |      | ,505               |      |          |
|  | ö10                                    |      |      |      |      |      | ,474               |      |          |
|  | ö3                                     |      |      |      |      |      | ,420               |      |          |
|  | ö9                                     |      |      |      |      |      | ,403               |      |          |
| Etik   | ö32                                    |      |      |      |      |      |                    | ,818 |          |
|  | ö33                                    |      |      |      |      |      |                    | ,809 |          |
|  | ö30                                    |      |      |      |      |      |                    | ,771 |          |
|  | ö31                                    |      |      |      |      |      |                    | ,748 |          |
|  | ö34                                    |      |      |      |      |      |                    | ,736 |          |
|  | ö29                                    |      |      |      |      |      |                    | ,703 |          |
| Katılım  | ö37                                    |      |      |      |      |      |                    |      | ,803     |
|  | ö36                                    |      |      |      |      |      |                    |      | ,785     |
|  | ö35                                    |      |      |      |      |      |                    |      | ,772     |
| Örgüt İklimi Ölçeği Güvenilirlik Değeri ,949<br>(Cronbach's Alpha) | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling |      |      |      |      |      |                    |      | ,905     |
|  | Bartlett's Test of Sphericity          |      |      |      |      |      | Approx. Chi-Square |      | 5494,677 |
|  | Serbestlik Derecesi (df)               |      |      |      |      |      |                    |      | 703      |
|  | p Değeri                               |      |      |      |      |      |                    |      | ,000     |

Faktörlerin güvenilirlik düzeyi 0,949 ,varyans değeri 64,8,KMO değeri 0,905 çıkmıştır. Değerlerin yüksek çıkması faktörde gruplamanın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Ölçeklemelerde anlama ve yorumlamaya bağlı olarak sorularda kayma meydana gelmiştir. Tablo 4.4 'de bu dağılım gösterilmektedir.

**Tablo 4.4: Örgüt İklimi Ölçeği Boyutlarının Dağılımı**

| Örgüt İklimi Boyutları  | Faktör Analizi Öncesi |                    | Faktör Analizi Sonrası |                             |
|-------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|
|                         | Madde Sayısı          | Soru Sırası        | Madde Sayısı           | Soru Sırası                 |
| Yönetim Desteği         | 4                     | 1,2,3,4            | 3                      | 1,2,5                       |
| Yönetim Yeteneği        | 8                     | 5,6,7,8,9,10,11,12 | 3                      | 6,7,8                       |
| Dengeli İş Yükü         | 4                     | 13,14,15,16        | 4                      | 13,14,15,16                 |
| Görevin Belirginliği    | 4                     | 17,18,19,20        | 4                      | 17,18,19,20                 |
| İş Arkadaşları ile Uyum | 4                     | 21,22,23,24        | 7                      | <b>11,12,21,22,23,27,38</b> |
| Koordinasyon            | 4                     | 25,26,27,28        | 7                      | <b>3,9,10,24,25,26,28</b>   |
| Etik                    | 6                     | 29,30,31,32,33,34  | 6                      | 29,30,31,32,33,34           |
| Katılım                 | 4                     | 35,36,37,38        | 3                      | 35,36,37                    |

Ek A.2 de faktör analiz sonrası örgüt iklimi boyutlarının dağılımı tablo olarak gösterilmiştir.

#### 4.1.2.2 Tükenmişlik için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılmak üzere 22 değişkenli (N of Items = 22) Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Maslach'ın çalışmasında bütün değişkenler değerlendirmeye alınmıştır.

**Tablo 4.5: Tükenmişlik İçin Faktör Tablosu**

| Faktörün Adı   | Tükenmişlik Faktör Yükleri                      |                    |          |
|--|---|--------------------|----------|
|  | 1   | 2                  | 3        |
| Duygusal Tükenme   | t1  | ,835               |          |
|  | t8  | ,750               |          |
|  | t3  | ,724               |          |
|  | t2  | ,717               |          |
|  | t20   | ,685               |          |
|  | t6  | ,480               |          |
|  | t13   | ,744               |          |
|  | t11   | ,736               |          |
|  | t10   | ,735               |          |
|  | t14   | ,669               |          |
| Duyarsızlaşma  | t18   |                    | ,774     |
|  | t17   |                    | ,725     |
|  | t21   |                    | ,563     |
|  | t19   |                    | ,527     |
|  | t5  |                    | ,763     |
|  | t15   |                    | ,710     |
|  | t22   |                    | ,487     |
|  | t16   |                    | ,478     |
| Düşük Kişisel Başarı Hissi   | t4  |                    | ,683     |
|  | t7  |                    | ,662     |
|  | t12   |                    | ,654     |
|  | t9  |                    | ,567     |
| Örgüt İklimi Ölçeği Güvenilirlik Değeri <b>,918</b> (Cronbach's Alpha) | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy |                    | ,890     |
|  | Bartlett's Test of Sphericity                   | Approx. Chi-Square | 2662,036 |
|  | Serbestlik Derecesi                             |                    | 231      |
|  | p Değeri  |                    | ,000     |

Faktörlerin güvenilirlik düzeyi 0,918 ,varyans değeri 63,2, KMO değeri 0,89 çıkmıştır. Değerlerin yüksek çıkması faktörde gruplamanın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Ölçeklemelerde anlama ve yorumlamaya bağlı olarak sorularda kayma meydana gelmiştir. Tablo 4.6 'da bu dağılım gösterilmektedir.

**Tablo 4.6: Tükenmişlik Boyutlarının Dağılımı**

| Tükenmişlik Boyutları      | Faktör Analizi Öncesi |                       | Faktör Analizi Sonrası |                          |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|
|                            | Madde                 | Soru Sırası           | Madde                  | Soru Sırası              |
| Duygusal Tükenme           | 9                     | 1,2,3,6,8,13,14,16,20 | 10                     | 1,2,3,6,8,10,11,13,14,20 |
| Duyarsızlaşma              | 5                     | 5,10,11,15,22         | 8                      | 5,15,16,17,18,19,21,22   |
| Düşük Kişisel Başarı Hissi | 8                     | 4,7,9,12,17,18,19,21  | 4                      | 4,7,9,12                 |

Ek A.3 de faktör analiz sonrası tükenmişlik boyutlarının dağılımı tablo olarak gösterilmiştir.

#### 4.1.3 Korelasyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Hipotez analizleri değerlendirilmesinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. Çalışma kapsamındaki katsayı oranı -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir.

Buna göre tablolarda ( $p < 0,01$  seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.  $r > 0,70$  ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir. Eğer  $0,40 < r < 0,70$  ise, “orta derecede ilişki”,  $0,20 < r < 0,40$  ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir.  $r < 0,20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı,2010).

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda örgüt iklimi ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkinin olup olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.7: Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Faktörlerine İlişkin Korelasyon Değerleri**

|                            |                     | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13 |
|----------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| Yönetim Desteği            | Pearson Correlation | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Yönetim Yeteneği           | Pearson Correlation | .470** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Dengeli İş Yükü            | Pearson Correlation | .382** | .461** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Görevin Belirginliği       | Pearson Correlation | .522** | .493** | .502** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| İş Arkadaşlarıyla Uyum     | Pearson Correlation | .528** | .594** | .461** | .616** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Koordinasyon               | Pearson Correlation | .510** | .625** | .597** | .561** | .710** | 1      |        |        |        |        |        |        |    |
| Etik                       | Pearson Correlation | .358** | .477** | .374** | .470** | .522** | .526** | 1      |        |        |        |        |        |    |
| Katılım                    | Pearson Correlation | .315** | .409** | .472** | .338** | .497** | .630** | .405** | 1      |        |        |        |        |    |
| Duyusal Tükenme            | Pearson Correlation | .427** | .474** | .443** | .490** | .478** | .462** | .488** | .338** | 1      |        |        |        |    |
| Duyarsızlaşma              | Pearson Correlation | .488** | .484** | .434** | .513** | .506** | .466** | .545** | .380** | .776** | 1      |        |        |    |
| Dışık Kişisel Başarı Hissi | Pearson Correlation | .340** | .389** | .457** | .507** | .478** | .514** | .471** | .400** | .549** | .602** | 1      |        |    |
| Örgüt İklimi               | Pearson Correlation | .647** | .731** | .688** | .736** | .833** | .883** | .740** | .678** | .596** | .637** | .603** | 1      |    |
| Tükenmişlik                | Pearson Correlation | .483** | .516** | .492** | .557** | .543** | .524** | .562** | .404** | .946** | .919** | .712** | .680** | 1  |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sig. (1-tailed) is 0

Değişkenler arası korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arasında  $p < 0,01$  ilişki olduğu anlaşılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre Örgüt İklimi ile Tükenmişlik arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur. Bulunan p değerleri 0,05'ten küçük olduğundan **H1-H24** hipotezleri kabul edilmiştir.

#### 4.1.4 Hipotezlere İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Araştırmanın ana hipotezi olan sektörlere göre örgüt ikliminin tükenmişliğe olan etkisi ayrıca demografik özelliklerinden deneyim, aylık ortalama gelir, ilgili boyutlara bakış açılarına ilişkin hipotezlerle ilgili olarak anova analizi yapılmıştır.

Söz konusu hipotezler ve hipotezlere ilişkin Anova analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

*Kalaycı, Ş, 2010, "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5.Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.*

**Tablo 4.8: Tükenmişlik Faktörlerinin Sektöre Göre Anova Analizi Değerleri**

|                  | Enstitü                   | Sektör        | Mean   | Std. Deviation | N  | F      | p     | Sonuç |
|------------------|---------------------------|---------------|--------|----------------|----|--------|-------|-------|
| Duygusal Tükenme | Sosyal Bilimler Enstitüsü | Bilişim       | 1,9875 | 1,07199        | 16 | ,8897  | ,6046 | Kabul |
|                  |                           | Danışmanlık   | 2,2417 | ,77513         | 12 |        |       |       |
|                  |                           | Diğer         | 3,1033 | ,75680         | 30 |        |       |       |
|                  |                           | Eğitim        | 2,3500 | 1,04060        | 8  |        |       |       |
|                  |                           | Elektrik      | 1,5000 | ,42426         | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Enerji        | 2,6333 | 1,22202        | 3  |        |       |       |
|                  |                           | Finans        | 2,4732 | 1,05381        | 41 |        |       |       |
|                  |                           | Gıda          | 3,5000 | 1,83848        | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Hızlı Tüketim | 2,6750 | ,85391         | 4  |        |       |       |
|                  |                           | Hizmet        | 2,4538 | ,91069         | 13 |        |       |       |
|                  |                           | Holding       | 2,0900 | 1,09691        | 10 |        |       |       |
|                  |                           | Kimya         | 2,4000 | ,00000         | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Otomotiv      | 2,4111 | ,71141         | 9  |        |       |       |
|                  |                           | Perakende     | 2,6200 | ,64083         | 10 |        |       |       |
|                  |                           | Sağlık        | 2,2250 | ,39476         | 4  |        |       |       |
|                  |                           | Taşımacılık   | 2,5000 | 1,27279        | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Tekstil       | 2,8750 | ,94378         | 8  |        |       |       |
|                  |                           | Telekom       | 2,5862 | ,88951         | 29 |        |       |       |
|                  |                           | Ticaret       | 2,4000 | .              | 1  |        |       |       |
|                  |                           | Turizm        | 2,8000 | ,56569         | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Üretim        | 2,1667 | ,85049         | 3  |        |       |       |
| Yapı             | 2,0667                    | ,52789        | 6      |                |    |        |       |       |
| Total            | 2,5111                    | ,93510        | 217    |                |    |        |       |       |
| Duyarsızlaşma    | Sosyal Bilimler Enstitüsü | Bilişim       | 1,8672 | ,88913         | 16 | 1,3875 | ,1264 | Kabul |
|                  |                           | Danışmanlık   | 2,3021 | ,85523         | 12 |        |       |       |
|                  |                           | Diğer         | 2,7958 | ,50267         | 30 |        |       |       |
|                  |                           | Eğitim        | 2,4063 | ,99272         | 8  |        |       |       |
|                  |                           | Elektrik      | 1,5625 | ,26517         | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Enerji        | 2,6667 | 1,12036        | 3  |        |       |       |
|                  |                           | Finans        | 2,3780 | ,77635         | 41 |        |       |       |
|                  |                           | Gıda          | 3,4375 | ,79550         | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Hızlı Tüketim | 2,6563 | ,82522         | 4  |        |       |       |
|                  |                           | Hizmet        | 2,5962 | ,74154         | 13 |        |       |       |
|                  |                           | Holding       | 2,3500 | 1,39044        | 10 |        |       |       |
|                  |                           | Kimya         | 2,6250 | ,17678         | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Otomotiv      | 2,2639 | ,52457         | 9  |        |       |       |
|                  |                           | Perakende     | 2,8625 | ,70082         | 10 |        |       |       |
|                  |                           | Sağlık        | 2,0938 | ,44925         | 4  |        |       |       |
|                  |                           | Taşımacılık   | 2,5000 | 1,76777        | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Tekstil       | 2,6563 | ,67397         | 8  |        |       |       |
|                  |                           | Telekom       | 2,6207 | ,82408         | 29 |        |       |       |
|                  |                           | Ticaret       | 2,7500 | .              | 1  |        |       |       |
|                  |                           | Turizm        | 3,0000 | ,70711         | 2  |        |       |       |
|                  |                           | Üretim        | 1,7917 | ,62915         | 3  |        |       |       |
| Yapı             | 2,3958                    | ,27858        | 6      |                |    |        |       |       |
| Total            | 2,4764                    | ,80827        | 217    |                |    |        |       |       |

|                            |                           |               |        |         |    |        |       |       |
|----------------------------|---------------------------|---------------|--------|---------|----|--------|-------|-------|
| Düşük Kişisel Başarı Hissi | Sosyal Bilimler Enstitüsü | Bilişim       | 1,9063 | ,94373  | 16 | ,9050  | ,5850 | Kabul |
|                            |                           | Danışmanlık   | 2,0833 | ,85502  | 12 |        |       |       |
|                            |                           | Diğer         | 2,5000 | ,82001  | 30 |        |       |       |
|                            |                           | Eğitim        | 2,1250 | ,79057  | 8  |        |       |       |
|                            |                           | Elektrik      | 1,5000 | ,35355  | 2  |        |       |       |
|                            |                           | Enerji        | 2,5000 | 1,39194 | 3  |        |       |       |
|                            |                           | Finans        | 1,9695 | ,56235  | 41 |        |       |       |
|                            |                           | Gıda          | 2,3750 | ,88388  | 2  |        |       |       |
|                            |                           | Hızlı Tüketim | 2,4375 | ,65749  | 4  |        |       |       |
|                            |                           | Hizmet        | 2,1346 | ,79461  | 13 |        |       |       |
|                            |                           | Holding       | 2,1500 | 1,17969 | 10 |        |       |       |
|                            |                           | Kimya         | 1,8750 | ,17678  | 2  |        |       |       |
|                            |                           | Otomotiv      | 1,8333 | ,30619  | 9  |        |       |       |
|                            |                           | Perakende     | 1,8750 | ,35843  | 10 |        |       |       |
|                            |                           | Sağlık        | 1,8750 | ,32275  | 4  |        |       |       |
|                            |                           | Taşmacılık    | 2,0000 | ,70711  | 2  |        |       |       |
|                            |                           | Tekstil       | 2,5000 | ,56695  | 8  |        |       |       |
|                            |                           | Telekom       | 2,0776 | ,75031  | 29 |        |       |       |
|                            |                           | Ticaret       | 1,5000 | .       | 1  |        |       |       |
|                            |                           | Turizm        | 1,8750 | ,17678  | 2  |        |       |       |
| Üretim                     | 1,5833                    | ,38188        | 3      |         |    |        |       |       |
| Yapı                       | 1,6250                    | ,34460        | 6      |         |    |        |       |       |
| Total                      | 2,0876                    | ,74251        | 217    |         |    |        |       |       |
| Tükenmişlik                | Sosyal Bilimler Enstitüsü | Bilişim       | 1,9290 | ,93993  | 16 | 1,1091 | ,3401 | Kabul |
|                            |                           | Danışmanlık   | 2,2348 | ,66940  | 12 |        |       |       |
|                            |                           | Diğer         | 2,8818 | ,53418  | 30 |        |       |       |
|                            |                           | Eğitim        | 2,3295 | ,92127  | 8  |        |       |       |
|                            |                           | Elektrik      | 1,5227 | ,35355  | 2  |        |       |       |
|                            |                           | Enerji        | 2,6212 | 1,12846 | 3  |        |       |       |
|                            |                           | Finans        | 2,3470 | ,77284  | 41 |        |       |       |
|                            |                           | Gıda          | 3,2727 | 1,28565 | 2  |        |       |       |
|                            |                           | Hızlı Tüketim | 2,6250 | ,76904  | 4  |        |       |       |
|                            |                           | Hizmet        | 2,4476 | ,77091  | 13 |        |       |       |
|                            |                           | Holding       | 2,1955 | 1,21213 | 10 |        |       |       |
|                            |                           | Kimya         | 2,3864 | ,09642  | 2  |        |       |       |
|                            |                           | Otomotiv      | 2,2525 | ,49799  | 9  |        |       |       |
|                            |                           | Perakende     | 2,5727 | ,51479  | 10 |        |       |       |
|                            |                           | Sağlık        | 2,1136 | ,13636  | 4  |        |       |       |
|                            |                           | Taşmacılık    | 2,4091 | 1,34993 | 2  |        |       |       |
|                            |                           | Tekstil       | 2,7273 | ,63775  | 8  |        |       |       |
|                            |                           | Telekom       | 2,5063 | ,71114  | 29 |        |       |       |
|                            |                           | Ticaret       | 2,3636 | .       | 1  |        |       |       |
|                            |                           | Turizm        | 2,7045 | ,54640  | 2  |        |       |       |
| Üretim                     | 1,9242                    | ,67471        | 3      |         |    |        |       |       |
| Yapı                       | 2,1061                    | ,38319        | 6      |         |    |        |       |       |
| Total                      | 2,4214                    | ,76406        | 217    |         |    |        |       |       |

H: Ankete katılanların örgüt ikliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi sektör türüne göre anlamlı bir ilişkisi vardır.

Örgüt bireylerinin sektör bazlı tükenmişlik ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda p değeri ( $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 4.9: Tükenmişlik Faktörlerinin Deneyime Göre Anova Analizi Değerleri**

|                            |            | N   | Mean    | F       | p      | Sonuç |
|----------------------------|------------|-----|---------|---------|--------|-------|
| Duygusal Tükenme           | 0-1        | 18  | 2,47222 | 3,48265 | ,00465 | Kabul |
|                            | 1 ve 2     | 52  | 2,19038 |         |        |       |
|                            | 3 ve 4     | 74  | 2,31081 |         |        |       |
|                            | 4 ve 5     | 14  | 2,68571 |         |        |       |
|                            | 5 ve üzeri | 89  | 2,75393 |         |        |       |
|                            | Diğer      | 4   | 2,3     |         |        |       |
|                            | Total      | 251 | 2,4753  |         |        |       |
| Duyarsızlaşma              | 0-1        | 18  | 2,26389 | 4,49805 | ,00061 | Kabul |
|                            | 1 ve 2     | 52  | 2,19712 |         |        |       |
|                            | 3 ve 4     | 74  | 2,28378 |         |        |       |
|                            | 4 ve 5     | 14  | 2,80357 |         |        |       |
|                            | 5 ve üzeri | 89  | 2,70646 |         |        |       |
|                            | Diğer      | 4   | 2,375   |         |        |       |
|                            | Total      | 251 | 2,44472 |         |        |       |
| Düşük Kişisel Başarı Hissi | 0-1        | 18  | 1,94444 | 1,28306 | ,27175 | Red   |
|                            | 1 ve 2     | 52  | 2,06731 |         |        |       |
|                            | 3 ve 4     | 74  | 1,92568 |         |        |       |
|                            | 4 ve 5     | 14  | 2,21429 |         |        |       |
|                            | 5 ve üzeri | 89  | 2,1882  |         |        |       |
|                            | Diğer      | 4   | 1,875   |         |        |       |
|                            | Total      | 251 | 2,06474 |         |        |       |
| Tükenmişlik                | 0-1        | 18  | 2,30051 | 3,97939 | ,00173 | Kabul |
|                            | 1 ve 2     | 52  | 2,17045 |         |        |       |
|                            | 3 ve 4     | 74  | 2,23096 |         |        |       |
|                            | 4 ve 5     | 14  | 2,64286 |         |        |       |
|                            | 5 ve üzeri | 89  | 2,63381 |         |        |       |
|                            | Diğer      | 4   | 2,25    |         |        |       |
|                            | Total      | 251 | 2,38953 |         |        |       |

H25: Ankete katılanların deneyime göre tükenmişlik ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.

Örgüt bireylerinin deneyim bazlı tükenmişlik ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda p değeri ( $p < 0,05$ ) ve ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar çıkmıştır. p değeri ( $p < 0,05$ ) hipotez bakış açıları farklılık göstermektedir ifade ettiğinden H25a,H25b,H25 kabul edilmiştir.

**Tablo 4.10: Tükenmişlik Faktörlerinin Aylık Ortalama Gelire Göre Anova Analizi Değerleri**

|                            |                  | N   | Mean   | F       | p       | Sonuç |
|----------------------------|------------------|-----|--------|---------|---------|-------|
| Duygusal Tükenme           | 1000 TL ve altı  | 8   | 2,4125 | 5,74688 | 0,00019 | Kabul |
|                            | 1001–2000 TL     | 37  | 2,7730 |         |         |       |
|                            | 2001–3000 TL     | 95  | 2,1684 |         |         |       |
|                            | 3001–4000 TL     | 53  | 2,4868 |         |         |       |
|                            | 4001 TL ve üzeri | 58  | 2,7862 |         |         |       |
|                            | Total            | 251 | 2,4753 |         |         |       |
| Duyarsızlaşma              | 1000 TL ve altı  | 8   | 2,2969 | 3,12321 | 0,01569 | Kabul |
|                            | 1001–2000 TL     | 37  | 2,4189 |         |         |       |
|                            | 2001–3000 TL     | 95  | 2,2605 |         |         |       |
|                            | 3001–4000 TL     | 53  | 2,5259 |         |         |       |
|                            | 4001 TL ve üzeri | 58  | 2,7091 |         |         |       |
|                            | Total            | 251 | 2,4447 |         |         |       |
| Düşük Kişisel Başarı Hissi | 1000 TL ve altı  | 8   | 2,0313 | 0,7733  | 0,54347 | Red   |
|                            | 1001–2000 TL     | 37  | 2,1892 |         |         |       |
|                            | 2001–3000 TL     | 95  | 2,0105 |         |         |       |
|                            | 3001–4000 TL     | 53  | 1,9811 |         |         |       |
|                            | 4001 TL ve üzeri | 58  | 2,1552 |         |         |       |
|                            | Total            | 251 | 2,0647 |         |         |       |
| Tükenmişlik                | 1000 TL ve altı  | 8   | 2,3011 | 4,15286 | 0,00284 | Kabul |
|                            | 1001–2000 TL     | 37  | 2,5381 |         |         |       |
|                            | 2001–3000 TL     | 95  | 2,1732 |         |         |       |
|                            | 3001–4000 TL     | 53  | 2,4091 |         |         |       |
|                            | 4001 TL ve üzeri | 58  | 2,6434 |         |         |       |
|                            | Total            | 251 | 2,3895 |         |         |       |

H26: Ankete katılanların gelir düzeylerine göre tükenmişlik ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.

Örgüt bireylerinin gelir düzeyine göre tükenmişlik ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda p değeri ( $p < 0,05$ ) ve ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar çıkmıştır. p değeri ( $p < 0,05$ ) hipotez bakış açıları farklılık göstermektedir ifade ettiğinden H26a,H26b,H26 kabul edilmiştir.

#### 4.1.5 Tanımlayıcı İstatistikler ve T-Testi

Ankete katılan örgüt bireylerinin demografik özelliklerinden cinsiyet durumuna göre örgüt iklimi ve tükenmişlik ile ilgili boyutlara bakış açlarına ilişkin hipotezlerle ilgili olarak t-testi analizi yapılmıştır. Söz konusu hipotezler ve hipotezle ilişkin t testi analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4.11: Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Faktörlerinin Cinsiyete Göre T-Testleri Değerleri**

|                            |       | N   | Ortalama | F       | p      | Sonuç |
|----------------------------|-------|-----|----------|---------|--------|-------|
| Yönetim Desteği            | Erkek | 141 | 2,2411   | 4,24932 | ,35542 | Red   |
|                            | Kadın | 110 | 2,3455   |         |        |       |
| Yönetim Yeteneği           | Erkek | 141 | 1,9882   | ,19737  | ,85420 | Red   |
|                            | Kadın | 110 | 1,9697   |         |        |       |
| Dengeli İş Yükü            | Erkek | 141 | 1,8794   | 1,36956 | ,33674 | Red   |
|                            | Kadın | 110 | 1,9750   |         |        |       |
| Görevin Belirginliği       | Erkek | 141 | 1,9787   | ,38621  | ,01932 | Kabul |
|                            | Kadın | 110 | 2,2159   |         |        |       |
| İş Arkadaşlarıyla Uyum     | Erkek | 141 | 1,9422   | ,77857  | ,04224 | Kabul |
|                            | Kadın | 110 | 2,1299   |         |        |       |
| Koordinasyon               | Erkek | 141 | 1,8896   | 4,23893 | ,55285 | Red   |
|                            | Kadın | 110 | 1,9494   |         |        |       |
| Etik                       | Erkek | 141 | 2,3050   | ,69965  | ,20517 | Red   |
|                            | Kadın | 110 | 2,4636   |         |        |       |
| Katılım                    | Erkek | 141 | 2,0000   | ,60699  | ,68221 | Red   |
|                            | Kadın | 110 | 1,9424   |         |        |       |
| Duygusal Tükenme           | Erkek | 141 | 2,4695   | ,07068  | ,90978 | Red   |
|                            | Kadın | 110 | 2,4827   |         |        |       |
| Duyarsızlaşma              | Erkek | 141 | 2,4131   | 1,87588 | ,48232 | Red   |
|                            | Kadın | 110 | 2,4852   |         |        |       |
| Düşük Kişisel Başarı Hissi | Erkek | 141 | 2,0461   | ,91749  | ,65286 | Red   |
|                            | Kadın | 110 | 2,0886   |         |        |       |

Örgüt iklimi ve tükenmişlik faktörlerinin cinsiyete göre t-testleri değerleri ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda p değeri ( $p < 0,05$ ) ve ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlarına göre p değeri ( $p < 0,05$ ) hipotez bakış açıları farklılık göstermektedir. Analiz sonucunda H30, H31 kabul edilmiştir. p değerine ( $p > 0,05$ )'na göre H27, H28, H29, H32, H33, H34, H35, H36 red edilmiştir.

## 5. SONUÇ

“Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma” konulu çalışmamızın birinci bölümünde konuya kısaca giriş yapıldı ve çalışmanın planı verildi.

Araştırmamızın ikinci bölümünde literatür taraması yapılmıştır. Öncelikle örgüt ikliminin kavramı , boyutları ve tipleri üzerine değinildi. Daha sonra örgütün içsel durumunu değerlendirmek amacıyla psikolojik iklim ve örgüt sağlığı üzerinde durulmuştur. Daha sonra tükenmişlik kavramı ele alındı. İlk olarak tükenmişlik kavramı , tükenmişliğin nedenleri ve etkileyen faktörler incelenmiştir. İlerleyen kısımda tükenmişliğin belirtileri, tükenmişlik ile geliştirilen modeller ve tükenmişliğin işletmeler açısından önemi irdelendi. Daha sonra bireysel ve örgütsel tükenmişlikle başa çıkma yolları konusu anlatıldı. Bununla birlikte örgüt iklimi ve tükenmişlik ilişkisi irdelendi ve bu konu üzerinde yapılan çalışmalar üzerinde değinildi.

Araştırmamızın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri belirtildi ve modeli gösterildi. Bunun yanında araştırmanın kısıtları ve kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmamızın dördüncü bölümünde araştırmanın analizi ve bulgular belirtilmiştir. Bu kapsamda örnekleme ait demografik veriler karşılaştırmalı olarak gösterildi . Ayrıca , hipotezlere ait bulguların değerlendirilmesinde spss analiz teknikleri kullanılarak ankete katılan bireylere yönelik önermeler geliştirilmeye çalışıldı.

Araştırmanın ana hipotezi , ankete katılanların örgüt ikliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi sektör türüne göre anlamlı bir ilişkisi vardır olarak kurgulanmıştır. Geliştirilen alt hipotezlerle birlikte ankete katılan bireylerin ne ölçüde etkilendiği ölçülmüştür.251 kişiden alınan veriler yardımıyla istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir :

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre Örgüt İklimi ile Tükenmişlik arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur. Bulunan p değerleri 0,05'ten küçük olduğundan **H1-H24** hipotezleri kabul

edilmiştir. Bireylerin örgüt iklimi boyutları olan yönetim desteği ,yönetim yeteneği, dengeli iş yükü, görevin belirginliği , iş arkadaşlarıyla uyum , koordinasyon ,etik ve katılım ne ölçüde elverişliyse bireyin duygusal tükenme ,duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi o ölçüde düşük olacaktır sonucu çıkmıştır.

Ana hipotez olan örgüt ikliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi sektör türüne göre anlamlı bir ilişkisi vardır yapılan anova analizine göre **H** kabul edilmiştir. Evrenin geniş olmasından kaynaklı N değerinde katılımcılara arasında farklılık olmuştur, Anlamlı N değeri yaklaşımında sektör ilişki boyutları değerlendirildiğinde tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel ilişki diğer seçeneğini belirtmiş olan bireylerde yüksektir. Diğer seçeneğini belirten bireylerin iş tanımları serbest meslek olarak belirtmişlerdir.

Ankete katılanların deneyime göre tükenmişlik ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir hipotezi yapılan annova analizinin sonucunda **H25** kabul edilmiştir. Alt hipotezleri H25a, Ankete katılanların deneyime göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme bakış açıları farklılık göstermektedir. H25b, Ankete katılanların deneyime göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma bakış açıları farklılık göstermektedir.H25c: Ankete katılanların deneyime göre tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi bakış açıları farklılık göstermektedir hipotezlerinden **H25a** ve **H25b** kabul edilmiştir. Ankete katılan bireylere göre deneyim artıkça düşük kişisel başarı hissi azalmaktadır. Duygusal tükenme en yüksek 5 ve üzeri deneyime sahip olan bireylerde mevcutken, duyarsızlaşma 4 ve 5 yıl üzeri deneyimi sahip kişilerde yüksektir.

Ankete katılanların gelir düzeylerine göre tükenmişlik ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir hipotezi yapılan annova analizinin sonucunda **H26** kabul edilmiştir. Ayrıca; alt hipotezleri **H26a** ve **H26b** kabul edilmiştir. Ankete katılan bireylere göre gelir artıkça düşük kişisel başarı hissi azalmaktadır. Duygusal tükenme en yüksek 1000-2000 TL kazananlarda görülmektedir. Duyarsızlaşma 4000 TL ve üzeri gelir düzeyine sahiplerde yüksektir.

Örgüt iklimi ve tükenmişlik faktörlerinin cinsiyete göre t-testleri değerleri ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda p değeri ( $p < 0,05$ ) ve ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlarına göre p değeri ( $p < 0,05$ ) hipotez bakış açıları farklılık göstermektedir. ( $p > 0,05$ ) değerine göre bireylerin örgüt iklimi boyutlarından yönetim desteği ,yönetim yeteneği, dengeli iş yükü, koordinasyon , etik ve katılım ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ,duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarının görevin belirginliği , iş arkadaşlarıyla uyum boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Görevin belirginliği ve iş arkadaşlarıyla uyum arasında cinsiyete göre farklılık bulunmaktadır.

Araştırmamıza katılan bireylerin psikolojik durumunu bilip onların mutlu ve başarılı olmalarını sağlamak amacıyla tavsiyelerim şunlardır: Tükenmişlik her sektörde herkesin başına gelebilecek bir durumdur,araştırma sonucunda özellikle kendi işini yapmayan çalışan bireylerde bu durumda daha fazla olduğu gözlenmiştir.Öncelikle bireyler kendilerini tanıyıp kendilerine uygun olduğu bir işde çalışmaya başlamasıdır.Kazandığı deneyim ,tecrübeden sonra kendi işlerini kurmaları onlar için daha yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Edelwich, J. ve Brodsky, A. 1980. *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*, Human Sciences Press.
- Halis, M. ve N.T. Arslan 2000. *Örgüt iklimi ve Türkiye’de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma*. Sosyal Siyaset Konferansları 43-44. Kitap. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4223. Fakülte Yayın No: 559. İstanbul.
- Kalaycı.Ş. 2010, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri” ,5.Baskı ,Asil Yayın Dağıtım,Ankara.
- Leiter, M.P., 2003. *Areas of worklife survey manual centre for organizational research and development*, Wolfville, NS, Canada.
- Maslach, C. Ve Leiter, M. P., 1997. *The truth about burnout*, San Francisco, CA: Lossey-Bass.
- Miranda, Maria F. 1999. *Relationship of organizational culture, organizational climate and burnout to perceived empowerment among workers in a human service organization*, Hofstra University, NY, USA.
- Pines, A. ve Aronson, E. 1988. *Career burn out: causes and cures*. New York: The Free Press.
- Sürgevil, O., 2006. *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*, Nisan, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir.
- Tagiuri, R. 1968. *The Concept of Organizational Climate*. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: explorations of a concept*. Division of Research.

### ***Sürekli Yayınlar***

- Austin, D.A., 1981. The teacher burnout issue, *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*. **52**(9), ss.35-36.
- Budak, G., ve Süregevil,O., 2005. Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. **20**(2), ss. 95-108.
- Clark, M. 2002. The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank, *Journal of Strategic Marketing*. **10**, ss. 93–113.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T. W., 1993. A review and in integration of research on job burnout, *Academy of Management Review*. **18**(4), ss. 621-656.
- Çimen, M. ve Ergin, C.,2001. Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*. **43** (2), ss.169–176.
- Ergin,C., 1995. Akademisyenlerde tükenmişlik ve çeşitli stres kaynaklarının incelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. **12** (1), ss. 37-50.
- Friesen,D. ve Sarros, J. C., 1989. Sources of burnout among educators, *Journal of Organizational Behavior*. **10** (2), ss. 179-188.
- Freudenberger, H. J. 1974. Staff burn-out, *Journal of Social Issues*. **30** (1), ss. 159-165.
- Freudenberger, H.J., 1977. Burnout: Occupational hazard of the child care worker, *Child Care Quarterly*. **56**, ss. 90-99.
- Garman, A., Corrigan, P., ve Morris, S., 2002. Staff burnout and patient satisfaction: Evidence of relationships at the care unit level, *Journal of Occupational Health Psychology*. **7** (3), ss. 235-241.
- Gmelch, W.H. ve Gates, G., 1998. The impact of personal, professional and organizational characteristics on administrator burnout, *Journal of Educational Administration*, **36**(2), ss. 146 – 159.

- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007), “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2, C. 2, 180-193.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L. ve Schuler, R.S., 1986. Toward an understanding of the burnout phenomenon, *Journal of Applied Psychology*. **71**, ss.630-640.
- John, C., Taylor J. 1999. Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum*, **2**(1), ss. 25-56.
- Kahill, S., 1988. Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence, *Canadian Psychology*, **29**, ss.284-297.
- Karasek, R.,1981. Job decision latitude, job demand, and cardiovascular disease: A prospective study of Swedish me, *American Journal of Public Health*. **71**, ss. 694-705.
- Kaya, N., Koç, E., Topçu, D., 2010, An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks, *The International Journal of Human Resource Management*, **21**(11).
- Lee, R.T. ve Ashforth, B.E., 1993. A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model, *Journal of Organizational Behavior*, **14**(1), ss. 3-20.
- Leiter, M.P. ve Maslach, C., 1988. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior*. **9**, ss.297-308.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. 1981. The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*. **2**, 99–113.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. 1982. After-effects of job-related stress: Families as victims, *Journal of Occupational Behaviour*. **3**, ss.63-77.
- Maslach, C. 1999. Take This Job and Love it, *Psychology Today*, October, ss.50-80.
- Maslach, C., 2003. Job burnout: new directions in research and intervention, *American Psychological Society*, **12** (5), ss.189-192.
- Meier, S.T., 1983. Toward a Theory of Burnout, *Human Relations*. **36** (10), ss.899-910.

- Obel, B. 1999. Tension and resistance to change in organizational climate: managerial implications for a fast paced world.
- Parker, C. 2003. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review, *Journal of Organizational Behavior*. **24**, ss. 389–416.
- Perlman, B., Hartman, E. A. 1982. Burnout: summary and future research, *Human Relations*. **35**, ss. 283-305.
- Polatçı, S. , Ardıç, K. ve Kaya A. 2008. *Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi*. **15**(2), ss. 149
- Pines, A. , 2002. A psychoanalytic-existential approach to a burnout: Demonstrated in the cases of a nurse, a teacher, and a manager, *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*. **39**(1), ss.103-113.
- Schneider, Benjamin ve Brief A. P. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change ,*Organizational Dynamics*. **24**(4).
- Shalley C., Gilson L. & Blum T. 2000. Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave, *Academy Of Management Journal*, **43**(2), ss. 215-223.
- Singh, P. ve Suar, D., 2010. Antecedents and consequences of job burnout among software developers, *Indian Journal of Training Development*. **40**(1), ss.65-74.
- Sucuoğlu, B. ve Kuloğlu, N., 1996. Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi, *Türk Psikoloji Dergisi*. **11**(36), ss.44-60.
- Toker, S. ve Biron, M., 2012. Job burnout and depression: Unraveling the constructs' temporal relationship and considering the role of physical activity, *Journal of Applied Psychology*. **97**(3), ss.699-710.
- Wallace, Joseph, Hunt J. ve Richards C. 1996, The relationship between organizational culture ,organizational climate and managerial values, *The International Journal of Public Sector Management*. **12**(7).

### ***Diğer Yayınlar***

- Çam, O., (1989), “Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ergin, C., 1995, “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi” , Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt.12, Sayı 1-2.
- Ersoy, F. Ve Yıldırım, C., 2001. Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu, Sürekli Tıp Eğitim Dergisi, <http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html>. [ziyaret tarihi 22.06.2014].
- Girgin, G., (1995), “İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi” , Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güllüce, A. Çağlar, (2006). Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalaycı, Ş, 2010, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5.Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karaman P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kırılmaz, A. Çelen Ü. ve Sarp, N. 2000, İlköğretimde Çalışan bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması”, İlköğretim Online, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01a.htm>, [ziyaret tarihi 18.06.2014].
- Nakıp M.(2003), Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamaları, Seçkin Kitabevi, s. 322.
- Ok, S., (2002). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Özel T. (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması” . Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sait R. , D. (2013). Örgüt İklimini Tükenmişliğe Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şanlı, S., (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yıldırım, F., (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Sosyal Psikoloji Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.