

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

# **HASTANE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ VE TÜKENMİŞLİK ETKİLEŞİMİ**

**Keziban ZEYBEK**

Danışman  
**Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR**

2010

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2007800171

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Keziban ZEYBEK  
**Tez Başlığı** : Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi

**Savunma Tarihi** : 27.10.2010  
**Danışmanı** : Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Ünvanı, Adı, Soyadı**

**Üniversitesi**

**İmza**

Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Yrd.Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Yrd.Doç.Dr.Sabri ERDEM

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Oybirliği

Oy Çokluğu ( )

Keziban ZEYBEK tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi" başlıklı Tezi (X) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi Ve Tükenmişlik Etkileşimi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Keziban ZEYBEK

İmza

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi

Keziban ZEYBEK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı

Günümüzde küreselleşme ile birlikte işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni yönetim yaklaşımları geliştirmek ve uygulamak zorunda kalmışlardır. Örgütlerin üzerinde yoğunlukla durdukları üretimin artırılması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin sağlanması gibi konuların yanında insan unsurunun daha fazla önem kazanmasıyla birlikte, sağlıklı ve mutlu çalışanlardan oluşan örgütler oluşturmak daha da önemli hale gelmektedir.

Buldukları örgütte olumlu veya olumsuz gelişen bütün olaylardan etkilenen çalışanlar için değer gördükleri, yaptıkları işten tatmin oldukları, ilerleme ve gelişimlerine olanak sağlayan, olumlu örgüt iklimine sahip işletmeler başarı sağlamak, verimli ve etkili olmak açısından buldukları pazarda diğer işletmelerden bir adım daha önde yer almaktadırlar. Bu nedenle işletmeler, örgüt iklimi ve tükenmişlik gibi örgüt psikolojisi alanında yer alan konulara önem vermektedirler.

Örgütte hissedilen psikolojik ortam olarak tanımlanan örgüt iklimi çalışanların örgüt içindeki davranışlarını, beklenti ve becerilerini etkilemektedir. Tükenmişlik ise iş performansı, verimlilik, etkililik ve işten ayrılmak da dahil olmak üzere iş yerinde çalışma yaşamını tehdit eden, enerji, idealizm ve amacın kaybolmasıdır.

**Bu tez çalışması karmaşık yapıda, emek yoğun ve çeşitli meslek grubundaki çalışanların eşgüdümlü çalışmalarıyla hizmet üreten hastane işletmelerindeki örgüt iklimi ve tükenmişlik etkileşiminin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.**

**Anahtar Kelimeler:** Hastane İşletmeleri, Örgüt İklimi, Tükenmişlik

**ABSTRACT**  
**Master Thesis**

**Organizational Climate and Burnout Interaction at Hospital Business**

**Keziban ZEYBEK**

**Dokuz Eylül University  
Institute of Social Sciences  
Department of Business Administration  
Administration of Hospitals and Health Care Organizations' Program**

Today, organizations have to develop innovative management approaches and apply such these methodologies in order to cope with intense competition and sustain their organizational lives. These organizations generally focus on increasing production capacity and service quality and providing efficiency. Besides these, as human factor becomes more popular they also pay importance to creating organizations with satisfied and healthy staff.

In terms of succeeding organizational goals and sustaining productivity and efficiency; the staff being affected both negatively and positively by internal affairs of organization would mostly prefer being employed by organizations of which having a good organizational atmosphere and providing opportunities for development and advancement for themselves. Thus, organizations focus on subjects of organizational psychology field, such as organizational climate and burnout.

Organizational climate, described as psychological atmosphere within organization, affects attitudes, expectations and skills of staff. And burnout or exhaustion syndrome is the lack of energy, idealism and goals that threatens business performance, productivity and efficiency.

In this study, we aim to determine the interaction between organizational climate and burnout syndrome within hospitals of which product services due to coordinated works of staff included in labour-intensive and other occupational groups.

**Key Words:** Hospital Operations, Organizational Climate, Burnout

**İÇİNDEKİLER**  
**HASTANE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ VE TÜKENMİŞLİK**  
**ETKİLEŞİMİ**

TEZ ONAY SAYFASI.....	II
YEMİN METNİ.....	II
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VII
KISALTMALAR .....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
GİRİŞ .....	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**HASTANE İŞLETMELERİ VE ÖRGÜT İKLİMİ**

1.1. HASTANE İŞLETMELERİNİN TANIMI.....	3
1.2. HASTANE İŞLETMELERİNİN FONKSİYONLARI.....	4
1.3. HASTANE İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....	6
1.4. HASTANE İŞLETMELERİNİN ROLLERİ .....	7
1.5. HASTANE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ .....	8
1.6. HASTANE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPISI.....	9
1.7. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI.....	11
1.8. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ.....	13
1.8.1. Örgüt İkliminin Örgütsel Davranış Açısından Önemi .....	14
1.8.2. Örgüt İkliminin Örgüt Geliştirme Açısından Önemi .....	15
1.8.3. Örgüt İkliminin İş Tatmini Açısından Önemi.....	16
1.8.4. Örgüt İkliminin Liderlik Açısından Önemi.....	17
1.8.5. Örgüt İkliminin Motivasyon Açısından Önemi .....	18
1.8.6. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Açısından Önemi.....	18
1.8.7. Örgüt İkliminin Örgüt Sağlığı Açısından Önemi.....	19
1.8.8. Örgüt İkliminin Çalışanların Tükenmişlik Seviyeleri Açısından Önemi. 20	

1.9. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI.....	20
1.10. ÖRGÜT İKLİMİ ÇEŞİTLERİ.....	24
1.11. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	26
1.11.1. Örgütsel Amaçlar.....	27
1.11.2. Örgütsel Yapı.....	28
1.11.3. Ödüllendirme.....	29
1.11.4. Örgütsel Çevre.....	30
1.11.5. Örgütsel Değerler ve Normlar.....	31
1.11.6. Örgütsel İletişim.....	32
1.11.7. Çalışanların Özellikleri.....	34
1.12. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI.....	34
1.12.1. Sağlıklı Örgüt İkliminin Sonuçları.....	34
1.12.2. Sağlıksız Örgüt İkliminin Sonuçları.....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	36
2.2. MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİ.....	39
2.3. MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİNE GÖRE TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI.....	40
2.3.1. Duygusal Tükenme.....	40
2.3.2. Duyarsızlaşma.....	41
2.3.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma.....	42
2.4. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	43
2.4.1. Örgütsel (Çevresel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi.....	43
2.4.2. Bireysel (Kişisel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi.....	45
2.4.2.1. Demografik Özelliklerin Tükenmişliğe Etkisi.....	46
2.4.2.2. Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi.....	47
2.5. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ.....	48
2.5.1. Fiziksel Belirtiler.....	49
2.5.2. Psikolojik Belirtiler.....	49
2.5.3. Davranışsal Belirtiler.....	50

2.6. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI .....	50
2.7. TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME VE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ .....	52
2.7.1. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler .....	53
2.7.2. Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler.....	54

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### **T.C. S.B. İZMİR BUCA SEYFİ DEMİRSOY DEVLET HASTANESİNDE ÖRGÜT İKLİMİ VE TÜKENMİŞLİK ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	57
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	57
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI .....	58
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	58
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
3.6. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI.....	59
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	82
KAYNAKÇA.....	90
EK .....	102

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt İklimi Boyutları .....	23
Tablo 2: Tükenmişlikle Başetmek İçin Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler ...	56
Tablo 3: Tükenmişlikle Başetmek İçin Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler ....	58
Tablo 4: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları ve Güvenilirlik Analizi.....	62
Tablo 5: Faktör Analizi .....	64
Tablo 6: Demografik Verilere Göre Değerlendirme .....	67
Tablo 7: Örgüt İklimi Boyutlarının İfadelere Göre Ortalaması .....	69
Tablo 8: Tükenmişlik Boyutlarının İfadelere Göre Ortalaması .....	72
Tablo 9: Örgüt İklimi Boyutlarının Demografik Verilere Göre Ortalaması .....	74
Tablo 10: Tükenmişlik Boyutlarının Demografik Verilere Göre Ortalamaları .....	76
Tablo 11: Demografik Verilere Göre Örgüt İklimi Boyutları Farklılık Analizi .....	77
Tablo 12: Demografik Özelliklere Göre Örgüt İklimi Boyutları Farklılık Analizi ...	78
Tablo 13: Demografik Verilere Göre Tükenmişlik Boyutları Farklılık Analizi .....	79
Tablo 14: Demografik Verilere Göre Tükenmişlik Boyutları Farklılık Analizi .....	81
Tablo 15: Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişki Analizi .....	82
Tablo 16: Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Boyutları İlişki Analizi .....	83

## ŒEKİLLER LİSTESİ

Œekil 1: Örgütsel DavranıŒ Modeli.....	15
Œekil 2: Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler.....	27

## KISALTMALAR

T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
S.B.	: Sağlık Bakanlığı
BUCA	: T.C. Sağlık Bakanlığı İzmir Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
s.	: sayfa
v.b.	: ve benzeri

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler küreselleşme ve hızla gelişen teknoloji ile birlikte çalışan faktörüne daha fazla önem vermek durumunda kalmışlardır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin hedefi mutlu çalışanlardan oluşan, daha verimli ve yüksek performansla ürün veya hizmet üreten işletmeler olabilmektir.

Hizmet sektöründe yer alan ve diğer örgütlerden daha karmaşık ve farklı bir yapıya sahip olan hastane işletmeleri için de bu durum geçerlidir. Hastaneler tedavi ve tıbbi bakım fonksiyonlarının yanı sıra eğitim, araştırma, mali, idari, teknik ve otelcilik fonksiyonlarından dolayı ekonomik bir işletme olarak algılanmaktadır.

Karmaşık yapıda, emek yoğun olarak hizmet üreten hastane işletmelerinde, hizmet kalitesinin artırılması ve hasta memnuniyetinin yanı sıra mutlu ve sağlıklı çalışanların önemi gün geçtikçe artmaktadır. Hastalara kaliteli, doğru, titiz ve hızlı bir sağlık hizmetinin sunulmasını amaçlayan hastane işletmeleri olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak, mutlu ve çalıştığı kuruma bağlı çalışanlarla ekip ruhunu oluşturmak zorundadır. Aksi takdirde mutsuz, huzursuz, yorgun ve kuruma bağlılık duymayan çalışanların hastalara verecekleri tıbbi ve teknik hizmetler hastane işletmelerinde istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte olumsuz bir örgüt iklimi sürecinde çalışanları bekleyen en büyük tehdit olarak tükenmişlik sendromu karşımıza çıkmaktadır.

Tükenmişlik sendromu yaşayan sağlık çalışanlarının hasta bireylere faydalarının olmayacağı gibi kendilerine, çevrelerine ve hatta ailelerine kadar yansıyan olumsuz etkileri olacaktır. Bu hem bireyin kendisine hem de çalıştığı kuruma olumsuz etkileriyle zarar verebilen oldukça tehlikeli ve sinsi ilerleyen bir süreçtir. Hastane işletmeleri için personel iş gücü kaybının yanında hizmeti alan hastalara yansıyan olumsuzluklar yüzünden hasta memnuniyetsizliği ile sonuçlanan istenmeyen bir durumdur.

Bu çalışma T.C. Sağlık Bakanlığı İzmir Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesinde gerçekleştirilmiş ve sağlık çalışanlarının örgüt iklimi ile tükenmişlik etkileşiminin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde genel olarak hastane işletmelerden, fonksiyonları, sınıflandırılması, rolleri, özellikleri ve yönetim yapısından bahsedilmiştir. Ayrıca örgüt iklimi kavramından, örgüt ikliminin özellikleri ve

öneminden, boyutlarından, çeşitlerinden, örgüt iklimini etkileyen faktörlerden, örgüt ikliminin sonuçlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; tükenmişlik kavramından, tükenmişlik modelleri ve Christina Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli ve boyutlarından, tükenmişliğe etki eden faktörlerden, tükenmişliğin belirtilerinden ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölüm araştırmanın uygulamasını içermektedir ve araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, evreni ve örneklemini, yöntemi, analiz ve bulgularından oluşmaktadır. Araştırma sonuç ve öneriler ile sonlandırılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## HASTANE İŞLETMELERİ VE ÖRGÜT İKLİMİ

### 1.1. HASTANE İŞLETMELERİNİN TANIMI

Sağlık sisteminin en önemli unsuru olan hastane işletmeleri, yapısal olarak en karmaşık organizasyonlardan birisidir. Tıp biliminde ve tıbbi teknolojideki gelişmelere paralel olarak hastane işletmelerinin önemi giderek artmaktadır (Menderes ve Ersoy, 1993: 40).

Dünya Sağlık Örgütü, sağlığı; ‘sadece hastalık veya sakatlık halinin olmayışı değil, bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir’ olarak, sağlık hizmetinin bireylere sunulduğu hastaneleri ise, “müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplanabilecek sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamıştır. Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği Yataklı tedavi kurumlarını, hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar olarak tanımlamıştır.

Akar ve Özalp (2000)’e göre hastaneler, her türlü sağlık hizmetinin ekonomik ve kesintisiz olarak üretildiği, eğitim, araştırma ve toplum sağlığı hizmetlerinin yürütüldüğü, kar gözetmeyen işletmelerdir. Ayrıca sağlık endüstrisi pazarında çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen, çeşitli girdileri işleyip yararlı çıktılar haline dönüştüren, karmaşık, pahalı ve kendine özgü özellikler gösteren hizmet işletmesi türü olarak tanımlanmaktadır (Doğanay, 2008: 39).

Bu tanımlardan yola çıkarak hastaneler; hastalık, hastalık şüphesi veya yaralanma durumlarında sağlıklarını kontrol ettirmek isteyen kişilerin ayaktan veya yatarak muayene edildiği, gözlem altında tutulduğu, hastalık tanılarının konulduğu, tedavi ya da rehabilitasyon hizmetlerinin verildiği, tıbbi kuruluşlardır. Bunun yanı sıra ekonomik bir işletme, doktor ve diğer sağlık personeline eğitim veren bir kurum, araştırma ünitesi, birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı karmaşık yapılı örgütlerdir. Hastane işletmeleri kendine özgü özellikleri olan açık bir sistem, toplumsal ve sosyal bir birim şeklinde faaliyet gösteren hizmet işletmeleridir. Bu

yüzden sağlık sisteminin alt sistemini oluşturan hastaneler, topluma sağlık hizmetinin sunulmasında, kapsamlarında bulundurdukları tüm fonksiyonlarıyla birlikte oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar.

## **1.2. HASTANE İŞLETMELERİNİN FONKSİYONLARI**

Hastane işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmek için gerçekleştirmeleri gereken bazı görevleri bulunmaktadır. Bu görevler; tıbbi, eğitim, araştırma, teknik, mali, idari ve otelcilik olmak üzere yedi grupta toplanarak inceleyebilir (Özdemir, 2007: 6; Azaklı, 2005: 10-18; Devedakan, 2002: 13-14; Doğanay, 2008: 41-43):

### **Tıbbi Fonksiyonu**

Hastane işletmelerinin en temel işlevi olan tıbbi fonksiyonu, hastalara, kendisini hasta hissedenele ve sağlık durumlarını kontrol ettirmeye isteyenlere sunulan tedavi, teşhis, gözlem, rehabilitasyon hizmetlerinin yanı sıra, klinik, poliklinik, ameliyathane hizmetlerinin sunulmasıdır. Genel olarak hastanelerin var oluş nedeni ve temel fonksiyonu tıbbi hizmet üretmektir. Bunun dışındaki diğer görevler, yardımcı ve destek hizmetler olarak nitelendirilmektedir. Ancak hastanede yapılan bütün görevler, birbirine tamamen bağlı, ayrılması imkansız olan parçalar bütünüdür.

### **Eğitim Fonksiyonu**

Hastanelerin bu fonksiyonu, hastaneleri birer eğitim kurumu haline getirmiştir. Hastanelerin eğitim fonksiyonu; tıpta uzmanlık öğrencilerinin ve diğer öğrencilerin eğitimini, personelin hizmet içi eğitimini ve sağlık konularında halkın eğitimini kapsamaktadır.

## **Araştırma Fonksiyonu**

Hastalıklar sürekli değişmekte ve dolayısıyla da insan vücudunu farklı şekillerde etkilemektedir. Bu yüzden hastalıkların ortaya çıkarılması ve tedavi edilmesi sırasında kullanılacak tıbbi yöntemlerin belirlenmesinde hastanelerin araştırma faaliyetleri ön plana çıkmaktadır.

## **Teknik Fonksiyonu**

Hastanelerde bulunan her türlü araç, gereç, malzemelerin bakımı ve onarımı hastanelerin teknik fonksiyonu kapsamındadır. Teknolojik gelişmeler sonucu pek çok yeni teknik araç ve elektronik cihazın hastanelerde kullanılmasıyla birlikte teknik hizmetlerin önemi de artmaktadır.

## **Mali Fonksiyonu**

Hastaların ve çalışanların ihtiyaçları ile sağlık hizmeti üretim unsurları arasında olan malzeme, araç, gereç, hizmet, yiyecek, içecek, giyim, kuşam, yakacak v.b. mal ve hizmetlerin satın alınması hastanenin mali fonksiyonu kapsamında değerlendirilir. Bunların yanı sıra personel maaş, tazminat, yolluk v.b. ödemelerin yapılması, bütçenin tanzimi gibi hastane ile ilgili bütün gelir ve gider işlemlerini ve bunların yönetimini kapsamaktadır.

## **İdari Fonksiyonu**

Tüm işletmeler için geçerli olan yönetim fonksiyonları hastane işletmeleri için de gereklidir. Planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetim gibi yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi hastanelerin idari görevi kapsamına girmektedir.

## **Otelcilik Fonksiyonu**

Otelcilik fonksiyonu, sağlık hizmeti sunan kuruluşlar için tıbbi fonksiyondan sonra en önemli ikinci fonksiyon olarak değerlendirilmektedir. Hastanelerde barınma, rahat ettirme, ağırlama, yemek ve güvenlik gibi ihtiyaçların karşılanmasına yönelik sunulan hizmetler otelcilik fonksiyonu kapsamında ele alınmaktadır.

Hastane işletmeleri birden fazla fonksiyonu bünyesinde barındırdığı için karmaşık yapıdaki işletmelerdir. Ayrıca fonksiyonları açısında birbirleriyle benzerlik gösterseler de bazı özellikleri yüzünden farklı kategorilerde yer alabilmektedirler.

### **1.3. HASTANE İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Hastaneler, hizmetlerine, mülkiyetlerine ve ortalama kalış sürelerine, dikey bütünleşme basamaklarına ve yatak sayılarına göre farklı kategorilere ayrılmaktadır (Menderes ve Ersoy, 1993: 19):

#### **Hizmetlerine göre,**

- ❖ Genel Hastaneler
- ❖ Eğitim Hastaneleri
- ❖ zel Dal Hastaneleri
  - Doğum Hastaneleri
  - ocuk Hastaneleri
  - Acil Yardım Trafik Hastaneleri
  - Lepra, Trahom Hastaneleri
  - Kanser Hastaneleri
  - Kemik Hastaneleri
  - Akıl Hastaneleri
  - Göğüs Hastalıkları Hastanesi, v.b.

#### **Mlkiyetlerine Göre,**

- ❖ Kamu Hastaneleri
- ❖ zel Hastaneler
- ❖ Vakıf, Dernek Hastaneleri

### **Ortalama Kalış Sürelerine Göre,**

- ❖ Kısa Kalış Süreli Hastaneler (30 günden az)
- ❖ Uzun Kalış Süreli Hastaneler (30 günden fazla)

### **Dikey Bütünleşme Basamaklarına Göre Hastaneler,**

- ❖ Birinci Basamak Hastaneler
- ❖ İkinci Basamak Hastaneler
- ❖ Üçüncü Basamak Hastaneler

### **Yatak Sayılarına Göre Hastaneler,**

- ❖ 50 Yataklı Hastaneler
- ❖ 50–100 Yataklı Hastaneler
- ❖ 100–200 Yataklı Hastaneler
- ❖ 200–400 Yataklı Hastaneler
- ❖ 400 ve üzeri Yataklı Hastaneler

Hastane işletmeleri yukarıdaki kategorilerden herhangi birine dahil olarak faaliyetlerini yürütebilmektedirler.

## **1.4. HASTANE İŞLETMELERİNİN ROLLERİ**

Günümüzde hastaneler; tedavi ve tıbbi bakım görevlerinin yanı sıra, tıbbi araştırmalar yapan ve toplum sağlığı ile ilgilenen bir kuruluş, ekonomik bir işletme, bir eğitim kurumu, bir araştırma birimi gibi birçok rolleri üstlenen kuruluşlardır. Üstlendikleri roller itibariyle R. E. Brown hastanelerin dokuz ayrı kurum şeklinde ifade edilebileceğini savunmaktadır. Bu açıdan hastanelerin günümüzde oynadıkları roller aşağıda sıralanmaktadır (Köksal, 1997: 11):

- ❖ Tedavi hizmetlerini gerçekleştirdikleri için bir sağlık kuruluşu,
- ❖ Yönetimlerinde ekonomik ilkelerin geçerli olması sebebiyle ekonomik bir işletme,
- ❖ Doktorların ve diğer sağlık personelinin eğitimlerinde üstlendikleri roller nedeniyle bir eğitim kurumu,
- ❖ Değişik eğitim gruplarından gelen kişilerin çalıştıkları ve bunlar arasında amaç ayrıcalıklarının bulunması nedeniyle mesleki bir örgüt,
- ❖ Araştırmaya olan katkılarından ötürü bir araştırma kurumu,
- ❖ Ödeme gücüne bakmadan gereksinimi olan herkese hizmet sunmaları nedeniyle sosyal bir kurum,
- ❖ Belirli bir coğrafik bölgeye hizmet götürmesi nedeniyle toplumsal bir girişim,
- ❖ Devletin hastaneler üzerindeki denetiminden dolayı bir kamu kuruluşu,
- ❖ Kısmen veya tamamen toplumun katkılarıyla çalışmalarını sürdürmeleri nedeniyle bir hayır kurumudur.

## **1.5. HASTANE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Hastane işletmelerini diğer üretim ve hizmet işletmelerinden ayıran bazı özellikleri vardır. Sağlık kurumlarının kendine özgü özelliklerini sağlık kurumları yönetimi ve işletmeciliğinin ortaya çıkışını hazırlayan faktörler olarak görmek mümkündür ( Kavuncubaşı, 2000: 50-56). Bu özellikler şu şekilde özetlenebilir:

- ❖ Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir, tıp bilimi ve teknolojiye gelişmeler uzmanlaşma derecesini arttıran faktörlerin başında gelmektedir.
- ❖ Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir; bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir.
- ❖ Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşmaktadır ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.

- ❖ Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde tam etkili olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır.
- ❖ Hastaneler başta olmak üzere bütün sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmakta ve bu durum eş güdümlenme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.
- ❖ Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.
- ❖ Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.
- ❖ Yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez. Sağlık kurumlarında yapılan işler insan hayatını ilgilendirmektedir.
- ❖ Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür. Sağlık işletmelerinin temel girdisi ve çıktısı insandır bu yüzden sonuçların kısa bir süre içerisinde görülmesi ve değerlendirilmesi her zaman mümkün olmamaktadır.

Bu kadar karmaşık yapısı olan, birden fazla sistemi içerisinde barındıran hastane işletmelerinin her alanda eşgüdümlü çalışması, hizmetlerini aksatmadan fonksiyonlarını gerçekleştirilmesi, faaliyetlerini devam ettirmesi ve en önemli unsuru olan hastalara bütün bu süreçler devam ederken, teşhis, tedavi ve bakımlarında doğru, titiz ve hızlı hizmetin kaliteli biçimde sunulması oldukça güç ve önemlidir. Bütün bu süreçlerin aksaklık yaşanmadan gerçekleştirilmesi ancak iyi organize olmuş bir yönetim yaklaşımıyla mümkün olabilmektedir.

## **1.6. HASTANE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPISI**

Tıp alanında meydana gelen hızlı teknolojik gelişmeler, aşırı uzmanlaşma, artan maliyet baskıları, sağlık kuruluşlarının sayısında görülen artışlar, yeni yasal düzenlemeler, değişen hasta-doktor ilişkilerinin düzeyi, tüketicilerin bilinçlenmesi; hastaların daha profesyonel bir yönetim bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Tengilimoğlu, 2000: 188).

Hastane yönetimi, işlevleri açısından tıbbi yönetim ve idari yönetim olmak üzere iki ana bölüme ayrılmaktadır. Hastane üst yönetimine bağlı olarak faaliyet gösteren bu bölümlerden “Tıbbi Yönetim Bölümü”, hasta bakım ve tedavi hizmetlerini sunan servis ve polikliniklerin yönetimi ile hemşirelik ve tıbbi personel yönetimini kapsamaktadır. “İdari Yönetim” ise yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinin yanında mali yönetim, insan kaynakları yönetimi ve hasta bakımına yardımcı olan diğer destek hizmet birimlerinin yönetimini içermektedir (Köksal, 1997: 54).

Hastaneler müşterilerine yarar sağlayan hizmet organizasyonları arasında sayılmaktadırlar. Çünkü hastanelerin var oluşundan yararlananların başında hastanenin müşterileri yani hastalar gelmektedir. Diğer bir deyişle hastaneler, hastaların tedavi görmeleri amacıyla dayalı olarak varlıklarını sürdürmektedirler.

Hastaneler karmaşık yapıda, açık-dinamik sistemlerdir. Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan birisi, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık olmasıdır. Ayrıca kullanılan teknolojinin yoğun olarak kullanılması hastaneleri karmaşık hale getiren diğer bir özelliktir. Tıbbi teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, teşhis ve tedavide kullanılan cihazlar, hem sayı olarak artmakta hem de yalnızca uzmanların kullanabileceği bir özellik kazanmaktadır (Özgen, <http://www.merih.net/m1/hastane2.htm>, 27/03/2010).

Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardır. Matriks örgüt yapısı, dikey ve yatay olmak üzere iki ayrı ilişki üzerine kurulmuştur. Matriks bir yapıda, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve bu nedenle ikili otorite hattı mevcuttur (Şahin, <http://www.kaliteofisi.com/download/e-kitap.asp>, 2003,27.03.2010).

Hastane yönetimi, organizasyon yapısını belirlerken çalışan personeli ve onu etkileyen çevresel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Hastane işletmelerinde çalışanların organizasyonu algılayış biçimleri ve gösterdikleri tutumlar, organizasyonun başarısı için oldukça önemlidir. Dolayısıyla çalışanların organizasyonu yorumlama şekli olarak ifade edilen örgüt iklimi, örgütün başarısı, verimliliği ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri için de önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 1.7. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi, 1930'lu yıllarından itibaren üzerinde çalışmalara başlanmış olan ve 1960'lardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisi araştırmalarında en önemli kavramlardan birisi haline gelen, zaman içerisinde de giderek önem kazanmakta olan bir kavramdır.

Örgüt iklimi ile ilgili literatür incelendiğinde iklim ile ilgili ilk çalışmalara 1930'lu yıllarda Kurt Lewin' in insan davranışı ve çevresel uyarıcılar arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında rastlanmaktadır (Önen, 2008: 25). Daha sonra 1960'larda örgütsel iklim terimi tam olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi ile ilgili araştırmalar 1968'de Lewin ve Stringer' in çalışmalarıyla başlamış ve Tiguiri ve Litwin' in çalışmalarıyla devam etmiştir (Hocaniyazov, 2008: 18).

Uzun yıllardır araştırılan ve çalışmalara konu olan örgüt iklimi ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından örgüt iklimiyle ilgili olarak yapılan çeşitli tanımlamalar şu şekildedir;

İklim; kelime anlamı olarak atmosfer, hava anlamını taşımaktadır (Bilgen, 1976, 21). Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunanca' dan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşımaktadır. Örgüt iklimi yalnızca ısı ve basınç gibi fiziksel olayları değil, aynı zamanda örgüt üyelerinden birisinin iç çevreyi nasıl tanımladığını anlatmaktadır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denilmektedir (Gilmer, 1971: 27). Ayrıca örgütsel iklim, o örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimi, psikolojik olarak tanımlanması, örgütsel yaşamın ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliği şeklinde ifade edilmektedir (Katz ve Kahn, 1977, 123).

Gilmer (1966) örgüt iklimini; “bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve örgüt içinde yer alan kişilerin davranışlarını belirleyen ve etkileyen özellikler bütünü” olarak tanımlamaktadır (Aksoy, 2006: 3).

Örgüt iklimi araştırmaları yapan ve özellikle örgüt iklimini tanımlama aracı geliştiren Halpin (1966) “ birey için kişilik ne ise örgüt içinde iklim odur” ifadesiyle kısa ve öz şekilde iklimi örgütün kişiliği olarak tanımlamaktadır ( Mercan, 2007: 82).

Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini “Belli bir çevrede yaşayan ve çalışan insanların, kolektif algılamaları sonucu oluşan ve davranışlarına yol gösterdiği düşünülen, iç çevrenin ölçülebilir özelliklerinin toplamıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Aksoy, 2006: 3).

Pritchard ve Karasick, örgüt iklimini; “göreceli olarak ve süreklilik gösteren, örgüt üyelerinin davranış ve kuralları, örgüt üyelerinin algılamaları, belli durumları yorumlamaları ve çeşitli aktiviteleri yönetmekte kullanılan baskı kaynağı gibi faktörlerin bir araya gelmesi ile bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden içsel çevrenin özellikleridir” şeklinde tanımlamaktadır (Batlis, 1980: 233).

Örgüt iklimi, örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürlerinden oluşan objektif bir dizi olarak algılanan işlerle ilgili tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilere aracı olan psikolojik bir süreçtir (Schneider, 1990: 295).

Schein (1992) örgüt iklimini; çalışanların örgüt hakkındaki ortak algılamaları olarak tanımlamakta ve bu algılamaların hem örgüt kültürü hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu açıklamaktadır (Aydoğan, 2004: 10)

Davis'in (1997) belirttiğine göre, göremediğimiz ve dokunamadığımız örgütsel iklim, bir odadaki hava gibi örgütte bulunmaktadır. Örgüt iklimi, örgütte olan her şeyi etkilemekte ve örgütte olan her şeyden etkilenmektedir (Özdemir, 2006: 13).

Örgüt İklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, süreklilik gösteren ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen bir unsurdur. Ayrıca somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir kavramdır (Karcıoğlu, 1997: 50, Özdemir, 2006: 13).

Yönetim bilimi yazarları arasında örgüt iklimi konusundaki tartışmalar devam etmektedir. Her yazar kendince önemli olan noktaları ön planda tutmaktadır. Değişik yönetim bilimi yazarlarının örgüt iklimi ile ilgili farklı tanımlarda bulunmalarının yanı sıra yazarların ortak olarak üzerinde önemle durdukları noktalar aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- ❖ Örgütü diğer örgütlerden ayıran iş çevresinin özellikleri temeline dayanmaktadır. Örgüt iklimi örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandırır.
- ❖ Örgüt iklimi direk ya da dolaylı olarak diğer örgüt üyeleri tarafından algılanan, onların güdülenmesini, beklentilerini, becerilerini ve özellikle de örgüt içindeki davranışlarını etkileyen bir özelliğe sahiptir.
- ❖ Örgüt iklimi sadece bireysel algılamaya değil, örgütsel ve çevresel özelliklere bağlı olarak belirlenmektedir.

Bu açıklamalara bağlı olarak “örgüt iklimi; örgütteki personelin davranışlarına etkide bulunan, örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, ücret, denetim, çatışma, önderlik gibi unsurların bir bütün olarak algılanması sonucu oluşan ve örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran öğelerin toplu olarak tasviridir” şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür (Arslan, 2004: 215).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak; örgüt iklimi, örgütsel davranışı etkileyen, uzun sürede gelişen, süreklilik gösteren, ölçülebilen özelliklere sahip olan aynı zamanda örgüte kimliğini kazandıran ve diğer örgütlerden ayıran, örgüte egemen olan psikolojik özelliklerin tümü olarak tanımlanabilmektedir.

## **1.8. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ**

Yapılan tanımlar ve araştırmalar sonucunda örgüt iklimiyle ilgili bir takım ortak özellikler dikkat çekmektedir. Örgüt iklimine ait en belirgin özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- ❖ Örgüt iklimi kurumu diğerlerinden ayırır çünkü örgüt üyelerinin diğer örgüt üyeleri ile olan etkileşiminin, örgüt yapısının, politikalarının ve örgüt süreçlerinin sonucunda biçimlendirdikleri organizasyonun genel izleniminden oluşmaktadır. Bu da sadece o örgütte var olan özellikleri bize gösterir.
- ❖ Örgüt iklimi süreklidir ve kolayca değişmez. İklim algılaması çevresel olay ve durumların değerlendirilmesi olarak değil tanımlaması olarak görülmelidir.

- ❖ Örgüt iklimi kurum çalışanlarının davranışlarını etkiler. Örgüt iklimi hem liderlik tarzı, örgüt yapısı gibi örgüt özelliklerinden etkilenen hem de kişilerin iş davranışlarını ve işe dayalı tutumlarını etkileyen aracı bir değişken olarak ele alınmalıdır (Batlis, 1980: 234).

Örgüt iklimi organizasyonlar için birçok açıdan önemli bir unsurdur. Örgüt ikliminin, örgüt içerisindeki bazı kavramlar açısından önemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

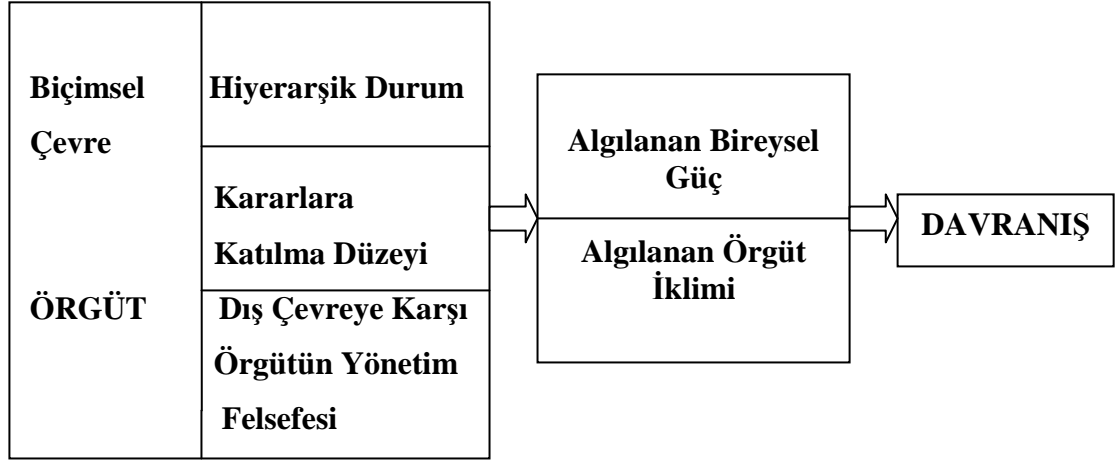
### **1.8.1. Örgüt İkliminin Örgütsel Davranış Açısından Önemi**

Örgüt iklimi, örgütün karmaşık yapısından etkilenen insan davranışlarının oluşmasında etkili olmaktadır. Çünkü psikolojik ortam insan davranışlarını fazlasıyla etkilemektedir. Bu anlamda örgüt iklimi çalışanların davranışlarını ve olaylar karşısındaki tutumlarını biçimlendirmektedir (Mercan, 2007: 87).

Örgütsel davranış; örgüt içerisinde yer alan insanların tutum ve faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Gordon, 1993: 4). Örgütsel davranış, insan doğası ile örgütün yapısını çevreleyen temel kavramları kapsamaktadır. İnsan davranışlarının yapıları aşağı yukarı aynı olmakla birlikte; farklı istek ve görüşler, birbirinden farklı olan amaçlara ulaşmak için ayrı yolların kullanılmasını gerektirmektedir. Ancak iş tatminini sağlamak, örgütsel bağlılığı oluşturmak, dolayısıyla bireysel performansın artışı sonrasında, örgütsel performansı yükseltmek için çalışanların insani gereksinimlerinin tatmin edilmesi de gerekmektedir (Aytaç, 2003: 1).

Çalışanların örgütsel davranışı üzerinde iki faktör etkili olmaktadır. Bunlar; örgüt iklimi ve çalışanların kişisel özellikleridir (eğitim düzeyleri, psikolojik yönleri, ekonomik düzeyleri vb.). Çalışanların örgütsel davranışlarının açıklanabilmesinde bu iki noktanın birlikte ele alınmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Dieterly ve Schneider, 1974: 317).

**Şekil 1: Örgütsel Davranış Modeli**



**Kaynak:** Duncan ve ark.,1974 , s. 317.

Örgüt iklimi ile örgütsel davranış arasında çok önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde örgüt ikliminin etkisi küçümsenemez boyuttur. Örgütlerin rekabet koşullarına uyumlu bir insan kaynağı yakalaması açısından örgütsel iklimin çok iyi anlaşılması, incelenmesi ve sonuçlara göre gerekirse yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir.

### **1.8.2. Örgüt İkliminin Örgüt Geliştirme Açısından Önemi**

Örgüt geliştirme; bir örgütün etkinlik ve sağlığını artırmak için amaçlı ve nedenli bir değişikliğin anlatılması, uygulanması, desteklenmesi ve yayılması olarak tanımlanabilir (Huse, 1980: 23).

Başka bir deyişle örgüt geliştirmenin amacı, insani kaynakların, düşünce ve davranışlarını kendi örgütüne yeniden yöneltmek ve dolayısıyla hem etkililiği hem de verimliliği artırarak örgütü daha başarılı hale getirmektir (Dinçer, 1994: 24). Örgüt geliştirme süreci, örgüt ikliminin oluşturduğu etkiye göre kolay ya da zor bir şekilde gerçekleşebilmektedir.

Örgüt iklimi araştırmalarının, özellikle örgüt geliştirme uzmanlarına örgütün hangi yönde değişikliğe gereksinimi olduğunu gösteren ipuçları verdikleri ortaya çıkmaktadır (Karcıoğlu, 1997: 98). Bu nedenle, örgütsel gelişme, etkinlik ve verimliliğin artırılması açısından örgüt iklimine önem verilmesi gerekmektedir.

### **1.8.3. Örgüt İkliminin İş Tatmini Açısından Önemi**

İş tatmini personelin meslekleri ile ilgili olarak duygusal değerlendirici (hoşlanıp hoşlanmama, beğenip beğenmeme şeklindeki) sorulara verilen cevapları içermektedir. Örgüt iklimi ile ilgili olarak sorulan sorular ise örgütte var olan durumu tanımlayıcı cevapları içermektedir. Yalnız örgüt ikliminin tanımlanmasında personelin algılaması temel nokta olarak alındığında, personele sorulan sorular değerlendirici nitelikler içermektedir. Bundan dolayı iş tatmini ile örgüt iklimi birbirine yakın kavramlar şeklinde ortaya çıkmıştır (Doğan, 2009: 49).

İş tatmini genellikle, çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin, onun üzerinde bıraktığı olumlu etkisi olarak tanımlanmaktadır. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutum geliştirecektir. İş tatmini ve iş tatmininin ilişkili olduğu örgütsel bağlılık, hayal kırıklığı, işten ayrılma niyeti, iş performansı gibi konular, insan kaynakları yönetimi ve aynı zamanda örgüt iklimiyle de ilişkilidir (Çekmeceoğlu, 2005: 28).

Örgüt iklimi bir örgütte, tüm örgüt üyeleri tarafından algılanan önemli bir faktördür. İş tatmini ise çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının iş tatminleri üzerinde de etkisi olduğu ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda örgüt yöneticileri, örgüt iklimi aracılığıyla çalışanların iş tatminlerinin geliştirilmesi ve artırılmasını sağlayabilmektedirler (Doğan, 2009:1).

Bir bütün olarak örgütte iklim, girdilerle çıktılar arasında ciddi rol oynayan bir değişken olarak öne çıkmaktadır. İklim örgütsel ve psikolojik olarak işlevleri etkilemekte ve örgütsel işlevlerin sonuçlarında ciddi bir etki yaratmaktadır. Yani iklim örgütün üretim, kar, iş tatmini gibi çıktıları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgüt iklimi çalışanların başarısını ve tatminini etkileyeceğinden

örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt ikliminin geliştirilmesinden yararlanılabilmektedir. (Demirel, 1997: 28).

#### **1.8.4. Örgüt İkliminin Liderlik Açısından Önemi**

Çalışanların güdülenmesi, örgütlerde uygulanan önderlik tarzları, örgütsel iletişim ve bu işlevlerden doğan; çalışma grupları, örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler, örgütsel iklimini belirleyen temel güçlerdendir. Örgütsel işlevlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi, örgüt yönetiminin, personeli istekli ve verimli bir çalışmaya motive edici örgüt iklimini oluşturmasıyla mümkün olabilmektedir (Özdemir, 2006: 14).

Liderin temel görevleri; örgüt amaçlarının belirlenmesi, birimler ve görevler arasındaki koordinasyonun sağlanması ve gerekli kontrolün yapılmasıdır. Lider bu görevlerini yerine getirirken farklı şekillerde davranmaktadır. Liderin görevlerini yerine getirirken göstermiş olduğu davranış şekilleri örgüt ikliminin oluşmasında önemli derecede etkili olmaktadır. Diğer taraftan, liderlik tarzının oluşumunda, örgüt iklimi, oluşturduğu hava ile etkili olmaktadır. Liderin davranışlarını biçimlendirmesinde ve çalışanları yönlendirmesinde de bu etkisini göstermektedir. Oluşan liderlik tarzı, çalışanların çalışma ortamlarında, gruplar içerisinde davranışlarını biçimlendirmelerinde, moral ve motivasyonlarında, iş tatminlerinde etkisini göstermektedir. (Mercan, 2007: 95).

İklim aynı zamanda liderlik davranışlarını da doğrudan etkilemektedir. Huzur ve başarı ortamı içeren bir örgüt iklimi, lideri daha az otoriter ve daha çok hoşgörülü olmaya yöneltmektedir. Diğer taraftan kriz iklimi ise gerginliğe sebep olmakta ve liderleri daha sert, merkezi ve otoriter olmaya yönlendirmektedir (Demirel, 1997: 28-29).

### **1.8.5. Örgüt İkliminin Motivasyon Açısından Önemi**

Örgüt iklimi çalışanların moral seviyesini, bireysel ilişkilerindeki tahammül sınırlarını, iş performanslarını ve tatminlerini doğrudan etkileyebilen bir etkidir. Örgüt iklimi çalışanlar arasında işbirliği ruhu yaratmadığı, onları nitelikli ve verimli çalışmaya motive etmediği takdirde, örgütün optimum iş performansı elde etmesi mümkün olmayacaktır. (Demirel, 1997: 28-29).

Sağlıklı bir örgüt ikliminin tek başına örgütsel etkinliği garanti etmesi düşünülemez. Ancak örgüt iklimi üyeler arasında, yüksek moral, motivasyon, iş görenlerdeki örgütü benimseme ve sahip çıkma ruhu uyandırmak açısından önemli bir faktördür. Bu benimseme ve ait olma ruhu, iş görenlerin, iş performanslarının etkinliğinde, başrolü oynamaktadır. (Demirel,1997: 28-29).

Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir. Örgüt içersindeki ortamdan etkilenen çalışanlar, zamanla işlerine ve örgütlerine daha çok bağlılık göstereceklerdir. Çalışanların, oluşan olumlu ve açık örgüt ikliminden etkilenmeleri motivasyonlarını artıracaktır. (Mercan, 2007: 97).

Tınaz'a göre (2005); bireylerin çalışırken yüksek performans gösterebilmeleri, yaptıkları işten ve buldukları iş ortamından memnun olmalarıyla ilgilidir. Çalışanların performansları arasında gözlenen farklılıklar ise güdülenme dereceleri arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kendini örgütün amaçları ile bağdaştıran çalışanlar, buldukları örgüt iklimini tatmin edici bulduklarından örgütün amaçlarına ulaşmak için ısrarlı ve gayretli bir şekilde çalışırlar ve bu çalışanların motivasyon seviyeleri de yüksek olmaktadır. (Mercan, 2007: 98).

### **1.8.6. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Açısından Önemi**

Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır. Bunlar:

- ❖ Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,
- ❖ Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi,
- ❖ Çalışanın, işletmenin değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesidir.

Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilmek ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır (Önen, 2008: 37-38).

### **1.8.7. Örgüt İkliminin Örgüt Sağlığı Açısından Önemi**

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Her bireyin kendine özgü kişisel bir amacı vardır. Örgütler, bu amaçların sonucu olmakla birlikte, bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bu nedenle örgütlerde birey davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-örgüt etkileşiminin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişkinin var olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu etkileşimin niteliğinin geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirilebileceği ileri sürülmektedir. Bu anlamda, bireysel ve örgütsel gereksinimleri karşılanmış, işgören ve işveren arasında eşgüdüm ve işbirliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı bir örgüt olduğu söylenebilir. Örgüt sağlığı kavramı bu doğrultuda örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanında örgüt iklimi, örgütsel etkileşim ve örgüt kültürü kavramlarıyla ilişkilendirilmekte ve iç içe kullanılmaktadır (Aytaç, 2003: 2-5).

Örgüt sağlığının unsurları olarak bireysel ve örgütsel özellikler, bireysel ve örgütsel performansın artışına veya azalışına neden olmakta, bu durum da örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya koyan göstergeler olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt sağlığı, işletmelerin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtmaya özelliği ile yöneticilere işletmeleri ile ilgili veri sağlaması bakımından oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticiler zaman zaman örgütlerinin sağlıklarına bakıp, işlemeyen alt sistemleri görüp onları geliştirmeye çalışabilir (Aytaç, 2003: 2-5).

### **1.8.8. Örgüt İkliminin Çalışanların Tükenmişlik Seviyeleri Açısından Önemi**

En yalın haliyle “Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanabilen tükenmişliğin, “Çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu” varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; olgunun hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini gözler önüne sermektedir (Sürgevil, 2005: 95).

Örgütsel açıdan bakıldığında olumsuz veya negatif örgüt ikliminin çalışanların tükenmişlik seviyelerinde negatif veya olumsuz yönde, önemli bir etkiye sahip olacağı söylenebilmekteyken diğer yandan ise tükenmişlik seviyeleri çok yüksek olan bireylerden oluşan örgütlerin de negatif veya olumsuz örgüt iklimine sahip olabileceği söylenebilmektedir. Bu durumun ise örgütün verimlilik ve performansını olumsuz yönde etkilemesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde önemli olduğunu ifade eden örgüt iklimi ve örgüt yapısı ile çalışanların iş performansını, işten ayrılma nedenlerini ve verimliliğini etkileyen tükenmişlik kavramları, örgütlerin insan kaynakları bölümlerinin önem vermesi gereken konular arasında yer almaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi tükenmişliği azaltarak, çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlayıp verimliliklerini arttırmaktadır, dolayısıyla örgüt verimliliğinin de artacağı düşünülmektedir. Böylece yönetimin, geliştireceği olumlu örgüt iklimi sayesinde, hem iş gören performansını hem de örgüt performansını yükseltebileceği belirtilmektedir (Özkanan, 2009: 3).

## **1.9. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI**

Örgütsel iklimi belirleyen iklim boyutları incelendiğinde, konuyla ilgili değişik fikirler ve bu fikirlere göre şekillenmiş çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmaları aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür.

Örgüt ikliminin tanımlanmasına yardımcı olan personelin algılanması ve örgütteki objektif unsurlar konularında, Water, Roach, ve Batlis personelin algılamasına daha fazla önem vermişler ve algılamaya dayalı olarak yapılacak örgüt iklimi tanımlamalarının daha geçerli olacağını savunmuşlardır. Örgüt iklimini bireysel algılamaya daha fazla önem vererek tanımlayan yazarlar arasında Litwin ve

Stringer' in çalışmaları da bulunmaktadır. Johnston Russel de bireysel algılamaya önem veren yazarlar arasındadır. Ancak Russel bireysel algılara önem verirken, örgütsel özellikleri de ihmal etmemektedir. Benzer bir yaklaşım Pritchard ve Karasick' in çalışmalarında da görülmektedir. Bu çalışmalarda da örgüt ikliminin bireysel algılamalara dayalı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ancak örgüt iklimi sadece bireysel algılamalara dayanan bir kavram değildir. G. A. Forehand ve B. Gilmer bireysel algılamalara dayanarak yapılan örgüt iklimi yaklaşımlarını yeterli bulmamışlardır. Taguiri ve Litwin örgüt iklimi ile ilgili bu yönde yapılan çalışmaları yeterli bulmamışlar ve örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel ve çevresel koşulların göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlardır ( Arslan, 2004: 207-208.).

Örgüt iklimine, iklimi belirleyen boyutlar açısından bakıldığında çok sayıda boyut olduğu görülmektedir. Araştırmacılar farklı boyutlara odaklanarak çalışmalarını yapmışlardır. R. Stringer örgütsel iklimi en iyi şekilde tanımlamak ve ölçmek için altı farklı boyut bulmuştur. Bunlar sırasıyla şu şekilde açıklanmaktadır:

**Örgütsel yapı;** çalışanların örgütte iyi organize olmalarını ve iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların rol ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlandığını göstermektedir. Bir örgütün yapısı eksik olduğu zaman kimin yetkili olarak karar vermesi gerektiği ve kimin ne görev yapacağı konusunda tartışma meydana gelmektedir. Örgütsel yapının çalışanların motivasyon ve performanslarını attırmada büyük etkisi bulunmaktadır.

**Standartlar;** Standartlar performansı geliştirmek için baskının hassasiyetini ve iyi bir iş yapmakla gururlanan çalışanların derecesini ölçmeye yaramaktadır. Yüksek standart ise çalışanların sürekli performanslarını geliştirmek için yöntemler araması anlamına gelmektedir. Standartların düşük olması ise performans için düşük beklentileri göstermektedir.

**Sorumluluk;** sorumluluk çalışanların yaptığı işi iyi yapmalarını, işi yapmadan önce dikkatlice planlamalarını, ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı önlemler almalarını, işine yoğunlaşmalarını, işini en iyi şekilde yapmalarını, işinin sonuçlarını takip etmelerini, ortaya bir olumsuzluk çıktığında bunu üstlenmelerini sağlamaktadır. Sorumluluk çalışanların kendi işlerinin patronu hissetmelerini sağlar ve yaptıkları işleri iki kere kontrol etmek zorunda olmadıklarını göstermektedir.

Yüksek sorumluluk hissi çalışanların kendi problemlerini çözmede cesaretli hissetmeleri anlamındadır. Düşük sorumluluk ise çalışanların yeni yaklaşımlarda risk almamasına ve kontrol etmemesine yöneldiğini göstermektedir.

**Tanım;** tanım iyi yapılmış bir iş için ödüllendirmeye karşı çalışanların duygu ve düşüncelerini göstermektedir. Tanım eleştiri ve cezaya karşı yerleştirilen vurgunun bir ölçüsü olmaktadır. Yüksek tanım iklimi, ödül ve eleştirinin uygun bir dengesi ile tanımlanır. Düşük tanım ise işin tutarsızca ödüllendirilmiş olduğunu göstermektedir.

**Destek;** bir iş grubu içinde etkili bir şekilde güven ve destek hissini yaratmaktadır. Destek yüksek olursa çalışanlar iyi bir işgören takımının bir parçası olduğunu, eğer çalışanların ihtiyacı olursa özellikle patrone yardım alabileceğini hissederler. Eğer destek düşük olursa işgörenler kendilerini tek ve yalnız hissederler. İklimin bu boyutunun ekip çalışmaları, primlerle veya katı zor çalışmalarla günümüzde önemi her geçen gün artmaktadır.

**Bağlılık;** örgütsel bağlılık örgüte yönelik pozitif davranışlar ve örgüt verimliliğini sağlayan uygun davranışlardır. Örgütün hedefleri için çalışanların sorumluluk derecesini ve örgüte ait çalışanların gururlu hissetmelerini göstermektedir. Bağlılığın yüksek hissedilmesi kişisel bağlılığın yüksek seviyede olması ile ilgilidir. Bağlılığın düşük seviyede olması çalışanların örgüt hedefleri ve örgüte karşı ilgisiz hissettiği anlamına gelmektedir (Hocaniyazov, 2008: 30-31).

**Tablo 1: Örgüt İklimi Boyutları**

<b>Boyutlar</b>	<b>İçerik</b>
Esneklik/ uyumluluk	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Örgüt kural ve prosedürlerinin ne kadarının gerekli ne kadarının gereksiz olduğunu,</li><li>❖ Yeni fikirlerin ne derece kabul gördüğü ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını içermektedir.</li></ul>
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Çalışanların her hangi bir gözetim olmaksızın işlerini yerine getirebileceklerini,</li><li>❖ Sonuçtan tamamen kendilerinin sorumlu olduğunu hissetmelerini,</li><li>❖ Var olan sürecin “sahibi” oldukları ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li></ul>
Standartlar	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedeflerin saptandığı,</li><li>❖ Yöneticinin tüm çalışanlardan “yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını” beklediği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li></ul>
Ödül	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Yaptıkları iyi işlerin fark edildiğini ve bu işler için ödüllendirildiklerini,</li><li>❖ Fark edilme ve geri bildirim tamamen performansa göre farklılık gösterdiği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li></ul>
Netlik	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Çalışanların işleri ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmelerini,</li><li>❖ Kendi rolleri ile örgütsel amaçlar arasında olan ilişkisinin açık olması ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li></ul>
Takım çalışmasına yatkinlik/ Takım ruhu	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Herkesin ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmelerini,</li><li>❖ Çalışanların o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duyduklarını,</li><li>❖ Kişilerin gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li></ul>

**Kaynak:** Kelner, 1998, s.124.

Örgüt iklimi alanında kullanılan ölçme ve değerlendirme araçlarından birisi olan Litwin ve Stringer' in geliştirdiği örgüt iklimi boyutları Tablo 2' de gösterilmektedir.

Görüldüğü gibi örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanan örgüt ikliminin boyutlarının neler olduğu konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır.

## 1.10. ÖRGÜT İKLİMİ ÇEŞİTLERİ

Halpin örgütsel iklim çeşitlerini açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı grupta değerlendirmektedir. Bu türlerin özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Arslan, 2004: 223-228) :

**Açık iklim:** Açık iklimde yöneticiler ve çalışanlar büyük bir uyum içindedirler. Çalışanların morali yüksektir. Görevlerini büyük bir istek ve zevkle yapmaktadırlar. Yöneticiler eleştirilere açıktır. Yöneticilerin işe dönüklük ve anlayış gösterme düzeyleri yüksektir. Yöneticiler kişisel kurallar koyma ve çalışanların kararlara katılımına önem vermektedirler.

**Bağımsız iklim:** Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadırlar. Bu örgütsel iklimin en ayırt edici özelliği yöneticinin iş görenlere, işbirliği ve uyumu sağlamak için kendi yöntemlerini bulmalarını sağlamak ve grup içindeki sosyal ihtiyaçlarını karşılamadaki yolları bulmaları adına verdiği büyük özgürlük ortamıdır. Amaç daha çok sosyal ihtiyaçların karşılanmasıdır.

**Kontrollü iklim:** Bu iklim türünde samimiyet ve anlayış gösterme düzeyi düşük olup, yakından kontrol söz konusudur. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur. Önemli olan nokta görevlerin yerine getirilmesidir. Personelin moral düzeyi düşüktür. Yöneticilerin söyledikleri doğrudur ve başkalarının düşünceleri onları pek ilgilendirmez. Örgütte yoğun biçimsel işler ve gereksiz yığılmalar vardır. Yöneticinin koyduğu kuralların dışına çıkılmaz. Yöneticilerde sadece benim söylediğim doğrudur inancı egemendir.

**Samimi iklim:** Yönetici aşırı derecede anlayışlıdır. Yönetici “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” yaklaşımında bir davranış benimsemiştir. Örgütsel amaçlara ulaşmada, denetimin az olmasına karşın, sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir. Samimi iklim yöneticinin kendisini çalışanlardan biri olarak gördüğü iklim türüdür.

**Babacan iklim:** Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Yöneticiler personelle birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin çalışanları kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri düşüktür. Babacan iklim çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların bulunduğu bir iklim türüdür.

**Kapalı iklim:** Babacan iklime benzemektedir. Bu iklim türünde de moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Personelin arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz konusu değildir. Yönetici emredicidir ve çalışmalarıyla iyi bir örnek ve güdüleyici değildir. Bu iklim türünün olduğu örgütlerde çalışanlara karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır. Çalışanlar birlikte çalışmaya karşı isteksizdirler. Sonuç olarak da grup başarısı çok düşüktür. Başarı hissini yakalamak için yaptıkları şey ise çeşitli raporları tamamlamaktır.

Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgütsel iklim çeşitleri değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan başlıcaları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

Wallach üç farklı türde iklim tanımı yapmaktadır. Bunlar Destekleyici, Yenilikçi ve Bürokratik iklimlerdir. Aşağıdaki gibi açıklanmaktadırlar (Ay ve Çelik, 2003: 448-450):

**Destekleyici iklim;** açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven vardır. Örgüt yönetiminin çalışanlarına verdiği destek örgütsel çabaların merkezindedir. Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılaması ile sorumluluklarını bilinçli bir biçimde yerine getirmeleri, örgütün amaç ve sorunları ile ilgilenmeleri ve kişisel beklenti ve ödül olmaksızın örgüt için yenilik gayretine girmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyi, çalışan davranışını öngörmek için belirleyici bir unsurdur. Çalışanların örgüt geliştirme projeleri ile ilgili olumlu algılamaları hem örgüte hem de bireye yönelik yararlar sağlayabilir.

**Yenilikçi iklim;** risk üstlenmeyi, sonuca odaklanmayı, yaratıcılığı, baskıyı, girişimciliği ve uyarıcılığı hissettiren iklimlerdir. Diğer taraftan, yenilikçi örgütleri simgeleyen nitelik, organik yönetim sistemi ile yönetilmeleridir. Organik sistemler ise ekip çalışması, yatay iletişim ve iş ve sorumlulukların çok net biçimde ayrılması ile tanımlanır. İşin yapılmasında çalışanlar arasında bilgi, görüş ve yardım alınmasına sık rastlanır.

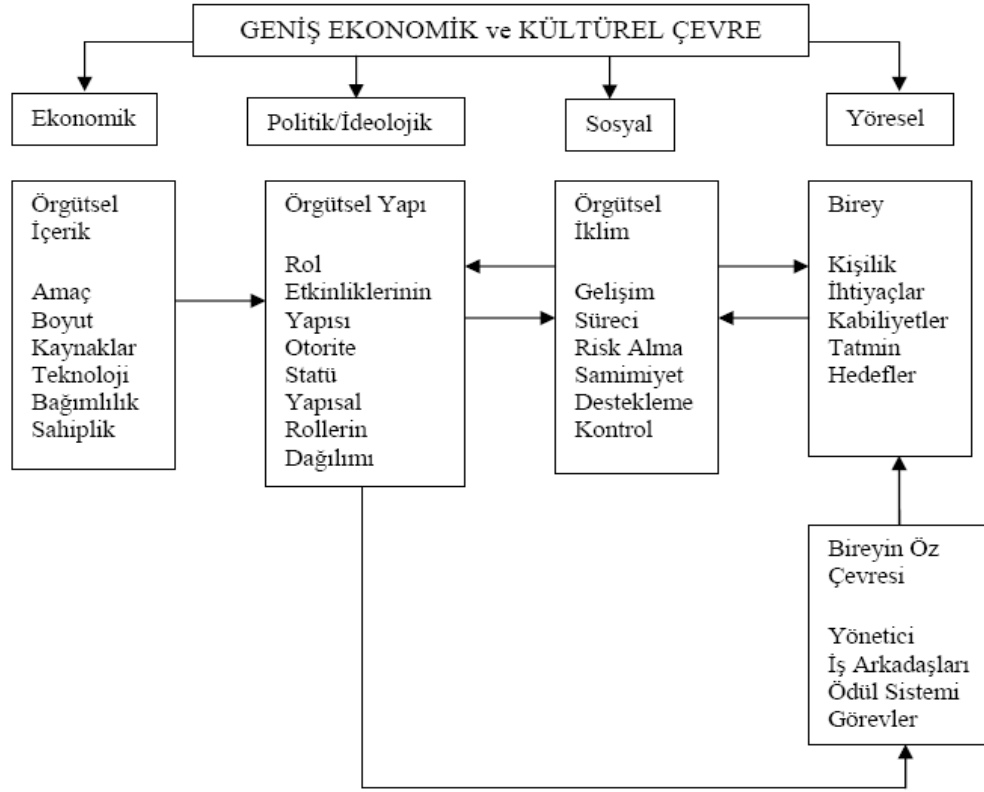
**Bürokratik iklim;** daha çok bürokratik örgütlenme biçimi, hiyerarşik sistem, resmi iletişim mekanizmaları ve katı prosedürler ile tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bürokratik iklimin temel unsurlarından olan güç ve denetim, işi ve çalışanın tutumlarını etkilemektedir. Wallach, bürokratik iklimin temel özelliklerini prosedüre önem verme, hiyerarşik yapı, örgüt yapısının belirginliği, düzenlilik, denetim, dikkat ve güç edinme oryantasyonu olarak sıralamaktadır.

Örgüt iklimi çeşitleri ile ilgili olarak yapılan diğer çalışmalar ise Quinn' in Yarışan Değerler Modelinde ve Rensis Likert' in Sistem-4 yaklaşımında açıklanmaktadır. Quinn' in modelinde örgüt iklimi, örgüt teorisinde dört modelle ilişkilendirilmektedir. Bu modeller insan ilişkileri, açık sistem, rasyonel amaç ve içsel süreçler modelleridir. Rensis Likert' in Sistem- 4 yaklaşımında da örgüt iklimi çeşitleri, istismarcı - otoriter, yardımsever - otoriter, danışmacı ve katılımcı grup şeklindeki yönetim tarzlarıdır. Bunlardan sömürücü-otoriter yönetiminde, üyelerin performans amaçları yüksek değildir ve X Teorisi ile özdeşleştirilmektedir. Bu yönetimin tam tersi ise çalışanların motivasyonunu oldukça yüksek tutan ve destekleyici bir liderliğe sahip katılımlı yönetim biçimidir (Çağlar, 2008: 47-49).

## **1.11. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgüt iklimi kavramı, bireysel, örgütsel ve çevresel birçok unsurdan etkilenerek şekillenmektedir. Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde de olumlu ya da olumsuz birçok etkiye neden olmaktadır. Bu bölümde örgüt iklimini etkileyen faktörlerden bahsedilmektedir.

**Şekil 2: Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler**



**Kaynak:** Özdemir, 2006, s. 15

### 1.11.1. Örgütsel Amaçlar

Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel amaçlar örgüt çeşitlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kar amacı genel amaç olarak ilk sırada gelirken, turizm, sağlık, eğitim, kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak başta gelmektedir. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalar olarak belirtilmektedir (Newman, 1982, 22).

İnsanlar, örgütlerin vazgeçilmez parçalarını oluşturmaktadırlar. Tüm insanların kişisel amaçları mevcuttur. Örgütler hem bu amaçların sonucu hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araç durumunda olabilmektedirler. Bunun için örgütlerde insan davranışlarının çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenli bir yapıya sahip olduğu açıklanmaktadır (Arslan, 2004:208).

Örgütün ve örgütün en büyük unsuru olan insanların amaçlarının birbiri ile paralel olması ve uyum sağlaması, örgüt ikliminin olumlu hissedilmesini sağlamaktadır. Aksi takdirde, birbiri ile uyum sağlamayan amaçların olmasının, çatışma ortamına zemin hazırlayacağı bunun da olumsuz örgüt ikliminin hissedilmesine yol açacağı düşünülmektedir.

### **1.11.2. Örgütsel Yapı**

Örgütsel yapı denildiği zaman, örgütün içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim şekli, çalışanların iş ve görev tanımları, yöneticilerin denetim alanları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, fiziksel yerleşim alanları gibi unsurlar düşünülmektedir. Örgütsel yapı; insanların iş hayatları ve birbirleriyle olan ilişkilerini de düzenlemektedir (Argun, 1997: 8). Aynı zamanda yapı, organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçeve olarak açıklanmaktadır ( Koçel, 2005: 27).

Örgüt yapısının başarıya ulaşması için, değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren günümüz iş dünyasında örgüt yapısının, hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılmış olması gerekmektedir. Bu yeni örgüt yapısının, örgütlerde değişim ve başarı sürecini hızlandırıcı bir etkisi olacağı düşünülmektedir (Özdemir, 2006: 20).

Örgütlerin yapısı ve işleyiş biçimleri, örgütsel iklim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt yapısında yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması, güçlendirmeyi arttırmaktadır. İş tanımları ve prosedürler, katılımı sağlar nitelikte olmalıdır. Misyon ve vizyon açık, net ve anlaşılır biçimde tanımlanmış olmalıdır. Ödüllendirme sistemi, olumlu davranışları pekiştirici tarzda olmalı ve bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Personelin yenilikleri öğrenme ve benimseme sürecine yönelik eğitim programları hazırlanmış olmalıdır. Personellerin yalnızca iş ortamına yönelik değil, tüm hayatlarını değerlendirerek, kişiliklerine, hayat gereklerine uygun bir organizasyon yapısı geliştirilmelidir. Bu çalışmaların, personelin iş tatminini de artırıcı bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir (Özdemir, 2006: 23-24).

Dolayısı ile örgütsel yapı hem örgüt iklimini belirleyen hem de çalışanların iş tatmin düzeyleri ve motivasyonlarını etkileyen, bu yüzden de örgütsel performans ile bağlantılı olan önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 1.11.3. Ödüllendirme

Onurlandırma amacıyla verilen ödüller kişisel çabaların takdir edilmesi anlamına gelmektedir. Başarı zamanında ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme stratejileri müşteri duyarlılığını ödüllendirecek şekilde geliştirilmelidir. Çünkü personeli işletmeye çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak en önemli problemlerden biridir. Bir örgüt en iyi insanları aramazsa, eğitmezse ve geliştirmezse, o zaman bir başkası bunu yapacaktır. Güçlü bir şirket kültürünün yaratılmasının ve olumlu bir örgütsel iklimin önündeki en önemli engellerden birisi, genellikle becerikli personele sahip çıkılmamasıdır. Yüksek performans elde etmek için iyi performansın görülmesi ve takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı, onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermeli ve takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri bildirim her fırsatta kullanılmalıdır (Dengiz, 2000:220 ).

Ödüllerin parasal ve parasal olmayan biçimlerde verilmesine göre iki ayrı ödüllendirme sisteminden söz edilmektedir (Barutçugil, 2002: 242-248):

**Parasal Ödüllendirme Sistemi:** Günümüzde giderek artan sayıda organizasyon, kadrolarındaki çalışanlara, işe ve ünvana bağlı olarak belirlenmiş ücretler ödeme uygulamasını gözden geçirmektedir. Bu organizasyonlar, en iyi çalışanlarını ellerinde tutmayı ve ortak çıkarlara en uygun şekilde bilgiyi ve performansını artırmayı sağlayan ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmak ve kullanmak istemektedirler.

**Parasal Olmayan Ödüller:** Parasal olmayan ödüllerin çoğu, göreceli olarak maliyeti düşük veya hiçbir maliyeti olmayan özendiriciler olarak değerlendirilmektedir. Parasal olmayan ödüllendirme, bazı ilkelere dikkat edildiği takdirde etkili sonuçlar yaratmaktadır. Bu tür ödüller, her şeyden önce çalışandan

beklenen iş davranışını doğrudan pekiştirmeli ve ödülün arzulanan iş davranışına karşılık olarak verildiği açıkça belirtilerek verilmelidir. Ayrıca, ödül beklenen iş davranışı ortaya çıkar çıkmaz en kısa sürede verilmelidir.

Parasal olmayan ödüller kişisel olarak verilmelidir. Bir yöneticinin, sınırlı vaktinin bir kısmını çalışanını tebrik ve takdir etmeye ayırması bu etkinliğin önemini ve ödülün değerini oldukça artırmaktadır. Gösterilen performansa bağlı olarak tüm yöneticiler tarafından uygulanabilecek parasal olmayan ödüllerden bazıları şunlardır:

- ❖ Yöneticinin iyi bir iş yapan çalışanı kişisel olarak kutlaması,
- ❖ Yöneticinin iyi performans gösterenlere kişisel notlar yazması,
- ❖ Yöneticinin iyi performans gösteren çalışanlara bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerini belirtmesi,
- ❖ Yöneticinin moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemesi ve yüksek performanslı çalışanları onurlandırması.

Parasal veya parasal olmayan ödüllendirme sistemlerinin kullanılması hem çalışanların motivasyonlarını hem de örgüte karşı geliştirdikleri duygu ve düşünceleri olumlu yönde etkilemektedir. Böylece örgütte olumlu bir iklimin hissedilmesi de kaçınılmaz olmaktadır.

#### **1.11.4. Örgütsel Çevre**

Her örgüt doğal ve sosyal bir çevre içerisinde yer almaktadır (Bursalıoğlu, 1967: 16). Örgüt çevresindeki doğal ve sosyal şartlar, örgüt bireylerinin onları algılayış ve yorumlayış biçimlerine göre değer kazanmaktadır ( Bilgen, 1990: 4).

Organizasyon çevre ilişkisi yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren durumsallık yaklaşımı gereği olarak ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Pek çok araştırmacı çevre koşullarının organizasyonları nasıl etkilediğini çevre koşullarına bağlı olarak organizasyon yapılarının karar mekanizmalarının önderlik tarzlarının v.b. farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Durumsallık yaklaşımının ulaştığı genel sonuca göre, çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapıları

ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçler farklılık göstermektedir (Koçel, 2001: 226).

Örgütün coğrafi konumu ve fiziksel yerleşimi örgüt iklimini etkilemektedir. Örgütün coğrafi konumu, coğrafi iklim dolayısıyla örgüt çalışanlarını etkileme ya da en azından sınırlama eğilimindedir. Dolayısıyla sosyolojik araştırmalar iklim tiplerinin hatta tüketilen besinlerin toplumların ya da devletlerin sosyal ya da organizasyonel yapıları üzerinde ciddi etkileri olduğunu göstermektedir. Fiziksel yerleşimin de örgütsel iklimi etkileyebileceği düşünülmektedir. İş yerinin sosyal ortamlara uzaklığı, gürültü düzeyi, doğal bitki örtüsünün yoğunluğu gibi faktörler çalışanlar aracılığıyla farklı örgütsel iklimler için zemin hazırlayabilmektedir (Çağlar, 2008: 8-9).

Örgütsel büyüklükteki farklılıklar da; farklı iş süreçlerini, yönetim tarzını ve ya teknolojik altyapıyı gerektirdiği için bu sayılan faktörler aracılığıyla örgütsel iklimi etkilemektedir (Çağlar, 2008: 9).

Landy'ye göre; ekonomik şartlar da örgüt iklimini etkileyen çevresel faktörlerden biridir. Örgütün içinde faaliyette bulunduğu pazarın ekonomisi olumlu olduğunda ve örgüt başarılı olduğunda, yöneticiler daha cesaretli olmaya ve daha büyük risklere girmeye istekli olmaktadır. Bununla beraber ekonomik gerileme, düşüş dönemlerinde bütçeler çok sıkı ve yöneticiler daha tutucu kararlar almaya zorlanmaktadır. Ekonomik gerileme döneminde yeni programlar önerilmemekte ve yaratıcı fikirlere önem verilmemektedir (Çağlar, 2008: 9).

### **1.11.5. Örgütsel Değerler ve Normlar**

Örgütler iklimini geliştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanmaktadır. Bir örgütün iklimi, hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtmaktadır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları bulunmaktadır (Ertekin, 1978: 6).

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilmektedirler. Çoğunlukla açıkça dile getirilmeyip, yazılı değildirler ancak örgüt

üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahip oldukları görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:342).

Gerloff (1985),’ a göre, örgütlerin sahip olduğu değerler, o değerlerin olduğu sistemden bağımsız olamamaktadır. Uzun süre yaşamak isteyen işletmelerin sahip olması gereken değerlerin ortaya konulmasından önce, istenilen değerlerin oluşabileceği organizasyonel şartların ortaya konulması gerekmektedir (Özdemir, 2006: 28).

Yapılan çalışmalar ahlaki değerlerin düzeyinin işletmenin faaliyet sonuçlarına olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Ancak bu etkiler her zaman iş verimliliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkilememektedir. Moral üretim düzeyinde bazen dolaylı bazen de dolaysız etki yaratmaktadır. Çalışanın yapılan işte payı ve yeteneği büyük olduğu zaman moralin verime etkisi de fazla olmaktadır. Düşük moral düzeyi ve ahlaki değerler, dolaylı yollardan işletmeleri zarara sokmaktadır. Bu dolaylı yollardan birisi toplu halde direnmeler ve grevlerdir. Bunun yanında artan izin istekleri ve devamsızlıklar da dolaylı zararlara girmektedir. Daha ileri seviyelerde düşük iş tatminsizliğine ve örgütsel bağlılığa ve ters oranda yüksek personel devrine neden olacağı düşünülmektedir (Yıldız, 1993: 35-37).

Bir örgütte çalışan personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamında yer almaktadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (çalışan ve yönetici) oluşturduğu bir sonuç olarak gösterilmektedir. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır (Aytaç, 2003:2-5).

#### **1.11.6. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt yollarla iletilmesi ve alınması süreci olarak açıklanmaktadır.

İletişim, bireylerin ve örgütlerin içinde buldukları toplumsal sistemde ve bu sistemdeki diğer birey ve örgütlerle aralarında olması gereken uyum ve etkileşimi sağlayan temel bir süreç olarak belirtilmektedir. Bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olan iletişim, esas olarak insanlar arasında anlam köprüsü oluşturmaktadır. İşletme bilim adamlarına göre iletişim, göndericiden alıcıya, gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 1999, 22.).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve örgütler için iletişim, oldukça önemli. Hayatımızın her alanında olduğu gibi, örgütlerin de iletişimsiz yaşaması mümkün değildir. Tüm örgüt faaliyetlerinin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi açısından özel önem taşıyan örgütsel iletişimi gündeme getirmektedir (Özdemir, 2006: 32).

Örgüt hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde iletişimin de rolü olduğunun farkında olan yönetimler, iletişimi, halkla ilişkiler veya iletişimcilerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullanmaktadırlar. Çünkü etkili iletişim çabaları, firmaların verimliliği arttırmalarını, müşterilerinden zamanında geri bildirim almalarını, örgüte yenilikçiliği getirmelerini ve uzun dönemde gelişmelerini sağlamaktadır. Eğer bir örgütte yönetim astlarından olumlu ya da olumsuz bir geri bildirim alamazsa, örgütün işleyişine ilişkin yeterince bilgilendirilmemiş olmaktadır. Bu nedenle, örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ikliminin bulunması, etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi ve sağlıklı kararların alınabilmesi açısından önem arz etmektedir (Özdemir, 2006: 32- 37).

İletişim eksikliği örgütün etkinliğini azaltmaktadır. Sağlıklı bir iklim isteniyorsa, örgütün her seviyesinde iyi bir iletişim sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar örgütün içinde gezmeli, birbirini görmeli ve konuşmalıdır. Toplantılar bunun bir örneği olabilir. Her ne kadar toplantılar zaman kaybı gibi değerlendirilse de sağlıklı bir iklim için yüz yüze iletişim sağlamaktadırlar (Özkanan, 2009: 19).

### **1.11.7. Çalışanların Özellikleri**

Örgüt üyelerinin kişilikleri, söz konusu örgütün iklimine katkıda bulunmaktadır. Çoğu yaşlı ve daha az eğitilmiş çalışanlara sahip bir örgütten, yüksek derecede eğitilmiş ve istekli çalışanlara sahip bir örgüt oldukça farklı bir iklime sahip olmaktadır. Çalışanları, işletmenin sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklimin, çok daha arkadaşça olduğu belirtilmektedir (Hocaniyazov, 2008: 26).

Çalışanların özellikleri örgüt iklimini etkileyen unsurlardan birisi olduğu gibi, örgüt iklimini de belirleyen bir etkiye sahiptir, çift taraflı bir etkileşimden bahsedilebilmektedir. Yaptıkları işte başarılı olan, iş tatmini duyan ve tükenmişlik sendromu yaşamayan çalışanların olduğu örgütlerdeki iklim ile mutsuz, iş tatmini olmayan ve tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin olduğu örgütlerde benzer iklimlerden bahsetmek mümkün olmamaktadır.

## **1.12. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI**

Örgüt iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik bir ortam olarak tanımlanmaktadır (Genç, 2005, s.347). Tanımda da ifade edildiği gibi örgüt iklimi çalışanları, çalışanlar da örgüt iklimini etkilemektedir. Belirtilen etkileşim sonucunda sağlıklı bir örgüt iklimine ya da sağlıksız bir örgüt iklimine sahip olmak mümkün olmaktadır. Bu sonuçlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

### **1.12.1. Sağlıklı Örgüt İkliminin Sonuçları**

Sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan organizasyonlarda verimlilik ve etkinlik yüksek oranlarda çıkmaktadır. Çalışanlar açısından konu ele alındığında ise sağlıklı örgüt iklimine sahip örgütlerde kişilerin yüksek motivasyona sahip olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra yapılan pek çok çalışma bu tip iklimlerde görev alan kişilerin işlerine daha bağlı olduklarını gözler önüne sermektedir (Aksoy, 2006: 50).

Yardım severlik, katılımcılık, içtenlik ve güvenilirliğin hakim olduğu örgütlerde karamsar bir havanın değil, olumlu ve pozitif havanın varlığından bahsedilebilmektedir. Bu ise, etkili iletişimi getirmektedir. Etkili iletişim, hem böyle bir havanın varlığına işaret etmekte hem de böyle bir havayı doğurucu ve besleyici rol oynamaktadır. Olumlu örgüt iklimiyle birlikte gelen başarılı iş gören ilişkileri ve etkili iletişim, doyumlu ve moral düzeyleri yüksek iş görenler, yüksek verim ve müşteri ile de iyi ilişkiler meydana getirmektedir. Dolayısıyla, bunların sonucunda da örgütsel başarı ortaya çıkmaktadır.

### **1.12.2. Sağlıksız Örgüt İkliminin Sonuçları**

Bir örgüt ikliminin sağlıksız başka bir ifadeyle kapalı olduğu durumlarda hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz pek çok sonuçla karşılaşmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında verim ve motivasyon üzerinde olumsuz etkiler söz konusu olmaktadır. Uzun vadede de başarısızlığın sonucu maddi kayıplara kadar gidebilmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise en başta örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme, gibi durumlar yaşayabilmektedirler. Tükenmişlik sendromu da sağlıksız örgüt iklimi sonucunda karşımıza çıkan ve çalışan bireylerin içinde buldukları örgütte yaşadıkları önemli sorunlardan biri olarak ifade edilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK

### 2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

İlk kez 1970’li yıllarda tanımlanan Tükenmişlik (Burnout) kavramı, sosyal bir problem olarak git gide önem kazanmaktadır. En yalın haliyle “Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik ile ilgili olarak “Çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu” varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; olgunun hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini ortaya çıkarmakta ve tükenmişliğin neden olduğu olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi açısından oldukça önemli hale getirmektedir (Sürgevil, 2005: 95).

Tükenmişlik kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu tarafından; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2010).

İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlanan (Freudenberger, 1974: 159) tükenmişlik ile ilgili ilk çalışmalar gönüllü sağlık çalışanları arasında yapılmıştır ( Balcıoğlu, 2008:100).

Freudenberger’ in geliştirdiği tükenmişlik kavramı Maslach’ ın 1986’da geliştirdiği tükenmişlik ölçeğine kadar kullanılmaya devam edilmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399). Fakat günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı, aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’ a göre tükenmişlik ‘iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom’ dur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399). Başka bir ifadeyle Maslach tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal

tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişlik çalışmalarının ilk adımını klinik ve sosyal psikoloji alanında yapılan makaleler oluşturmaktadır. Klinik çalışmalardaki tükenmişliğin temel belirtilerinin zihinsel sağlık konuları üzerine olduğu görülmektedir. Sosyal tarafta ise hizmet sektörü ve kişiler arası iletişimdeki ilişki temel alınmaktadır. İlk araştırmaların çoğunu vaka çalışmaları ve yerinde gözlem gibi teknikler kullanılarak yapılan, oldukça açıklayıcı ve doğal nitelikteki çalışmalar oluşturmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 400).

Tükenmişlik kavramı bugüne kadar üzerinde pek çok araştırma yapılmış ve tanımlar geliştirilmiş bir kavramdır. Bu yüzden tükenmişlik ile ilgili olarak yapılmış ve günümüzde de yaygın olarak kullanılan bazı tanımlar şu şekildedir;

Chemiss (1980) tükenmişliği, “insanın işteki problemler karşısında yaşadığı aşırı stres ya da doyumsuzluğa karşılık işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki, hizmet verdiği kişilere duyduğu kızgınlık, değişikliğe direnç, insanlara daha katı davranma ve yaratıcılığın bitmesi” diye tanımlamış ve aşırı bağlılığın verdiği bir rahatsızlık olduğunu ifade etmiştir (Tümekaya, 2000: 128).

Maslach (1981), tükenmişliği, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi, iş ve günlük yaşama, diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen, fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal, bir tükenme sendromu biçiminde ifade etmiştir (Özgüven, 2003: 238). Ayrıca, uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını ifade eden Maslach tükenmişliği; "profesyonel bir kişinin mesleğinin özgül anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması" biçiminde tanımlamıştır (Balcıoğlu, 2008: 100).

Tükenmişlik, zihinsel enerji düzeyinin çok fazla isteğe maruz kalması sonucu ortaya çıkan duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma durumunda artışın yaşandığı, kendini beğenmenin azaldığı, iş isteksizliğinin yaşandığı, ilginin ve sempatinin azaldığı bir durum olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Tükenmişlik, yüksek motivasyonlu ve kendini işine adanmış bireylerin, işe yönelik heveslerini kaybetmeleri ile başlayan sürecin bir sonucu olmaktadır. Tükenmişlik kavramı, kariyer yaşamına büyük umutlar ve ideallerle başlayan ancak;

fiziksel, duygusal, zihinsel tükenmişliği ve düşük kişisel başarı duygusu ile duyarsızlaşmayı yaşayan insanları tanımlamaktadır (Sürgevil, 2005:3).

Pines ve Aranson (1981), tükenmişliği, kronik ve çevresel bir gerginlik sonucu oluşan fiziksel, emosyonel ve mental tükenme şeklinde tanımlamaktadır (Öztuna, 2005: 12).

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliği örgütteki koşulların bir sonucu olarak idealizmin, enerjinin, amacın ve ilginin kaybolması biçiminde tanımlamaktadır (Aydın, 2004: 15).

Tükenmişlik, genellikle insanlara hizmet veren mesleklerde çalışanlarda sıklıkla görülen duygusal tükenme sendromudur. Başka bir deyişle kişinin hizmet verdiği bireylere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesidir. Duygusal ve fiziksel potansiyelin azalmasının bir sonucu olarak son yıllarda yardım mesleklerindeki kişilerde duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini içeren bir sendrom biçiminde oldukça fazla görülmektedir. Genellikle kendinden şüphelenme ve kendini suçlama ile başlayan ve üç aşamayla seyreden çok boyutlu bir problemdir. Bu yüzden tükenmişliğin bir ürün olarak değil, bir süreç olarak ele alınması gerekmektedir (Aydın, 2004: 16).

Tükenmişlik konusunda çalışan araştırmacıların üzerinde durdukları ortak nokta, tükenmişliğin iş yerindeki stresörlere karşı yavaş gelişen bir süreç olmasıyla birlikte çalışanların işleri gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimlerinde süreçte etkisinin olduğudur. Bu nedenle sağlık personeli tükenmişlik düzeyi en yüksek olan meslek grubunu oluşturmaktadır (Öztuna, 2005: 12).

Tükenmişlik kavramı üzerinde uzun yıllar çalışılmış ve çalışılmaya devam etmekte olan bir konudur. Yorgunluk, yıpranma, iş doyumsuzluğu ve stres gibi kavramlarla karıştırılmamalıdır. Tükenmişlik kavramının yaygın olarak kabul edilen tanımının olmayışı, tükenmişliğin dinamiklerinin anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu yüzden tükenmişliğin doğasını, nedenlerini ve ortaya çıkma sürecini açıklamak için değişik modeller önerilmektedir (Doğan, 2005:3).

Tükenmişlik konusunda zaman içerisinde yapılan çalışmalarda geliştirilen modellerin başında, Edelwich ve Brodsky Modeli, Pines ve Aranson Modeli, Cherniss Modeli, Pearlman ve Hartman Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve Maslach Modeli gelmektedir (Sürgevil, 2005: 20). Bu çalışmada

tükenmişlik konusunda oluşturulan modellerden Christina Maslach tarafından geliştirilmiş olan model esas alınarak tükenmişlik, Maslach' ın tanımlamış olduğu üç boyuta göre değerlendirilmektedir.

## **2.2. MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİ**

Maslach Tükenmişlik modeli, üç boyutlu tükenmişlik modeli olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik; “yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygusunda azalma şeklinde görülen bir sendrom” olarak tanımlanmaktadır. Maslach' a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli tepkili olma halidir. Bu yüzden duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma şeklinde üç boyutlu olarak ele alınmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 399).

Tükenmişliğin bu üç boyutu birbirinden bağımsız süreçler olmayıp, aksine birbirleriyle ilişkilidir (Sarıkaya, 2007: 33). Ayrıca bu boyutlar, bir anlamda tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri de ifade etmektedir. (Maslach, Leiter, 1997: 17; Maslach, Zimbardo, 1982: 3).

Tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalar 1980'lerde daha sistematik bir hale gelmiş ve deneysel çalışmalar halinde yürütülmeye başlanmıştır. Maslach ve Jackson tarafından 1986 yılında geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri ( Maslach Burnout Inventory) günümüze kadar gelen, yaygın olarak kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği yüksek olan bir ölçektir. Bu ölçek öncelikli olarak hizmet sektöründe kullanılmak üzere tasarlanmıştır (Karasu, 2009: 30). Maslach; sosyal hizmet görevlileri, öğretmenler, polisler, doktorlar, hemşireler, danışmanlar, psikologlar, yöneticiler gibi çok çeşitli çalışanlar üzerinde araştırmalar yapmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Türkçede farklı meslek gruplarında geçerlilik ve güvenilirlik tespitini yapan çalışmalar yer almaktadır (Ör: Çam 1992, Ergin 1993) (Arı ve Bal, 2008: 136- 137).

Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 maddeden oluşmakta ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç alt boyuttaki ölçekten oluşmaktadır. (Sarıkaya, 2007: 33).

### **2.3. MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİNE GÖRE TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI**

Günümüzde yaygın olarak kabul gören tükenmişlik tanımı, Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak inceleyen tükenmişlik tanımıdır. Maslach'ın tanımlamış olduğu üç boyut; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve kişisel başarı hissinde azalma olarak adlandırılmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99- 113). Bu boyutlar ve özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

#### **2.3.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme; tükenmişlik sendromunun ilk aşamasıdır ve kişinin yapmakta olduğu işi nedeniyle aşırı psikolojik baskı ve duygusal yüklenmeye maruz kalmasından kaynaklanmaktadır. Duygusal tükenme; genel olarak yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı meslek gruplarında görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 644.)

Duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve “Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı” ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 402).

Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu duygusal yorgunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağı olmaktadır (Tevrüz, 1997: 47).

Tükenmişliğin bu boyutunda bireyin halsizlik, yorgunluk, güçsüzlük duygularını yaşamasıyla beraber kişinin özgüveni, mesleğe karşı ilgisi azalmış ya da kaybolmuştur. Kişi kendisini kullanılmış ve iyileşemeyecekmiş gibi hissetmektedir.

Hizmet sunulan bireylerle ilgilenme duygusunu yitirir ve bu dönem tükenmişliğin en önemli belirleyicisi olan dönemdir. Bireyler tükenmişlik deneyimi yaşadıkları zaman tanımladıklarında daha çok duygusal tükenmişlik ifade ederler (Maslach ve Jackson, 1981: 99 ; Demerouti ve ark., 2000:454).

İnsanlar tükendiklerinde, kendilerini hem duygusal hem de fiziksel açıdan aşırı zorlanmış hissetmektedirler. Kendisini tükenmiş ve kullanılmış hissedenden birey, yorgunluğunu gidermek ve kendine gelmek konusunda da başarısız olmaktadır (Sürgevil, 2005: 38). Bu süreç sonrasında veya beraberinde tepkisiz kalma veya ilginin de azaldığı bir sonraki süreç olan duyarsızlaşma gözlenmektedir.

### **2.3.2. Duyarsızlaşma**

İşi gereği karşılaştığı ve hizmet verdiği insanlara karşı; bu kişilerin birer birey olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesi tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 644)

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu göstermekte ve hizmet sunulan bireylere yönelik olumsuz, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403).

Çalışanların hizmet verdikleri kişilere insan yerine nesne gibi davranmalarıyla kendisini göstermektedir. İş görenler etkileşimde buldukları kişilere ve örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır sergilemektedirler. Küçültücü şekilde konuşma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasında yer almaktadır (Tevrüz, 1997: 47).

Bu dönemde sıradanlaşmış bir iç sıkıntısı ve bıkkınlık duygusu yaşanmaktadır ve duygudan yoksun bir şekilde tutum sergilenmektedir. Duyarsızlaşma kişinin işle ilgili savunucu baş etme yöntemlerini kullanmasının bir sonucu olarak gelişmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Duyarsızlaşma ile diğerlerinden bilişsel bir uzaklaşmaya yönelen kişinin kendini uzaklaştırması, aslında duygusal tükenmişliğe yönelik bir tepki, bir anlamda kişinin kendisini koruma stratejisi olmaktadır. Ancak bu kadar olumsuz olmak,

insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda tüketen bir etki yaratabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403). Devam eden süreçte de birey işindeki başarısının azaldığını düşünmektedir.

### **2.3.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma**

Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde gelişmektedir. İşe ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı olarak başarı ve yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülmektedir. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bireyler kendilerini suçlu hissetmekte ve harcadıkları çabanın işe yaramadığına inanmaktadırlar (Tevrüz, 1997: 47).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde bürokratik sistem tarafından onay almadıkları duygusuyla yaptıkları işin değerli olmadığına inanarak kendilerini daha etkisiz ve güçsüz algıladıkları da görülmektedir. Duyarsızlaşmanın yaşandığı süreçte kişinin yeterlilik ve başarı duygusunda da azalma ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişliğin niteliğini belirleyen aynı zamanda da temelini oluşturan alt boyutun duygusal tükenme olduğu ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Sonnentag (2005) tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu, duygusal tükenme boyutu ile baş etmek için kullanılan etkisiz bir baş etme yöntemi olarak tanımlamaktadır. Taris ve arkadaşlarının (2005) tükenmişlikle ilgili modeline göre ise duygusal tükenmenin artması duyarsızlaşmaya neden olmaktadır, duyarsızlaşma arttıkça kişisel başarı duygusu da azalmaktadır. Duygusal tükenme, kişisel başarı duygusunun azalmasına neden olmaktadır.

Kalimo ve arkadaşlarına (2003) göre duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin temelini oluştursa bile tükenmişliği sadece bu boyutta ele almak tükenmişliğin tam olarak anlaşılmasını önlemektedir. Bu yüzden tükenmişliği alt boyutlarının tümüyle birlikte değerlendirmek gerekmektedir. Kişilerde tükenme, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarı duygusunun azalması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Glass ve ark.1993: 148; Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Son zamanlardaki tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın, süregelen iş stresine ve kişi-iş uyumsuzluğuna verilen bir tür psikolojik tepki olarak nitelendirildiği ve bu doğrultuda pek çok meslek grubunda ortaya çıkabilecek sosyal bir problem olarak değerlendirildiği gözlenmektedir (Arı ve Bal, 2008:136). Tükenmişlik kavramı hem psikolojik hem de sosyal bir olgu olduğu için etkileyen ve etkilenen unsurları bulunmaktadır.

## **2.4. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Literatür incelendiğinde, bu çalışmada da olduğu gibi, tükenmişliğe etki eden faktörlerin genellikle örgütsel (çevresel) nedenler ve bireysel (kişisel) nedenler olmak üzere iki başlık altında değerlendirildiği görülmektedir.

### **2.4.1. Örgütsel (Çevresel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi**

Tükenmişlik çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğe yol açan nedenler genellikle bireysel olmaktan çok durumsal olarak değerlendirilmektedir, bu yüzden tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988:298).

Sürgevil' e (2005) göre tükenmişliğin nedenlerinin ortaya konulmasında kişisel değişkenlerin etkisi göz ardı edilemez ancak bu nedenlerin ortaya çıkarılması ve analizinin yapılması daha çok işe ilişkin stres unsurlarının, sosyal ve durumsal nedenlerinin belirlenmesi ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle, iş yerinde çalışanların “kötü insan” olarak nitelendirilmesi yerine, “iyi insan”ın çalıştığı “kötü ortamlar” ın özelliklerinin ortaya çıkarılmasıyla çözümün bulunacağı görüşü savunulmaktadır. Günümüzde çevresel faktörler üzerinde duran araştırmaların daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni bireysel faktörler değiştirilemezken çevresel faktörlerin değiştirilme şansının bulunması şeklinde açıklanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Karasu, 2006: 42).

Bireylerde tükenmişliği etkileyen örgütle ilgili faktörler öncelikle; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak belirlenmektedir. *İş yükü*, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilmektedir. *Kontrol*, kişinin işi üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme imkânı olarak tanımlanmaktadır. *Ödüller*, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade etmektedir. *Aidiyet/birlik* duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre bireyler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girmektedirler. *Adalet* kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelmektedir. *Değer* ise, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır. Birey ile iş çevresi arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir (Maslach ve ark, 2001: 413- 415; Budak ve Sürgevil, 2005: 97)

Araştırmalar incelendiğinde tükenmişliğe neden olan örgütsel etkenler genel olarak aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir;

İşin niteliği, çalışma ortamı, çalışma saatleri ve düzeni, işyerinin özellikleri, iş yükü, rol belirsizliği, örgütsel desteğin olmaması, nöbet ve fazla mesainin yeterince ödüllendirilmemesi, yetersiz ücret, diğer işler ve yönetimle ilgili işlerle geçirilen zaman, idari baskı, yetersiz eğitim, önemli kararlara katılmayıp, işin yüksek performans gerektirmesi, özerkliğin eksikliği, hizmet verilenlerin nitelikleri, yetersiz görevli, yetersiz araç, iş güvensizliği, katı politikalar, ekip üyeleriyle yaşanan çatışmalar, işyerindeki sosyal desteğin azlığı, bürokrasi, kariyer beklentilerinin karşılanmaması, az iş, vardiyalı çalışma, statü, prestij, işin çok yönlülüğü, işin fiziksel ve zihinsel zorluğu, zaman baskısı, sınırlamalar, işin fiziksel koşulları, belli iş yeri koşullarında devamlı insanlarla çalışma, müşteri yoğunluğu, iş ortamındaki iletişim, aidiyet duygusu, kontrol eksikliği veya fazlalığı, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, teknolojik değişimler, işyerinde mobing, yapılan meslek tipi, iş gerilimi, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal faktörler şeklinde sıralanabilmektedir (Özçınar, 2005: 7- 8; Çıtak, 2006: 33; Karasu, 2006: 42).

Tükenmişliğin boyutları açısından değerlendirildiğinde iş yükünün fazla olmasının duygusal tükenmişlikte önemli bir neden olduğu açıklanmaktadır. İş ortamında bireyler arası etkileşimin miktarı ve niteliği de duygusal tükenmişliği artıran bir unsur olarak görülmektedir. Yüz yüze, uzun süreli ve çok sayıda etkileşim daha fazla duygusal tükenmişlik yaratmaktadır. Buna karşın bu etkileşimler sırasında yaşanan problemler daha rutin ise duygusal tükenme az olmaktadır. Hatta bazı durumlarda müşterilerle olan ilişkiler kişiye kendisini iyi hissettirebilmekte mutluluk verici olarak da nitelendirilebilmektedir. Örgüt çevresi katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algılandığında duyarsızlaşmada artma olmaktadır. Performans ile uyumlu olmayan bir ödüllendirme sistemi ise kişisel başarıda düşme hissine neden olmaktadır (Cordes ve dig.,1997:685).

İş/yetenek uyumsuzluğu, iş/aile çatışması, meslekten ve iş ortamından duyulan memnuniyet bireylerin tükenmişlik düzeylerini etkileyebilen faktörler arasında yer almaktadır ( Ergin, 1993: 148- 149; Torun,1997:49). Kişi/iş uyumu kavramı işin gerekleri ve örgütün sundukları ile kişinin yeterlilik ve istekleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Bloisi ve dig.,2003:122). Bireyin işin gereklerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmaması, örgütün sunduğu her tür kazanımın bireyin beklentileri ile örtüşmemesi kişide tükenme yaşanmasına yol açacak durumlar yaratabilmektedir.

Literatürde tartışılan bir diğer değişken kariyer sürecinde yaşanan ilerlemeler ile tükenmişlik arasındaki ilişkilendirilmiştir. Cordes ve Dougherty (1993:637) bireylerin mesleklerine ilişkin kariyer basamaklarında ilerledikçe daha az tükenme yaşayacaklarını öne sürmektedirler. Bu savı destekler bir sonuç Budak ve Sürgevil' in (2005) üniversite öğretim üyeleri üzerinde yaptığı çalışmada gözlenmektedir. Akademik kadrolar açısından bakıldığında araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi doktor, yardımcı doçent doktor, doçent ve profesörler arasında yapılan çalışmada her boyutta en az tükenmenin yaşandığı grup doçent ve profesörler olarak belirlenmiştir (Budak ve Sürgevil,2005:102-103)

#### **2.4.2. Bireysel (Kişisel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi**

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini

azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. Tükenmişliği etkileyen bireysel özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, kişilik ve beklentiler sayılabilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 136- 137).

Bu çalışmada tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler, demografik özellikler ve kişilik özellikleri olarak iki başlık altında değerlendirilmektedir.

#### **2.4.2.1. Demografik Özelliklerin Tükenmişliğe Etkisi**

Aynı meslekte çalışan kadın ve erkekler tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşayabilmektedir. Yapılan çalışmalara göre kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamaktadır (Maslach ve Jackson,1981:111)

Tükenmişliğin gençlerde ve ileri yaştaki çalışanlarda görülme düzeyi farklılık göstermektedir. Tükenmişliğe ilişkin yapılan araştırmalarda genç çalışanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle daha fazla tükenmişlik hissettikleri ortaya konulmuştur (Maslach ve ark, 2001: 409; Arı ve Bal, 2008: 137).

Bireylerin almış oldukları eğitim de tükenmişlik düzeyinde etkili olmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Ancak, çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı gözlenmektedir. Bu sonuç eğitim arttıkça stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması ile de açıklanabilmektedir. Eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması da bir stres kaynağı olarak görülebilmektedir (Maslach ve ark, 2001: 410; Arı ve Bal, 2008: 137).

Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği etkileyen bir diğer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettiklerini göstermektedir (Maslach ve Jackson,1981:111; Maslach ve ark, 2001:410; Arı ve Bal, 2008: 137).

İşte çalışma süresi tükenmişlik düzeyini etkileyen bir başka değişkendir. Yapılan bir çalışmaya göre, 1-5 yıl arası çalışanlar, 1 yıldan az ve 5 yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek tükenmişlik sergilemektedirler (Torun,1997:48).

#### **2.4.2.2. Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi**

Bireyin sahip olduğu biyolojik ve psikolojik özellikleri ifade eden kişilik kavramı tükenmişlik düzeyini belirleyen bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin diğer insanlarla ilişkileri, sorunları karşılama biçimleri, olaylara yaklaşımları, kendilerini kontrol edebilme yetileri tükenmişlik düzeyinde belirleyici olmaktadır. Literatürde kişiliğin 5 boyutu (Big Five Factor) ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler, farklı meslek grupları üzerinde yapılan araştırmalarla ortaya koyulmaktadır. Psikologlar bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan oluştuğunu savunmaktadırlar. Bu boyutlar; dışadönüklük (extroversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), açıklık (openness) ve duygusal istikrar (emotional stability) olarak belirlenmektedir (Arı ve Bal, 2008: 137).

Çalışanların çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentileri tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı bir role sahip olmaktadır. Örneğin, genç ve deneyimsiz çalışanların yaşlı ve deneyimlilere göre tükenmişlik düzeyinin yüksek olması beklentilerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır (Çimen, 2000: 13). Gençlerin çalışma hayatına yeni girdikleri yıllarda daha idealist olmaları, işe ve çalışılan kurumda karşılaştıkları olumsuz durumlarda yıpranma olasılıklarını artırabilmektedir. Bunlara ek olarak, iş hayatı ve özel hayat arasında dengeli bir ilişki kuramamak, hayır diyememek, beklentilerle iş yaşamı gerçeklerinin uyumsuzluğunun yarattığı hayal kırıklığı tükenmişliği artırmaktadır. Ayrıca, çalıştıkları kurum ve meslekleri açısından kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, karşılanması güç beklentiler geliştirenlerde daha fazla tükenmişliğe rastlanmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 138). Ayrıca Cordes ve Dougherty (1993) bireylerin mesleklerine ilişkin kariyer basamaklarında ilerledikçe daha az tükenme yaşayacaklarını öne sürmektedir. Budak ve Sürgevil' in (2005) üniversite öğretim üyeleri üzerinde yaptığı çalışmada da benzer bir sonuç gözlenmektedir (Arı ve Bal, 2008: 140).

Yapılan çalışmalarda nevrozizm ile içedönüklük tükenmişliğin her üç boyutu ile de ilişkili bulunmuştur. Dolayısıyla içedönük bireyler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Kişiliğin diğer boyutları açısından baktığımız zaman, duygusal tükenmişlik sorumluluk ve uyumluluk ile duyarsızlaşma uyumluluk ile kişisel başarıda düşme hissi ise sorumluluk ile ilişkili bulunmuştur. Uyumluluk düzeyi düşük bireyler güvensiz bir tutum sergileyerek daha kolay duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Yapılan bir başka çalışmada iş ortamında dışadönüklük ve sorumluluk tükenmişlik boyutları ile çok yüksek düzeyde ilişkili kişilik faktörleri olarak belirlenmiştir (Arı ve Bal, 2008: 138).

Gmelch ve Gates (1998) ise çalışmalarında A tipi kişilik ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Tükenmişlik ve denetim noktası arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalar, içsel denetim noktasına sahip bireylerin diğer bir ifade ile başlarına gelenlerden dışsal faktörlerin değil de kendilerinin sorumlu olduklarını düşünme eğiliminde olan bireylerin daha az tükenme yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Maslach ve dig.2001: 410; Arı ve Bal, 2008: 138).

Benlik imajı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada ise olumsuz benlik imajına sahip bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak çalışmada neden-sonuç ilişkileri konusunda bir tartışma alanı açılarak tükenmenin de benlik imajını olumsuz algılamada etkili olabileceği savunulmuştur (Arı ve Bal, 2008: 138).

Örgütsel özelliklerin, demografik özelliklerin ve kişilik özelliklerinin etkilediği tükenmişlik sendromu zaman içerisinde belli başlı belirtiler göstermektedir.

## **2.5. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ**

Tükenmişlik sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değil, aksine yavaş ve sinsice gelişen bir belirtiler süreci olarak açıklanmaktadır. Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi onun ilerlemesine ve başa çıkılamaz hale gelmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla tükenmenin sinsisi sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek uygun önlemlerin alınması gerekmektedir. Tükenmişliğin

belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

### **2.5.1. Fiziksel Belirtiler**

Çalışma hayatına büyük bir enerji ile başlayan bireyler zaman içerisinde tükenmişlik sürecine girebilmektedirler. Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler şeklinde kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları şeklinde sıralanabilmektedir (Sürgevil, 2005:20).

Tükenmişliğin erken devresinde görülen bu belirtilere karşı önlem alınmazsa devam eden süreçte; geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlüğü, genel ağrı ve sızılar, mide bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntısı ve cilt hastalıkları oluşmaya başlayabilmektedir (Freudenberger, 1974: 159-165; Maslach ve Jackson, 1981: 99-113). Bireyin rahatsızlıklardan sürekli şikayet etmesi durumunda, belirtilerin göz ardı edilmemesi ve zaman geçmeden önlem alması gerekmektedir. Çünkü bu tür belirtiler tükenmişliğin habercisi olabilmektedir.

### **2.5.2. Psikolojik Belirtiler**

Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere oranla daha az belirgin olmaktadır. Bu belirtiler; engellenmişlik hissi ve sinirlilik, psikolojik incinmeye açıklık, nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu, sabırsızlık, özgüvende azalma, çevreye karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, enerji kaybı, iş ile ilgili ümitsizlik, diğer insanları eleştirme, ilgisizlik şeklinde sıralanabilmektedir (Perlman ve Hartman, 1982: 283; Tümkiye, 1999: 128).

Aile içi sorunlarda artış, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık, asılsız şüpheler ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik

de belirtiler arasında yer almaktadır. Ayrıca tükenmişliğin psikolojik belirtileri işi bırakmayı düşünme ve sık sık işe gitmek istememe olarak da kendisini göstermektedir (Perlman ve Hartman, 1982: 283; Tümkiye, 1999: 128).

### 2.5.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler örgütsel belirtiler ve sosyal belirtiler olmak üzere iki grupta değerlendirilebilmektedir.

**Örgütsel Belirtiler;** işi yavaşlatma, işten uzaklaşma, başarısızlık hissi, konsantrasyon düşüklüğü, işine karşı gittikçe büyüyen hoşnutsuzluk, hizmetin niteliğinde bozulma hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, düşük iş performansı, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olma, iş tatminsizliği, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işe geç gitme ve gitmemeler, örgütsel bağlılıkta azalma, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işten ayrılma ve başka iş alanlarına transfer olma isteği şeklinde sıralanmaktadır (Perlman ve Hartman, 1982: 283).

**Sosyal Belirtiler;** unutkanlık, aile içi çatışmalar, çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma isteği, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme, hırsızlık eğilimleri şeklinde görülmektedir (Perlman ve Hartman, 1982: 283).

## 2.6. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik, ilk başta bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendrom olsa bile bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik aynı zamanda çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75).

Tükenmişlik kavramı hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır. Bireylerin ilk önce içsel olarak yaşadıkları bazı belirti

ve durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamına da yansımaktadır (Maslach ve Jackson,1981:100).

Tükenmişliğin sonuçları bireyi aşarak düşük hizmet kalitesiyle müşterileri, düşük performans ve yüksek iş gücü devir oranı ile örgütleri bunların yanı sıra sürekli çatışan ve birbirinden uzaklaşan bireyler yüzünden aileleri de etkilemektedir. Kısaca tükenmişlik sonuçları sadece bireyi değil etrafındaki her şeyi ve herkesi etkileyebilmektedir (Sürgevil, 2005:89).

Araştırmalar tükenmişliğin çok ciddi sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Tükenmişliğin sonuçlarını daha net görebilmek için, kişisel hayattaki tükenmişlik sonuçları, örgüt hayatındaki tükenmişlik sonuçları ve kişinin aile hayatındaki tükenmişlik sonuçları olarak 3 grupta ele almak daha doğru olacaktır.

***Tükenmişliğin kişisel hayattaki sonuçları;*** fiziksel yorgunluk, uyku sorunu, depresyon, bıkkınlık, dikkat toplayamama, karar verememe, unutkanlık dengesiz beslenme ve sağlık sorunları, kötü alışkanlıklarda artış, psikosomatik bozukluklar, uykusuzluk, alkol ve madde kullanımı, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri, alınganlık, ilaç ve alkol tüketimi ve sigara kullanımında artma, sağlık harcamalarının artması, hastalıklara daha hassas olma, kişinin kendine güveninde azalma, depresif duygulanım, stres, ümitsizlik, huzursuzluk, konsantrasyon bozukluğu, libido kaybı, sosyal izolasyon, yaratıcılığın yok olması, daha iyisi için uğraş verilmemesi, kişinin işinde ilerlemediğini aksine gerilediğini düşünmesi, harcadığı çabanın bir işe yaramadığına inanması ve hastalıklar şeklinde özetlenmektedir (Karasu, 2009:49).

***Tükenmişliğin Örgüt Hayatındaki Sonuçları;*** iş performansındaki düşüş, motivasyonun azalması, müşterilere önem vermeyen davranış tarzının gelişmesi, iş değiştirme isteği, bireyin işe geç gelmesi, işi bırakması, dinlenme raporları alması, hizmetin niteliğinde bozulma, iş doyumsuzluğu, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma, grup bağlılığının azalması, çalışanların iş için gösterdikleri özveriye azaltmaları ve emekliye ayrılmaları, işe katılım, örgütsel bağlılıkta azalma, işte yeniliklerin, yapıcı eleştirilerin, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı, işteki devamsızlık, hastalıktan dolayı ayrılma, düşük seviyedeki iş tatmini, yüksek seviyedeki iş sirkülasyonu, erken emeklilik, şeklinde sıralanmaktadır (Karasu, 2009:49-50).

*Tükenmişliğin Aile Hayatındaki Sonuçları;* yaşanan tükenme duygusu ile eve gelen bireyin eşi, çocukları veya anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissetmekte, bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşünmekte ve bireyi suçlamaktadırlar. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan birey, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilerek aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile bireylerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır(Ardıç ve Polatçı, 2008: 75).

Peterson ve arkadaşlarının (2007) sağlık çalışanlarının fiziksel ve ruhsal sağlığı ile tükenmişlik düzeyleri üzerine yaptıkları çalışmaları yorgunluk, güçsüzlük, anksiyete, depresyon, işe olan ilginin ve iş kalitesinin azalması, işten ayrılma gibi belirtilerle tükenmişlik arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Peterson, 2007: 84-95).

Maslach ve Jackson (1982) 142 çift üzerinde yapmış oldukları araştırmada; tükenmişlik yaşayan bireylerin; arkadaşlarından ve sosyal çevrelerinden uzaklaşma eğiliminde olduklarını saptamışlardır. Bireyler, işlerinden ayrıldıkları zaman bile yapmakta oldukları görevin etkisinden kurtulamamaktadırlar (Cordes ve Dougherty, 1993: 638) .

Tükenmişlik yaşayan bireyin dışında, ailesi, arkadaşları, çalışmakta olduğu örgüt ve bireyle ilişki içerisinde olan herkes tükenmişlikten etkilenmektedir. Bu olumsuz etkilenmeler önlenmediği takdirde daha ciddi boyutlara ulaşabilirken, bireyin kişisel ve sosyal hayatında geri dönüşü olmayan problemlere yol açabilmektedir. Hem birey hem de örgüt açısından tükenmişlik ile baş etmek erken dönemde başlatılması gereken çok önemli bir adım olarak görülmektedir.

## **2.7. TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME VE BAŞETME YÖNTEMLERİ**

Literatürde tükenmişliği önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Bireysel ve örgütsel stratejiler, tükenmişliğin azaltılması ve kronikleşmemesi yönünde katkılar

sağlaması açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada tükenmişliği önlemek ve baş etmek için geliştirilen yöntemler; örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınmaktadır.

### **2.7.1. Tükenmişlikle Başetmek İçin Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler**

Tükenmişliğin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendi üzerinde yaşadığı durumu erken tanınması ve çözüm aramaya yönelmesi açısından önemli görülmektedir. Bireylerin işle ilgili gerçekçi hedef ve beklentiler geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bir kuruma ya da bir işe başlamadan önce, birey yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenirse, karşılaşılabileceği sorunları önceden görerek önlem alması mümkün olmaktadır. Bireylerin çalışacakları işe ilişkin talepleri ile ilgili pozisyona başvurmadan önce iş hayatına atılacağı örgütü de araştırması sürprizlerle karşılaşılmasından faydalı olacağı belirtilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 143).

Kalimo ve ark. (2003) yaptıkları 10 yıllık izleme çalışmasında bireyde tükenmişliğin yaşanması ya da sağlıklı kalınmasında iş ortamının sağlıklı olması kadar bireysel kaynaklarında önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Benlik saygısı yüksek olan ve kendini yeterli hisseden bireylerin stresli durumlarla daha iyi başedebildikleri, çevreden daha az etkilendikleri ve böylelikle daha az tükenmişlik yaşadıkları ortaya koyulmuştur (Köksal, 2009: 20).

Kaçmaz' a göre (2005) kişiler, duygularını ve zorlukları paylaşmalarının, gerektiğinde yardım istemelerinin, sorunlar artmadan çözümde önemli bir kolaylık sağlayacağını bilmelidirler. Bireyler yaşamlarının iş dışında kalan alanlarını geliştirmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdır (Arı ve Bal, 2008: 138).

Aile bireyleri, dostlar ve sevilen iş arkadaşları ile beraber olmak da sosyal destek anlamında tükenmişliği önleyebilecek bir mekanizma olmakta, başkalarıyla konuşmak kişinin gerginliğini hafifletmekte, sorunlarına daha tarafsız bir gözle bakmasını sağlamakta, çözüm yolları hakkında bilgi vermekte ve sorunların çözümüne katkı sağlamaktadır (Arı ve Bal, 2008: 138).

Tümkaya' ya göre ise (2006) Mizah bireysel olarak tükenmişlikle baş etmede bir strateji olarak düşünülebilir. Akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada

araştırmaya katılanların mizahı tükenmişlikle baş etmede bir araç olarak kullandıkları ortaya konulmuştur.

Glogow (1986)'un tükenmişlik üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre ise; tükenmişliğe uğradıklarını söyleyen kişiler bu sorunu önlemedeki sorumluluğu örgüte ait olduğuna inanmaktadır. Tükenmişlik yaşamadıklarını söyleyen kişiler ise; sorumluluğun kişinin kendisinde olduğuna inanmaktadır (Sarıkaya, 2007: 46).

Kısaca, tükenmişlikle bireysel düzeyde baş etme yöntemlerini aşağıdaki tabloda özetlenebilir:

**Tablo 2: Tükenmişlikle Başetmek İçin Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler**

➤ Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak,	➤ İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,
➤ Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,	➤ Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,
➤ İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,	➤ Tatile çıkmak,
➤ Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,	➤ İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,
➤ Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,	➤ Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,
➤ Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,	➤ İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak
➤ Hobi edinmek,	➤ Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.

**Kaynak:** Ardıç ve Polatçı, 2008: 77

### 2.7.2. Tükenmişlikle Başetmek İçin Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler

Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınacak olan her türlü önlem tükenmişliği önleyici ya da örgüt içerisindeki tükenmişliği azaltıcı etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri, hem bireysel düzeydeki yöntemlere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen

başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini aynı zamanda tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan grupların oluşmasını da sağlamaktadır. (Izgar, 2001: 29-42; Ardıç ve Polatçı, 2008: 76).

Tükenmişlikle mücadelede örgütsel düzeyde dikkate alınması gereken bazı unsurlar ve bu sorunun üstesinden gelmek üzere örgütlerin yapması gereken bazı çözüm yolları bulunmaktadır. Bunlar, çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir biçimde yapılması, hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanması ( Kaçmaz, 2005), işe alımlarda kişi/iş uyumuna dikkat edilmesi, kişisel yetersizlikleri azaltma açısından hizmet içi eğitim programlarının yoğunlaştırılması, özellikle işe yeni başlayanlar için ve örgüt içi iş değişikliklerinde gerekli oryantasyon çalışmalarının yapılması, görevlerde ve ödüllendirmelerde adil bir sistemin uygulanması, kişisel gelişime imkan sağlayan bir ortam yaratılması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması ve sorunlar ortaya çıktığında kronikleşmeden çözümlenmeye çalışılması örgütlerin uygulayabileceği bazı çözüm yolları arasında yer almaktadır (Arı ve Bal, 2008: 142).

Maslach ve ark (2001), tükenmişlik ile mücadelede örgütsel düzeyde yapılması gerekenler ile ilgili olarak, belirledikleri altı iş yaşamı alanına odaklanılması gerektiğini vurgulamışlardır. Maslach' a göre bunlar; aşırı iş yükünün olması kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamının bozulması, adaletin olmaması ve kişinin örgüt ile arasında değer farkının olmasıdır. Yapılacak değişiklikler tek başına yeterli olmayacağı için örgütsel ve bireysel değişikliklerin bir arada yapılması gerekmektedir.

Ayrıca çalışma ortamının, ısı, ışık, ses düzeyleri açısından uygun hale getirilmesi, kişisel dinlenme ve gelişme için tanınan sürelerin arttırılması ve alınan kararlara katılımın sağlanması etkili yöntemler arasında sayılmaktadır (Sarıkaya, 2007:45-46)

Kısaca, tükenmişlikle örgütsel düzeyde baş etme yöntemlerini aşağıdaki tablodaki şekilde özetleyebiliriz:

**Tablo 3: Tükenmişlikle Başetmek İçin Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler**

➤ Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak,	➤ Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,
➤ Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak,	➤ Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,
➤ İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,	➤ Kişileri yeni görevlere atamak,
➤ Adil bir ödül sistemi geliştirmek,	➤ Üst yönetimin desteğini sağlamak,
➤ İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,	➤ Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,
➤ Örgütsel değişimi sağlamak,	➤ Sık sık pozitif geri bildirim vermek,
➤ Takım çalışmalarını desteklemek,	➤ Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,
➤ Örgütsel bağlılığı sağlamak,	➤ Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,
➤ Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,	➤ Yerinde bir terfi politikası izlemek
➤ Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,	➤ Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak,
➤ Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,	➤ Hizmet içi eğitimler planlamak,
➤ Kariyer için fırsat tanımak.	➤ İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,

**Kaynak:** Ardıç ve Polatçı, 2008: 76

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BUCA SEYFİ DEMİRSOY DEVLET HASTANESİNDE ÖRGÜT İKLİMİ VE TÜKENMİŞLİK ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada hastane işletmelerinde çalışan personelin hastanede hissettikleri örgüt iklimi ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşimin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda T.C. Sağlık Bakanlığı İzmir Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesinde çalışanlara yönelik, örgüt iklimi ve tükenmişlik arasındaki etkileşim analiz edilmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hastane işletmelerinde çalışanların daha verimli ve etkili çalışabilmeleri için örgüt iklimi gittikçe önem kazanan bir yönetim yaklaşımı haline gelmektedir. Hastane işletmeleri hizmet sektöründe yer alan, emek yoğun işletmeler oldukları için çalışanların mutlu ve huzurlu çalışma ortamlarına sahip olmaları, hem tükenmişlik yaşamamaları için hem de sundukları hizmetin daha kaliteli olması açısından önemli bir etkiye sahiptir.

Hastane işletmelerinde çalışanların memnuniyeti, müşteri olarak tanımlanan hastalara hizmetin sunulduğu her noktada doğrudan yansıyabilmektedir. Bu yüzden iyi bir yönetim yaklaşımıyla oluşturulan örgüt iklimi sadece hizmeti sunanlar için değil aynı zamanda hizmetten yararlananlar için de son derece önemlidir.

Günümüzde hizmet sektörü çalışanlarında yaygın olarak görülen tükenmişlik sendromu özellikle sağlık alanında hizmet veren bireylerde olumsuz etkiler yarattığı gibi iş yeri açısından da kontrol edilmez ise uzun vadede büyük problemler oluşturabilmektedir. Bu nedenle hastane işletmelerinde çalışan bireylerin tükenmişlik seviyeleri ile örgüt iklimi arasındaki etkileşimin belirlenmesi, hastaneler için yönetim yaklaşımlarının başarılı ve başarısız yönlerini ortaya çıkarması açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışma, günümüzde gittikçe önem kazanan örgüt iklimi ve tükenmişlik olgularının hastane işletmelerinde nasıl bir etkileşim içinde olduklarını belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma hastane işletmelerinde çalışanların tükenmişlik seviyeleri ve örgüt ikliminin etkileşiminin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden T.C. S.B. İzmir Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesinde, 657 sayılı devlet memurları kanununa göre çalışan kadrolu ve 4/B' li personeli kapsamaktadır. Araştırmaya dış kaynak kullanımıyla hizmet alınan bilgi işlem, temizlik, yemek ve güvenlik firması ve çalışanları, bağlı oldukları özel firmalar nedeniyle örgüt iklimleri farklı olacağı için dahil edilmemiştir.

T.C. S.B. İzmir Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesi 406 yatak kapasitesine sahip, dahili birimler (dahiliye, aile hekimliği, fizik tedavi, intaniye, göğüs hastalıkları, kardiyoloji, nöroloji servisleri), cerrahi birimler (beyin cerrahi, genel cerrahi, kalp damar cerrahisi, kulak burun boğaz, ortopedi, plastik cerrahi, üroloji servisleri), yetişkin acil servis, poliklinik, yoğun bakım (genel yoğun bakım, koroner yoğun bakım, birinci basamak yoğun bakım servisleri) ve ameliyathane alanlarında hizmet veren bir kamu hastanesidir.

Anket çalışması yapabilmek için T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden 02/07/2009 tarihli resmi yazı ile araştırma izni alınmıştır. Ayrıca T.C. S.B. İzmir İl Sağlık Müdürlüğünden 23/08/2010 tarihli resmi yazı ile T.C. S.B. İzmir Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesinde araştırma yapabilmek için izin alınmıştır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini 2010 yılında T.C. S.B. İzmir Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesinde fiili olarak çalışan 580 personel oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanarak seçilen örneklem grubuna anket tekniği uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerden 265 anket geri gelmiş ve değerlendirmeye

alınmıştır. Belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklüğüne göre örneklem sayısı yeterli kabul edilmiştir (Sekaran, 1992: 253).

### **3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada survey yöntemi kullanılmış, araştırmanın verileri ise anket tekniği ile elde edilmiştir. Anket, sistematik bir veri toplama yöntemidir. Veriler, önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorularak elde edilir. Anket tekniği, ulaşılmak istenen verilere mümkün olan en kısa sürede ulaşmaya ve gerekli açıklamaların yapılabilmesine olanak tanıdığı için en etkili ve en çok kullanılan tekniklerden birisidir (Tütüncü, 2001: 84).

Uygulamada kullanılan ölçek üç bölümden oluşmakta ve toplam 52 soruyu içermektedir. İlk bölüm örgüt iklimi ile ilgili olarak Robert Stringer tarafından geliştirilen Örgüt İklimi ölçeğidir ve 24 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm Christian Maslach tarafından geliştirilen Tükenmişlik ölçeğidir ve 22 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise demografik özellikleri belirlemek için altı soru bulunmaktadır.

Araştırmadaki anket yönteminde 5' li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS 13.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada güvenilirlik analizi (Cronbach alpha), tanımsal istatistik analizleri (descriptive ve frequency statistics), tek örneklem t testi (one sample t test), bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi (one way anova) test edilmiştir. Örgüt iklimi ölçeğindeki değişkenlerin geçerliliğini belirlemek amacı ile verilere faktör analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenler belirlendikten sonra, aralarındaki ilişki korelasyon analizi ile saptanmıştır. Analiz sonuçları tablolarla gösterilerek anlatılmış, hipotezlerin doğrulukları gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI**

#### **Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik ölçüm aracınının araştırma değişkenlerini istikrarlı ve tutarlı şekilde ölçme düzeyini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle ölçümler benzer

koşullarda tekrarlandığında aynı ya da birbirine yakın tutarlı sonuçlar elde ediliyorsa ölçüm aracı güvenilir olarak nitelendirilmektedir (Özdemir, 2008: 74).

Örgüt iklimi ölçeğine yönelik yapılan güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı 0,85 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Maslach Tükenmişlik ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı 0,77 ' dir ve ölçek oldukça güvenilirdir. Tükenmişlik ölçeğinin boyutlara göre elde edilen güvenilirlik değerleri ve soruların boyutlara göre dağılımı Tablo 4' de sunulmuştur.

**Tablo 4:** Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları ve Güvenilirlik Analizi

<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>İfade Numaraları</b>	<b>Özgün Ölçek</b>	<b>Bu Çalışma İçin Cronbach Alfa</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	(1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20)	Maslach ve Jackson $\alpha.90$	0,890
<b>Duyarsızlaşma</b>	(5, 10, 11, 15, 22)	Maslach ve Jackson $\alpha.79$	0,714
<b>Kişisel Başarı Hissinde Azalma</b>	(4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21)	Maslach ve Jackson $\alpha.71$	0,750

n= 265

### **Faktör analizi**

Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan analizdir. Faktör analizi ile belli değişkenler bir faktör altında toplanır. Yöntemin ana amacı fazla sayıdaki değişkenlerin gruplanarak faktör değişkenler olarak ifade edilip edilemeyeceğinin belirlenmesi ve bu mümkünse hangi değişkenlerin hangi faktörde yer alacağını belirlemesidir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerden tükenmişlik ölçeği geçerlilik ve güvenilirliği kabul edilmiş bir ölçek olduğu için faktör analizine gerek duyulmamıştır. Örgüt iklimi ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda Kaizer Mayer Olkin örneklem ölçümü 0,86 olarak bulunmuştur. Bu değer örneklemin, doğru seçildiğini ve faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucunda özgün ölçeğin boyutlarıyla uyumlu olarak 6 adet faktör (boyut) bulunmuştur. Ancak, araştırma sonucunda daha önceki çalışmalardan farklı olarak bazı ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından farklı algılandığı sonucu ortaya çıkmış bu yüzden Robert Stringer' in geliştirdiği örgütsel iklim anketinin aslında tanımlanan altı boyut (örgütsel yapı, standartlar, sorumluluk, tanıma, destek, bağlılık); yapısal destek, tanıma, sorumluluk, standartlar, bağlılık boyutları olarak belirlenmiştir. 6. boyutu oluşturan "birey ve grup performansını geliştirmek için baskı hissederim" ifadesi literatürde tanıma boyutuna dahil olduğu ve boyuttaki tek ifade olduğu için, bu araştırmada da tanıma boyutunda değerlendirilmiştir.

Tablo 5' de faktör analizi sonucu elde edilen boyutlar ve faktör yükleri, ifadelerle birlikte sunulmuştur.

**Tablo 5:** Faktör Analizi

İfadeler	Boyutlara Göre Faktör Yüğü				
	1.	2.	3.	4.	5.
<b>Yapısal Destek</b>					
İyi bir takımın üyesi olduğumu	0,661				
Yönetim kararlarımı teşvik eder.	0,544				
Çalışanlar birbirine güvenir.	0,678				
Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	0,647				
Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	0,584				
Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.	0,553				
Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duvarım.	0,629				
Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.	0,550				
<b>Tanıma</b>					
Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.		0,735			
Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.		0,753			
Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.		0,617			
Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissederim.		0,623			
Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.		0,553			
Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır.		0,726			
<b>Standartlar</b>					
Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.			0,455		
İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.			0,860		
<b>Sorumluluk</b>					
Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.				0,619	
Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.				0,651	
Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.				0,541	
<b>Bağlılık</b>					
İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim.					0,530
Çalışanlar kuruma bağlıdır.					0,466
Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.					0,662

## **Araştırmanın Hipotezleri**

H1: BUCA hastanesi çalışanlarının örgüt iklimi ile tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: BUCA hastanesi çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgüt iklimi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3: BUCA hastanesi çalışanlarının demografik özelliklerine göre tükenmişlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4: BUCA hastanesi çalışanlarının yapısal destek ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: BUCA hastanesi çalışanlarının yapısal destek ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6: BUCA hastanesi çalışanlarının yapısal destek ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7: BUCA hastanesi çalışanlarının tanıma ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8: BUCA hastanesi çalışanlarının tanıma ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9: BUCA hastanesi çalışanlarının tanıma ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H10: BUCA hastanesi çalışanlarının standartlar ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H11: BUCA hastanesi çalışanlarının standartlar ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H12: BUCA hastanesi çalışanlarının standartlar ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H13: BUCA hastanesi çalışanlarının sorumluluk ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H14: BUCA hastanesi çalışanlarının sorumluluk ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H15: BUCA hastanesi çalışanlarının sorumluluk ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H16: BUCA hastanesi çalışanlarının bağıllık ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H17: BUCA hastanesi çalışanlarının bağıllık ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H18: BUCA hastanesi çalışanlarının bağıllık ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### **Demografik Verilerin Değerlendirilmesi**

Demografik özelliklerden yaş ve çalışma yılı değişkenlerinde yapılan scheffe analizi sonucunda eşit dağılım elde edilememesinden dolayı yeniden kodlama yapılmıştır. Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Demografik Verilere Göre Değerlendirme

Demografik özellikler		Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesi	
		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	177	66,8
	Erkek	87	32,8
Yaş	20- 30	69	26,0
	31- 40	128	48,3
	41- yaş ve üstü	68	25,7
Eğitim	Lise	36	13,6
	Ön lisans	103	38,9
	Lisans	79	29,8
	Yüksek Lisans ve Doktora	46	17,4
Meslek	Hekim	46	17,4
	Hemşire	117	44,2
	Diğer Sağlık Personelleri	33	12,5
	İdari ve Teknik Personel	69	26,0
Çalışma Yılı	4 yıl ve daha az	25	9,4
	5- 10 yıl	90	34,0
	11- 20 yıl	100	37,7
	21- Yıl ve üstü	50	18,9
<b>TOPLAM</b>		265	100

Ankete katılanların cinsiyet dağılımına bakıldığında katılımcıların %66,8' inin kadın, %32,8' inin erkek olduğu görülmektedir.

Yaş dağılımına bakıldığında araştırmaya katılanların %48,3'ünün 31- 40 yaş aralığında ve %26'sının 20- 30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 25,7'si 41- yaş ve üstü aralıktadır. Bu durum araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun genç yaşta olduklarını göstermektedir.

Eğitim durumu incelendiğinde araştırmaya katılanların %38,9'unun önlisans eğitim seviyesinde, %29,8'inin lisans eğitim seviyesinde, %17,4'ünün yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesinde ve %13,6'sı da lise eğitim seviyesindedir. Bu durum araştırmaya katılanların çoğunluğunun üniversite mezunu olduğunu göstermektedir.

Mesleki dağılıma bakıldığında, katılımcıların %44,2'sinin hemşire, %26'sının idari ve teknik personel, %17,4'ünün hekim, %12,5'inin de diğer sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Meslek dağılımına göre katılımcıların çoğunluğunu hemşireler ve idari teknik personeller oluşturmaktadır.

Katılımcıların alışma yılı incelendiğinde, %37,7'sinin 11- 20 yıl, %34'ünün 5- 10 yıl, %18,9'unun 21- yıl ve daha fazla, %9,4'ünün 4 yıl ve daha az çalıştığı görölmektedir. Bu durum çalışanların çoğunlukla genç yaşta olmalarıyla tutarlı olarak, katılımcılar içinde meslek hayatlarında yeni olan bireylerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir.

### **Örgüt İklimi İfadeleri İle İlgili Görüşler**

Tablo 7'de araştırmaya katılan katılımcıların örgüt iklimi ile ilgili ifadelere vermiş oldukları cevapların örgüt iklimi boyutlarına göre aritmetik ortalamaları yer almaktadır.

**Tablo 7: Örgüt İklimi Boyutlarının İfadelere Göre Ortalaması**

İfadeler		Ortalama
Yapısal Destek	1. İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.	3,58
	2. Yönetim kararlarımı teşvik eder.	2,75
	3. Çalışanlar birbirine güvenir.	3,01
	4. Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	2,64
	8. Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	3,15
	11. Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.	3,26
	15. Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.	3,12
	16. Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.	3,47
	<b>Genel ortalama</b>	<b>3,12</b>
Tanıma	5. Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	1,95
	6. Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.	1,82
	7. Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	2,32
	12. Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissedirim.	3,00
	17. Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.	2,73
	19. Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	2,04
	<b>Genel ortalama</b>	<b>2,31</b>
Standartlar	10. Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.	3,21
	20. İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.	3,22
	<b>Genel ortalama</b>	<b>3,21</b>
Sorumluluk	13. Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.	3,29
	14. Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.	3,64
	18. Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.	3,49
	<b>Genel ortalama</b>	<b>3,47</b>
Bağlılık	22. İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim.	3,09
	23. Çalışanlar kuruma bağlıdır.	3,46
	24. Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	3,32
	<b>Genel ortalama</b>	<b>3,29</b>

Örgüt iklimi ölçeği 5 (beş)'li Likert üzerinden değerlendirildiği için boyut ortalamalarına bakıldığında, en düşük ortalamanın 2,31 ortalama ile 2. boyut olan tanıma boyutu olduğu görülmektedir. Diğer ifadelerin boyutlara göre ortalamalarının ise yapısal destek boyutunda 3,12 ortalama, standartlar boyutunda 3,21 ortalama, bağlılık boyutunda 3,29 ortalama ve sorumluluk boyutunda da 3,47 ortalama sahip olduğu görülmektedir.

Tanıma boyutundaki, "Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır" ifadesi 1,82 ortalama puan alırken "Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir" ifadesi 1,95 ortalama puan almıştır. "Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır" ifadesi 2,04 ortalama puanda ve "Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur" ifadesi ise 2,32 puan ortalamasıyla en düşük memnuniyetin olduğu ifadelerdir.

Sorumluluk boyutundaki "Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır" ifadesi 3,64 puan ortalaması, "Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer" ifadesi 3,49 puan ortalamasına sahiptir ve yapısal destek boyutundaki "İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim" ifadesi 3,58 puan ortalaması ile en yüksek memnuniyetin olduğu ifadelerdir.

### **Tükenmişlik İfadeleri İle İlgili Görüşler**

Tablo 8'de araştırmaya katılan katılımcıların tükenmişlik ile ilgili ifadelere vermiş oldukları cevapların tükenmişlik boyutlarına göre aritmetik ortalamaları yer almaktadır.

Tükenmişlik ölçeği 5 (beş)'li Likert üzerinden değerlendirildiği için boyut ortalamalarına bakıldığı zaman en düşük ortalamanın 2,07 puan ortalamasıyla duyarsızlaşma boyutunda olduğu, duygusal tükenme boyutunun ortalamasının 2,99 ve kişisel başarı hissinde azalma boyutunun da puan ortalamasının 3,68 olduğu görülmektedir.

Duygusal tükenme boyutundaki, "İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum" ifadesi 3,54 puan ortalamasıyla ve "İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum" ifadesi 3,31 puan ortalamasıyla en yüksek tükenmişlik

belirten ifadelerdir. Ayrıca ‘‘Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum’’ ifadesi de 2,03 puan ortalamasıyla en düşük tüklenmişlik belirten ifade olmuştur.

Duyarsızlaşma boyutundaki ‘‘İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil’’ ifadesi 1,58 puan ortalamasıyla, ‘‘İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum’’ ifadesi 1,70 puan ortalamasıyla en düşük tüklenmişlik ifadeleridir.

Kişisel başarı hissinde azalma boyutunda, ‘‘Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum’’ ifadesi 4,13 puan ortalamasıyla, ‘‘İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum’’ ifadesi 3,91 puan ortalamasıyla ve ‘‘Çok şeyler yapabilecek güçteyim’’ ifadesi 3,89 puan ortalaması en düşük tüklenmişlik düzeyini ifade etmektedir.

**Tablo 8:** Tükenmişlik Boyutlarının İfadelere Göre Ortalaması

İfadeler		Ortalama
Duygusal Tükenme	1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	3,21
	2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	3,31
	3. Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,65
	6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	3,12
	8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	2,79
	13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	3,21
	14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	3,54
	16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	3,00
	20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	2,03
	<b>Genel ortalama</b>	<b>2,99</b>
Duyarsızlaşma	5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1,70
	10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	2,46
	11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	2,62
	15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1,58
	22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	2,88
	<b>Genel ortalama</b>	<b>2,07</b>
Kişisel Başarı Hissi	4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	3,78
	7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	3,91
	9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	4,13
	12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	3,89
	17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	3,70
	18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	3,36
	19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	3,08
	21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	3,58
	<b>Genel ortalama</b>	<b>3,68</b>

## **Örgüt İklimi Boyutlarının Demografik Verilere Göre İncelenmesi**

Tablo 9'da araştırmaya katılan katılımcıların belirtmiş olduğu örgüt iklimi boyutlarının demografik verilere göre ortalamaları yer almaktadır. Tabloda daha önce ifadeler ve boyutlar bazında incelenen ortalamaların, demografik özelliklere göre nasıl değiştiği gözlemlenebilmektedir.

Örgüt ikliminin yapısal destek boyutu ortalamaları cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından 3,02 ile 3,36 ortalama puanları ile araştırmaya katılan katılımcılar tarafından orta seviyelerde belirtilmektedir.

Örgüt ikliminin tanıma boyutu ortalamaları cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından 2,15 ile 2,63 puan ortalamasıyla katılımcılar tarafından düşük seviyede memnuniyeti belirtmektedir.

Örgüt ikliminin bağlılık boyutu katılımcılar tarafından cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından 3,05 ile 3,36 puan ortalamasıyla yüksek seviyede bağlılık duygusunu ifade etmektedir.

Örgüt ikliminin sorumluluk boyutu araştırmaya katılanlar tarafından cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından 3,06 ile 3,71 puan ortalamasıyla yüksek seviyede sorumluluk duygusunu ifade etmektedir.

Örgüt ikliminin standartlar boyutu katılımcılar tarafından cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından 3,39 ile 3,10 puan ortalamasıyla yüksek seviyede memnuniyeti ifade etmektedir.

**Tablo 9: Örgüt İklimi Boyutlarının Demografik Verilere Göre Ortalaması**

Demografik Veriler		1. Boyut	2. Boyut	3. Boyut	4. Boyut	5. Boyut
		Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Cinsiyet	Kadın	3,09	2,28	3,20	3,50	3,27
	Erkek	3,21	2,39	3,21	3,41	3,30
Yaş	20- 30 Yaş	3,20	2,25	3,27	3,63	3,24
	31- 40 Yaş	3,07	2,26	3,15	3,53	3,27
	41- Yaş ve üstü	3,18	2,48	3,27	3,22	3,33
Meslek	Hekim	3,16	<b>2,63</b>	3,24	3,38	3,34
	Hemşire	3,07	2,27	3,23	3,56	3,22
	İdari ve Teknik Personel	3,15	2,24	<b>3,36</b>	<b>3,06</b>	<b>3,39</b>
	Diğer Sağlık Personeli	3,21	2,21	3,07	3,60	3,29
Eğitim	Lise	3,06	2,18	3,14	3,38	3,22
	Önlisans	3,06	2,37	3,34	3,46	<b>3,39</b>
	Lisans	3,25	<b>2,15</b>	<b>3,05</b>	3,55	<b>3,10</b>
	Yüksek Lisans ve Doktora	3,13	2,57	3,22	3,43	3,36
Çalışma Yılı	4 Yıl ve daha az	<b>3,36</b>	2,18	3,20	<b>3,71</b>	3,25
	5- 10 Yıl	3,21	2,35	3,27	3,57	3,33
	11- 20 Yıl	<b>3,02</b>	2,28	3,11	3,42	3,24
	21- Yıl ve üstü	3,09	2,39	3,30	3,31	3,29

**1. Boyut:** Yapısal Destek

**2. Boyut:** Tanıma

**3. Boyut:** Standartlar

**4. Boyut:** Sorumluluk

**5. Boyut:** Bağlılık

## **Tükenmişlik Boyutlarının Demografik Verilere Göre İncelenmesi**

Araştırmaya katılan katılımcıların belirtmiş olduğu tükenmişlik boyutlarının demografik verilere göre ortalamaları Tablo 10'da yer almaktadır. Tabloda daha önce ifadeler ve boyutlar bazında incelenen ortalamaların, demografik özelliklere göre nasıl değiştiği gözlemlenebilmektedir.

Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ortalamaları cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından incelendiğinde 2,75 ile 3,26 ortalama puanları duygusal tükenmenin yaşanmadığını göstermektedir.

Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ortalamaları cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından incelendiğinde, 1,76 puan ortalamasıyla idari ve teknik personel olarak çalışanlarda en düşük seviyededir. Ayrıca duyarsızlaşma boyutu ortalamaları 1,91 puan ortalamasıyla 21 yıl ve üzerinde olan çalışanlarda da düşük seviyede ve 1,87 puan ortalamasıyla 41 yaş ve üzeri çalışanlarda düşük olduğu görülmektedir. Bu durum 21 yıl ve daha fazla çalışıyor olan 41 yaş ve üstü kişilerde daha az duyarsızlaşma yaşandığını göstermektedir. En yüksek ortalama değerleri ise 2,54 puan ortalamasıyla 4 yıl ve daha az sürerdir çalışıyor olanlar, 2,48 puan ortalamasıyla lise eğitim seviyesinde olanlar ve 2,29 puan ortalamasıyla 20- 30 yaş arasında olanlar duyarsızlaşma boyutunda tükenmişliği orta seviyede yaşayan grupları oluşturmaktadırlar. Bu durum genç yaşta olup, 4 yıl veya daha az süredir çalışan lise mezunlarında duyarsızlaşma seviyesinde tükenmişliğin diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu ortalamaları cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından incelendiğinde, 3,93 ile 3,36 puan ortalamasında olup kişisel başarı hissinde azalma yaşanmadığı görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanlardan yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesinde (3,93) olan, hekim (3,91) olan ve 21 yıl ve üstü süredir çalışıyor olanların (3,93) daha az kişisel başarı hissinde azalma yaşadıkları görülmektedir.

**Tablo 10:** Tükenmişlik Boyutlarının Demografik Verilere Göre Ortalamaları

Demografik Veriler		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
		Ort.	Ort.	Ort.
Cinsiyet	Kadın	3,06	2,09	3,65
	Erkek	2,83	2,06	3,72
Yaş	20- 30 Yaş	3,14	<b>2,29</b>	3,59
	31- 40 Yaş	3,00	2,06	3,60
	41- Yaş ve üstü	2,80	1,87	3,59
Meslek	Hekim	2,77	2,06	<b>3,91</b>
	Hemşire	<b>3,26</b>	2,27	3,62
	İdari ve Teknik Personel	2,79	<b>1,76</b>	3,75
	Diğer Sağlık Personeli	2,76	1,90	3,59
Eğitim	Lise	3,20	<b>2,48</b>	3,61
	Önlisans	3,04	2,03	3,63
	Lisans	2,94	1,97	3,61
	Yüksek Lisans ve Doktora	<b>2,75</b>	2,05	<b>3,93</b>
Çalışma Yılı	4 Yıl ve daha az	3,15	<b>2,54</b>	<b>3,36</b>
	5- 10 Yıl	2,98	2,11	3,57
	11- 20 Yıl	3,00	2,00	3,73
	21- Yıl ve üstü	2,88	1,91	<b>3,93</b>

### Farklılık Analizi

Tablo 11’de araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre örgüt iklimini boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek örneklem t testi (one sample t test) ve bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi (one way anova) ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 11:** Demografik Özelliklere Göre Örgüt İklimi Boyutları Farklılık Analizi

Demografik Özellikler	Örgüt İklimi					
	Yapısal Destek		Tanıma		Standartlar	
	t/F	p	t/F	p	t/F	p
Cinsiyet	1,792	0,182	0,092	0,761	0,022	0,883
Yaş	0,864	0,423	2,259	0,107	0,507	0,603
Meslek	0,553	0,647	3,483	<b>0,017</b>	0,716	0,543
Eğitim	1,128	0,338	3,720	<b>0,012</b>	1,361	0,255
Çalışma yılı	1,851	0,139	0,540	0,656	0,552	0,647
Demografik Özellikler	Sorumluluk			Bağlılık		
	t/F	p	t/F	p	t/F	p
Cinsiyet	1,074	0,301	0,010	0,920		
Yaş	6,972	<b>0,001</b>	0,203	0,817		
Meslek	5,859	<b>0,001</b>	0,504	0,680		
Eğitim	0,594	0,620	1,938	0,124		
Çalışma yılı	2,689	<b>0,047</b>	0,207	0,891		

Tek örneklem t testi analizi sonucunda örgüt iklimi boyutları cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Varyans analizinin (One Way Anova) yapılabilmesi için yaş ve çalışma yılı özelliklerinde bazı değişkenler bir araya getirilmiş ve değişkenler yeniden kodlanmıştır.

Demografik özelliklerden yaşa göre sorumluluk boyutu arasında anlamlı bir fark vardır, meslek durumuna göre tanıma ve sorumluluk boyutunda anlamlı bir fark

vardır, eğitime göre tanıma boyutunda anlamlı bir fark vardır ve çalışma yılı açısından sorumluluk boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Demografik özelliklere göre örgüt iklimi farklılık analizi scheffe testi uygulanarak ayrıntılı olarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12:** Demografik Özelliklere Göre Örgüt İklimi Boyutları Farklılık Analizi

		(I)	(J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	p.
Yaş	Sorumluluk	20- 30 Yaş	41 Yaş ve üstü	0,41125(*)	0,11695	0,002
		31- 40 Yaş	41 Yaş ve üstü	0,31008(*)	0,10238	0,011
Meslek	Tanıma	Hekim	Diğer Sağlık Personeli	0,41406(*)	0,14005	0,035
	Sorumluluk	Hemşire	İdari ve Teknik Personel	0,50171(*)	0,13352	0,003
		Diğer Sağlık Personeli	İdari ve Teknik Personel	0,54040(*)	0,14415	0,003
Eğitim	Tanıma	Yüksek Lisans ve Doktora	Lisans	0,41750(*)	0,13657	0,027

\*:  $p < 0.05$

Sorumluluk boyutunda yaşa göre, 20- 30 yaş grubundakiler ile 41 yaş ve üzerinde olanlar ve 31- 40 yaş arasındakilerle 41 yaş ve üzerinde olanlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Mesleki özelliklere göre tanıma boyutunda hekim ve diğer sağlık personelleri arasında; sorumluluk boyutunda hemşireler ile idari ve teknik personeller arasında; diğer sağlık personelleri ile idari ve teknik personeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Eğitim durumuna göre, tanıma boyutunda yüksek lisans ve doktora mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 13:** Demografik Verilere Göre Tükenmişlik Boyutları Farklılık Analizi

Demografik Veriler	TÜKENMİŞLİK					
	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı Hissi	
	t/F	p	t/F	p	t/F	p
Cinsiyet	1,270	0,261	1,612	0,205	3,769	0,053
Yaş	2,462	0,063	3,755	<b>0,011</b>	5,607	<b>0,001</b>
Meslek	8,010	<b>0,000</b>	5,865	<b>0,001</b>	3,858	<b>0,010</b>
Eğitim	2,211	0,087	4,193	<b>0,006</b>	3,861	<b>0,010</b>
Çalışma yılı	0,626	0,599	4,383	<b>0,005</b>	7,566	<b>0,000</b>

Tablo 13’de araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre tükenmişlik boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek örneklem t testi (one sample t test) ve bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi (one way anova) ile değerlendirilmiştir. Cinsiyet grubunda yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Demografik özelliklerden yaş, eğitim ve çalışma yılına göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutları arasında anlamlı bir fark vardır. Mesleki özelliklere göre ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Demografik özelliklere göre tükenmişlik farklılık analizi scheffe testi uygulanarak ayrıntılı olarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 14’de belirtilmiştir.

Yaşa göre; duyarsızlaşma boyutunda 20- 30 yaş ile 41- yaş ve üstü olanlarda, kişisel başarı hissinde azalma boyutunda 41- yaş ve üstü grubundakilerle 20- 30 yaş ve 31- 40 yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Mesleğe göre; duygusal tükenme boyutunda hemşireler ile hekimler, idari ve teknik personeller ve diğer sağlık personelleri arasında; duyarsızlaşma boyutunda hemşireler ile idari ve teknik personeller ve diğer sağlık personelleri arasında; kişisel başarı hissinde azalma boyutunda hekimler ile hemşireler ve diğer sağlık personelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Eğitim durumuna göre; duyarsızlaşma boyutunda lise mezunları ile önlisans ve lisans mezunları arasında; kişisel başarı hissinde azalma boyutunda yüksek lisans ve doktora mezunları ile önlisans ve lisans mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Çalışma yılı açısından; duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutuna göre 4 yıl ve daha az çalışanlar ile 11- 20 yıl çalışanlar ve 21- yıl ve üstünde çalışanlar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 14:** Demografik Verilere Göre Tükenmişlik Boyutları Farklılık Analizi

<b>Demografik Veriler</b>	<b>Tükenmişlik Boyutları</b>	<b>(I)</b>	<b>(J)</b>	<b>Ortalama Fark (I-J)</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>p.</b>
<b>Yaş</b>	Duyarsızlaşma	20- 30 Yaş	41- Yaş ve üstü	0,41931(*)	0,13132	0,007
	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	41- Yaş ve üstü	20- 30 Yaş	0,31972(*)	0,09545	0,004
	Duygusal Tükenme	Hemşire	31- 40 Yaş	0,31276(*)	0,08273	0,001
<b>Meslek</b>	Duyarsızlaşma	Hemşire	Hekim	0,48505(*)	0,13871	0,008
	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	Hemşire	İdari ve Teknik Personel	0,46598(*)	0,16238	0,044
	Duyarsızlaşma	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	0,49628(*)	0,12161	0,001
	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	Hemşire	İdari ve Teknik Personel	0,51505(*)	0,14956	0,009
	Duyarsızlaşma	Hekim	Diğer Sağlık Personeli	0,37578(*)	0,11501	0,015
<b>Eğitim</b>	Duyarsızlaşma	Lise	Hemşire	0,28962(*)	0,09661	0,031
	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	Lise	Diğer Sağlık Personeli	0,32031(*)	0,10627	0,030
	Duyarsızlaşma	Yüksek Lisans ve Doktora	Önlisans	0,45784(*)	0,14659	0,022
	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	Yüksek Lisans ve Doktora	Lisans	0,51800(*)	0,15332	0,011
	Duyarsızlaşma	4 Yıl ve daha az	Lisans	0,29180(*)	0,09963	0,038
<b>Çalışma Yılı</b>	Duyarsızlaşma	11- 20 Yıl	11- 20 Yıl	0,31479(*)	0,10249	0,026
	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	11- 20 Yıl	21- Yıl ve üstü	0,54400(*)	0,16941	0,018
	Duyarsızlaşma	21- Yıl ve üstü	4 Yıl ve daha az	0,63380(*)	0,18544	0,010
			4 Yıl ve daha az	0,36319(*)	0,12323	0,036
			4 Yıl ve daha az	0,56042(*)	0,13320	0,001

\*: p < 0.05

## Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyede ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Örgüt iklimi ve tükenmişlik seviyesi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için verilere pearson korelasyon analizi uygulanmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 15:** Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişki Analizi

Pearson Correlation	Örgüt İklimi	Tükenmişlik
Örgüt İklimi	1	<b>-0,277(**)</b>
Tükenmişlik	<b>-0,277(**)</b>	1

\*\* :  $p < 0.01$

Korelasyon analizi sonucunda BUCA hastanesi çalışanlarının örgüt iklimi ve tükenmiş seviyeleri arasında negatif yönlü, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bu ilişkiyi boyut bazında değerlendirdiğimizde Tablo 16'daki bulgular elde edilmiştir. Örgüt ikliminin yapısal destek ve tanıma boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutları anlamlı bir ilişki içindedir. Örgüt ikliminin standartlar ve bağlılık boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt ikliminin sorumluluk boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında yine anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 16:** Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Boyutları İlişki Analizi

<b>Pearson Correlation</b>	<b>Yapısal Destek</b>	<b>Tanıma</b>	<b>Standartlar</b>	<b>Sorumluluk</b>	<b>Bağlılık</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	<b>-0,453(**)</b>	<b>-0,357(**)</b>	<b>-0,242(**)</b>	<b>0,191(**)</b>	<b>-0,272(**)</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>-0,277(**)</b>	<b>-0,137(*)</b>	-0,115	<b>0,224(**)</b>	-0,121
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>	<b>0,209(**)</b>	<b>0,193(**)</b>	<b>0,202(**)</b>	-0,004	<b>0,239(**)</b>

\*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artan rekabet ortamı ve hızla değişen pazar koşulları işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve diğer işletmelerden bir adım daha önde olabilmeleri için yeni yaklaşımlar geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu yeni yaklaşımlardan birisi olarak karşımıza çıkan örgüt iklimi kavramı gün geçtikçe önem kazanmakta ve işletmelere farklı bir yönetim anlayışı geliştirmeleri konusunda yol göstermektedir.

Örgüt iklimi, örgütsel davranışı etkileyen, uzun sürede gelişen, süreklilik gösteren, ölçülebilen özelliklere sahip olan aynı zamanda örgüte kimliğini kazandıran ve diğer örgütlerden ayıran, örgüte egemen olan psikolojik özelliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, direkt ya da dolaylı olarak örgüt üyeleri tarafından algılanan, onların güdülenmesini, beklentilerini, becerilerini ve özellikle de örgüt içindeki davranışlarını etkileyen bir özelliğe sahiptir.

Daha verimli ve yüksek performans ile çalışmayı hedefleyen işletmeler, olumlu bir örgüt iklimi oluşturmanın ve müşteri memnuniyetinin yanısıra çalışanların da işletmeler açısından önemini kavramış ve çalışan memnuniyeti çalışmalarına gereken önemi vermeye başlamışlardır. Diğer taraftan mutsuz çalışanların içinde buldukları örgütte yaşadıkları olaylar ve örgüt iklimi doğrultusunda karşı karşıya kalabilecekleri en büyük tehditlerden birisi olan tükenmişlik sendromu örgüt için önemli konulardan biridir.

Tükenmişlik iş yerindeki stresörlere karşı yavaş gelişen bir sendromdur. Örgüt üyelerinin işleri gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler ve örgütteki koşulların bir sonucu olarak idealizmin, enerjinin, amacın ve ilginin kaybolması olarak ortaya çıkan, işletmeler açısından verimliliği ve işletme performansını doğrudan olumsuz yönde etkileyebilen, bu yüzden de üzerinde titizlikle durulması gereken bir kavramdır.

Bu çalışmada sağlık sisteminin en önemli unsuru olan, karmaşık yapıdaki, emek, teknoloji ve işletmenin yoğun olduğu hastane işletmelerinde örgüt iklimi ve tükenmişlik açısından nasıl bir etkileşim olduğu incelenmiştir. Örgüt iklimi ile tükenmişlik arasında bir etkileşim olup olmadığı, etkileşim varsa ne doğrultuda bir etkileşim bulunduğu ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Uygulama T.C. Sağlık Bakanlığı İzmir Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesiyle sınırlandırılmıştır. Araştırmada Robert Stringer tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeği ve Christina Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği kullanılmış ve bulgular SPSS 13.0 programında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucu %95 güven aralığında test edilmiş ve p işaret değeri  $p < 0.05$  olduğunda alternatif hipotez kabul edilerek anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Araştırmada hipotezler test edilmiş ve değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları şu şekildedir:

BUCA hastanesi çalışanlarının örgüt iklimi ile tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiş, örgüt iklimi ile tükenmişlik arasında negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu test edilmiştir. Değerlendirmeye göre çalışanların örgüt iklimi memnuniyet düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azalmakta olduğu, örgüt iklimi memnuniyet düzeyleri azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin artmakta olduğu görülmektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgüt iklimi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2 tek örneklem t testi ve one way anova testi ile değerlendirilmiştir. Yaşa göre sorumluluk boyutunda, meslek durumuna göre tanıma ve sorumluluk boyutunda, eğitim durumuna göre tanıma boyutunda, çalışma yılına göre de sorumluluk boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark test edilmiştir. Dolayısıyla örgütteki sorumluluk algısının yaşa, mesleğe ve çalışma yılına göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. Çalışma hayatında yeni olan genç çalışanlar ile ileri yaşa sahip uzun süre çalışan örgüt üyeleri sorumluluk açısından farklı algılara sahip olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca meslek ve eğitim durumuna göre de tanıma boyutu algısı farklılaşmaktadır. Hekimlerin aynı zamanda yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesinde olmalarından dolayı ödül ve ücret gibi unsurları içeren tanıma boyutunu diğer sağlık personellerinden farklı algıladıkları görülmektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının demografik özelliklerine göre tükenmişlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3 tek örneklem t testi ve one way anova testi ile değerlendirilmiştir. Mesleki özelliklere göre tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissinde azalma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Demografik özelliklerden yaş, eğitim ve çalışma yılına göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Yaşa göre değerlendirdiğimizde genç yaşta olan çalışanlar ileri yaşta olan çalışanlara göre duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik yaşamaya daha yatkınken, ileri yaştaki çalışanların duyarsızlaşma boyutu ortalaması oldukça düşük gözükmektedir. Bu durum çalışma yılı ile doğru orantılı olarak ileri yaştaki deneyimli çalışanların yaş olarak genç ve meslek hayatında yeni olan çalışanlara göre duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik yaşamadıklarını göstermektedir. Mesleki özelliklere göre hemşirelerin hekim, idari teknik personel ve diğer sağlık personeline göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında tükenmişlik yaşamaya daha yatkın oldukları görülmektedir. Yine duyarsızlaşma boyutunda da hemşirelerin idari ve teknik personeller ve diğer sağlık personellerine göre duyarsızlaşma puan ortalamasının fazla olduğu görülmektedir. Kişisel başarı hissi boyutunda hekimlerin hemşire ve diğer sağlık çalışanlarına göre kişisel başarı hissi değerlerinin daha fazla olduğu ve bu boyuttaki tükenmişliğe en uzak meslek grubu oldukları görülmektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının yapısal destek ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

BUCA hastanesi çalışanlarının yapısal destek ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4 ve H5 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda yapısal destek ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum çalışanların motivasyon ve performanslarını attırmada büyük etkisi olan ve çalışanların takımın bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlayan, iş yerinde destek ve güven duygusunu veren yapısal desteğin hissedilmesinin çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşamalarını engellediğini göstermektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının yapısal destek ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir ve yapısal destek ve kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki test edilmiştir. Yapısal destek kuvvetli olarak hissedildiğinde kişisel başarı hissi de yüksek olarak değerlendirilmektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının tanıma ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

BUCA hastanesi çalışanlarının tanıma ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7 ve H8 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiş ve örgüt ikliminin tanıma boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Bu fark ödül ve eleştirilerin iyi tanımlandığı ve uygulandığı bir örgütte duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın daha az yaşanacağını göstermektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının tanıma ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Tanıma boyutu ile kişisel başarı hissi boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum iyi tanımlanmış eleştiri, ödül ve ceza sistemi ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Yüksek tanıma ikliminde kişisel başarı hissi de yüksek olarak görülmektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının standartlar ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H10 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Standartlar boyutu ile duygusal tükenmişlik boyutu arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki test edilmiştir. İyi iş yapmakla gururlanan çalışanların derecesini belirten standartların yüksek olması çalışanların sürekli performanslarını geliştirmek için yöntemler araması anlamına gelmekte ve bu durum duygusal tükenmişlikle ters orantılı şekilde değişim göstermektedir. Yani yüksek standartlar olduğunda duygusal tükenmişlik seviyesi de düşük olmaktadır.

BUCA hastanesi çalışanlarının standartlar ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H11 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Standartlar ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu durum yüksek ya da düşük standartların duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik yaşamayla bir etkileşim içerisinde olmadığını göstermektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının standartlar ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H12 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Örgüt ikliminin standartlar boyutu ile tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki değerlendirilmiştir. Bu ilişki sürekli performanslarını geliştirmek için çaba harcayan çalışanların kişisel başarı hissi boyutunda tükenmişlik yaşamadıklarını göstermektedir. Yüksek standartlar olduğunda kişisel başarı hissi de yüksek olmaktadır.

BUCA hastanesi çalışanlarının sorumluluk ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H13 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Sorumluluk boyutu ile duygusal tükenmişlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışanların kendi işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışmalarının, kendi problemlerini çözmede istekli olmalarının duygusal tükenmişlik yaşamalarını etkilediğini göstermektedir. Yüksek sorumluluk duygusu duygusal tükenmişlik yaşamayı beraberinde getirebilmektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının sorumluluk ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H14 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Pearson korelasyon analizi sonucuna göre örgüt ikliminin sorumluluk boyutu ve tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişki yüksek sorumluluk duygusunun çalışanlarda duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik yaşanmasını etkilediğini göstermektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının sorumluluk ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H15 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucuna göre sorumluluk ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

BUCA hastanesi çalışanlarının bağlılık ve duygusal tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H16 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Pearson korelasyon analizi sonucuna göre örgüt ikliminin bağlılık boyutu ve tükenmişliğin duygusal

tükenme boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların örgüt hedeflerine ve örgüte karşı ilgilerini, örgütü önemsemelerini gösteren bağlılığın yüksek olmasının çalışanların duygusal tükenme boyutunda tükenmişlik yaşamalarını etkilediği anlamına gelmektedir. Yüksek bağlılık düzeyinde duygusal tükenmişlik yaşanmamaktayken, düşük bağlılık düzeyinde duygusal tükenmişlik yaşanması kaçınılmaz bir durum olarak düşünülmektedir.

BUCA hastanesi çalışanlarının bağlılık ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H17 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Örgüt ikliminin bağlılık boyutu ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

BUCA hastanesi çalışanlarının bağlılık ve kişisel başarı hissi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H18 pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Pearson korelasyon analizi sonucuna göre örgüt ikliminin bağlılık boyutu ve tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değerlendirme sonucuna göre örgütte bağlılık duygusu yüksek olan çalışanlar aynı zamanda kişisel başarı hissini de yüksek olarak hissederler.

Araştırma sonucu genel olarak çalışanların BUCA hastanesinin örgüt ikliminden orta derecede memnun olduklarını göstermektedir. Yapısal destek boyutuna göre ortalamanın biraz üstünde çıkan sonuç tam anlamıyla olmasa da örgütte yapısal desteğin hissedildiğini göstermektedir. Sürekli iyileştirme ve verimliliği ifade eden standartlar, çalışanların kendi işlerini iyi şekilde yapmaya çalışmalarını ifade eden sorumluluk ve örgüte bağlılık düzeyini belirten bağlılık ise yine ortalamanın üstünde bulunmuştur ve bu boyutlardaki orta derecede memnuniyeti ifade etmektedir. Ödül, ceza ve ücret sistemini ifade eden tanıma boyutu ortalaması en düşük ortalamayla en az memnuniyetin olduğu boyuttur. Tükenmişlik seviyesi açısından ise duygusal tükenme boyutunda tükenmişliğin yaşanmadığı ancak sonucun sınırda çıkmasından dolayı duygusal tükenmişlik yaşanma riskinin var olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma boyutu ortalamasına göre çalışanların duyarsızlaşma düzeyi düşük çıkmıştır. Kişisel başarı hissi ortalaması

yüksek çıkmış ve çalışanların kişisel başarı hissinde azalma yaşamadıkları belirlenmiştir.

Örgüt iklimi ve tükenmişlik arasında oldukça kuvvetli bir ilişki olduğu için hastane işletmelerinin daha başarılı hizmet verebilmeleri açısından çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olacak örgütsel faktörlerin yeniden değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. BUCA hastanesi için ücretlendirme, ödül ve eleştiri sisteminin tekrar gözden geçirilerek yeni uygulamalara gidilmesi faydalı olacaktır. Memnuniyet belirlenen boyut ortalamalarının çok yüksek seviyede çıkmaması bu konulara da önem gösterilerek iyileştirmek için faaliyetler başlatılması gerektiğini göstermektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda hastane işletmelerinde örgüt iklimi ve tükenmişlik etkileşimine yönelik daha sonra yapılacak araştırmalara ve hastanelere yol göstermesi açısından bazı öneriler şu şekildedir;

Yapısal desteğin kuvvetli hissedilmesi için ekip çalışmalarının desteklenmesi, takım ruhunu geliştiren faaliyetlerin planlanması faydalı olacaktır. Bununla ilgili bazı eğitim programları, sosyal faaliyetler, psikodramalar ve takım ruhunu geliştirici oyunlar önerilebilir. Ayrıca çalışanların yönetim kararlarına katılmalarına fırsat sağlayacak bir geri bildirim sistemi oluşturulabilir. Bununla ilgili çalışan öneri ve şikayetleri değerlendirilebilir ve çalışanlara geri bildirimlerde bulunulabilir. Müşteri geri bildirimlerinde çalışanlardan en çok teşekkür alanlar ayın başarılı ismi olarak onurlandırılabilir. Belirli aralıklarla çalışanların fikir ve önerileri için iletişim toplantıları planlanabilir. Örgüt içi iletişimin açık tutulması gerekmektedir.

Adil, teşvik edici ve tatmin sağlayan bir ödül, eleştiri ve ücret sistemi getirilerek çalışanların örgüte bakışının olumlu hale gelmesi sağlanabilir. Belirli bir dönem içerisinde müşterilerden birden fazla teşekkür alan çalışanlara yönetim tarafından teşekkür yazısı gönderilebilir.

Sürekli iyileştirme ve örgüt hedefleriyle ilgili çalışanlara bilgilendirme ve öneri toplantıları düzenlenmeli ve kararlara katılımları sağlanmalıdır.

Sıkı kontrollerden uzak durarak çalışanlara bilgi ve becerileri doğrultusunda yeni sorumluluklar verilerek otokontrollerinin gelişmesi ayrıca örgütü ve örgütün verimliliğini sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Bunu yaparken farklı kişilerin aynı işi kontrol etmesi engellenmelidir.

Çalışanların kendi problemlerini çözebilmeleri için teşvik edilmesi, hem eğitim hem tecrübe yönünden donanımlı kişilere sorumluluk verilerek çalıştıkları ekip içerisinde uyumun ve bütünlüğün sağlanması faydalı olacaktır.

Örgüt iklimini oluşturan faktörlerin çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olabileceği unutulmamalıdır. Bu yüzden ne kadar olumlu bir örgüt iklimi oluşturulursa o kadar mutlu ve sağlıklı çalışanlar örgütte çalışır bu da örgütün verimlilik, performans ve karlılığına önemli katkılarda bulunabilir.

Tükenmişliğin yaşanmaması ve var olan tükenmişlik sendromuyla başedebilmek için örgütsel düzeyde yapılabilecek önlemlerden bazıları şu şekildedir;

Çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir biçimde yapılması, hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi, özellikle işe yeni başlayanlar için ve örgüt içi iş değişikliklerinde gerekli oryantasyon çalışmalarının yapılması, görevlerde ve ödüllendirmelerde adil bir sistemin uygulanması, kişisel gelişime imkan sağlayan bir ortam yaratılması, işyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması ve sorunlar ortaya çıktığında kronikleşmeden çözümlenmeye çalışılması örgütlerin uygulayabileceği bazı çözüm yolları arasında yer almaktadır.

Bu çalışma emek yoğun olarak hizmet veren hastane işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. İleriki araştırmalarda örgüt iklimi-tükenmişlik etkileşiminin hizmet sektörü başta olmak üzere, diğer işletmeler için de yapılması önerilmektedir. Ayrıca örgüt iklimi-tükenmişlik etkileşimi ile verimlilik, karlılık veya performans etkileşimlerine yönelik araştırmalarının yapılması örgüt ikliminin daha iyi anlaşılması ve literatürde yeni kaynaklar oluşturması açısından faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G., Budak, G., (1999). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitap evi, s.179.

Aksoy, H. (2006). Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, s 3-50.

Akıncı, Z. B. (1999), “İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğinde iletişim”Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 22.-27.

Ardıç, K., Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 2 (2008). 69-96

Argun, T. (1997). “Değişim ve gelecek”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı: 9, Aralık, s.8, İstanbul.

Arı, G. S., Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi 15/1,131-148.

Arslan, N. T. (2004). “Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme”. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.9, S. 203-228.

Ay, Ü., Çelik, C. (2003). “Çalışanların örgüt ve yönetsel uygulamalar ile ilgili algılamaları”, 11. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi, Mayıs, s.445-458, Afyon.

Aydın, K. (2004). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi (Aksaray İli Örneği)”.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara G. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü,  
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı.

Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi.  
Ankara: Gazi Üniversitesi, s 10.

Aytaç, S. (2003). “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel  
Sağlık”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C 5, S 2.

Azaklı, A. (2005). Kamu Hastanelerinde Dış kaynak Kullanımı ve Bursa Devlet  
Hastanesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balcıoğlu, İ. Memetali., S., Rozant, R. (2008). Burn out Syndrome, Dirim Tıp  
Gazetesi 2008; sayı: 83 (99-104).

Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul Kariyer  
Yayınları.

Batlis, N. C. (1980). “The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction,  
Anxiety, and Propensity to Leave”. The Journal of Psychology, 104 233-234.

Bilgen, H. N. (1976). Örgüt İklimi (Milli Eğitim Teftiş Kurulu), Ankara:  
TODAİE Yayınları, No 235, s.21-24.

Bursalıoğlu, Z. (1967). Okullarda Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: Ankara  
Eğitim Yayınları, Eğitim İdaresi.

Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993). “A Review and an Integration of  
Research on job Burnout”, Academey of Management Review, vol. 18, no. 4,  
1993, s. 621- 656.

Cordes, C.L., Dougherty, T.W., Blum, M. (1997). “ Patterns of Burnout Among Mngers and Professionals: A comparison of Models”, Journal of Organizational Behaviour, vol. 18, 1997, s. 685- 701.

Çağlar, M. E. (2008). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Çekmeceoğlu, H. (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı:2.

Çıtak, E. A. (2006). “Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi, Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi SBE, s.33.

Çimen, M. (2000), “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumunu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.

Daniel, K., Kahn L. ve R. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çev. H. Can-Y. Bayar.) Ankara: TODAİE Yayınları, No 61, Doğan Basımevi, s. 123, 420.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Shaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. Journal of Advanced Nursing, 2000; 32 (2): 454-464.

Demirel, T. (1997). Örgüt İklimi Farklı Örgüt İklimine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Dengiz, M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri. Ankara: Academyplus Yayınevi, s.220.

Devebakan, N. (2001). Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Dieterly, L. D., Schneider, B. (1974). “The effect of organizational environment on perceived power and climate: a laboratory study”, USA: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 11. s.317.

Dinçer, Ö. (1994). Örgüt Geliştirme. İstanbul: İz Yayıncılık.

Doğan, Ç. (2009). Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Doğan, K. (2005). “Ankara’daki İki Eğitim ve Araştırma Hastanesine Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumu ve İlişkili Etmenler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: G. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Anabilim Dalı.

Doğanay, P. (2008). Kaizen, Sürekli İyileştirme İle Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Ertekin, Y. (1978), Örgüt İklimi, Ankara: TODAİE Yayınları, s.3-6.

Freudenberger, H. J. (1974). "Staff Burnout", Journal of Social Issues, Vol. 30, pp. 159 – 165.

Gilmer, B.V.H. (1971), Industrial and Organizational Psychology. Newyork: Mcgraww- Hill Company.

Genç, N. (2005). Yönetim ve Ogranizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Glass C. D., McKnight, J. D., Valdimarsdottir, H. (1993). Depression, burnout and perceptions of control in hospital nursing. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1993; 61 (1): 147- 155.

Glogow, E. (1986).” Burnout and Locus of Control”, Public Personnel and Management, Vol. 15, No. 1, 1986, s. 79.

Gordon, Judith R. ; A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Fourt Edition, Allyn and Bacon, Boston, London, Toronto, 1993.

Hocaniyazov, A. (2008) Ağırılama İşletmelerinde Örgütsel İklim Ve Liderlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Huse, E. F. (1980). Organization Development and Change. West Publishing Co ,U.S.

Izgar, H. (2001), Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., Toppinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long term predictors. Work Stress, 2003; 17 (2):109-122.

Karasu, S. (2006). Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilimi Dalı.

Karcıoğlu, F. (1997). “Özelleştirme ve Örgüt İklimi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Katz, D. L., Kahn, R. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çev. H. Can-Y. Bayar.) Ankara: TODAİE Yayınları, No 61, Doğan Basımevi, 1977s. 123, 420.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Kelner, S. (1998). Managing the Climate of TQM Organization, Center for Quality of Management Journal 7.1, 1998:124.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

Köksal, A. (1997). Hastane İşletmelerinde Kalite ve Verimliliğin Arttırılması için Bir Araç Olarak TKY Felsefesinden Yararlanma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Köksal, H. (2009). Hemşirelerin Empatik Eğilim ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı.

Lee R.T., Ashforth B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. Journal of Applied Psychology, 1996; 81: 123-133.

Leiter M. P., Maslach, C. (1998). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, 1988; 9: 297-308.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout, *Annu. Rev. Psychol.* 2001. 52: 397-422.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 1981; 2: 99-113.

Maslach, C., Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Menderes, M., Ersoy, K. (1993). Genel Sistem Kuramı ve Sağlık Sistemi, Hastane Sistemi ve Hasta Bakım Alt Sistemi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 2: 41-42.

Mercan, N. (2007) Örgütlerde Mobing'in Örgüt İklimiyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Newman, V. H. (1982). *Sevk ve İdare*. Ankara. Sevinç Matbaası, s. 22.

Önen, L. (2008). Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Özçınar M. (2005). “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu”. *Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi*. Sağlık Bakanlığı İstanbul. s.7- 10.

Özdemir A. (2008). “Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar”, İstanbul, Beta Yayınevi.

Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, s 13.

Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara: Pdrem Yayınları.

Özkanan, A. (2009). Örgüt İklimi Ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Öztuna, İ. G. (2005). “Oto Sanayi Sektöründeki Bir Firmada Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Etmenler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: G. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Anabilim Dalı.

Perlman, B., Haartman, E. A. (1982). “Burnout: Summary and Future Research”. Human Relations, 35 (4), pp. 283 – 305.

Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Asberg, M., Nygren, A., (2007). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. Journal of Advanced Nursing, 2007; 62(1):84-95.

Sarıkaya P. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Basım.

Schine, H.E. (1980). Organizational Development And Change. Newyork: West Pub. Company.

Schneider, B., (1990). Organizational Climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sinat, Ö. (2007). Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Sürgevil, O., Budak G. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi Cilt: 20, Sayı:2, Yıl: 2005: 95-108. Şişman, M. (1994). Örgüt Kültürü. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, s. 302.

Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli W. B., Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationship between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. Work Stress, 2005; 19 (3): 238-255.

Tengilimoğlu, D. (2000). “Sağlık Hizmetlerinde Pazarlama Karması Elemanları ve Özellikleri”. Ankara: Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, Cilt 55, Sayı 1, s.188.

Tevrüz, S. (1997). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve KalDer Yayını (2. Baskı).

Tütüncü, Ö. (2001). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi. Ankara: Turhan Kitabevi.

Torun, A. (1997). “Stres ve Tükenmişlik”. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde. Ed. Suna Tevrüz, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını. 2.Baskı. 43- 53.

Tümkiye, S. (2000). “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19, 128- 133.

Yıldız, Y. (1993). “A study on the relationship between organizational climate and organizational commitment”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 35-45.

Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayınevi.

## İNTERNET KAYNAKLARI

1. Sağlık Bakanlığı, (1987). Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Madde 5, [www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr) (27.03.2010).
2. Özdemir, M. (2007). Türkiye’de Hastanelerin Yeni Organizasyon Modeli İhtiyacı, <http://mahmutozdemir.com/mahmutozdemir>, (27.03.2010).
3. Hikmet SEÇİM: Organizasyon Açısından Hastanelerin özellikleri <http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm>
4. Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN:Çağdaş Hastane Yönetim Anlayışı ve Türkiye’deki uygulamalar: [http://www.merih.net/m1/hastane2.htm\(27/03/2010\)](http://www.merih.net/m1/hastane2.htm(27/03/2010))
5. ŞAHİN, Ü. (2003). “Hastane İşletmeciliği”. (Erişim) <http://www.kaliteofisi.com/download/e-kitap.asp>, 27.03.2010.
6. Aytaç, Serpil. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: örgütsel sağlık. Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2), ss. 2-5. [http://www.isguc.org/?p=article&id=163&cilt=5&sayi=2&yil=2003\(27/04/2010\)](http://www.isguc.org/?p=article&id=163&cilt=5&sayi=2&yil=2003(27/04/2010))
7. [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 27/05/2010.

**EK**

## SAYIN KATILIMCI,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Bölümü tarafından yürütülüp, kurumunuzdaki Örgütsel İklim ve Tükenmişlik arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Çalışmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

*Keziban ZEYBEK*

ÖRGÜT İKLİMİ KURUMUMDA,	Kesinlikle	Katılıyorum	Ne Katılıyorum,	Katılmıyorum	Kesinlikle
	Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum,	Katılmıyorum	Katılmıyorum
1. İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.	⑤	④	③	②	①
2. Yönetim kararlarımı teşvik eder.	⑤	④	③	②	①
3. Çalışanlar birbirine güvenir.	⑤	④	③	②	①
4. Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	⑤	④	③	②	①
5. Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	⑤	④	③	②	①
6. Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.	⑤	④	③	②	①
7. Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	⑤	④	③	②	①
8. Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	⑤	④	③	②	①
9. Görev aldığım projelerde, sorumlunun kim olduğunu bilmem.	⑤	④	③	②	①
10. Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.	⑤	④	③	②	①
11. Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.	⑤	④	③	②	①
12. Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissedirim.	⑤	④	③	②	①
13. Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.	⑤	④	③	②	①
14. Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.	⑤	④	③	②	①
15. Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.	⑤	④	③	②	①
16. Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.	⑤	④	③	②	①
17. Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.	⑤	④	③	②	①
18. Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.	⑤	④	③	②	①
19. Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	⑤	④	③	②	①
20. İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.	⑤	④	③	②	①
21. Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.	⑤	④	③	②	①
22. İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim.	⑤	④	③	②	①
23. Çalışanlar kuruma bağlıdır.	⑤	④	③	②	①
24. Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	⑤	④	③	②	①

MASLACH ÖLÇEĞİ	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir Zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	⑤	④	③	②	①
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	⑤	④	③	②	①
3. Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.	⑤	④	③	②	①
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	⑤	④	③	②	①
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	⑤	④	③	②	①
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	⑤	④	③	②	①
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	⑤	④	③	②	①
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	⑤	④	③	②	①
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	⑤	④	③	②	①
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	⑤	④	③	②	①
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	⑤	④	③	②	①
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	⑤	④	③	②	①
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	⑤	④	③	②	①
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	⑤	④	③	②	①
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	⑤	④	③	②	①
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	⑤	④	③	②	①
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	⑤	④	③	②	①
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	⑤	④	③	②	①
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	⑤	④	③	②	①
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	⑤	④	③	②	①
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	⑤	④	③	②	①
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	⑤	④	③	②	①

<b>Cinsiyetiniz?</b>	a) Kadın	b) Erkek			
<b>Yaşınız?</b>	a) 20-30	b) 31-40	c) 41-50	d) 51 ve üstü	
<b>Mesleğiniz?</b>	a) Hekim	b) Hemşire	c) İdari ve Teknik Personel	d) Diğer Sağlık Personelleri (laboratuar, radyoloji, anestezi, eczane v.b)	
<b>Eğitiminiz?</b>	a) Lise	b) Önlisans	c) Lisans	d) Yüksek Lisans ve Doktora	
<b>Çalışma yılınız?</b>	a) 4 yıl ve daha az	b) 5-10 yıl	c) 11-20 yıl	d) 21-30 yıl	e) 31 yıldan fazla yıl

