

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KURUM KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ: BİLECİK
DEFTERDARLIĞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH İNAL

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. MERAL EROL FİDAN

BİLECİK, 2022

10365102

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KURUM KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ: BİLECİK
DEFTERDARLIĞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH İNAL

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MERAL EROL FİDAN

BİLECİK, 2022

10365102

BEYAN

‘‘Kurum Kültürü ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi: Bilecik Defterdarlığı  rneği’’ adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik şeyh Edebalı  niversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu �alışmanın, Bilimsel araştırmalar projeleri (BAP), T�B�TAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ET�K KURUL onayı alınması durumunda ise ET�K KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIşTIR		DESTEK ALINMAMIşTIR	X
Destek Alındı ise;			
Destekleyen Kurum;			
Desteği T�r�		Proje Numarası	
1-BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2-T�B�TAK			
Diğer;.....			
ET�K KURUL onayı var ise;			
ET�K KURUL karar tarih / sayı:		02.04.2021 / 2	

Fatih İNAL

25/01/2022

İmza

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında benim kadar emek sarf eden, konu seçiminden, analiz yorumlanmasına kadar zorlandığım bütün konularda yanımda olan, bilgisi ve tecrübesi ile bana destek veren tez danışmanım ve kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Meral EROL FİDAN'a bu zorlu süreçte bana verdiği katkı ve destekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Savunma sınavımda yer alan değerli jüri üyeleri Sayın, Doç. Dr. Metin ÇALIK ve Sayın, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ZEYTİN hocalarıma çalışmanın son halini almasındaki değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Eğitim hayatımda her daim yanımda olan başta anne ve babam olmak üzere bütün aileme ve bu çalışma sürecinde benim tezi bitirip kendisi ile ilgilenmemi bekleyen güzel evladım Halit Ayaz İNAL ile bu süreçte benden daha fazla fedakarlıkta bulunarak, hiçbir zaman benim eksikliğimi hissettirmeyen değerli eşim Damla İNAL'a destek ve hayatımda oluşlarından dolayı çok teşekkür ederim.

Fatih İNAL

25/01/2022

ÖZET

KURUM KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ: BİLECİK DEFTERDARLIĞI ÖRNEĞİ

Kurum kültürü bir örgütü biçimlendirme aracıdır ve kurum personelinin davranışlarını şekillendirerek personeli ortak bir kültür etrafında bütünleştirmeye ve uyum sağlamaya katkı sağlar. Kurum kültürü örgütsel hedefleri gerçekleştirmede etkin rol üstlenmektedir. Kurum personelinin kurumu özümsemeleri; kurumun hedeflerine, politikalarına ve kimliğine bağlılık hissetmelerini sağlar. Bu personelin kurumda önemsenmesi ve tatmin edilmesi ile de bağlantılıdır. Bununla birlikte personeli yeterli şekilde tatmin edemeyen ya da etmeyen ve personelin önemsenmediği bir ortamda ise tükenmişlik algısı oluşma ihtimali yüksek olacaktır.

Kurumda yaşanan iş stresi ve artan problemler personel üzerinde önemli etkiler bırakır. Bıkkınlık olarak nitelendirilen tükenmişlik çoğunlukla iş stresinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik çalışanların kendisinden, çevresinden ya da çalıştığı işyerindeki örgütten kaynaklı sıkıntıların, birikerek kişide meydana getirmiş olduğu bir süreçtir. Tükenmişlik, çoğunlukla insanlarla etkileşimin fazla olduğu sektörlerde daha fazla hissedilmektedir. Tükenmişlik öncelikle kurum çalışanlarını etkilemekle beraber, kurum açısından da personel içinde görülme sıklığının artması ile birlikte önemli sorunlar ortaya çıkarabilmektedir.

Bu çalışma örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Nicel araştırma yöntemleri uygulanan bu çalışmada Defterdarlık çalışanlarının örgüt kültürü ve tükenmişlik algıları incelenmiştir. Tükenmişlik ölçeği için Maslach Tükenmişlik Ölçeği, kurum kültürü ölçeği için ise Cho ve Hee-Jae tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Veriler SPSS IBM 26 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kurum kültürü ve tükenmişlik düzeyi boyutları arasında ilişki olup olmadığı ve belirlenen değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, deneyim, eğitim) kurum çalışanlarının algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Veriler t-testi ve tek yönlü varyans analizi, faktör analizleri ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Örgüt kültürü alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, Defterdarlık Personeli

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND BURNOUT SYNDROME: THE CASE OF BİLECİK REVENUE OFFICE

Corporate culture is a tool to shape an organization and contributes to integrating and adapting its personnel around a common culture by shaping the behavior of the personnel of corporate. Corporate culture plays an active role in achieving organizational goals. The adoption of the institution by the personnel of the institution; makes them feel committed to the goals, policies, and identity of the organization. This is also related to the importance and satisfaction of the personnel in the institution. However, in an environment that cannot or does not satisfy its personnel adequately and the personnel are not cared for, the possibility of burnout perception is high. Work stress and increasing problems in the institution leave significant effects on the personnel.

Burnout mostly occurs as a result of work stress. Burnout is a process in which the problems caused by the employees themselves, their environment, or the organization in the workplace, accumulate and occur in the person. Burnout is felt more in sectors where interaction with people is high. While burnout primarily affects the employees of the institution, it can cause important problems in terms of the institution, with the increase in its incidence among the personnel.

In this study, it was aimed to investigate the relationship between organizational culture and burnout. By applying quantitative research methods, the organizational culture and burnout perceptions of the accounting employees were examined. The Maslach Burnout Scale was used for the burnout scale, and the scales developed by Cho and Hee-Jae were used for the corporate culture scale. Data were analyzed using SPSS IBM 26 statistical program. It has been tried to determine whether there is a relationship between the dimensions of the corporate culture and the level of burnout and whether the perception levels of the employees of the institution differ according to the determined variables (gender, age, experience, education). The data were subjected to t-test and one-way analysis of variance, factor analysis, and correlation analysis. Significant relationships were found between organizational culture sub-dimensions and burnout sub-dimensions.

Keywords: Organizational Culture, Burnout, Revenue office employee

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
1.GİRİŞ.....	1
2.KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI	3
2.1.Kültür Kavramının Kökeni ve Tarihsel Gelişimi	3
2.2.Kültür Kavramının Tanımı	4
2.3.Kültürün Özellikleri.....	5
2.4.Kültürü Oluşturan Öğeler	6
2.4.1.Değerler	6
2.4.2.İnançlar	7
2.4.3.Normlar	7
2.4.4.Semboller.....	7
2.4.5.Mitler ve Kahramanlar.....	8
2.4.6.İdeoloji ve Teknoloji.....	8
2.5.Kültür Çeşitleri	9
2.5.1.Genel Kültür-Alt Kültür Ayrımı	9
2.5.2.Maddi Kültür-Manevi Kültür Ayrımı	9
2.5.3.Güçlü Kültür-Zayıf Kültür Ayrımı	10
2.6.Kurum Kültürünün Kapsamı ve Ortaya Çıkışı	10
2.7.Kurum Kültürünün Tanımı	11
2.8.Kurum Kültürünün Oluşum Süreci ve Korunması	12
2.9.Kurum Kültürünün Önemi ve İşlevleri.....	13
2.10.Kurum Kültürünün Özellikleri ve Yararları	14
2.11.Kurum Kültürünün Türleri	16
2.11.1.Baskın Kültür-Alt Kültür Ayrımı	16
2.11.2.Güçlü Kültür-Zayıf Kültür Ayrımı	16
2.12.Kurum Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller	17
2.12.1.Geert Hofstede'in Güç Mesafesi Modeli	17

2.12.1.1. Güç Uzaklığı	17
2.12.1.2. Belirsizlikten Kaçınma	18
2.12.1.3. Bireysellik / Kollektivizm	18
2.12.1.4. Erkeklik ve Dişillik	19
2.12.2. Goffee ve Jones'un SS Modeli	19
2.12.2.1. Şebekeleşmiş Kurum Kültürü	20
2.12.2.2. Kar Amacı Güden Kurum Kültürü	20
2.12.2.3 Bölümlenmiş Kurum Kültürü	21
2.12.2.4. Toplumsallaşmış Kurum Kültürü	21
2.12.3. Talcott Parsons'un AGIL Modeli	22
2.12.4. Ouchi'nin Z Tipi Kurum Kültürü Modeli	22
2.12.5. Peters-Waterman'ın Mükemmeli Modeli	24
2.12.6. Deal ve Kennedy Modeli	25
2.12.6.1. Sert Erkek / Maço Kurum Kültürü Modeli	25
2.12.6.2. Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü Modeli	25
2.12.6.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü Modeli	26
2.12.6.4. Süreç Kültürü Modeli	26
2.12.7. Harrison ve Handy Modeli	26
2.12.7.1. Güç Kültürü (Zeus) Modeli	27
2.12.7.2. Rol Kültürü (Apollo) Modeli	27
2.12.7.3. Görev Kültürü (Athena) Modeli	27
2.12.7.4. Birey Kültürü (Dionysus) Modeli	28
2.12.8. Toyohiro Kono Modeli	28
2.12.8.1. Canlı Kültür Modeli	28
2.12.8.2. Lider Eksenli ve Canlı Kültür Modeli	28
2.12.8.3. Bürokratik Kültür Modeli	29
2.12.8.4. Durağan Kültür Modeli	29
2.12.8.5. Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür Modeli	29
2.12.9. Cameron ve Quinn'in Kültür Modeli	29
2.12.9.1. Hiyerarşi Kültürü Modeli	29
2.12.9.2. Pazar (Market) Kültürü Modeli	30
2.12.9.3. Klan Kültürü Modeli	30

2.12.9.4. Adokrasi Kültürü Modeli.....	30
2.13.Türkiye’de Kurum Kültürü Konusunda Yapılan Çalışmalar.....	31
3.TÜKENMİŞLİK SENDROMU	33
3.1.Tükenmişlik Kavramı, Ortaya Çıkışı ve Tanımı	33
3.2.Tükenmişliği Ortaya Çıkaran Sebepler	34
3.2.1.Bireysel Sebepler	34
3.2.2.Örgütsel Sebepler.....	36
3.3.Tükenmişliğin Belirtileri	39
3.3.1.Fiziksel Belirtiler	39
3.3.2.Psikolojik Belirtiler.....	39
3.3.3.Davranışsal Belirtiler	40
3.4.Tükenmişlik Sendromunu Açıklayan Modeller.....	40
3.4.1.Maslach Tükenmişlik Modeli	40
3.4.1.1.Duygusal Tükenme	41
3.4.1.2.Duyarsızlaşma.....	41
3.4.1.3.Kişisel Başarısızlık Hissi	42
3.4.2.Cherniss Tükenmişlik Modeli	42
3.4.3.Pines Tükenmişlik Modeli	43
3.4.4.Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	43
3.4.4.1.Durumun Strese Götürme Derecesi	43
3.4.4.2.Algılanan Stres Düzeyi	44
3.4.4.3.Strese Verilen Tepki	44
3.4.4.4.Strese Verilen Tepkinin Sonucu	44
3.4.5.Meier Tükenmişlik Modeli	44
3.4.5.1.Pekiştirme Beklentisi	45
3.4.5.2.Sonuç Beklentisi	45
3.4.5.3.Yeterli Olma Beklentisi	45
3.4.5.4.Bağlamsal Bilgi İşleme Süreci	45
3.4.6.Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	46
3.4.6.1.Karmaşa Aşaması-Rol Belirginliği.....	46
3.4.6.2.Yetersizlik Aşaması-Yeterlilik	46
3.4.6.3.Durgunluk Aşaması-Verimlilik	47

3.4.6.4.Hayal Kırıklığı Aşaması-Yeniden Oluşturma	47
3.4.7.Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	48
3.4.7.1.İdealistik Coşku Aşaması	48
3.4.7.2.Durgunluk Aşaması	48
3.4.7.3.Engellenme Aşaması	49
3.4.7.4.Apati (Duygusuzlaşma) Aşaması	49
3.5.Tükenmişliğin Sonuçları.....	49
3.5.1.Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri	50
3.5.2.Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkileri	50
3.5.3.Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Etkileri.....	51
3.6.Tükenmişlikle Etme Mücadele Yöntemleri.....	52
3.6.1.Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri.....	52
3.6.2.Kurumsal Düzeyde Mücadele Yöntemleri	54
3.7.Tükenmişlik Sendromu Konusunda Yapılan Çalışmalar	55
3.7.1.Tükenmişlik Sendromu İle İlgili Dünya’da Yapılan Çalışmalar.....	55
3.7.2.Tükenmişlik Sendromu İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar.....	56
4.KURUM KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ: BİLECİK	
DEFTERDARLIĞI ÖRNEĞİ.....	59
4.1.Araştırmanın Konusu.....	59
4.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi	59
4.3.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	60
4.4.Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	60
4.5.Araştırmanın Hipotezleri	60
4.6.Araştırma Verilerinin Analizi	61
4.6.1.Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özellikleri İlgili Bilgiler.....	61
4.6.2. Ölçeklerde Yer Alan İfadelerin Yüzde ve Ortalama Değerleri	63
4.6.3.Güvenilirlik Düzeyi Aralığı.....	66
4.6.4.Independent Samples T Testi Analizi.....	66
4.6.4.1.Kurum Kültürü İfadelerinin Cinsiyet, Deneyim ve Yaş Değişkenlerine Göre	
Analizi.....	66
4.6.4.1.1.Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Analizi.....	66
4.6.4.1.2.Deneyim Değişkenine Göre T Testi Analizi	68

4.6.4.1.3.Yaş Değişkenine Göre T Testi Analizi.....	70
4.6.4.2.Tükenmişlik Sendromu İfadelerinin Cinsiyet, Deneyim ve Yaş Değişkenlerine Göre Analizi.....	72
4.6.4.2.1.Cinsiyet Değişkenlerine Göre T Testi Analizi	72
4.6.4.2.2.Deneyim Değişkenlerine Göre T Testi Analizi	74
4.6.4.2.3.Yaş Değişkenine Göre T Testi Analizi.....	76
4.6.5.One-Way ANOVA Testi Analizi.....	78
4.6.5.1.Kurum Kültürü İfadelerinin Eğitim Düzeyi ve Deneyim Değişkenlerine One-Way ANOVA Testi Analizi.....	78
4.6.5.1.1.Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Analizi	78
4.6.5.1.2.Deneyim Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Analizi.....	89
4.6.5.2.Tükenmişlik Sendromu İfadelerinin Eğitim Düzeyi ve Deneyim Değişkenlerine One-Way ANOVA Testi Analizi	106
4.6.5.2.1.Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Test Analizi	106
4.6.5.2.2. Deneyim Değişkenine Göre Test Analizi	107
4.6.6.Faktör Analizi	116
4.6.6.1.Normallik Testi, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	116
4.6.6.2.Faktör Analizi Uygunluk Testleri.....	117
4.6.6.3.Kurum Kültürü İfadelerinin Faktör Analizi Bulguları.....	118
4.6.6.3.1.Kurum Kültürü İfadelerinin KMO ve Bartlett Testi Analizleri.....	119
4.6.6.4.Tükenmişlik İfadelerinin Faktör Analizi Bulguları	121
4.6.6.4.1. Tükenmişlik İfadelerinin KMO ve Bartlett Testi Analizleri	122
4.6.7.Korelasyon Analizi	124
4.6.7.1.Korelasyon Analizi Bulguları	124
5.SONUÇ.....	128
KAYNAKÇA	131
EKLER.....	143

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Cinsiyete Göre Katılımcıların Dağılımı	61
Tablo 4.2. Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Dağılımı	62
Tablo 4.3. Yaş Durumuna Göre Katılımcıların Dağılımı	62
Tablo 4.4. Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Dağılımı	62
Tablo 4.5. Defterdarlık Personelinin Algıladıkları Kurum Kültürü İfadelerinin Yüzde ve Ortalama Sonuçları	63
Tablo 4.6. Defterdarlık Personelinin Algıladıkları Tükenmişlik Sendromu İfadelerinin Yüzde ve Ortalama Sonuçları	64
Tablo 4.7. Kurum Kültürü İfadelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi.....	67
Tablo 4.8. Kurum Kültürü İfadelerinin Deneyim Değişkenine Göre T Testi	68
Tablo 4.9. Kurum Kültürü İfadelerinin Yaş Değişkenine Göre T Testi	70
Tablo 4.10. Tükenmişlik İfadelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi	72
Tablo 4.11. Tükenmişlik İfadelerinin Deneyim Değişkenine Göre T Testi	74
Tablo 4.12. Tükenmişlik İfadelerinin Yaş Değişkenine Göre T Testi	76
Tablo 4.13. Kurum Kültürü İfadelerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından One Way ANOVA Testi	78
Tablo 4.14. Kurum Kültürü İfadelerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Scheffe Testi	80
Tablo 4.15. Kurum Kültürü İfadelerinin Deneyim Değişkeni Açısından One Way ANOVA Testi	90
Tablo 4.16. Kurum Kültürü İfadelerinin Deneyim Değişkeni Açısından Scheffe Testi	91
Tablo 4.17. Tükenmişlik İfadelerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından One Way ANOVA Testi	106
Tablo 4.18. Tükenmişlik İfadelerinin Deneyim Değişkeni Açısından One Way ANOVA Testi	107

Tablo 4.19. Tükenmişlik İfadelerinin Deneyim Değişkeni Açısından Scheffe Testi	108
Tablo 4.20. KMO Değerleri ve Yorumlanması	118
Tablo 4.21. Faktör Analizine Giren Kurum Kültürü İfadeleri ve Boyutları	118
Tablo 4.22. KMO ve Bartlett Testi Değerleri ve Yorumlanması	119
Tablo 4.23. Açıklanan Varyanslar	120
Tablo 4.24. Kültür Ölçeği İfadelerinin Boyutları	120
Tablo 4.25. Faktör Analizine Giren Tükenmişlik İfadeleri ve Boyutları	121
Tablo 4.26. KMO ve Bartlett Testi Değerleri ve Yorumlanması	122
Tablo 4.27. Açıklanan Varyanslar	123
Tablo 4.28. Tükenmişlik Ölçeği İfadelerinin Boyutları	123
Tablo 4.29. Korelasyon Katsayısı Değer Aralığı	124
Tablo 4.30. Boyutlarla İlgili Genel Bilgiler	125
Tablo 4.31. Pearson Analizi	125

1.GİRİŞ

Sanayi Devrimi ile beraber teknolojide yaşanan gelişmelere bağlı olarak makineleşmenin artması ve iş gücü arzının fazla olması gibi nedenlerden dolayı çalışanlara birer nesne gözüyle bakılmıştır. Bu dönemde işverenlerin çalışanlarından beklentisi kendisine verilen işi zamanında ve en iyi şekilde yerine getirmesidir. Yok pahasına çalışan bireyler maddi anlamda sıkıntılar yaşarken, sosyal haklardan tamamen uzak kalmışlardır. Rekabetin ve küreselliğin artışı ile beraber çalışan bireylerin sadece bir nesne olmadığı, maddi haklarının yanında sosyal haklarının da gözetilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Günümüzde çalışan bireylerin maddi ihtiyaçlarıyla beraber, sosyal ve manevi ihtiyaçlarının da önemli hale geldiğini görmekteyiz. Bu anlamda artık firma ve kurumlar çalışanlarının işe bağlılığını artırmak ve verimi yüksek tutmak için farklı çalışmalar yapmaktadırlar. Kurum kültürünün oluşturulması ve çalışanların işyerinde ve işyerinin dışında tükenmişlik yaşamamaları için kurumlar tarafından yoğun çabalar sarf edilmektedir.

Kurum kültürü, bir kurumu diğer kurumlardan ayırt eden özellikler, işlerin nasıl yapılması gerektiğini ortaya koyan kurallar ve çalışanların işyerinde uyması gereken davranışların bütünüdür. Kurum kültürü, kurucuların düşünce ve tecrübeleri, gelenek-görenekler, ritüeller, seremoniler, ideolojilerden meydana gelmektedir. Günümüzde yetişmiş nitelikli çalışanlarına destek olmak isteyen kurumlar maddi manevi doyum yanında, güçlü bir kurum kültürüne sahip olmak zorundadırlar. İşlerin nasıl yapılacağı, bir durum karşısında nasıl davranılması gerektiği önceden belli ise bu kurumun bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Bu anlamda hem nitelikli personelin istihdamının devamı hem de piyasadaki belirsizliklere karşı ayakta kalınması için kurumların güçlü kültürlere ihtiyacı vardır.

Tükenmişlik, çalışan bireyin güç ve enerji kaybederek işine ve sosyal çevresine karşı soğuma sürecidir. Tükenmişlik çalışan bireyde başlasa da zamanla kurumun diğer çalışanlarına ve nihayetinde de kurumun kendisini etkilemeye başlar. Bununla beraber tükenmişlik yaşayan birey işine karşı soğur, iş veriminde düşüş yaşar ve iş arkadaşlarıyla sıkıntılar yaşamaya başlar. Bu süreç kişinin işten ayrılmasına ve psikolojik sıkıntılar yaşayarak tükenmişlik sendromuna yakalanmalarına sebep olur. Günümüzde kurumlar tükenmişlik sendromunun önüne geçmek için işyeri koşullarının iyileştirilmesi, kurum içi eğitim, kurumda yatay ve dikey iletişimin sağlanması, takım çalışmasının ön planda tutulması, kararların ortak alınması, kariyer olanaklarının sağlanması, hafta sonu ve tatillerde

Çalışanların ailelerine yönelik sosyal aktiviteler yapılması ve son olarak da çalışanların daha rahat yaşamaları için maddi imkanların iyileştirilmesi gibi çalışmaları yapmaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı Kurum Kültürü ve Tükenmişlik Sendromu kavramlarını teorik olarak ele alarak, Bilecik Defterdarlığı personelinin kurum kültürü ve tükenmişlik sendromu algılarını belirlemektir. Bu anlamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm çalışmanın teorik alt yapısını oluştururken, son bölüm ise uygulama kısmından oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kültür kavramının anlamı, kapsamı ve oluşumu incelenmiştir. Daha sonra kurum kültürünün tanımı, tarihsel gelişimiyle beraber bu konuda ortaya konulan modeller ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde tükenmişlik kavramının anlamı, tarihsel gelişimi ele alındıktan sonra tükenmişliğin sebepleri, belirtileri, tükenmişlik sendromunu açıklayan modeller, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle baş etme yolları incelenmiştir. Son olarak da bu bölümde tükenmişlikle ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalarla ilgili literatür ele alınmıştır.

Çalışmanın nc ve son bölümü ise uygulama kısmından oluşmaktadır. Bu bölümde Bilecik Defterdarlığı personelinin kurum kültürü ve tükenmişlik algılarının tespit edilebilmesi için kurum kültürü ve tükenmişlik leklerindeki ifadeler anket formu aracılığıyla katılımcılara yneltirmiştir. Anket sonuçları SPSS 26 programıyla analiz edilerek, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

2. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan bu kısımda, kültür kavramının anlamı, kapsamı ve oluşumu, kurum kültürünün tanımı, yönetim açısından tarihsel gelişimi ve bu konuda ortaya konulmuş olan modeller incelendikten sonra kurum kültürü ile ilgili Türkiye’de yapılan çalışmaların tarihsel gelişimi ele alınacaktır.

2.1. Kültür Kavramının Kökeni ve Tarihsel Gelişimi

Kültür kavramı, günlük konuşma dili başta olmak üzere birden fazla anlamda kullanılmaktadır (Doğan, 2007: 9). Kültür, birçok bilim dalının ilgi alanına girerek ortak bir çalışma alanı olmuştur. Antropoloji, Sosyoloji, Psikoloji, Tarih, Sanat, Estetik, Eğitim ve daha birçok bilim dalında kültür üzerine çalışmalar yapılmasına rağmen kültür kavramının, esas itibarıyla Antropoloji biliminin bir araştırma konusu olduğu düşünülmektedir (Şişman, 2007: 1). Antropoloji genel anlamda insan ırkının tarihsel gelişim sürecini incelediği için, kültür kavramı da bu anlamda sosyal bilimin temel araştırma konularından birisi olmuştur. Kültür, topluluklar arasındaki farklı yaşam biçimini anlatmak için uygarlık anlamında, toplumların eğitim seviyesini belirtmek adına eğitim anlamında ya da belirli üretim biçimlerini ifade etmek açısından üretim sürecini ifade edebilmektedir (Güvenç, 1991: 99).

Kültür Kavramının kökeni incelendiğinde, kavram bazı kaynaklara göre Latince’de bakmak, yetiştirmek anlamına gelirken (Erdoğan, 1983: 111), bazı kaynaklarda ise ekin, ürün anlamına gelen ‘‘colere’’ ya da ‘‘cultura’’ kelimelerinden gelmektedir (Selimoğlu, 2019: 3). Buradaki kullanım daha çok tarımla ilgili olup ürün yetiştirmek ve onunla ilgilenip bakmak anlamında kullanılmıştır. Bu kavramın ekip biçme ile ilgili olması tesadüfi olmamıştır. Bugün kültür olarak tanımlanan içeriğin ekin ya da ürün kökeninden gelmesi bir yaşam biçimini işaret etmektedir (Doğan, 2007: 10). Tarım toplumunu işaret eden bu kavram yerleşik hayata geçişi ve tarımla ilgilenmeyi anlatarak tarihsel bir ilerleme ve gelişmeyi göstermektedir. 18. Yüzyıldan öncesine kadar ekip biçme anlamında kullanılan ‘‘Cultura’’ kelimesi ilk defa Voltaire tarafından, insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır (Erdoğan, 1983: 112). Dil bilimci Gustav Klemm ise, kültür kavramını uygarlık ve kültürel evrim karşılığı olarak kullanmıştır (Doğan, 2007: 11). XIX. ve XX. Yüzyılın başında İngiliz ve Fransızlar kültür kavramını, uygarlık anlamında kullanmış olup (Güvenç, 1991: 96), 1789 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde kelime ‘‘Cultur’’ olarak kullanılmış sonrasında ise günümüzde kullanılan kültür kelimesine dönüşmüştür. Kültür kavramının

yaşadığımız coğrafyadaki karşılığına baktığımızda, günümüzdeki anlamına en yakın kullanımı Osmanlı Devleti'nde "hars" kelimesine karşılık gelmektedir (Genç, 2016: 118). Yani kültür kavramı Osmanlı Devleti'nde daha çok uygarlık, ilerleme ve gelişme anlamlarında kullanılmıştır.

2.2. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kelimesi günlük dildeki kullanımı başta olmak üzere, felsefe, antropoloji, güzel sanatlar, sosyoloji gibi bilim dallarında farklı anlamlarda kullanılmakta olup bu kavramı açıklamaya çalışan bilim adamları, düşünür ve yazarlar mensubu oldukları bilim dalı ve meslek çevresinden kaynaklı farklı tanımlar ortaya koymuşlardır. Kavramın farklı disiplinlerce ele alınması farklı tanımların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Özdemir, 2015: 31). Disiplinlerarası kültür kavramına yüklenen anlamların farklı olma sebebi ilgili bilim alanında kullanılan malzemenin farklı oluşundan kaynaklanmaktadır. Sanat için estetik ön planda iken, Antropoloji'de ise insan ırkının tarihsel gelişim süreci ele alınmaktadır. Bu durum ister istemez kültür kelimesine yüklenecek anlamları farklılaştırmaktadır. Bu nedenle günümüzde kültür kavramının üzerinde uzlaşılan bir tanımı yoktur. Çok sayıdaki tanımın zorluğunu ortadan kaldırmak isteyen Kroeber ve Kluckhohn, 1952 yılında yapmış oldukları bir araştırma sonucu 164 adet kültür kavramının tanımı olduğunu belirlemişlerdir (Doğan, 2007: 13). Bu araştırmacılardan Kluckhohn, kültür kelimesini en kısa haliyle yaşamın düzenlenmesi ve biçimlendirilmesi olarak tanımlamıştır (Şişman, 2007: 2). Kavramın en çok kabul gören tanımlarından bir tanesi Taylor'a aittir. Taylor, kültür kavramını fonksiyonel olarak ele alarak kültürün, bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, içinde bulunulan cemiyetten kazanılan alışkanlık ve maharetleri oluşturan bütün olduğunu ortaya koymaktadır. (Akıncı Vural, 2003: 38). Kültür, öğrenilen, aktarılan, paylaşılan değer, davranış özellikleri, sembol ve inançlar toplamı iken (Koçel, 2003: 30), Kültür dediğimiz şey belli bir süreçte meydana gelmekte ve bu süreçte oluşan gelenek-görenek, ahlak, hukuk, inanç ve bilgi gibi sosyal etkileşimleri ile insanların her türlü kazanımlarını ortaya koymaktadır (Bakan vd., 2004: 11). Ünlü felsefeci Immanuel Kant ise kültür kavramını, birçok yazarın bakış açısı ile bir toplum ya da insan grubunun yaşam biçimi olarak ele almıştır (Güvenç, 1991 :97).

Kültür kelimesi bazen uygarlık (Batı Uygarlığı), bazen eğitim, bazen estetik (gotik, barok kültürü) anlamında kullanırken bazen de üretim (avcılık kültürü) anlamında kullanılmıştır. Bununla beraber kültür kelimesinin anlamına baktığımızda, genellikle insanlık

tarihine ve toplulukların yaşam biçimlerine yönelik tanımlamalar yapılmıştır. Kültür kavramının birden fazla tanımı olduğu için ortak bir tanım ortaya koymaya çalışan Schein'e göre kültür, toplumun hayatta kalmak için verdiği mücadele sonucu öğrenip aktardığı, deneyim, gözlem, gelenek-görenek ve değer ve inançların tümüdür (Doğan, 2007: 16).

2.3. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramının farklı anlamlarda kullanılması, kavramın birden fazla özellik barındırmasına yol açmıştır. Genel anlamda kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Güvenç, 1991: 101):

i-Kültür, hem özel hem de geneldir. Kavram bir toplumun genelinin ortaya koymuş olduğu davranışlar ve yaşam biçimini anlatacak şekilde genel olabilirken, toplumun her bir ferdine has olacak şekilde özel de olabilir.

ii-Kültür, genellikle öğrenilen ve aktarılan bir süreçler bütünüdür. Dün ortaya çıkan bir davranış kalıbı, yıllar içerisinde cemiyet fertleri tarafından öğrenilerek ve nihayetinde yeni nesillere aktarılarak bir nevi devinim yaşar.

iii-Kültür, simgeler aracılığıyla aktarılmaktadır. Bu simge bir dil, işaret şekli ya da sembol olabilmektedir. Fertler bu simgeler aracılığıyla kültür denilen olguyu benimser ve başkalarına aktarma işlemini gerçekleştirirler.

iv-Kültür olgusu kolektif bir sürecin sonunda ortaya çıkar. Yani kültür, bir insanın tek başına ortaya koyacağı bir şey değildir. Ancak bir toplumu meydana getiren insan grubunun, çevreden kaynaklanan sorunların çözümü için deneyimlerini ortaya koymasıyla beraber meydana gelmektedir. Böylelikle kolektif bir süreç olan kültür, bulunduğu topluma mal olup o toplumu yönlendirebilecek güce sahip olur.

v-Kültür, toplum içerisindeki bireyler tarafından paylaşılan duygular bütününden oluşur. Topluluk arasında yapılan tören ve ayinler buna örnek verilebilir.

vi-Kültür kavramı, tarihi, sürekli ve dinamiktir. Bu anlamıyla kültür dün ve bugünü olan, geleceğe miras bırakılacak bir süreçler bütünüdür. Böylece sürekli olup yeni nesillere eğitim yoluyla aktarılarak bu özelliğini devam ettirmektedir.

vii-Kültür, bulunduğu toplumun özelliğini taşır. Toplumsal kültürü bir toplumun üyelerince benimsenen duygu, düşünce, davranış kalıbı ya da öğretiler oluşturmakta ve bu bireyler tarafından ortaya konulan kültür, toplumun ortak mirası niteliindedir.

viii-Kültür kavramı kurallar bütünü haline gelir. Toplum tarafından benimsenen kültür bir yerden sonra bütün topluluğu bağlayan kurallar sistemi haline gelir. Böylelikle kültür sayesinde, toplum üzerinde oto kontrol sağlanmış olur.

ix-Kültür, ihtiyaçları karşılar ve doyum sağlar. Kültür olarak ortaya konan dil, sembol, davranış biçimi ya da teamüller toplumun karşılaştığı sorunların çözümüne yöneliktir. Eğer ki en ufak bir sorun karşısında çözüm üretilemiyorsa, topluluk tarafından benimsenmez ve unutulur gider. Ayrıca kültür, toplumu bütünleştiren bir özelliğe sahiptir. Kültür, sadece toplum tarafından paylaşılan değer, duygu ya da birliktelik düşüncesinden ibaret olmayıp yüklenen ödev ve sorumlulukları da kapsadığı için bireyleri bütünleştirerek, toplumsal kültürün ortaya çıkmasını sağlar.

2.4. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürü oluşturan temel öğelere bakıldığında, yazarlar arasında az çok fikir birliği olduğu görülmektedir. Örneğin Hofstede'e göre kültür semboller, kahramanlıklar, ritüeller ve bunların hepsinin altında yatan değerlerden oluşmaktadır (Doğan, 2007: 37). Genel olarak kültürü oluşturan temel öğeler, değerler, inançlar, normlar, semboller, mitler ve kahramanlar, ideolojiler ve tenolojilerdir.

2.4.1. Değerler

Değer kavramı, toplumda hangi davranışların iyi ya da olması gereken olduğunu gösteren fikirler bütünüdür (Özkalp, 2000: 98). Yani değer olgusu bireylerin neleri önemli-önemsiz, arzulanabilir ya da arzulanmaz gördükleri, tercih etmeyi veya etmemeyi düşündükleri durumları gösterir (Terzi, 2000: 42). Genellikle değerler, toplumu oluşturan bireyler tarafından ortaya konulan davranış kalıpları, olaylar karşısında sergilenen tutum ve kurallar bütünü şeklinde belirtilmektedir. Değerler, bir sosyal yapı olan toplumun birliğini ve devamını sağlayan, genellikle toplum üyeleri tarafından tasdik edilip uygulanmaya çalışılan ve toplum tarafından muhafazasına önem verilen kabuller ve inanışlardır (Ünalın, 2004: 36). Değer kavramı, günümüzde birçok disiplin tarafından ele alınarak araştırma konusu yapılmaktadır. Bu disiplinlerin başında Ahlak Felsefesi, Etik ve Sosyoloji gelmektedir. Değerler genellikle mevcut olanı değil, olması gerekeni ortaya koyar. Olması istenilen bu değer kavramları soyut nitelikte olup, saygınlık kazanmak, dürüst olmak, iyi bir birey olmak gibi davranış şekilleridir (Sabuncuoğlu, 2001: 34). Kısacası değerler, bir kültür içerisinde önemseniş, önceleneni ifade etmektedir.

2.4.2. İnançlar

Değerler bir kültürün iyi-kötü ya da olması gereken yönünü ortaya koyarken, inançlar ise neyin ne olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır (Şişman, 2007: 4). Kültürün temel öğelerinden biri olan inançlar, Schein tarafından temel varsayımlar olarak adlandırılmaktadır (Doğan, 2007: 50). İnanç kavramı, dünyaya ve dünyanın nasıl işlediğine dair temel varsayımlardır (Terzi, 2000: 46). İnanç, bireyin etrafındaki şeylere karşı sahip olduğu bilgi bütünüdür. İnançlar kültürü oluşturan öğeler arasında en soyut olanı ve aynı zamanda diğer öğeleri besleyen temel bir konuma sahiptir. Bu anlamda bir nevi kültürün diğer öğelerine biçim vermektedir. İnançlar, bir kültürün mensubu olanlar tarafından ortak fayda sağlayan şeylerin paylaşımına ilişkin ortak görüşlerdir (Özen, 2009: 158). İnançları meydana getiren efsane ve masallar toplumu bir arada tutma özelliği gösterir. Değerler ve inançlar bazı kaynaklarda yakın anlamda kullanılsa da, aralarında bazı farklılıklar vardır. Değerler, ideal olanı ve iyi kötüyü bulmaya çalışırken, inançlar ise daha çok doğru ve yanlış ayrımında ön plana çıkar. Ayrıca değerler, ortaya konulan hedefi baz alırken, inançlar kesin sonuca odaklanmaktadır.

2.4.3. Normlar

Normlar, toplum üyeleri tarafından uyulan normatif kurallar bütünüdür. Bu kurallar genellikle yazılı olmayan, grup üyelerinin bir durum karşısında nasıl davranması gerektiğini gösterir niteliktedir (Şişman, 2007: 4). Normları, grup üyeleri için belirlenen oyunun yazılı olmayan kuralları olarak düşünebiliriz (Terzi, 2000: 46). Yani normlar, insanların yapıp yapmaması gereken şeyleri düzenler. Normlar yazılı halde olmasa bile grup üyeleri üzerinde baskı oluşturarak, üyelerin bu yazılı olmayan kurallara uyulmasını sağlar. Normlar, topluluk tarafından meydana getirilmiş olup topluluk üyeleri tarafından bir olay karşısında yapılacak yorum ve değerlendirmelerde yardımcı olur. Bu anlamda normlar genellikle örf adetler, ayinler ve ritüeller sonucu devam ederek kültürün sonraki nesillere aktarılmasını sağlar.

2.4.4. Semboller

Kültürün nesiller arasında aktarılacak, kesintiye uğramadan devam etmesini sağlayan en önemli öğelerden bir tanesi de sembollerdir. Semboller, grup üyelerinin duygu ve davranışlarını birbirine aktarmalarını sağlayan obje, hareket ve olayların hepsidir (Şimşek, 2003: 36). Semboller genellikle grup üyeleri arasında iletişimi sağlayan, dil, davranış, el-kol hareketi, işaret, nesne ya da simgesel öğeler, şarkılar, objeler, desenler ve sloganlardan

meydana gelir. Ayrıca bir bina, bayrak, anıt ya da marş da bir toplum için kültürün sembolü olabilirler (Selimoğlu, 2019: 18). Kültür kavramı büyük ölçüde sembollerden oluşur. Belki de kültürü oluşturan öğeler arasında en kapsamlı olanı sembollerdir. Örneğin dil, kültürü ayakta tutan sembollerin başında gelmektedir. Böylece dil kültürün en önemli parçalarından biri olmakla beraber toplumda kullanılan semboller içerisinde en önemlisidir. Dil, toplumun bütünleşmesini sağlarken, kültürün de devamını sağlayarak tarihsel sürekliliğini de olanaklı hale getirir (Terzi, 2000: 55).

2.4.5. Mitler ve Kahramanlar

Mitler, bir olayın aslına ya da değişikliğe uğramış haline ilişkin olan ve genellikle imgelerle ifade edilen kutsallık katılarak daha da değerli hale getirilmiş olan hikayelerdir (Doğan, 2007: 50). Mitler, bireylerin bir durum karşısında yapacakları şeyin daha önce de yapılmasından dolayı yaşayacağı sıkıntıların giderilmesine yardımcı olur. Mitler genellikle abartılmış ve uydurulmuş hikayelere dayanmalarına rağmen kültürün anlaşılmasını sağlarken grup bireyleri arasında da birleştirici bir rol oynar. (Terzi, 2000: 52). Böylelikle mitler sorunların çözüme kavuşmasını sağlar.

Kültürün kahramanlar ögesine bakıldığında, değer ve inançlar kültürün temelini nasıl oluşturuyorsa, kahramanlar da bu öğeleri ortaya koyan, kültürün geleceğe taşınmasını sağlayan temsilcilerdir (Türk, 2007: 20). Bu temsilciler kültürün taşınması açısından önemli kişiler olup genellikle benimsenen, örnek alınan gerçek ya da hayali yaşamış ya da yaşamakta olan kişilerdir. Kahramanlar bir nevi grup üyeleri arasında rol model olarak benimsenir. Böylece kahramanın yaptığı davranışlar üyelerce benimsenerek, kültür sürekliliği sağlanmış olur.

2.4.6. İdeoloji ve Teknoloji

İdeoloji, kültür kavramının benimsediği fikir, düşünce, yaşam tarzı ve takip edilen yolu bize aktarır. İdeoloji bir toplum tarafından paylaşılan, benimsenen ve sonuçları bakımından işlevsel olan fikirlerin toplamıdır (Doğan, 2007: 57). Yani ideoloji kavramı, bir nevi dünya görüşüdür. İdeoloji, dünyayı belirli biçimde sunar, onu yorumlar ve nihayetinde de onu değerlendirir. Bu anlamda ideolojiler genel olarak belirli amaçlara hizmet eden araçlar niteliğindedir (Saklı, 2019: 115).

Son olarak kültür öğeleri arasında yer alan teknolojiye bakıldığında, belki de yukarıda sayılan öğeler arasında ortaya çıkış tarihi son yüzyıllarda olsa da, kültürün sürekliliği ve

aktarılması açısından en başarılı ve önemli öğelerden bir tanesi haline gelmiştir. Teknoloji kültürün gözle görülen maddi kısmını oluşturmaktadır. Kültürün bir ögesi niteliğinde olan teknoloji, aynı zamanda o kültürün bir ürünüdür (Şişman, 2007: 5). Bilişim çağında yaşanan hızlı gelişmeler ve teknolojik ilerleme sayesinde kültürün kalıcılığı ve aktarılması çok daha rahat olmaktadır. Bugün internet ve telefon teknolojisinin çok gelişmiş olması sayesinde, dünya küçük bir köy haline gelmiş ve bilgi aktarımı çok rahat şekilde gerçekleşmektedir. Bu sayede kültürün ve kültürel faaliyetlerin dünyanın dört bir yanına saniyeler içinde yayılması kolaylıkla sağlanmaktadır. Bu da teknolojinin kültür açısından ne kadar önemli bir öğe olduğunu göstermektedir.

2.5. Kültür Çeşitleri

Kültürün oluşum biçimi, bulunduğu çevre ve grup üyelerinin çeşitli özelliklerine kültür kavramı çeşitlilik göstermektedir. Bu anlamda kültür çeşitleri genel kültür-alt kültür, maddi-manevi kültür ve güçlü kültür-zayıf kültür olarak ayrılmaktadır. Aşağıda kültür çeşitleri kısaca açıklanmıştır.

2.5.1. Genel Kültür-Alt Kültür Ayrımı

Genel Kültür, bir toplum tarafından benimsenen ve o toplum fertlerinin hepsi tarafından uyum sağlanan kültürdür. Bir toplumu ülke bazında düşünersek, ne kadar ülke varsa, o kadar da genel kültür vardır. Kültür ne kadar yaygınlaşırsa, o kadar genellik sağlanmış olur. Bununla beraber genel kültürler, birden fazla alt kültürü de bünyesinde barındırır (Özgüner, 2011: 17). Genel kültürün, alt kültürlerden oluşması, genel kültür için bir tehlike arz etmez, aksine çoğu zaman onu besleyici niteliğe sahiptir. Bu anlamda bir toplumda tek bir kültürden bahsedilemez. Toplumu oluşturan farklı etnik, dini, yöresel ve mesleki grupların olması alt kültürlerin de oluşmasını sağlar. Alt kültürler, genel kültürün bazı değerlerini taşımakla beraber, kendine has yaşam biçimleri ve değerleri de vardır. Bazen genel kültür ile alt kültürün bir sentezi halindeki alt kültürler de ortaya çıkabilir. Son olarak genel kültürler alt kültürlerin içerisinde yer almasına rağmen, genel kültür için alt kültürlerin toplamı değildir (Erdoğan, 1983: 119).

2.5.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür Ayrımı

Toplumun varlığını sürdürebilmesi için meydana getirmiş olduğu elle tutabilir bütün nesneler, maddi kültürün unsurlarıdır. İnsan hayatını kolaylaştıran her türlü gözle görülebilen nesne, maddi kültürün içerisinde yer alır. Manevi kültür ise insanların psikolojik ve ruhsal

ihtiyaçlarını karşılayan, elle tutulamayan, gözle görülemeyen nesnelerin tümüdür. Bir toplumun örf adetleri, gelenek görenekleri, dili, değerleri, dini ve ahlaki öğretileri manevi kültüre örnek verilebilir (Eroğlu, 2000: 117-118). Malinowski ve Herskovitis'e göre aslında kültür kavramı, maddi ve manevi kültürü oluşturan nesnelerin toplamından meydana gelmiştir (Erdoğan, 1983: 120).

2.5.3. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür Ayrımı

Bu ayrımın temelinde güçlü kültürün, zayıf kültüre göre daha baskın olması vardır. Güçlü kültürde, grup üyelerinden istenilen her şey çok net ve bellidir. Bir sorunla karşılaşıldığında, yapılması gerekenler önceden belli olup grup üyelerinin farklı davranmasını gerektirebilecek bir kural ya da davranış boşluğu yoktur. Böyle bir kültürün devamlılığını sağlaması çok daha rahat olur. Bunun tam tersi zayıf kültürler de ise, yerleşmemiş bir kültür sistemi, belli belirsiz kurallar ve davranışlar baskındır. Yaşanılacak bir problem karşısında grup üyelerince farklı çözüm yollarının sunulması hem zaman kaybına neden olacak hem de bu kültürün, güçlü kültür haline gelmeden ortadan kalkmasına neden olacaktır.

2.6. Kurum Kültürünün Kapsamı ve Ortaya ıkışı

Dünyada ve Türkiye'de küreselleşme ile beraber teknoloji alanında yaşanan gelişmeler sonucu, kurumlararası rekabet en st düzeye çıkmış durumdadır. Bugün kurumları ön plana çıkaran, onların başarılı olmalarını sağlayan faktörlerden bir tanesi de, insana yani çalışanlara yapılan her türlü yatırımdır. Çalıştığı kuruma her türlü maddi ve manevi ihtiyaçlarında doyum sağlanan çalışanların, çalıştığı kuruma olan bağlılığı artar ve nihayetinde kurumun ilerlemesi ve başarı kazanmasına katkı sağlar. Çalışanlara yapılan yatırımların günümüz piyasa rekabetini olumlu yönde etkilediğini bilen kurumlar, kurum içi eğitim, sosyal hakların iyileştirilmesi, çalışanların ailelerini de kurumun bir parçası görerek, onların da gözetilmesinin sağlanması gibi politikaların benimsenmesiyle beraber, çalışanların kurum aidiyetinin arttığını görmüşlerdir.

Sadece belirli saatlerde işyerinde çalışan, duygusal yn gözardı edilen işgören düşüncesi terk edilerek, çalışanların sosyal bir varlık olarak algılandığı, işyeri haricinde de bir yaşam alanı kabul edilen ve buna ilaveten kurum için en önemli rekabet unsuru haline gelen insan faktörü, kurum kültürü güçlü kurumların çabaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Akıncı Vural, 2003: 95-100). Özellikle Sanayi Devrimi sonrası makineleşme gereği insan, makinelere yön veren, duygusal yn ihmal edilen bir varlık haline gelmiştir. Çok uzun

Çalışma saatlerine tabi tutulan çalışanlar, bir robot gibi görülerek psikolojik ve sosyal hakları yıllarca rafa kaldırılmıştır. 1970 ve 1980’li yıllarda dünyada iyice artan rekabet, kıt kaynaklar ve piyasadaki belirsizlik gibi nedenlerden dolayı kurumlar piyasada tutunabilmek için yeni arayışlara girmişlerdir. Özellikle Japon firmalarının, dünya ekonomisinde önemli bir ivme kazanarak yükselişe geçmeleri, diğeryandan da Amerika menşekli firmaların bulundukları konumu kaybetmesi sonucu Japon firmalarının yönetim şekli, çalışma koşulları gibi konular ilgi çekmiştir. Japon firmalarının yönetim ve üretim yöntemlerini uygulamaya alışan Amerika şirketleri istedikleri başarıyı yakalayamamışlardır. Bunun sonucunda yapılan araştırmalara göre, Japon firmalarının başarılı olmalarını sağlayan en büyük etken, güçlü bir kurum kültürüne sahip olmalarıdır. Bu gelişmeler sonucunda, kurum kültürü kavramının araştırılması, firma ve kurumlarca kendine has kültürlerin ortaya konulması kaçınılmaz olmuştur (Terzi, 2000: 20-21).

Kurum kültürü kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, literatürde kurum kültürünün ilk defa M.. Pericles tarafından, Atinalıların Sparta ile yapmış olduğu savaşı, ancak güçlü ve takım çalışması sonucu kazanacağını söylemesiyle beraber ortaya çıktığını görmekteyiz (Genç, 2016: 118). Ancak kavramın günümüz anlamıyla ortaya çıkışı genellikle bilim insanı Elton Mayo’nun, 1930 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde yapmış olduğu Hawthorne deneylerine dayandırılmaktadır. Elton Mayo araştırmasında, firmanın üretim verimliliği ve evre koşulları arasındaki ilişkisini incelemiştir. Elton Mayo’dan sonra Warner de bu alanda araştırmalar yaparak, işçilerin duygu ve sosyalliğini ön plana çıkarmaya çalışmış ve onların duygu, değer ve düşüncelerini ortaya koymuştur. Bu çalışmaların ortak amacı, çalışanlara yönelik iş kültürünü ortaya koymak olmuştur (Yahyagil, 2004: 54). Kurum kültürü kavramının kullanımına baktığımızda ise, kavram ilk defa Pettigrew tarafından 1979 yılında Administrative Science Quarterly’de yayınlanan, On Studying Organizational Cultures (rgtsel Kültürler üzerinde çalışırken) adlı makalesinde yer almıştır (Terzi, 2000: 19). Sonraki yıllarda Waterman ve Peters tarafından yayınlanan Mükemmeli Arayış ile Deal ve Kennedy tarafından yayınlanan Kurum Kültürü adlı çalışmalar kurum kültürüne yönelik ilgiyi artırmışlarıdır (zen, 2009: 69).

2.7. Kurum Kültürünün Tanımı

Kurum Kültürü kavramının tanımını yapmadan önce, kurum kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre ne anlama geldiğine bakıldığında evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi

köklü bir yapıyı içeren genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese anlamında kullanılmıştır (TDK, 2021). Kurum ya da örgüt olarak ifade edilen oluşumlar, insanların bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Yani böyle oluşumların geçmişi, insanların topluluk halinde yaşamaya başladığı ilk zamanlara kadar dayandırılabilir. Bu çalışmada kurum kültürü olarak ele alınan kavram, farklı kaynaklarda işletme kültürü, örgüt kültürü ve firma kültürü gibi farklı isimlerde kullanılmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120). Bu kavramlar genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Kurum kültürü en basit anlamıyla, bir kurumu diğer kurumlardan ayıran bütün özelliklerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Varol'a (1993: 182) göre kurum kültürü, bir kurumun temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, öge ya da seremonilerin hepsidir. Hofstede kurum kültürünü, aklın kolektif şekilde programlanması olarak tanımlarken, Michael Armstrong ise kurum kültürünü, kurumda insanların nasıl davranması gerektiğini gösteren, işlerin yapılma şeklini yönlendiren ve çalışanlar arasında paylaşılan bütün değer ve inançlar olarak tanımlar (Akıncı Vural, 2003: 40-41). Kültür kavramının tanımında olduğu gibi kurum kültürü kavramının tanımında da farklılıklar vardır. Bu tanımları ortaya koyan yazar ve bilim insanları, kendi iş alanlarına göre tanımın içeriğini belirlemektedirler. Bu anlamda yazarların bazıları kültürün soyut öğeleri olan inanç, değer, temel varsayımlarından yola çıkarak, kurum kültürünü tanımlarken, bazı yazarlar da kültürün somut öğelerini anlatan dil, ritüeller, seremoni, gelenek ve görenek odaklı tanımlar yapmaktadırlar. Bu durum kurum kültürüne yönelik tanımlar arasındaki farklılıklara neden olmuştur. Bu farklılıklara rağmen kurum kültürünün, kurum personelinin çoğunluğu tarafından kabul gördüğü ve işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin yönlendirici bir göreve sahip olduğu yazarlar tarafından ifade edilmektedir.

2.8. Kurum Kültürünün Oluşum Süreci ve Korunması

Kurum kültürünün ortaya çıkması için belli bir zamana ihtiyaç vardır. Kurumlar, genellikle iç ve dış çevrelerinden etkilenecek, çevreye cevap verebilecek bir kültür meydana getirirler. Tüm kurumlar çevreleriyle etkileşim halinde oldukları için çevrenin kurum kültürünü şekillendirmesinde, önemli bir işleve sahiptirler (Terzi, 2000; 29). Bir kurumda kültürün ortaya çıkmasını sağlayan dış çevrenin haricinde genellikle üç önemli faktör vardır. Bunlar en başta kurumların kurucuları, kurum üyeleri ve kuruma sonradan dahil olan üye ya da liderlerdir (Yıldız, 2004: 44). Kurumların kültürlerinin temelini, onları kuran kurucu tarafından atılır. Kurucuların düşünce, tecrübe, ideoloji gibi birikimleri kurmuş oldukları kurumun, kültürünün başlangıcı sayılır. Kurucular daha önceki iş yaşamı tecrübelerinden yola

çıkarak, kurum üyelerinden neler istediklerini, onlardan beklentilerinin neler olduğunu ortaya koyarak kurum kültürünün temel taşlarının atılmasını sağlarlar. Dünya çapında kurum kültürünü başarı ile temsil eden kurucular arasında, Ford Marka arabalar için Henry Ford, IBM için Thomas Watson, Disney Productions için Walt Disney, Apple Bilgisayar için Steve Jobs örnek verilebilir (Akıncı Vural, 2003: 97). Kurum kültürünün ortaya çıkmasını sağlayan diğer bir faktör kurum üyeleridir. Üyeler de, önceden çalıştıkları iş geçmişlerinden benimsemiş oldukları fikir, düşünce, kural ya da önerileri yeni kurumlarına taşırlar. Kurum tarafından benimsenen bu öğeler, kurum kültürünün daha da perçinlenmesini ve kuruma katılan yeni üyeler tarafından da kabul edilmesini sağlayacak nitelikte olacaktır. Son olarak kurum kültürünün oluşmasını sağlayan diğer bir faktörümüz de kuruma sonradan dahil olan üye ve liderlerdir.

Kuruma yeni katılan üyelerin getirmiş olduğu kültür, kurum kültürü ile çatışmadığı sürece onun daha da güçlenerek üyeler tarafından sahiplenilmesini kolay kılacaktır. Swales'e göre kurum kültürünü oluşturan bu üç faktörün dışında uygulanan yönetim şekillerinin ve ulusal kültürün de kurum kültürünün oluşmasında rol oynadığını ifade edilmektedir (Terzi, 2000; 31).

Bir kurumda kültürünün oluşması kadar, onun muhafaza edilmesi ve korunması da o kadar önemlidir. Kurum kültürü yerleştikten sonra uygulanan bazı eylem, pratik ve davranışlar kültürün benimsenmesine ve devamına yöneliktir (Türk, 2007: 44). İnsan kaynakları uygulamalarının geneli kurum kültürünü güçlendirici niteliktedir. Örneğin kurum içi eğitim, ödüllendirme, terfi sisteminin olması, yaptırım uygulanması, işe alımda seçim kriterlerinin bulunması, üst yönetimin örnek niteliğini teşkil eden davranışları ve son olarak da kurum kültürüne hakim olan üyelerin sosyalizasyon sayesinde kurum kültürünü benimseyemeyen üyelere ya da kuruma yeni dahil olmuş üyelere, kurum kültürünü aktarabilme süreçlerinin tamamı kurum kültürünün korunmasını ve devam ettirilmesini sağlar (Akıncı Vural, 2003: 109-113). Bu anlamda özellikle kurum kültürünün eğitim ve öğrenmenin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bütün kültürler bu ilke etrafında meydana gelmekte ve olgunlaşmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009: 207).

2.9. Kurum Kültürünün Önemi ve İşlevleri

Rekabetin artması, dünyanın küresel bir köy halini alması, piyasadaki hareketlilik gibi nedenlerden dolayı kurumlar, hayatta kalmak için yeni arayışlara girmiştir. Bu arayışlardan

bir tanesi de kurum kültürüdür (Eren, 1998: 86). Kurum kültürü, kurumu ayakta tutan temel taşlardan bir tanesidir. Güçlü kültüre sahip olan kurumlar, alanlarında her zaman başarılı olma eğilimindedirler. Küreselleşme, piyasa belirsizlikleri, ekonomik dalgalanmalar ya da ağır rekabet şartları, diğer kurumlara nispeten kültürü güçlü olan kurumları daha az etkiler. Kurum kültürü, bir kurumun görev ve amaçlarının hayata geçirmesinde, etkin ve verimli bir üretim sistemi oluşturulmasında önemlidir (Akıncı Vural, 2003: 63). Kurum kültürü sayesinde kurumun üyeleri işle ilgili yapılması ve yapılmaması gereken bütün davranışların farkında olur. Kurum kültürü bu sayede üyeler üzerinde bir oto kontrol mekanizması sağlamış olur. Bu anlamda Schein'e göre kurum kültürü üyelerin çalıştıkları kurumu daha iyi tanımalarını sağlar, bu da kurumun verimliliğini artırır. Kurum kültürüne sahip kurumlarda, prosedürler daha az olup çalışanlar, karşılarına çıkabilecek problemler karşısında ne yapılması gerektiğini daha önceden bilmektedirler. Bununla beraber kurum üyelerinin kurum kültürünü benimsemesi sonucu, kurumun amaçları ile bireysel amaçların bir noktada buluşması sağlanabilir. Bu yüzden kurumlar, bireylerin benimseyecekleri ya da en azından uyum sağlayabilecekleri bir takım değerler oluşturmak zorundadırlar. Böyle bir kültürün oluşması sonucu kurum çalışanları kendilerini kurumun bir parçası sayarak, kurumu bir nevi aile ortamı olarak görüp işe karşı sahiplenme göstereceklerdir (Türk, 2007: 33-34).

Kültür, ayrıca kurum içerisinde bir dizi işlevi de yerine getirir. Kısaca bunlar, kültür öncelikle bir kurumun sınırlarını belirleyerek onu diğer kurumlardan ayırt etmeyi sağlar. Kültürün bir diğer işlevi, üyelerin sosyalizasyonunu sağlayarak onlara kuruma karşı bağlılık sağlayan aidiyet duygusunu aşılır. Bu sayede bireysel çıkarlardan öte, kurumun menfaatleri ön planda tutulur. Kültürün bir diğer işlevi ise üyelerin davranışlarını düzenleyerek, kültür sayesinde kontrol mekanizması kurulmuş olur. Son olarak kültür sayesinde üyelerle kurum arasında bir bütünleşme sağlanarak, bir nevi kurum kültürü, kurum ve üyeleri birbirine bağlayan ip görevi görmektedir.

2.10. Kurum Kültürünün Özellikleri ve Yararları

Kurum kültürünün birbirinden farklı, birden fazla özelliği bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, genellikle kurum kültürünün farklı özelliklerine yer verilmiştir. Ancak kurum kültürünün özelliklerine geniş bir çerçeveden bakıldığında, kurum kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Türk, 2007: 25):

-Kurum kültürü genellikle bireyler tarafından meydana getirilmiş olup, kurum üyelerinin ortak düşünce ve isteklerinin sonucu ortaya çıkar. Yani kurum kültürleri aslında sosyal bir nitelik taşır. Çünkü kurum kültürü birden çok bireyin, bir araya gelerek oluşturduğu bir olgudur.

-Kurum kültürü, bütünleştiricidir. Kültür sayesinde kurumların, hem dış hem de iç çevresiyle uyum sağlanmış olur. Karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkan inanç, değer ve davranışlar toplamını oluşturan kurum kültürü farklı kurumlar, piyasa şartları, ekonomik yapı, siyasi kesim, yerel kültür, kurum üyeleri gibi iç ve dış çevresiyle bütünleşmesini sağlar.

-Kurum kültürü öğrenilebilir ve zamanla değişen bir özellik göstermektedir. Kurum kültürüne sahip bir kuruma sonradan dahil olan üyeler, önceden kurumda çalışan üyelerden kurumun özelliklerini öğrenir ve kendilerinden sonra gelecek üyelere aktarım yaparlar. Ayrıca öğrenme işlemi, sadece kurumdaki üyelere doğru değil, yeni üyelere kuruma doğru da olabilmektedir. Yani kuruma yeni katılan üyelerin zaten önceki iş yaşamlarından edindikleri kültürel kazanımları olduğu varsayıldığında bunları kuruma getirerek, kurum kültürüne katkı sağlayabilmektedirler. Böylece öğrenme işlemi, üyelere kuruma doğru olmuş olur. Diğer bir yandan kurum kültürü zamana ve mekana göre değişkenlik gösterebilir. Hayatta kalmak isteyen kurumlar, piyasa şartlarına cevap verebilecek kültür değişimlerini yapmalıdırlar. Kısacası kurum kültürü, kurumun her anlamda gereksinimleri karşılamalıdır (Erdoğan, 1983: 134-137).

-Kurum kültürü, kurumları diğer kurumlardan ayırt edici özellikler ortaya koymaktadır. Kendine has bir kültürü olan kurumlar, diğer kurumlardan düşünce, değer, inanç, varsayım ve çalışma prensipleri açısından birçok farklılık gösterir.

-Kurum kültürü genellikle yazılı bir metne dayanmaz. Genellikle sembolik ifadelerle aktarımı sağlanan ve kurum üyelerinin akıllarında tuttukları davranışlardan oluşur.

-Kurum kültürü, kurum üyeleri arasında fikir birliği sağlarken, kurum kültürü ayrıca kurumun iç ve dış çevresi için iletişim kanalı görevi görmektedir (Akıncı Vural, 2003: 58-59).

-Kurum kültürü kapsayıcıdır. Yani kurumun bütün faaliyetleri üzerinde etkisi görülür. Bir kurum kültürü böyle bir özellik göstermiyorsa, hayatta kalması zorlaşır (Yıldız, 2004: 44). Kurum kültürünün genel olarak özellikleri bu şekildedir. Kültürün kuruma sağladığı yararlarla da kısaca bakıldığında (Türk, 2007: 39-42):

Kurum kültürü, en başta kurum içerisinde bir koordinasyon sağlar. Kurum kültürü, yöneticiler ve üyelerinde uyum meydana getirerek, ortak amaç ve değerler ortaya çıkarır. Kurumun bütünlüğünü ve sürekliliğini devam ettirebilmesi için gerekli olan koordinasyonun ortaya çıkabilmesinde, kurum kültürünün rolü büyüktür.

Güçlü bir kültüre sahip olan kurumlarda motivasyon, yani üyelerin işe karşı beklentileri, iş doyumları yüksek olmaktadır. Böylesi kurumlarda, çalışanlardan alınan verimlilik yüksek seviyede olur. Motivasyona bağlı olarak da, çalışanların işe bağlılığı, plan, program ve projelerin kısa sürede uygulanması, kurumun büyüme eğilimine girmesi sağlanmış olur. Son olarak üyelerini motive eden bir kurumda, işten ayrılmalar az görülür ve kalifiyeli, yetişmiş çalışanların elde tutulması daha rahat olur.

2.11. Kurum Kültürünün Türleri

Literatür incelendiğinde, kabul gören kurum kültürü türleri baskın kültür-alt kültür ve güçlü kültür-zayıf kültür ayrımıdır.

2.11.1. Baskın Kültür - Alt Kültür Ayrımı

Kurum üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler ve inançlar, kurumun baskın olan kültürünü oluşturur. Kurum kültürü denildiği zaman genellikle baskın kültür akla gelmektedir. Baskın kültürün haricinde, kurum içerisinde yer alan bölümlerin de kendilerine has kültürleri olabilir. Örneğin Personel Müdürlüğü ile Gelir Müdürlüğü'nün baskın kültür haricinde, müdürlük bazında farklı düşünce ve uygulamaları yer aldığı alt kültür bulunmaktadır. Alt kültürler, kurum içerisinde baskın kültürle uyumlu olduğu sürece kuruma faydalı olabilecektir (Berberoğlu vd., 1998: 38).

2.11.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür Ayrımı

Kurumu ayakta tutan, onun ilerlemesini sağlayan güçlü bir kültüre sahip olmasıdır. Güçlü kültür, kurumun temel değerlerinin paylaşılması ve üyeler tarafından kabul edilmesidir. Kurum üyeleri tarafından benimsenen kültür, zamanla daha güçlü hale gelir. Güçlü kültür, kurum üyelerinin işe karşı isteğini artırıp, iş doyumunu ve amaç birliğini sağlamakla beraber performans düzeyini artırır. Zayıf kültür ise, kurumda bilinçli olarak oluşturulmamış, düzensiz kurallardan oluşur. Bu kurallar genellikle karşılaşılan problemlere cevap veremezler. Kurum üyeleri karşılaştıkları sorunlar karşısında, önceden ne yapacaklarını bilemez ve böylece bu kurumlar zamanla piyasada tutunamayıp yok olup giderler (Benk, 2017: 7-8).

2.12. Kurum Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Günümüzde rekabetin artması, piyasa koşullarının değişmesi, kurumların iç ve dış çevrelerine cevap verebilme  abasası gibi nedenlerden dolayı kurum kültürünün  onemi daha da artmaktadır. Kurum kültürü, kurum içi bağları ve kurumsal iletişimin güçlü hale gelmesi, i e alımda belli şartların ortaya konulması, yönetimin etkinliğinin sağlanması gibi nedenlerden dolayı kurumların geneli, kurum kültürü kavramına yönelmektedirler. Kısacası ayakta kalmak isteyen kurumlar, güçlü kültüre sahip olmak zorundadırlar. Kurum kültürünün  oneminin artmasıyla beraber hem kurumların yönetim departmanları hem de akademik alanda bu konu ele alınarak modellemeler ve çözüm yolları oluşturulmak istenmektedir. Bu şekilde ortaya konulan modellerden beklenen şey, kurumun kültürünü güçlü hale getirerek, onun devamlılığını sağlamasıdır. Literatürde kurum kültürünü açıklamada kullanılan başlıca modeller şunlardır:

2.12.1. Geert Hofstede'in Güç Mesafesi Modeli

Geert Hofstede'in Güç Mesafesi Modeli, kurum kültürü konusunda en çok kabul gören modellerin başında gelmektedir. Hofstede bu modeli 1980 yılında ortaya koymuştur. Modelin ismi olan güç mesafesi kavramını Hofstede, bir toplumun kurum ve organizasyonlarında gücün adil olmayan bir şekilde dağıtılmasını kabul etme derecesi olarak tanımlamaktadır (Yiyit, 2017: 159). Bilindiği gibi bir ülkede bulunan kültürel değer ve inançlar, o ülkede faaliyette bulunan kurumlara da yansımaktadır. Ulusal kültürle beraber, kurumların kendilerine has kültürleri de vardır. Böylelikle kurumlar, hem ulusal kültürden etkilenir hem de kendilerine has alt kültürlerini harmanlayarak, kurum kültürünü olu turmu  olurlar. Dolayısıyla  lkeler arasındaki kültürel farklılıklar, kurumların da farklı kültürlere sahip olmasına neden olmaktadır. Hollandalı sosyal bilimci Geert Hofstede bu gerçeği g  z önünde bulundurarak, ulusal kültürdeki farklılıkların boyutlarını ele almaya çalışmıştır. Hofstede'e göre bu kültürel farklılıkların dört boyutu vardır. Bunlar; G   Uzaklığı, Belirsizlikten Kaçınma, Bireysellik-Kollektivizm ve son olarak da Erkeksilik-Di illiktir (Türk, 2007: 58-59).

2.12.1.1. G   Uzaklığı

G   uzaklığı kavramı, toplumları oluşturan bireyler arasında gücün eşit şekilde dağıtılıp dağıtılmamasına ilişkindir. G  ten kasıt, aslında bireyler arasındaki eşitlikten bahsedilmektedir. Yani bireyler arası refah, eğitim, kültür ve sosyal hayatın adil bir şekilde

organize edilip edilmediği üzerinde durulur. Ulusların ve ona bağlı olarak da kurumların, farklı kültürel kimliklere sahip olması nedeniyle güç uzaklığının da farklılaşması normaldir. Geert Hofstede'e göre, güç mesafesinin az olduğu yerlerde kişilerin özgürlük alanı genişlemekte, bununla beraber daha demokratik bir yönetim şekli ortaya çıkmaktadır. Oysa güç uzaklığının arttığı ulus ve kurumlara bakacak olursak, bireylerin kısıtlandığı, gücün belli bir kesimin elinde bir nüfuz niteliğinde olup haksızlıkların arttığı ve demokratik yönetimden uzak bir yönetim şeklinin benimsendiği görülmektedir. Bu anlamda güç uzaklığının arttığı yerlerde kültürel ilerleme ve devamlılıktan bahsetmek mümkün değildir (Akbaş Tuna, 2020: 411-413).

2.12.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Güç mesafesi modelinin bu boyutunda, bireylerin belirsizlikler karşısında nasıl davranacaklarına ilişkindir. Hofstede'e göre belirsizlikten kaçınmanın az olduğu kurumlarda, iş kaygısı, stres gibi işi ve bireyleri olumsuz etkileyecek faktörler bulunmazken, yüksek risk alma, işine sadık olmak gibi olumlu etkiler gözlenir. Böyle kurumlarda yatay iletişim ön planda iken, işle ilgili daha az yazılı kurallar bulunmaktadır. Bununla beraber çalışanlar ile yöneticiler arasında güç uzaklığı daha az olup bu da kurum kültürünün güçlü oluşuna işaret etmektedir. Oysa belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu kurumlara bakacak olursak; bireylerin sorumluluk almaktan kaçındığı, stres, kaygı ve işten kaytarmanın had safhada olduğu görülmektedir. Bununla beraber Terzi tarafından yapılan çalışmalarda böyle kurumlarda belirsizliklerin önüne geçmek için daha katı yazılı kurallar uygulanmakta olup çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güç mesafesini arttırdığı belirtilmektedir. Güç mesafesinin artmasıyla beraber yatay iletişimden çok dikey iletişim ortaya çıkmaktadır (Terzi, 2000: 72-73).

2.12.1.3. Bireysellik / Kollektivizm

Kültürün bu boyutunda, bireylerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa toplumun ihtiyaçlarına mı öncelik vereceği ile alakalı olup kurum içerisinde birlik ve beraberliğin ne kadar önemli olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Öncül vd., 2016: 257). Bireysellikte, bireyler sadece kendilerini ve ailelerini düşünürler. Kararlar bir ya da bir kaç kişi arasında alınır. Kollektivist özellik taşıyan ulus ya da kurumlar ise, bireyden çok toplumun çıkarlarına önem verirler. Hofstede uluslar bazında yapmış olduğu çalışmasında güçlü ve zengin ülkelerin daha çok bireysellik kültüre sahip olduğunu tespit ederken, daha fakir ve diğer ülkelere göre güçsüz

olan ülkeler de ise kollektivist yani toplulukçu kültür anlayışının olduğunu ortaya koymuştur. Hofstede uluslar bazındaki bu çalışmasından yola çıkarak, grubun genelini düşünen, kollektivist kurumların daha güçlü ve istikrarlı bir kültüre sahip olacağını belirtmektedir. Böylece kurum içersinde bireylerin değil, kurumun bütününe fayda sağlayan bir birliktelik kültürü oluşturulmuş olur.

2.12.1.4. Erkeksilik ve Dişillik

Güç mesafesinin son boyutunda ise kültürün, toplumda cinsiyetlere yüklemiş olduğu rollere vurgu yapılmaktadır. Bu rollerden kasıt, toplum içerisinde insanlara karşı davranışların olumlu ya da olumsuz oluşu ile ilgilidir. Akıldan çok duygularıyla hareket etmeye çalışan, nazik, sevecen, saygılı gibi özellikler dişillik göstergesi iken, daha çok akıl ile hareket eden baskıcı ve saldırgan davranışların sergilenmesi ise erkeksilik göstergesi kabul edilmektedir (Öncül vd., 2016: 257). Ayrıca bu kültürün diğer bir açıklamasına göre, erkeksi kültürlerde daha çok güç ve zenginlik elde etme, statü kazanmak için başarılı olmak vurgulanmakta iken, dişillik karaktere sahip kültürler de ise, kaliteli yaşam, toplum değerlerine bağlılık, bireyler arası iyi ilişkilerin sağlanması ve ben merkezli değil, herkesin gözetildiği bir düzene işaret etmektedir (Altay, 2004: 305). Kültürün bu boyutuna kurum bazında bakacak olursak, erkeksilik özelliklerinin yoğunlukta olduğu kurumlarda bireyler hırslıdır, sürekli çalışma düşüncesi vardır, başarılı olmak hayranlık uyandırır ve son olarak da olası bir problem daha güçlü olanların lehine çözüm bulur. Dişillik kültürünün yoğunlukta olduğu bir kurumda ise, bireylerin odak noktası kaliteli bir yaşamdır. Her zaman için başarılı olamayan insanlara karşı daha merhametli olunurken, yaşanan bir problem güçlü olanın lehine değil, müzakere sonucu çözüme kavuşur (Türk Kültür Vakfı, 2012: 3).

Son olarak Geert Hofstede'in Güç Mesafesi Modelini uyguladığı ülkelerden bir tanesi de Türkiye olmuştur. Hofstede'e göre Türkiye'nin güç mesafesinin fazla, belirsizliğe karşı toleransın düşük yani belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, bireyselliğin düşük ve erkeklik-dişilik özelliklerinin de birbirine yakın olduğu sonucuna varmıştır. Ulusal kültür açısından böyle bir sonuca varan Hofstede'e göre kurumlar da ulus kültürünün benzeri bir kültür benimserler.

2.12.2. Goffee ve Jones'un SS Modeli

Bu model ismini İngilizce sosyalleşme (socialization) ve dayanışma (solidarty) kelimelerinin baş harflerinden almaktadır. Goffee ve Jones'a göre sosyalleşme, bir kurumda

alışan bireyin, kurumdaki diğerk tüm bireylerle arkadaş canlısı olabilme derecesini ortaya koymaktadır. Onlara göre kurum içerisinde gerçekleşen sosyalleşme, bireyler arasında sıkı bir bağ meydana getirerek çalışanlarda yüksek moral, dinamizm ve verimlilik artışı sağlamaktadır. Bireyler arasındaki ilişkilerin karşılıklı samimiyete dayanması, yapılan işlerin karşılık beklenilmeden yapılmasını sağlar. Fakat sosyalleşmenin ileri boyutlara taşınması her zaman için kurumlara fayda sağlamayabilir. Bazen sosyalleşme ile beraber kurum içerisinde lakayit davranışlar, işe karşı boşlama gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Modelde ele alınan dayanışma kavramına bakacak olursak, dayanışma sosyalleşmenin tam tersi olarak duygulara değil, akla dayanmaktadır. Dayanışma içerisindeki kişiler ortak hedefler etrafında toplanarak, ortak fayda sağlamaya çalışmaktadırlar. Buradaki kişiler sosyalleşme kavramındaki gibi dostça davranıp birbirlerini sevmek zorunda değillerdir. Dayanışmada önemli olan ortak hedef ve bunlara karşılıklı birliktelikle ulaşılmasıdır. Goffee ve Jones'ın SS Modeli, sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre, dört kültür tipine ayrılmıştır. Bunlar toplumsallaşmış, kar amacı güden, şebekeleşmiş ve bölümlenmiş kurum kültürü tipleridir (Türk, 2007: 59-60).

2.12.2.1. şebekeleşmiş Kurum Kültürü

Goffee ve Jones'a göre bu kurum kültüründe, yüksek düzeyde sağlıklı sosyalleşme ve nispeten düşük oranda dayanışma görülmektedir. şebekeleşmiş kurum kültürü bir nevi dostluk ve nezaket kültürüdür (Kavi, 2008: 121). Burada kurum çalışanları arasındaki ilişkiler arkadaşlık boyutundadır. Genellikle kurum içerisinde aile havası hakimdir, çalışanların birbirlerinin odalarına gidip gelmeleri serbesttir. Kurum kültürü gereği kurumdan ayrılan çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler yapılarak, iş yaşamı sonrası da bağlar kopmamış olur. Kurumda bireyler arasındaki farklılıklar, zenginlik olarak algılanır. Bu sayede kurumda bütünleşme sağlanmış olur (Benk, 2017: 36-37). Bu bütünleşmeyle beraber, çalışanlar işlerine karşı son derece sadık olup kurum içerisinde katılım sağlarlar (Türk, 2007: 61).

2.12.2.2. Kar Amacı Güden Kurum Kültürü

Bu modelde şebekeleşmiş kurum kültürünün tam tersi olarak sosyalleşmenin düşük, dayanışmanın yüksek olduğu görülür. Buradaki sosyalleşme arkadaşlık odaklı değil, tamamen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla vardır. Bu modelin en büyük özelliği hedeflenen işin bitirilmesidir. Bu yüzden çalışanlar arasında hedef odaklı amaçlar, fikir birliği, beraber hareket etme ve işin üstesinden gelebilmek için olması gereken bütün değişimler kabul edilir.

Bu kültürü benimseyen kurumlar müşteri odaklı oldukları için piyasa koşullarını takip ederek bütün değişimlere uyum sağlarlar. Karar alma süreci katılım odaklı olmadığı için karar almak kolaydır (Benk, 2017: 36). Bu sayede müşteri ve piyasa koşullarına cevap vermek çabuk olur. Kar amacı güden kurumların en büyük eksiği acımasız olmalarıdır. Hedef odaklı bir kültürü benimseyen böyle kurumlar, sadece kendi karlarını düşünerek çalışanlarına da bireyselliği empoze ederler. Böylece çalışanlar kendilerine verilen görevler haricinde başkalarına karşı yardım etmekten uzak dururlar.

2.12.2.3. Bölümlenmiş Kurum Kültürü

Bu kurum kültürü modelinde Goffee ve Jones, hem sosyalleşme hem de dayanışmanın düşük olduğunu söylemişlerdir. Burada bireyler arasında dostluk kurulması önemsizdir. Bireylerden çok fikirler ön plana çıkar. Ortaya konulan fikirde başarı sağlandıktan sonra, fikrin nasıl ya da ne şekilde uygulandığının herhangi bir anlamı yoktur. Bölümlenmiş kurum kültürünü benimseyen kurumlar, çalışanlarına olabildiğince özgürlük alanı sağlamaktadırlar. Böylelikle çalışanların başarılı olmaları sağlanmış olur. Ayrıca bu kurumlarda maliyet avantajı sağlanır. Çünkü çalışanlar kuruma gelmeden de evlerinde ya da istedikleri yerde çalışabilirler. Burada bireyler başarılı oldukça hem kendileri hem de çalıştıkları kurum kazançlı çıkar. Birey başarısına göre adil bir maaş politikası benimsenir. Yukarıda saydıklarımız bu kültür modelinin olumlu yanları iken, kişilerin özgürlüklerinin yanında yalnız çalışmak zorunda kalmaları onları olumsuz etkiler ve başarı için rekabet hırsı ve bir noktadan sonra çalışanlar arasında üzücü davranışlara yol açabilir. Ayrıca burada herkes kendi başarısını düşündüğü için çalışanlar arasında bilgi paylaşımı olmaz, bu da kurumsal öğrenmenin önüne geçer (Türk, 2007: 64).

2.12.2.4. Toplumsallaşmış Kurum Kültürü

Toplumsallaşmış Kurum Kültürü Goffee ve Jones'a göre, modelin temelini oluşturan sosyalleşme ve dayanışmanın kurum içerisinde hangi seviyelerde olduğunu göstermektedir. Kurumlarda sosyalleşme ve dayanışmanın yüksek olduğu durumlarda, kurumlar açısından iş verimliliği, çalışanlar açısından ise iş tatmini fazla olmaktadır. Toplumsallaşmış kurum kültürünün sağlıklı bir şekilde uygulandığı kurumlarda, güçlü bir kurum kültürünün ortaya çıkması sağlanmaktadır. Böyle kurumlarda liderler, öyküler ve kahramanlıklar kurum kültürünün benimsenmesi ve gelecek nesillere aktarılmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Goffee ve Jones'a göre bu kültür modeli, şebekeleşmiş ve kar amacı güden kurum

kültürlerinin bir araya gelmesi sonucu oluşmuştur. Böylelikle şebekeleşmiş kurum kültüründen bireyler arası dostluk ve arkadaşlık alınırken, kar amacı güden kurum kültüründen de performans ve enerji kavramları bu kültür modeline entegre edilmiş olur (Kavi, 2008: 122).

2.12.3. Talcott Parsons'un AGIL Modeli

AGIL kültür modeli Amerikalı psikolog Talcott Parsons tarafından ortaya konulmuştur. Parsons AGIL kültür modeliyle kurum kültürünün ortaya konulmasında sosyal değerlerin rolü üzerinde durmuştur. Amaçları olan ve başarı kazanmak isteyen kurumlar hem iç hem de dış çevrelerine uyum sağlayarak, bununla beraber var olan sistemlerle bütünleşip, kendi çalışanları ve çevresinden kabul görececek bir konuma gelecektir (Eren, 1998: 92). Parsons'a göre bir kurumun kültür sürekliliğini sağlaması için bazı fonksiyonların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar kurum kültürü modeline de ismini veren İngilizce, Adaptation (Uyum), Goal Attainment (Amaçlar), Integration (Bütünleşme) ve Legitimacy (Meşruiyet) kavramlarından meydana gelmektedir (Sarıyıldırım, 2014: 25). Parsons bir kurumun başarılı olması için içinde bulunduğu sistemi ve buna bağlı olan alt sistemlerin, AGIL modelinin temelini oluşturan dört temel fonksiyonun aksamadan işlemesi gerektiğini söylemektedir. Bununla beraber sosyal sistemlerin kurulmasında ve devam etmesinde kültürel değerlerin rolü büyüktür. Sosyal sistemlerin devamlılığını sağlayan kültürel değerleri teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve son olarak dini değerler olarak sayılabilir. (Eren, 1998: 93).

2.12.4. Ouchi'nin Z Tipi Kurum Kültürü Modeli

William Ouchi genel bir kurum kültürü modeli ortaya koymak yerine, belli kurumlar üzerinde çalışarak Z Tipi Kurum Kültürü Modelini oluşturmuştur. Ouchi bu modeli ortaya koyarken, üç tip kurum üzerinde çalışma yapmıştır. Bunlar tipik Amerikan kurumları, tipik Japon kurumları ve son olarak da modele ismini veren Z tipi Amerikan Kurumlarıdır. Z tipi kurum kültürünün mucidi sayılan William Ouchi, modelini ortaya koyarken tipik Japon kurum tipinin en bariz özellikleri olan, güdülenme, kalite, verimlilik ve işgücünün devamlılığını kurumların başarısı için gerekli olduğunu söylemektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 152). Ouchi Z tipi kurum kültürü teorisinde, tipik Japon kurumlarından yola çıkarak bunların tipik Amerikan kurumlarına nasıl uygulanacağı üzerinde durmuştur. Bu kurum kültürü tipi aslında, Klasik Batı Kültürü anlayışının alternatifi olarak ortaya çıkmış olup, biz

merkezli, katılımcı, ortak değerlerin ön plana çıkarıldığı bir yönetim anlayışı oluşturmaya çalışmıştır (Erdem, 2007: 64). William Ouchi tarafından ortaya konulan Z tipi kültür modeline göre, Z tipi kurum kültürüne sahip şirketler, Amerikalı şirketlerden daha başarılıdır. Ouchi bu kurumların başarılı olma sebebini yedi faktöre bağlamaktadır. Bu faktörler şunlardır (Özkalp ve Kirel, 1996: 63):

-İş Görenlere Bağlılık ve Onlara İlgi Duyulması: Kurumlarda çalışan bireylerin gözetilmesi ve sadece kurumda değil kurum dışında da kurumun bir parçası olduğunu göstermesidir. Ailenin bir parçası olarak kabul edilen kurum çalışanları genellikle iş harici de kurumların ilgili alanındadır. Korunup gözetilen bireyler hem iş tatmini yönünden olumlu etkilenir hem de kurumuna karşı aidiyet duygusuna sahip olur.

-Değerlendirme: Z tipi ve tipik Japon kurumlarında değerlendirmeler sık sık yapılır ancak terfiler yavaş ilerler. Ancak tipik Amerikan kurumlarında terfiler hızlı bir şekilde yapılmaktadır.

-Kariyer Gelişimi: Ouchi'ye göre Z tipi ve tipik Japon kurumlarında kariyer gelişimi mevcut olup, başarılı olmak isteyenler farklı görevlerde çalışarak kariyerlerini ilerletebilirler. Fakat aynı şey tipik Amerikan kurumları için söylenemez. O kurumlarda kariyer ilerlemesi daha zordur.

-Kontrol ve Karar Verme: Kontrol ve karar verme Z tipi ve tipik Japon kurumlarında önemli bir yer tutar. Bu kurumlarda kontrol ve koordinasyon her zaman sağlanırken, karar verme ise genellikle fikir birliğine dayanmaktadır. Tipik Amerikan kurumlarında ise kararlar genellikle yöneticiler tarafından alınmaktadır.

-Sorumluluk: Tipik Amerikan kurumlarında bireysel sorumluluk ön plana çıkarken, Z tipi ve Japon kurumlarında ise sorumluluk alınacaksa herkes sorumluluğu üstlenir.

Sonuç olarak William Ouchi tarafından ortaya konulan Z tipi Kurum Kültürü Modeli, kurum içi iletişimin, yardımlaşmanın, katılımcı karar vermenin, kariyer gelişiminin, ben merkezli değil biz merkezli bir anlayışın, ortak değerlere sahip çıkılmasının önemsendiği bir yönetim şeklini ortaya koymaktadır. Bunu uygulayan Japon kurumları genellikle başarılı olmuşlardır. Zaten bu modelin ortaya çıkmasındaki sebeplerden bir tanesi de Amerikalı kurumlar karşısında, Japon kurumların piyasadaki önlenemez yükselişi olmuştur.

2.12.5. Peters-Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman, Mükemmeli Arayış adlı kitaplarında Amerika da başarılı olan kurumların iyi yönlerini ortaya koymaya çalışmışlardır. İkisinin Mükemmellik Modeli de ismini bu kitaptan almıştır. Onlara göre bir kurumun başarılı olabilmesi için sekiz tane kültürel özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bu sekiz özellik aşağıdaki gibidir (Yıldız, 2004: 67-68):

1. Yalın Yapı ve Az Kurmay: Bu özelliğe göre başarılı kurumların çok yöneticiden öte, nitelikli ve az sayıda yöneticiye ihtiyacı vardır. Bu kurumlarda başarı çalışan sayısı ile değil kaliteli yönetici ve çalışanlarla kazanılan başarılarla elde edilir.

2. Özerklik ve Girişimcilik: Kurumların başarılı olmasını sağlayan etkenlerden bir tanesi de çalışanlara sağlanan rahat, baskıdan uzak iş ortamıdır. Bu sayede yenilikçi fikirler oluşur ve girişimci çalışanların önü açılmış olur.

3. İşin Üstesinden Gelebilmek İçin Eylemden Yana Olma: Kurumlar olay ve fırsatlar karşısında eyleme geçtikleri sürece başarılı olurlar.

4. Gevşek ve Sıkı Yapıların Birarada Bulunması: Sıkı yapıdan kasıt, çalışanların birbirlerini ve kurumun temel değerlerini anlamaları için kontrol altında tutulmaları sağlanırken, gevşek yapıda ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından gözetilmesi demektir.

5. Müşteriye Yakın Olmak: Kurumların amaçların başında kar elde ederek piyasada süreklilik sağlamak gelmektedir. Bunu isteyen kurumlar her zaman müşterisini anlayan, isteklerine cevap veren ve ona yakın olan bir konumda olmak zorundadırlar.

6. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik: Başarılı kurumların kültürlerine bakıldığında, kurum çalışanları kurumun bir parçası olarak görülür. Çalışanlar kurumdan sadece maaş alan bireyler olmaktan çıkıp artık hayatının her anında kuruma ait olma, aidiyet hissetme aşamasına geçilmiştir. Bunun için de kurumlar çalışanlarına maddi ve manevi her anlamda destek vermek zorundadırlar. Kendisini kurumun değerli bir parçası olarak gören çalışanlar, üretim ve hizmette yüksek verimlilik ortaya koyarlar.

7. Kurumun Değerlerine Önem Vererek, Onlarla Yönetilmek: Kurum kültürünün başarılı bir şekilde çalışanlara aktarılması isteniyorsa kurumu ayakta tutan değerler ön plana çıkarılarak, yöneticilerin en başta bu değerler çerçevesinde kurumu yönetmesi gerekmektedir.

8. En İyi Yapılan İşe Sadık Kalmak: Günümüzde iş alanları çeşitlenmekle beraber, Peters ve Waterman'a göre kurumlar başarılı olmak istiyorlarsa fazla riske girmeden en iyi yaptıkları yani uzmanlık alanındaki işlerle ilgilenmelidirler. Başka işlere yönelerek hem para hem de zaman kaybına neden olunmamalıdır.

2.12.6. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy ortaya koydukları kültür modellerinde, çevre ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Onlara göre çevresel faktörler, sadece kurumun yapısını değil aynı zamanda kurumun kültürünü de etkiler. Bu modelde iki temel kriter esas alınmıştır. Bunlardan ilki kurumun aldığı kararlar ile çevresel belirsizliğin derecesi, ikincisi de kurumun başarısının çevreden edinilen geri bildirimle alakalıdır (Türk, 2007: 52). Bu kurum kültürü modeli bazı kaynaklarda; Atılgan Kültür, Yetki Kültürü ve Kapalı Hiyerarşi Kültürü gibi üçlü sınıflandırmaya tabi tutulurken (Akıncı Vural, 2003: 85-87), bazı kaynaklarda ise Sert Erkek / Maço Kültürü, Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü, Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü ve son olarak da Süreç Kültürü gibi dördü sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Türk, 2007: 52). Bu sınıflandırmalar aşağıda özetlenmiştir.

2.12.6.1. Sert Erkek / Maço Kurum Kültürü Modeli

Bu kurum kültürü modelinin bir diğer ismi de, yüksek risk – hızlı geri bildirimdir. Bu modelde çevresel belirsizliklerin ve riskin çok fazla olması nedeniyle, geri bildirim hızlı olmak zorundadır. Genellikle bu kurum kültürünü benimseyen kurumlar, hızlı karar vermektedir. Hızlı karar vermenin sonucu olarak da, kazanç ya da kayıplar yüksek oranda olmaktadır. Çünkü piyasadaki fırsatlardan yararlanmak için düşünmeye fırsat yoktur. Model ismini hemen kavgaya tutuşan sert erkek tiplemesinden almaktadır (Türk, 2007: 52-53). Bu kurum modelinde gruptan çok kişiler ön plana çıkmaktadır. Bu kültür çeşidi genellikle reklamcılık, kozmetik, büyük yapı firmaları ya da film sektöründe yaygındır (Çelik, 2007: 51). Burada kurumlar, ya büyük karlar elde eder ya da büyük zararlarla kapanma aşamasına gelirler. Örneğin televizyonda yapılacak bir programın reyting alması kar getirecekken, beğenilmemesi durumunda ise onlarca kişinin işsiz kalmasına neden olacaktır.

2.12.6.2. Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü Modeli

Bu modelin literatürdeki bir diğer ismi de, düşük risk – hızlı geri bildirimdir. Bu isimden de anlaşılacağı gibi bu kurum kültüründe piyasadaki belirsizliklere oranla risk düşük olup bununla beraber elde edilen kar da, sert erkek modeline göre daha az olmaktadır. Riski

sevmeyen kurumlar, belli bir satış hacmini yakalayarak bu kurum kültürünü benimsemeyi tercih ederler. Bu tarz kurumlarda müşteri odaklılık esas olup, müşteriye en iyi şekilde cevap vermek birinci önceliktir. Sert erkek modelinin tersine burada takım çalışması önemsenmektedir. Pazarlama departmanı, belki de bu kurumların en önemli bölümleridir. Çünkü yüksek sayıda satış, iyi bir pazarlama stratejisinden geçmektedir. Bu kurum kültürü modeline, bilgisayar üretimi yapan şirketler, moda sektörü, fast food şirketleri ve emlakçılık gibi sektörler örnek verilebilir (Terzi, 2000: 82).

2.12.6.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü Modeli

Bu kurum kültürünün en önemli özelliği çevresel belirsizler karşısında büyük riskler taşımaya rağmen, çevreden gelebilecek geri bildirimler yavaştır. Burada kurumların alacağı risk çok fazla olup maliyet yüksektir. Bu kurum kültürü modelinde başarıya aç, teknoloji odaklı düşünen, yenilikçi takım çalışması sonucu başarı elde edilebilir. AR-GE süreci burada önemli bir yer tutmaktadır. Bu modele örnek olarak, havacılık sektörü, araştırma ve geliştirme faaliyeti yürüten şirketler, petrol ve kimya sektörü ve ülke orduları örnek verilebilir. Burada geri bildirimlerin de yavaş olması nedeniyle ortaya çıkacak bir başarı için yıllarca beklenilebilir. Maliyetinin yüksek olması ile beraber olası başarı sağlanması halinde büyük kazanımlar elde edilmesini sağlar (Akıncı Vural, 2003: 86).

2.12.6.4. Süreç Kültürü Modeli

Modelin bir diğer ismi, düşük risk – yavaş geri bildirimdir. Bu modele örnek olarak kamu kurumları, sigorta şirketleri ve kredi veren bankalar verilebilir. Burada unvanlar ve hiyerarşideki ayırım çok önemlidir. Bir nevi bürokrasi kültürü hakimdir. Kişilerin ne iş yaptığı değil, nasıl yaptığı ön plana çıkmaktadır. Süreç kültüründe kurallar önemli olup genellikle kurallara uyulması için denetim sağlanır. Yönetimde ast üst ilişkisi bariz şekilde görülmekte olup üstlerin emirleri genellikle derhal yerine getirilir. Bir nevi çalışanlara yeterince serbestlik verilmez. Hem yazılı ve sözlü kurallar hem de hiyerarşik denetim sayesinde sıkı bir çalışma süreci vardır.

2.12.7. Harrison ve Handy Modeli

Harrison ve Handy tarafından ortaya konulan kurum kültürü modelleri, genellikle kaynaklarda ayrı başlıklar altında işlenmektedir. Ancak Harrison tarafından güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırılan bu model aynı şekilde Handy tarafından Yunan Mitolojisi'nden esinlenerek sınıflandırılmalar yapmıştır. Aslında iki

modelde birbiri ile örtüşmektedir (Terzi, 2000: 76). Bu yüzden iki model tek başlık altında incelenecektir. Bu model kurumun yapısı ile yönetim şeklini incelemeye çalışmaktadır. Harrison ve Handy modeli yukarıda da belirttiğimiz gibi dört başlık altında sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Arslan vd., 2005: 455).

2.12.7.1. Güç Kültürü (Zeus) Modeli

Gücün ve denetimin merkezde bulunduğu kurum kültürü modelidir. Bu modelde genellikle egemenlik merkezde toplanmış olup merkeze bağlı yöneticilerle denetim sağlanmaya çalışılır. Bu tarz kültüre sahip kurumlarda genellikle çıkar ve egemenlik kaygısı ön plandadır. Bu tarz kurum kültürleri genellikle geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen kurumlarda görülmektedir (Şişman, 2007: 142). Yönetim kademesindeki yönetici sayısının az olması nedeni ile karar verme süreci daha hızlı olmaktadır. Bu model için genellikle örümcek ağı örneği verilir. Ağda merkeze yakın olan noktalarda denetim, egemenlik fazla iken merkezden uzaklaştıkça bu unsurlarda zayıflama görülür (Terzi, 2000: 79).

2.12.7.2. Rol Kültürü (Apollo) Modeli

Rol Kültürü Modelini benimseyen kurumlar genellikle merkeziyetçi bürokratik bir yönetim şekli benimserler. Bu modelde bürokrasinin bütün unsurlarını görmek mümkündür. Hiyerarşik ast-üst ilişkisi, yazılı kurallar, ayrıntılı iş anlatımı, prosedürler gibi unsurlar bu modelin özellikleri arasında yer alır. Burada çalışan kişilerden öte, yapılan iş önemlidir. Yani yapılan işe göre adam seçimi yapılır. Bununla beraber kurumda uzmanlaşma ve iş bölümü artmaktadır (Sarıyıldırım, 2014: 17). Bu modelin uygulandığı kurumlara, resmi kuruluş ve sigorta şirketleri örnek olarak verilebilir (Terzi, 2000: 77).

2.12.7.3. Görev Kültürü (Athena) Modeli

Görev kültürü modelinde, takım çalışması ön plandadır. Kurum için ortaya konulan hedefler, küçük takımlar oluşturularak gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu modelde bireysel düşünülmez, herkes kurumun ortak menfaati için çalışır. Böylece kurumun menfaatini maksimize edecek projeler belirlenerek, birbirleriyle uyumlu çalışma grupları oluşturulur. Farklı projelere, farklı takımların atanması kurumda uzmanlaşmayı sağlar. Görev kültürü modelinde müşteri memnuniyetine önem verilmekle beraber, çevre şartlarına karşı adapte olunmaya çalışılır. Bu kültür modelinde karşılaşılan problemlere seri cevap verme, olaylara bütün yaklaşma, becerili, özverili ve yenilikçi olma modelin en belirgin özellikleridir (Öztürk, 2020: 28).

2.12.7.4. Birey Kültürü (Dionysus) Modeli

Bu kültür modelinde, modelin isminden de anlaşılacağı üzere birey ön plandadır. Birey kültürü modeline, avukatlık büroları ve sivil toplum örgütleri örnek verilebilir (Terzi, 2000: 79). Güç, rol ve görev kültürü modellerinde kurum için çalışma varken, burada ise kurum birey için vardır. Dolayısıyla takım çalışması değil, bireyin tek başına çalışması ve başarı kazanması önemlidir. Kurallar esnek olup, bireyin sahip olduğu değerler kurumun çalışma metoduna yön verir. Kurallara uymaktan çok işin yapılmasına odaklanma vardır. Genellikle bir problem ortaya çıktığında, her birey kendi sorununu çözmeye çalışmaktadır (Yılmaz, 2018: 13).

2.12.8. Toyohiro Kono Modeli

Toyohiro Kono, başta Japonya olmak üzere birçok ülkedeki kurumlarla temasta bulunarak, anket, gözlem ve görüşme sonucu kültür modelini oluşturmuştur. Kono'ya göre bir kurumun kültürünü oluşturan üç tane önemli unsur vardır. Bunlar kurumda paylaşılan değerler, yönetim ve çalışanlar arasındaki karar alma biçimleri ve son olarak da kurum sorunları karşısında gösterilen davranış biçimleridir (Kurt, 2016: 27). Kono'nun kültür modeli kendi içerisinde beşli bir sınıflandırmaya ayrılmıştır.

2.12.8.1. Canlı Kültür Modeli

Bu modelin diğer bir ismi de dinamik kültürdür. Bu kültür modelinin en önemli özelliği yeniliğe açık olmasıdır. Kurum içerisinde çalışanlar arasında bağlar kuvvetli olup, topluluk veya aile ortamı vardır. Kurumun sahip olduğu değerler bütün çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. Genellikle bir problem karşısında çözüm yolları bellidir. Yani tüm çalışanlar ne yapacağını bilmektedirler. Kurum içerisinde iletişim kuvvetli olup yönetici ve çalışanlar arasındaki statü farkı hissettirilmez. Canlı kültür modelinde yöneticilere isimleri ile hitap edilebilir (Akıncı Vural, 2003: 84).

2.12.8.2. Lider Eksenli ve Canlı Kültür Modeli

Bu kültür modelinde kurucular ön planda olup genellikle çalışanlar tarafından takip edilirler. Kararlar tepeden alınır, çalışanlara uygulamak düşer. Sorumluluk tepede olduğu için kurum çalışanları genelde sorgulamadan işleri yaparlar. Çünkü riski alan kuruculardır. Onların yetenek ve fikirlerine güvenirler. Bu kurum kültürü, yönetim doğru kararlar aldığı sürece ayakta kalır. Özellikle kurucu liderin yaşlanması ile beraber bu kurum kültürünü

benimseyen kurumlar uzun ömürlü olmazlar. Nihayetinde canlılıklarını yitirip durağan hale gelirler. Bunun bir sonrasındaki aşama ise kurumun piyasadan silinmesidir.

2.12.8.3. Bürokratik Kültür Modeli

Bu kültürün görüldüğü kurumlarda, standartlar ve kurallar artmaktadır. Bu yüzden kurum çalışanları risk almaktan kaçınırlar (Terzi, 2000: 87). Bu kültür, geleneksel kurumlarda daha çok görülür. Kurum çalışanları kurallara ve yöneticilere bağlı oldukları için serbest bir iş ortamı yoktur. Hata payı minimize edilmeye çalışılır. Karar alıcılar genellikle yöneticiler olduğu için, acil bir durum karşısında bile anlık cevap verilemeyebilir (Kurt, 2016: 29).

2.12.8.4. Durağan Kültür Modeli

Durağan kültürü modelini benimseyen kurumlar genellikle geçmişten kopamamış ve yeniliğe açık değildirler. Değişime karşı duyarsızlık egemendir (Doğan, 2007: 133). Günümüz şartlarına uyum sağlayamayıp genellikle piyasa koşullarına cevap veremezler. Kurum çalışanları eski davranışları sergilerler. Bilgi toplama işi daha çok kurum içerisindeki işlerle alakalıdır. Çevre ile iletişim yok denecek kadar azdır. Kurum çalışanları yeni fikir üretme taraftarı değildirler (Büte, 2018: 69).

2.12.8.5. Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür Modeli

Bu kurum kültürü modelinde katı bir yönetimle beraber, üst yönetim uzun zaman yanlış kararlar alır. Kurum çalışanlarına güvenilmez ve onlara inisiyatif verilmediği için risk almazlar. Özellikle alınan yanlış kararlar sonucunda güçlü lidere sahip bir kurum, durağan hale gelir. Bu kurum kültürü daha çok güçlü bir liderin sürekli takip edilerek, yeni fikirlerin uygulanmadığı kurumlarda görülmektedir.

2.12.9. Cameron ve Quinn'in Kültür Modeli

Cameron ve Quinn kurum içerisinde geliştirilen kültür ile kurumun başarısı ya da etkinliğini araştırmışlardır. Kurum kültürü ile kurum başarısını ele alan yazarlarımız, modelin ismini rekabetçi değerler modeli olarak belirlemişlerdir. Bu model hiyerarşi kültürü, pazar kültürü, klan kültürü ve adokrasi kültürü olarak dört başlık altında sınıflandırılmıştır.

2.12.9.1. Hiyerarşi Kültürü Modeli

Bu kültür tipinde önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürler vardır. Kurum çalışanlarının neyi nasıl yapacağı önceden belirlenmiş olup onlara sadece uygulamak kalır. Bu

kurum kültürünü benimseyen kurumların en büyük amacı hedeflenen işlerin zamanında ve sorunsuz olarak yapılmasıdır. Genellikle kurumda uzmanlaşma ve iş bölümü ön plandadır. Örneğin araba fabrikasındaki bir çalışan yıllarca arabanın sol ön farını takabilmektedir. Hiyerarşi kurum kültürünü benimseyen kurumlara, Mcdonal's ya da Ford gibi firmalar örnek verilebilir (Kurt, 2016: 22).

2.12.9.2. Pazar (Market) Kültürü Modeli

İsminden de anlaşılacağı üzere bu kurum kültürünü benimseyen kurumlar, pazara yani piyasaya endeksli olarak hareket ederler. Piyasada tutunmak isteyen kurumlar piyasa koşullarını yerine getirmek zorundadırlar. Buradaki en büyük amaç piyasada tutunarak, pazarda söz sahibi olabilmektir. Bu yüzden bu kurumlarda uzun vadeli hedefler ortaya konularak, çalışanlara verilecek sorumluluk ve ödüllerin sınırı belirlenir. Genellikle bu kurumların kurucu ya da yöneticileri kararlı kişiliklere sahiptirler. Pazar Kültürü modelini benimseyen kurumlara General Elektrik ve Pfizer örnek verilebilir (Şişman, 2007: 145).

2.12.9.3. Klan Kültürü Modeli

Bu kültür modelinde kurumda çalışanlar arasında genellikle bir aile ortamı mevcuttur. Çalışanlar arasındaki iletişim arkadaşlık ve samimiyet esaslı olup bireysel düşünceden çok biz duygusu hakimdir. Kurumda takım çalışması, bütünleşme, fikir birliği ve kendini geliştirme teşvik edilmeye çalışılır. Burada çalışanların kurumlarına karşı aidiyet duygusu gelişmiş olup yönetime karşı saygı duyulur. Kararlar genellikle beraber alınmaktadır. Klan kültürünü benimseyen kurumlarda müşteriler, kurumun bir iş ortağı gibi görülür. O yüzden müşteri memnuniyeti burada önemlidir. Bu kültür modeline, üniversiteler ve sağlık kuruluşları örnek olarak verilebilir.

2.12.9.4. Adokrasi Kültürü Modeli

Adokrasi kurum kültürü, endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkmıştır. Bu kültür modelinin en büyük özellikleri yenilikçi, risk alan ve dinamik oluşudur. Kurum çalışanlarına rahat bir çalışma alanı bırakılarak, onların yeni fikirler ortaya koymasının önü açılmaktadır. Böylece kurum çalışanlarının risk alması sağlanır. Burada merkezi bir güç ile yönetilme yoktur. Yeni olan desteklenmektedir. Kurum yöneticileri piyasa şartlarına cevap verebilecek nitelikte olup vizyon sahibidirler. Adokrasi kurum kültüründe başarının göstergesi yeni ve orijinal ürünler üretmektir. Günümüz şartlarında piyasada tutunmak isteyen kurumlar, başka kurumlarda olmayan ürünler üreterek, piyasada rekabet

oluşturmaya çalışırlar. Bu kurum kültürü modeline, havacılık sektörü ve yazılım geliştirme sektörü örnek olarak verilebilir (Kurt, 2016: 23).

2.13. Türkiye’de Kurum Kültürü Konusunda Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de kurum kültürüyle ilgili literatür incelendiğinde, 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren çalışmaların başladığı anlaşılmaktadır. Takip eden yıllarla beraber özellikle 2000 yılının başından itibaren daha fazla çalışma yapıldığı görülmüştür. Türkiye’de yapılan araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’nin kültürel özellikleri diğer ülkelerden farklılık gösterdiği için, kurumlarda oluşacak olan kültürün de diğer ülke kurum kültürlerinden farklı olması gerektiği ortaya konulmuştur. Aşağıda Türkiye’de kurum kültürüne yönelik yapılan çalışmalar kısaca özetlenmiştir:

Kurum kültürünün Türkiye’deki tarihsel gelişimi ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar özellikle 1980’li yıllardan itibaren görülmeye başlanmıştır (Kaya, 2008: 124). Türkiye kurum kültürü özelliklerini, Osmanlı Devleti’nden almış olup daha çok merkeziyetçi ve bürokratik bir anlayışa sahiptir. Kurallara bağlılık ve üstlere itaatin önemli olduğu, kırtasiyeci bir kurum kültürü zihniyeti vardır. Bu anlamda Türkiye ile ilgili kurum kültürü odaklı ilk çalışmayı yapan yabancı bilim insanlarından bir tanesi Hofstede’dir. Hofstede (1980) “Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values” (Kültürün Sonuçları: İş Bağlantılı Değerlerde Global Farklılıklar) adlı kitabında 50 ülkeyi kapsayan geniş bir çalışma yapmıştır. Hofstede göre Türk toplumunun belirsizlikten kaçınan, yüksek güç mesafesi uygulayan, toplululukçuluk ve dişil özelliklerin ön planda olduğu kurum kültürüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmadan sonra Kozlu (1986) “Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü” adlı çalışmada, başarılı firmaların kurumsal kültürünü Amerika, Japonya ve Türkiye özelinde ele almıştır. Üçok (1989) “Organizasyon Kültürünün Oluşumu” adlı çalışmasını kaleme alırken, aynı dönemde Üsdiken (1989) “Mükemmeli Arayış: On Yıl Önce, Beş Yıl Sonra” Varol (1989) ise “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi” gibi çalışmalar yapmışlardır.

Sargut (1994) “Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim” adlı çalışmada değişik kültürlerin yönetimde ne gibi farklılıklar oluşturacağını ortaya koymaya çalışmıştır. Özen (1996) ise kamu üst düzey bürokratların yönetsel değerlerini araştırma konusu yaptığı “Bürokratik Kültür 1: Yönetsel Değerlerin Toplumsal Temelleri” çalışmasını kaleme almıştır.

2000’li yıllarla beraber kurum kültürü ile ilgili çalışmalar artarak devam etmiştir. Wasti (2000) “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, Terzi (2000) “Örgüt Kültürü” ile Bodur ve Kabasakal (2002) tarafından “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması” adlı çalışmalarını literatüre kazandırdıkları görülmektedir. 2003 yılında ise Danışman ve Özgen’in (2003) “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi” Uyguç’un (2003) “Örgüt Kültürü ve Yönetmel Davranışlar” adlı çalışması ve Akıncı Vural’ın (2003) “Kurum Kültürü” hakkında çalışmaları literatürdeki yerini almıştır. Şişman (2007) “Örgütler ve Kültürler” Atsan (2007) “Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı: Türk ve Japon Yöneticiler Arasında Bir Karşılaştırma” gibi çalışmaları kaleme alırken, Türk (2007) “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini” adlı eserini ortaya koymuştur. Günümüzde literatürde kurum kültürü alanında birçok kitap, tez ve makalenin ortaya konulduğu görülmektedir. Özellikle de üniversitelerin lisansüstü ve doktora programlarında bu alanda önemli çalışmalar yapılmaktadır.

3. TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan bu kısımda, tükenmişlik kavramının anlamı, tarihsel gelişimi ele alındıktan sonra tükenmişliğin sebepleri, belirtileri, tükenmişlik sendromunu açıklayan modeller, tükenmişliğin sonuçları ile tükenmişlikle mücadele etme yöntemlerini ve son olarak da Türkiye’de tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar ele alınacaktır.

3.1. Tükenmişlik Kavramı, Ortaya Çıkışı ve Tanımı

Günümüzde iş hayatının karmaşık ve yoğun yapısı, beraberinde birçok sorunu da ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlardan belki de en önemlilerinden bir tanesi çalışanlarda görülen tükenmişliktir. Tükenmişlik, genellikle insanlarla etkileşimin fazla olduğu iş alanlarında daha çok görülmektedir. Tükenmişlik en başta çalışanları etkilemekle beraber, kurumlar açısından sorun teşkil etmektedir. Çünkü tükenmişliğin iki kesim açısından olumsuz sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik kavramı, ilk defa 1961 yılında Graham Green tarafından kaleme alınan, A Burnt-Out Case (Bir Tükenmişlik Olayı) adlı romanda kullanılmıştır. Bu romanda iş yaşamından dolayı ruhsal çöküntüye giren bir mimarın, Afrika ormanlarına kaçıışı anlatılmaktadır (Yıldırım vd., 2014: 35). Green romanında tükenmişliği ruhsal bir bunalım ve bir kaçışı dile getirmek için kullanmıştır. Tükenmişlik kavramının literatüre girmesi ise, 1974 yılında Herbert J. Freudenberger tarafından yazılan bir makale ile gerçekleşmiştir. Psikolog Freudenberger bu çalışmasını uyuşturucu madde bağımlılarının rehabilite edildiği bir klinikte, gönüllü çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Freudenberger gönüllü çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmadan sonra tükenmişliğin bir “mesleki tehlike” olduğunu dile getirmiştir. Freudenberger’e göre tükenmişlik kavramı, enerji, güç kaybı, başarısızlık ve karşılanamayan beklentilerin kişiyi tüketmesi durumunu ortaya koymaktadır (Köroğlu, 2017: 4-5).

Tükenmişlik kavramını açıklayan, birden fazla tanımın literatürde yer aldığı görülmektedir. Kavram öncelikle sağlık çalışanları odaklı tanımlanmış olup zamanla birçok iş kolunu da kapsayacak şekilde tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Kavramı literatüre kazandıran Freudenberger’in yukarıdaki tanımlaması haricinde, belki de en fazla kabul gören tanımlama Psikolog Cristina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’a göre tükenmişlik, işi gereği insanlarla yüz yüze etkileşim halinde olan, farklı taleplerle karşılaşan çalışanların yaşamış olduğu fiziksel ve ruhsal bitkinlik, umutsuzluk ve çaresizlik hissinin, kişilerin yaşamına olumsuz etki etmesi halidir. Maslach tükenmişliğin üç aşamadan meydana geldiğini

belirtmektedir. Buna göre tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı gibi birbirini takip eden aşamalardan meydana gelmektedir (Gürer, 2019: 3-4). Schaufeli ve Enzmann ise tükenmişliği, çalışanların işte yaşanan problemler sonucu, etkililik ve motivasyonlarının düşerek, işyerinde işlevsiz tutum ve davranışlarda bulunmaları olarak tanımlamışlardır (Işıksan, 2016: 370). Pines ve Aranson'a göre tükenmişlik, duygusal taleplere maruz kalan kişilerin fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak yaşamış olduğu bunalma ya da tükenme halidir. Tükenmişlik kavramı kimi yazarlara göre ise, stresle başarılı şekilde başa çıkamamanın sonucudur (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 132). Edelwich ve Brodsky ise tükenmişliği, çalışanların yüksek beklentilerine karşılık, elde ettiklerinin o beklentilere cevap verememesi halinde yaşamış oldukları ruh hali olarak tanımlamaktadır (Yavuz, 2020: 16). Tükenmişlik yaşayan çalışanlarda işe ve işyerine karşı isteksizlik oluşur, yaptıklarının hem kendisine hem de çalıştığı yere katma değer katmayacağı hissine kapılır. Böylece psikolojik yıpranma ile başlayan süreç sonrasında fiziksel bazı olumsuzluklara da sebebiyet verir. Son olarak Türk Dil Kurumu'nun internet sitesindeki sözlüğe göre tükenmişlik, gücünü yitirmiş olma ya da çaba gösterememek olarak açıklanmıştır (TDK, 2021).

3.2. Tükenmişliği Ortaya Çıkaran Sebepler

Tükenmişlik Sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir. Çalışanların kendisinden, çevresinden ya da çalıştığı işyerindeki örgütten kaynaklı sıkıntıların, birikerek kişide meydana getirmiş olduğu bir tükenme sürecidir. Tükenmişlik sendromu genellikle hizmet sektörü gibi insanlarla etkileşimin çok fazla olduğu iş alanlarında ortaya çıkmaktadır. Taleplerine cevap verilmek istenilen insan sayısı arttıkça, tükenmişlik sendromunun da arttığı görülecektir. Tükenmişlik genellikle, bireysel ve örgütsel sebeplerden dolayı ortaya çıkmaktadır.

3.2.1. Bireysel Sebepler

Bireysel özellikler, çalışanların sahip olduğu bazen tükenmişlik sürecine zemin hazırlayan, bazen artıran bazen de tükenmişliği azaltan özelliklerdir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 138). Burada genellikle çalışanların kendisinden kaynaklanan, kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmaması, eğitim seviyesi, işe karşı tavrı, çalışma süresi, kişinin hayattan beklentileri gibi sebepler sayılabilir.

Çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri, onların tükenmişlik durumlarını da etkiler. Kimi çalışan güçlü karakteristik özelliklerinden dolayı çok zor işleri en ufak bunalım ya da

tükenme yaşamadan sonuçlandırırken, kimi çalışanlar da ise bunun tam tersi durum söz konusu olabilir. 1960 yılında Meyer Fredman ve Ray Rosenman bu çerçeveden yola çıkarak kişilik tiplerini, A kişilik tipi ve B kişilik tipi olarak ikiye ayırmışlardır. A tipi kişilik diye tarif edilen kişiler genellikle, işyerinde çok çalışan, kendisini diğer çalışanlarla karşılaştıran, heyecanlı, işlerinde plan ve program yapmayan, sosyal ilişkileri iyi olmayan özellikler göstermektedirler. B tipi kişilik sahibi olanlar ise, daha sakin, başkalarıyla karşılaştırılmayı sevmeyen, genellikle kendinden emin ve sosyal iletişimi yüksektir. B tipi kişilik sahibi olanlar, A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlara nazaran tükenmişliğe daha az maruz kalırlar (Gürer, 2019: 18).

Yapılan çalışmalara bakıldığında bireylerin yaşları ile tükenmişlik sendromu arasında genellikle bir bağlantı olduğu belirlenmiştir. İşe yeni başlayan genç, atik, heyecanlı, çalışkan bireylerin orta yaş ve ileri yaşta olanlara oranla tükenmişlik sendromuna yakalanma ihtimalleri daha yüksektir. Çünkü genç yaştaki bireylerin işten beklentileri daha fazladır. Bu beklenti ya da planların çalışma yıllarının ilk zamanlarında gerçekleşme ihtimalleri düşük olduğu için, bu durum genç yaştaki çalışanlarda ruhsal ve fiziksel yıpranmaya sebep olmaktadır (Köroğlu, 2017: 16).

Çalışan bireylerin cinsiyeti, medeni durumu ve çocuk sahibi olup olmaması da, tükenmişlik sendromunu etkileyen sebepler arasında yer almaktadır. Kadın ve erkekler arasında tükenmişlik sendromuna bakıldığında, benzer özellikler göstermesine rağmen kadınların daha çok iş yaşamında yıprandığı görülmektedir. Bunun en büyük sebebi toplumda, evde ve işyerinde kadına biçilen rollerin fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Maslach'ın yapmış olduğu çalışmaya göre kadınlarda duygusal tükenme fazla iken, erkeklerde ise işe ve çevresine karşı duyarsızlaşma daha fazla ortaya çıkmaktadır (Kocaman, 2018: 19). Çalışan bireylerin medeni durumu ile tükenmişlik ilişkisinde ise yapılan çalışmalarda genellikle bekar bireylerin, evli bireylere oranla tükenmişlik sendromuna yakalanma oranı daha fazladır. (Saraç, 2018: 14).

Çalışan bireylerde tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini etkileyen sebeplerden bir diğeri de eğitim seviyesidir. Maslach'a göre bireylerin eğitim seviyesi ne kadar artarsa, tükenmişlik sendromuna yakalanma durumu daha fazladır. Çünkü eğitim seviyesi yüksek bireylerin iş yaşamından beklentileri daha fazladır. Böylece bu kişilerin daha fazla riskler alması ya da hayal kırıklıkları yaşama olasılıkları yüksektir. Eğitim seviyesi düşük insanlara

baktığımızda ise, genellikle beklentiler daha düşük olup olası yaşayabilecekleri hayal kırıklıkları da az olacaktır. Bu nedenle eğitim seviyesi düşük insanların tükenmişlik yaşama riski daha düşük olmaktadır (Özalp Ulağ, 2019: 16).

Çalışanların işe karşı tavrına bakıldığında, işine düşkün bireylerde tükenmişlik sendromuna yakalanma riski artmaktadır. İş kolik olan çalışanlar genellikle çok hırslı, başladığı işi biran önce bitirmeye çalışan, kendisini diğer çalışanlarla rekabet halinde gören bir yapıya sahiptirler. Bu özelliklere sahip kişilerin hem ruhsal hem de fiziksel yıpranmaları daha kolay olup tükenmişlik seviyeleri yüksektir. Bireylerin çalışma süreleri incelendiğinde, yeni işe başlayan ya da çalışma süresi az olan bireylerin, daha uzun süreli çalışanlara göre tükenmişliğin daha fazla görüldüğü anlaşılmaktadır (Ceylan, 2013: 16).

Son olarak tükenmişlik sendromuyla yakın ilişkisi olan bireylerin hayattan beklentilerine bakıldığında, bireylerin idealleri ve beklenti düzeyleri arttıkça yıpranma ihtimalleri de artar. İnsan hayatında gerçekleşenler, beklentilerin altında ise bireyi ruhsal olarak yıpratarak, hayal kırıklıkları ve nihayetinde de tükenmişliğe neden olur (Özgüner, 2011: 17).

3.2.2. Örgütsel Sebepler

Tükenmişlik sendromuyla ilgili ilk çalışmalar yapılırken tükenmişliğin ortaya çıkışı, genellikle bireysel sebeplere bağlanmıştır. Ancak ilerleyen zamanlarda tükenmişliğin sadece bireysel sebeplere bağlanamayacağı, çalışılan iş ortamı ve bireyin çevresinin de tükenmişliğe neden olduğu anlaşılmıştır. Hatta Budak ve Sürgevil'e (2006: 97-98) göre tükenmişlik, iş ortamından kaynaklı olup tükenmişliğin ortadan kaldırılması isteniliyorsa, çözüm yolları işyerinde aranmalıdır. Yapılan çalışmalara göre tükenmişliğin örgütsel sebepleri arasında genellikle iş yükü, ödüllendirme, iş ortamının fiziki konumu, örgüt içi iletişim, kontrol, rol çatışması-rol belirsizliği, aidiyet, adil muamele görmeme ve son olarak da değerler sayılmaktadır.

Örgütlerde tükenmişliğin önemli nedenlerinden bir tanesi iş yükü dağılımındaki orantısızlıktır. Diğer çalışanlara göre daha fazla iş yükü olan bireyin, kendisine verilen işlerin üstesinden gelebilmesi için fazladan enerji harcaması gerekmektedir. Bunun sonucunda da, bedenen yıpranan birey zamanla tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Nihayetinde bu çalışan, işine karşı isteksizlik duymaya başlar ve örgüte faydası azalır. Ayrıca iş yükü fazla olan birey zamanın çoğunluğunu işlerini bitirmekle geçireceği için, ailesine ve sosyal çevresine ayıracağı

vakitten de feragat etmek zorunda kalacaktır. Zaten işyerinde fazla yorulan birey, hem dinlenemeyecek hem de iş haricindeki yaşamında da sorunlar yaşamaya başlayacaktır (Karadağ, 2013: 25).

Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerden bir tanesi de ödüllendirme sisteminin olup olmamasıdır. Ödüllendirme sistemini benimseyen örgütler, çalışanlarına yönelik maddi ve sosyal destekte bulunarak, hem üretimde verimlilik sağlayıp hem de çalışanın iş doyumunu artırmaktadır. Bunun tam tersi politikayı benimseyen örgütlerde ise çalışanlar, işe karşı isteksiz tavırlarda bulunurlar. Yaptıkları işlerin örgüt yönetimi tarafından önemsenmediğini düşünerek, motivasyon kaybına uğrarlar. Böylece kişilerde ruhsal bunalımla beraber, tükenmişlik belirtileri ortaya çıkmaya başlar. Ve nihayetinde çalışanlarda başarısızlık hissi oluşacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 27).

Bir kurum, çalışanlarını işe karşı istekli ve mutlu etmek istiyorsa, işyerinin fiziki ortamını da çalışanların rahat edebileceği şekilde dizayn etmelidir. Çalışma alanında hem işle ilgili gerekli materyallerin rahatlıkla ulaşılabilir olması sağlanmalı, hem de çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılama adına ortak alanların da olmasına önem verilmelidir. Ayrıca iş ortamı, hava ve ışık alacak şekilde dizayn edilmelidir. Böylesi bir işyeri ortamında çalışanların ruhsal ve fiziki bütünlüğünü korunmuş olur. Ancak örgütler bunun tersi bir iş ortamı oluşturacak olurlarsa, çalışanların işe bağlılığının düşmesi, işten ayrılma isteğinin oluşması, motivasyon düşüklüğü ve sonucunda da tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına sebebiyet vereceklerdir. Bununla beraber örgüt içi iletişim de, tükenmişliği ortaya çıkaran örgütsel faktörlerden bir tanesidir. Çalışan bireylerin iletişim halinde bulundukları kişiler sadece müşteriler değil, aynı zamanda örgüt çalışanları ve yöneticilerdir. Kendi bünyesinde güçlü iletişim sağlayan örgüt çalışanları, iş arkadaşlarına karşı daha yardımsever ve yakın davranırlar. Böylece çalışanlarda görülebilecek olası stres ve tükenmişlik önlenmiş olur. Bunu benimsemeyen örgütlerde ise, çalışanlar arası iletişimin ve yardımlaşmanın olmadığı, rekabetçi ve çıkar odaklı hareket eden çalışanlar olduğu görülecektir. Bireysel çıkarların ön plana çıkmasıyla beraber, rekabette geride kalan çalışanların motivasyon ve performansı düşerek, tükenmişlik belirtileri meydana gelecektir (Karadağ, 2013: 28).

Çalışan bireyler üzerinde sıkı bir kontrol yönetimi benimseyen örgütlerde, çalışanlara hareket serbestisi verilmemektedir. Kontrol, çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak, sorumluluk alma, seçim yapma ve karar verme gibi faaliyetleri yerine getirmesidir

(Sarıyıldırım, 2014: 39). Özellikle işle ilgili alınacak kararların, çalışanlara danışılmadan yönetim tarafından alınması, katı kuralların konularak hareket alanının daraltılması çalışanların bağlılığını düşürür. Kendi yaptığı işle ilgili karar veremeyen, sorumluluk almasına müsaade edilmeyen bireylerde tükenmişlik sendromu görülme olasılığı yüksektir.

Rol çatışması-rol belirsizliği, örgütlere problem çıkaran, çalışanların tükenmişliğine sebep olan nedenlerden birisidir. Rol, genellikle çalışan kişiden beklenen ancak onun görev tanımı dışında olan şeylerdir. Bu yönüyle rol, görevden ayrılmaktadır. Rol çatışması ise, çalışandan istenilen görevlerin birbirinden alakasız olması, birden fazla personelin farklı görevlerinin bir kişiye verilmesi ya da yapılacak iş için kuralların çiğnenmesi, işyerinde birbirinden farklı bölümlerde çalışanlarla muhatap bırakılmaya çalışılması gibi durumlar kişilerin hem fiziksel hem de ruhsal yorulmalarına neden olmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49-50).

Kendisini bir yere ait hissedene, kişiler kendilerini güvende hissetmekle beraber, o ortamda bulunanlarla uyum sağlarlar. Aidiyet duygusunu geliştiren örgütlerde, çalışanlar arası iletişimin güçlü olduğu, paylaşım ve yardımlaşmanın ön plana çıktığı görülmektedir. Böyle bir iş ortamında çalışan bireyler, hem işine odaklanıp hem de işyerindeki sosyal ilişkilerini üst seviyede tutar. Bunun sonucunda da bireylerin moral ve motivasyonun yüksek olmasıyla beraber, tükenmişlik sendromunun görülme riski de düşer (Özgüner, 2011: 49).

Çalışanların işlerine karşı bağlılığını etkileyen faktörlerden bir tanesi de, yönetim tarafından herkese karşı adaletli olunmasıdır. İşyerlerinde tükenmişliğin önüne geçmek isteyen yöneticiler, ücret, iş yükü, görev dağılımı, terfi, ödüllendirme, takdir etme gibi durumları herkese karşı adil bir şekilde uygulamalıdır. Kararlar alınırken, güçlü kişiler lehine değil, bütün çalışanların hakları gözetilerek gerçekleştirilmelidir. Bunun uygulanmadığı örgütte çalışan bireyler, duygusal tükenme yaşamakla beraber işine karşı da duyarsızlaşmaya başlayacaktır (Özgüner, 2011: 49-50).

Son olarak da tükenmişliğin örgütsel sebeplerinden olan değerler incelendiğinde; değerler, neyin yanlış ya da doğru olduğunu anlatan hem örgüt hem de çalışanlar için önemli olan değerlerdir. Örgüt tarafından benimsenen değerler ile çalışanların değerleri uyuşursa, örgüt ile çalışanların ortak paydada buluşarak başarılı olma durumları oluşur. Ancak aynı paydada buluşmayan örgüt ve çalışanlar arasında uyumsuzlukla beraber, çalışanlar ya zorla

örgütün değerlerini benimseyecek ya da işten ayrılmak zorunda kalacaklardır. Bu durumda çalışanların tükenmişlik sendromu yaşaması kaçınılmaz olacaktır (Sürgevil, 2006: 84).

3.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik zamanla ortaya çıkar. Tükenmişlik belirtilerinin fark edilmemesi ya da geç fark edilmesi sonucu, çalışanlarda fiziki ve ruhsal çöküntü oluşmakla beraber, işine karşı da bir bezginlik meydana gelir. Tükenmişliğin belirtileri genellikle fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak ortaya çıkmaktadır (Yavuz, 2020: 20). Bu belirtiler genellikle kişiden kişiye farklılık göstererek ortaya çıkar. Tükenmişliğin önlenmesi için belirtilerinin fark edilmesi büyük önem taşır.

3.3.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri, daha çok çalışanların hastalanmasıyla ortaya çıkar. Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişilerde, baş ağrısı, mide ağrıları, uyku düzeninin bozulması, uykusuzluk, gereksiz yere stres yaşanması, yorgunluk, eklem bölgelerinde yaşanan ağrılar, kalp ritminin bozulması, tansiyon, solunum hastalıkları, enerji ve kilo kaybı gibi fiziksel belirtiler ortaya çıkar. Fiziksel tükenmişlik belirtilerinin ortaya çıkmasıyla beraber, sağlık sorunları baş gösterir. Çalışanlar, sağlık sorunlarının sıradan olduğunu düşünse de zamanla bu durum kronik bir hal almaya başlar. Eğer ki çalışanlar tükenmişlik belirtilerinin farkına varırlarsa, tükenmişlik ilerlemeden önlenabilir. Bunun tam tersi bir durumda ise, çalışanlar tükenmişlik yaşamakla beraber kalıcı rahatsızlıklar yaşayabilirler (Kaçmaz, 2005: 30).

3.3.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri, fiziksel belirtilere göre fark edilmesi zor olmakla beraber, önlem alınmazsa çalışanlarda fiziksel tükenmeden daha fazla tahribata neden olacaktır. Psikolojik belirtilere örnek verecek olursak, benlik duygusunun zayıflamaya başlaması, kızgınlık, yetersiz olduğunu düşünme, anlık stres ve panik atak yaşamak, gerginlik, kafa karışıklığı, sorumluluk almaktan kaçınmak, dikkat dağınıklığı, ümitsizliğe kapılmak gibi fiiller sonucu ortaya çıkar (Kan, 2008: 432). Tükenmişliğin psikolojik belirtilerini yaşayan çalışanlarda en başta başarısızlık hissi oluşur, çalışan işine ve işteki arkadaşlarına karşı negatif duygular beslemeye başlar. Başarısızlık hissine kapılan çalışan, kendisine olan saygısını da yitirerek, kendisini güçsüz görerek, işyerindeki performansının düşmesine neden olur. Bu aşamada, çalışanlarda oluşan psikolojik durumlardan bir tanesi de kendisine fazla iş

yüklendiği ile ilgili şüphe duymaya başlamasıdır. Birey böylesi bir durumda etrafındaki herkesi suçlamaya başlar. Bu da çalışanın kendisini işyerinden soyutlamasına neden olur (Ceylan, 2013: 12).

3.3.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri, yaşanan tükenmişliğin son aşamasını göstermektedir. Davranışsal belirtiler bir nevi, biriktirilen negatif duyguların dışa vurumudur. Bu belirtiler hem tükenmişlik yaşayan birey tarafından hem de iş ve sosyal çevresi tarafından rahatlıkla fark edilebilir. Tükenmişliğin davranışsal belirtilerine bakıldığında, işe farklı bahanelerle geç gelmek ya da hiç gelmemek, işyerindeki ve sosyal çevresindeki arkadaşlarıyla ilişkilerinin kötüye gitmesi, kendisine verilen işi ertelemek ya da yapmamak, işi bırakma eğiliminde olmak, işle ilgili yapılan hataların çoğalması, yaptığı işi önemsememe ve işiyle ilgilenmek yerine başka şeylerle uğraşmak olarak sayılabilir (Kaçmaz, 2005: 30). Davranış belirtileri yaşayan kişiler, duygularına hakim olamayıp ani sinirlenme ya da öfkelenme yaşarlar. Bu aşamada çalışan kişilerde herşeyi başarabileceği düşüncesi oluşur. Bu özgüvenle hareket edip risk alan çalışanlar, her zaman yaptığı işi daha hızlı yaparak ya da hiç yapmadığı bir işi yapmaya çalışarak daha fazla hata yapmaya başlar (Köroğlu, 2017: 13).

3.4. Tükenmişlik Sendromunu Açıklayan Modeller

Tükenmişlik sendromu, günümüz iş hayatı için artık kaçınılmaz bir sonuçtur. Tükenmişlik çalışan kişinin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda sosyal çevresini de etkilemeye başlamıştır. İşyerinde yaşanan sıkıntılar, çalışanların ailesine ve sosyal çevresine de yansımaya başlamaktadır. Tükenmişliğin insanların hayatına bu kadar çok nüfuz etmesiyle beraber, bu alanda yapılan çalışmalar da artmıştır (Yıldız, 2012: 30). Böylece tükenmişliğin sebeplerini, belirtilerini, sonuç ve çözüm yollarını açıklayan modeller oluşturulmuştur. Bu başlık altında literatürde en çok ele alınan Maslach Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve son olarak Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli gibi tükenmişlik sendromunu açıklayan modeller incelenecektir.

3.4.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Jackson tarafından 1986 yılında ortaya konulan bu model, literatürde tükenmişlik konusunda en çok kabul edilen modeldir. Maslach bu modelden yola çıkarak,

‘‘Maslah Tükenmişlik Ölçeği’’ni oluşturmıştır. Bu modelde tükenmişlik kavramı, insanlarla yüzyüze ya da hizmet odaklı çalışma sonucu ortaya çıkan fiziki ve ruhsal sorunlar olarak tanımlanmıştır (Özgüner, 2011: 56). Maslach ve Jackson, modellerinde tükenmişliği üç boyutlu olarak ele almışlardır. Bunlar sırasıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissidir.

3.4.1.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, Maslach tükenmişlik modelinin birinci evresi ve merkezidir. Tükenmenin başlangıç kısmı olan bu evrede, yaşanan tükenme fark edilip önlem alınmazsa, tükenme boyutu daha da derinleşecek ve diğer boyutlara geçilmesine neden olacaktır. Modele göre duygusal tükenmişlik kavramı, çalışan bireylerin duygusal yönden zayıflamasını ve moralinin düşmesi hali olarak açıklanmıştır (Işıksan, 2016: 373-374). Duygusal tükenme, Maslach tükenmişlik sendromunun dışarıdan gözlemlenmesi en rahat boyutudur. Kişiler kendilerinin ya da etrafındaki insanların yorgunluklarını, motivasyon düşüklüğü yaşamalarını ya da işe karşı isteksizliklerini rahatlıkla anlayabilirler (Tunç ve Gündüz, 2010: 86). Duygusal tükenme, insanlarla ilişkilerin fazla olduğu iş alanlarında daha çok görülmektedir. İşten dolayı birden çok insanla etkileşimde bulunduğundan dolayı, fazla taleple karşı karşıya kalınacaktır. Böylesi bir durumda çalışanlar, daha fazla mesai harcayarak strese girmeye başlarlar. Sonuç olarak çok çalışma ile beraber, çalışanın beklentileri de karşılanmazsa, bu da kişiyi duygusal olarak yıpratacaktır. Yani duygusal tükenme basit bir yorulma ya da yorgunluk durumu değil, bireyin kendisinden istenilen talepleri yerine getiremediği için çevresindeki insanlarla duygusal bağı azaltmasıdır (Koroğlu, 2017: 36).

3.4.1.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, Maslach tükenmişlik modelinin ikinci boyutudur. Bu aşamada tükenmişlik, duygusal tükenme evresini geçerek, tükenmenin kişiler arası boyutu olan duyarsızlaşma evresine gelmiştir. Bu aşamada tükenmişlik, çalışan bireyi aşarak, çalıştığı iş ortamına da yansımaya başlamıştır. Yani duyarsızlaşma yaşayan bir çalışanın, yaşadığı stres ve tükenmişliğin sonuçları işyerine ve çalışanlarına etki etmeye başlamaktadır. Bu aşamada, çalışanın işe karşı olan isteksizliğiyle beraber, etkileşimde bulunduğu bütün insanlardan kaçarak, iletişimini minimum düzeyde tutmaya çalışmaktadır. Artık karşındaki herkes onun için bir nesneden ibarettir. Onlara karşı davranırken genellikle katı kurallar çerçevesinde, kuralına uygun bir şekilde iletişim içinde olmaya çalışır (Yavuz, 2020: 28). Tükenmişlik

yaşayan bireyin, hizmette bulunduğu kişilerle iş arkadaşlarını nesne olarak görmeye başlaması, kişilerde duyarsızlaşmanın olduğunu göstermektedir. Böylece bu insanlara karşı mesafeli, umursamaz, alaycı bir tavır takınarak onları kendisinden uzak tutmaya çalışır. (Otacıoğlu, 2008: 105). Çünkü duyarsızlaşma yaşayan bireye göre, hayatı başkaları tarafından yönlendirilmektedir. Bunun sonucunda da savunma aracı olarak onlardan kaçmayı bir çözüm gibi algılamaktadır.

3.4.1.3. Kişisel Başarısızlık Hissi

Kişisel başarısızlık hissi, Maslach tükenmişlik modelinin son aşamasıdır. Duygusal olarak tükenen ve duyarsızlık yaşayan kişi son olarak işinde başarısız olduğunu düşünmeye başlar. Maslach'a göre kişisel başarısızlık hissi, tükenmişliğe neden olan sebepler karşısında çalışanın kişisel tepki verme halidir. Yani bu aşamada kişi kendisini olumsuz olarak değerlendirmeye başlar (Özgüner, 2011: 56). Tükenmişliğe uğrayan kişi kendisini yeteneksiz, işe yaramayan, beceriksiz olarak görür. İşine karşı soğukluk yaşamakla beraber, yapacağı işlerin, üretime katma değer sağlamayacağına inandığı için herhangi birşey yapmayarak, kendisini değersiz hissetmeye başlar. Bu aşamada kişi kendisiyle ilgili negatif değerlendirmelerde bulunarak, işinde ilerleme değil gerileme yaşadığını hissederek, ortaya koyduğu çabanın boşa gittiği düşüncesine kapılmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134).

3.4.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss tarafından ortaya konulan bu modelin temelini, kişilerin beklentileri ile stres arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Cherniss tükenmişlik kavramını, işyerinden kaynaklanan problemlerin strese neden olmasıyla, çalışanların davranışlarında olumsuz sonuçların ortaya çıkması olarak açıklamıştır (Tetik, 2019: 380-381). Cherniss'e göre tükenmişlik bir süreç olup zamanla meydana gelir. Çalışanların beklentileri ile çalıştıkları işyerinin onlardan beklentileri farklılık göstermektedir. Bu farklılıklardan dolayı kişiler stres yaşamaktadırlar. Çalışanlardan kimisi stresle mücadele etme yolunu seçerken, kimisi ise akışına bırakır. Bireyler kendilerinden beklenen performans ile başa çıktıkları oranda stresten uzak kalırlar. Beklentileri karşılayamayan çalışanlarda, stresin baş göstermesiyle beraber işine ve çevresine karşı olumsuz tepkiler meydana gelir. Bununla beraber stresle başa çıkamayan çalışanlarda duygusal ve fiziksel tükenme ortaya çıkar (Özgüner, 2011: 52-53).

3.4.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines'e göre tükenmişlik, kişileri duygusal anlamda yıpratıcı durum ve ortamların kişilerde neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk halidir. Yani bu modele göre tükenmişlik üç aşamadan meydana gelmektedir (Demir, 2010: 186-187). Fiziksel yönden yorulan çalışanlar, duygusal tükenme yaşayıp sonucunda da zihinsel olarak yıpranırlar. Bu modele göre tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki en büyük neden iş ortamı ve oradakilerle yaşananlardır. Pines'e göre tükenmişliği en fazla yaşayan kişiler, idealist, istekli ve heyecanlı olan kişilerdir. Özellikle işe yeni başlayan bireylerde, beklentiler yüksek, enerjileri ve geleceğe yönelik hayaller fazladır. Zamanla isteklerine nazaran, işyerinde gerçekleşenlerin uyuşmaması sonucu kişiler tükenmişlik yaşarlar. Böylece işe karşı daha isteksiz ve çevresindeki herkese karşı daha soğuk davranmaya başlarlar.

Pines'e göre işyerindeki ortam, tükenmişliği tamamen destekleyen ya da engelleyen özellikte değildir. Bir işyerindeki tükenmişlik düzeyi, bu özelliklerin birbiriyle karşılıklı etkileşimine göre değişmektedir. Ayrıca kişilerin algısı tükenmişliğin ortaya çıkmasında çok önemlidir. Aynı işyerinde, aynı ortamda ve aynı işi yapan iki çalışandan birisi tükenmişlik yaşarken, diğer çalışan tükenmişlik yaşamayabilir (Şeker, 2019: 19).

3.4.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman tarafından ortaya konulan modelde tükenmişlik, psikolojik sebeplere dayandırılarak, stres terimini, modelin merkezinde kabul edilmiştir (Aydın, 2007: 14). Bu modelde stresin ve tükenmişlik sendromunu ortaya çıkaran sebeplerin ortaya konulmasıyla beraber, bunları ortadan kaldıracak faktörler de ele alınmıştır. Pearlman ve Hartman'a göre tükenmişliği ortadan kaldıracak iki faktör vardır. Bunlar çalışan kişinin iş ortamı ile sosyal ortamıdır (Kabataş, 2020: 23). Bu modelde tükenmişlik kavramı, strese karşı verilen duygusal veya zihinsel, fiziksel ve davranışsal tepkilerdir. Pearlman ve Hartman tükenmişliğin dört aşamadan meydana geldiğini savunmuşlardır. Bunlar sırasıyla durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve son olarak da strese verilen tepkinin sonucudur (Yavuz, 2020: 26).

3.4.4.1. Durumun Strese Götürme Derecesi

Bu aşamada stresi meydana getiren sebepler bulunmaya çalışılır. Pearlman ve Hartman stresin sebeplerini ortaya koyarken çalışanları en çok yıpratıcı iki sebep üzerinde durmuşlardır. Bunlardan birincisi çalışan kişinin yetenekleri ile beklentilerinin çalışmakta

olduğu işle uyumlu olmamasıdır. İkincisi ise birinci nedenin devamı niteliğinde olan, çalışan kişinin beklentilerinin karşılanmamasıdır (Büber, 2017: 39). Bu iki sebep kişiyi strese sokan, nihayetinde de tükenmişlikle sonuçlanan olumsuz bir durumun en önemli sebepleridir.

3.4.4.2. Algılanan Stres Düzeyi

Çalışan kişilerde algılanan stres ve tükenmişlik, değişkenlik göstermektedir. Bir çalışan iş ortamının fiziki yapısından etkilenerek strese girebilirken, başka bir çalışan ise aldığı ücretin beklentilerini karşılamadığından dolayı strese girerek tükenmişlik yaşayabilir. Bu yüzden kişilerin aynı durum karşısında algılamış oldukları stres düzeyi farklı olabilir. Bu fark genellikle kişinin özellikleri, iş ortamı, sosyal çevresi ya da tecrübelerinden kaynaklanabilmektedir (Sürgevil, 2006: 46). Pearlman ve Hartman tarafından ortaya konulan bu modele göre kişilerin birinci aşamadan ikinci aşamaya geçişlerine yukarıda sayılan farklılıklar sebep olmaktadır.

3.4.4.3. Strese Verilen Tepki

Çalışan kişiler, strese girdiğini ve bunu algılamaya başladığında bu duruma farklı şekilde tepkiler vermektedirler. Yani kişiler strese karşı cevap verme çabasındadırlar. Bu tepkiler genellikle fizyolojik, zihinsel ve davranışsal tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Strese karşı hangi tepkinin ortaya çıkacağı kişilik özelliklerine, kişi ile kurum değerlerinin birbirine karşı uyumsuzluğuna göre değişecektir (Büber, 2017: 40).

3.4.4.4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu

Modelin dördüncü yani son kısmını oluşturan bu aşamada, kişiler stres sonucu tükenmişlik yaşamaya başlamaktadırlar. Yaşanılan tükenmişlikle beraber, işe karşı soğuma ve doyumsuzluk, işten ayrılma fikrinin oluşması gibi işe yönelik olumsuz durumlar oluşurken, kişinin kendisinde psikolojik problemler ve sağlık sorunlarının meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır (Gürer, 2019: 9).

3.4.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier'in tükenmişlik modeli, Bandura'nın öz yeterlilik tezine dayandırılmaktadır. Meier modelinde tükenmişliğin zihinsel ve davranışsal boyutlarını ele almıştır (Demir, 2010: 187). Meier tükenmişlik kavramını, çalışan kişilerin işiyle ilgili olumsuz düşüncelere sahip olması, işyerinde uygulanan yaptırım sisteminden çekinmesi ve işle ilgili olarak yaşamış olduğu sorunları çözebilecek yetenekte bulunmamasından dolayı bu tür sorunların süreklilik

kazanması sonucunda meydana gelen durum olarak ortaya koymuştur (Sürgevil, 2006: 33-34). Meier'in tükenmişlik modeli dört aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar pekiştirme beklentisi, sonuç beklentisi, yeterli olma beklentisi ve bağlamsal bilgi işleme süreci aşamalarından oluşur.

3.4.5.1. Pekiştirme Beklentisi

Pekiştirme beklentisi, iş yaşamındaki gerçekleşen olaylarla, çalışan kişilerin beklenti ve amaçları arasındaki ilişkiyi ele alır. Her bir çalışanın işteki amaçları ile o işten beklentileri farklılık göstermektedir. Örneğin bir öğretmen sınıfta anlatmış olduğu konu ile ilgili kendisine soru sorulmasını beklerken, başka bir öğretmen ise kendisine soru sorulmasını beklemeyebilir. Burada önemli olan öğretmenlerin amaç ve beklentilerinin uyuşarak, iş doyumu sağlanmasıdır (Kahya, 2009: 20).

3.4.5.2. Sonuç Beklentisi

Meier'e göre tükenmişlik aslında sonuçlardan oluşmaktadır. Tükenmişliğin yani sonuçların ortaya çıkabilmesi için de bazı davranışların ortaya konulması gerekmektedir. Sonuç beklentisi aşamasından kasıt, belli amaçlara ulaşmak için ortaya konulan davranışların tasvir edilmesi yani betimlenmesidir. Sonuç beklentisi bir şeyi yapmak yani eylemde bulunmayı gerektirmektedir (Sürgevil, 2006: 34).

3.4.5.3. Yeterli Olma Beklentisi

Çalışan kişilerin iş hayatındaki beklentilerini karşılayabilmeleri için işine karşı bazı davranış ve eylemlerde bulunması gerekmektedir. Bu davranış ve eylemlerin, kişinin beklentilerini karşılayacak şekilde başarılı olabilmesi için kişinin o işi yapmada yetenekli yani yeterli olması gerekmektedir. Kişinin bu yeteneği kişinin işine karşı yeterli olma beklentisini karşılamaktadır. Burada beklentilerin gerçekleşmesi için kişinin yaptığı işi bilmesi gerekmektedir (Sürgevil, 2006: 34).

3.4.5.4. Bağlamsal Bilgi İşleme Süreci

Meier bağlamsal bilgi işleme sürecine atıfta bulunarak, insanların işine karşı içinde bulunduğu tavırlar, düşünceleri ve hissettikleri ile bireyin tükenmişlik yaşamasına sebep olan öğrenme çabası ve kişisel inançları bağlamsal işleme kavramı ile ortaya koymaya çalışmıştır. Bağlamsal bilgi işleme süreci kavramı kısaca, bireyin sosyal gruplara, örgütlere, öğrenme stili

ve bireysel inançlara yönelik bilgi işlemedir. Diğer bir ifade ile bireyin çevresini ve davranışlarını anlamlandırmaya çalışma sürecidir (Beşyaprak, 2012: 60-61).

3.4.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan tarafından ortaya konulan model, bireylerin ellili yaşlara kadar yaşamış oldukları tükenmişlik ve bu tükenmişliğe neden olan olayları ele almaya çalışmaktadır. Suran ve Sheridan'ın yaptıkları çalışma sonucu, ellili yaşlarla beraber kişilerde tükenmişliğin ortaya çıkma durumunun arttığı saptanmıştır (Kırkan, 2014: 23).

Suran ve Sheridan tükenmişlik oluşumunu, dört aşamada ele almış olup tükenmişlikle mücadele edilebilmesi için bu dört aşamanın çalışan ve işveren tarafından sağlıklı bir şekilde yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Suran ve Sheridan'ın tükenmişlik modelinde adı geçen aşamalar, Karmaşa Aşaması (Rol Belirginliği), Yetersizlik Aşaması (Yeterlilik), Durgunluk Aşaması (Verimlilik) ve Hayal Kırıklığı Aşaması (Yeniden Oluşturma)'dır (Sürgevil, 2006: 35). Bu aşamaların her biri tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olan yaşam tarzına işaret etmektedir (Demir, 2010: 187).

3.4.6.1. Karmaşa Aşaması-Rol Belirginliği

Bu aşamada bireylerin hem bireysel hem de mesleki yaşamlarında, sonraki hayatlarını etkileyecek gelişmeler yaşanmaktadır. Bu aşama genellikle lisenin son yılları ve üniversitenin ilk yıllarında ortaya çıkmaktadır. Bireyler geri kalan hayatlarını ilgilendiren kararlar almaya başlamaktadırlar. İleride olası bir tükenmişlik sendromunun yaşanmaması için bireyler kariyerlerine yatırım yaparken, bireysel gelişimine de önem vermelidir. Bu aşama, bireylerin psikolojisini etkileyen, geleceğine yön veren aşamaların başında gelmektedir. Bireysel gelişimi ile mesleki gelişimini dengelemeyi başaramayanların tükenmişlik sendromuna uğramaları kaçınılmaz olacaktır (Şeker, 2019: 24).

3.4.6.2. Yetersizlik Aşaması-Yeterlilik

Suran ve Sheridan tarafından ortaya konulan modelin ilk aşamasında, bireyler okul hayatında geleceğe yönelik önemli kararlar alırlar. Hem mesleki hem de bireysel anlamda planlar yapan bireyler, modelin ikinci aşamasında ise kariyer başlangıcı yaparak, bir işte çalışmaya başlarlar. Bireyler açısından bu aşama bir nevi çıraklık dönemidir. Yeni bir sosyal alana giren bireyler, ortamı ve iş arkadaşlarını tanımaya çalışırken bir yandan da iş öğrenmeye çalışırlar. Bir süre sonra birey, işine karşı olan duygularını ve işi ne oranda becerebildiğini

sorgulamaya başlar. Eğer yaptığı işin kendisine uygun olduğunu, işini severek yaptığını, işinde kendisini yeterli görerek, geleceğe dair kariyer planlamasında pozitif duygulara sahipse, bu aşamayı tükenmişlik yaşamadan atlatması kolay olacaktır. Ancak bunun tam tersi bir durumda ise bireyin tükenmişlik sendromu yaşayarak, işinden uzaklaşması ve daha yolun başında iken geleceğe dair olumsuz düşüncelere sahip olması kaçınılmaz olacaktır. Böylesi bir durumla karşılaşmamak için, bireyler kendilerine uygun işi seçmeli ve işverenler de tükenmişliğe yol açan bütün sebepleri ortadan kaldırmalıdır (Kaya, 2010: 17).

3.4.6.3. Durgunluk Aşaması-Verimlilik

Modelin bu aşaması, genellikle bireylerin otuzlu yaşlarının başından sonuna doğru olan bir süreci kapsamaktadır. Artık çiraklık dönemi bitmiş, hem iş hem de bireysel anlamda fikirleri oturan, belli bir dünya görüşüne sahip bir birey meydana gelmiştir. Bu aşamada bireyler kariyerlerini ciddi anlamda ele alarak, kariyer amaçlarını sorgulamaya başlarlar. Bu dönemde işine adapte olmaya başlayan bireyler, kariyerlerini etkileyecek olan evlenmek ya da çocuk yapmak gibi bireysel kararlar almak durumunda kalırlar. Özellikle çalışan kadınların çocuk sahibi olmaya karar vermesi, kariyerlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu aşamada isabetsiz bir kararın alınması demek, bireyin hem iş hayatında hem de sosyal yaşamında sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Kendisini geliştiren, ne yapmak istediğini bilen bireyler, bu aşamayı sorunsuz atlatarak tükenmişliğe uğramazlar (Kaya, 2010: 17-18).

3.4.6.4. Hayal Kırıklığı Aşaması-Yeniden Oluşturma

Tükenmişlik modelinin son aşamasında bireyler artık işlerinde statü kazanmış ve belli bir sosyal çevreye sahip olmuşlardır. Bu aşamada bireyler, geçmişte aldıkları kararlar ve yaptıkları işi sorgulamaya başlarlar. Bireyin yaptığı iş, aile bireyleriyle olan ilişkileri, sosyal çevresindeki arkadaşları gibi konularda, geriye dönük pişmanlıkları fazla ise bu durum hayal kırıklığına sebep olur. Bu yaşına kadar yaptığı şeylerin önemsiz olduğunu düşünmeye başlar. Sonuç olarak birey, psikolojik yıpranma yaşayarak, tükenmişliğe uğrar. Böylesi bir durumda bireyler geçmişteki kararlarından ders alarak, bundan sonra yapmak istedikleri şeyler için bir bahane bulmuş olurlar. Yani kendilerini yeniden oluşturma sürecine girerler. Bu aşamada alınabilecek hatalı bir karar, bireyleri eskiye nazaran daha da mutsuz edebilir (Özgüner, 2011: 55).

3.4.7. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

1980 yılında Edelwich ve Brodsky tarafından ortaya konulan tükenmişlik modeline göre, tükenmişlik belirlenebilir aşamalardan oluşan bir süreçtir. Modelde geçen aşamaları Edelwich ve Brodsky, idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma) olarak adlandırmışlardır (Türe, 2008: 37). Yazarlara göre tükenmişlik, işe yönelik beklenti, amaç, enerji ve umutların yitilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliği ortaya çıkaran çalışma koşulları ise, farklı profildeki müşterilere hizmet etme, düşük ücret, çalışma sürelerinin fazla olması, yapılan işin müşteriden takdir görmemesi ve bürokratik sebepler sayılabilir (Şeker, 2019: 21).

3.4.7.1. İdealistik Coşku Aşaması

Modelin birinci evresi olan idealistik coşku aşaması, bireylerin iş yaşamlarının genellikle ilk senesinde ortaya çıkmaktadır. İşe yeni başlayan birey, yüksek enerji ve motivasyonla beraber, büyük beklentilere sahiptir. Bu aşamada, birey kariyerine yönelik önemli hedefler ortaya koyarak, hizmet ettiği bütün müşterileri memnun etme gayretindedir. Birey ortaya koyduğu gayret ve çaba sonucu hem müşteriden hem de işverenden takdir edilmeyi beklemektedir. Fakat genellikle bireyin beklentileri ile iş yaşamının gerçekleri birbiriyle örtüşmediği için psikolojik sıkıntılar yaşayabilir. Bununla beraber birey, enerji ve motivasyon kaybına uğrayarak, modelin ikinci aşaması olan durgunluk aşamasına geçiş yapar (Türe, 2008: 37).

3.4.7.2. Durgunluk Aşaması

Çalışanlar iş yaşamının ilk senesinde, beklentileri ile gerçekleştirenlerin uyuşmaması sonucu ilk zaman ki enerji ve motivasyonlarında düşüş yaşayarak, işine karşı daha az gayret göstermeye başlamaktadır. Müşterilerden de takdir göremeyen çalışanlar, onları mutlu etmek için ekstra bir çaba içerisine girmezler. Bunun sonucunda işe karşı bir soğuma meydana gelir. İş yaşamında hayal kırıklığı yaşamaya başlayan çalışanlar, aile ve sosyal hayatlarına yönelmeye başlamaktadırlar. Böylece iş yaşamının ilk yıllarında ihmal ettiği ailesi ve sosyal hayatına daha fazla zaman ayırmaya başlamaktadır. Çalışan birey işyerinde elde edemediği mutluluğu ve başarıları artık iş yaşamının dışında bulmaya çalışır. Bu aşamada bireyin iş yerine ve işine karşı bağlılığı azalmaya başlar (Yavuz, 2020: 25).

3.4.7.3. Engellenme Aşaması

Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modelinin üçüncü aşamasını oluşturan bu aşamada, birey kariyeriyle ilgili hedeflerini gerçekleştirememiştir. Bunun nedenini de işveren, iş arkadaşları ve iş ortamına bağlayarak engellendiğini düşünmeye başlamaktadır. İşine devam edip etmemekte kararsızlık yaşar. Birey bu durumda ya işten ayrılır ya da başına gelenleri kabullenerek, işine karşı soğuma yaşar. Bununla beraber işyerindeki ilişkileri zayıflayarak, kendi içine kapanmaya başlar (Kabataş, 2020: 22). Bu durum bireyde, fiziksel ve psikolojik tükenmişlik belirtilerinin ortaya çıkmasına neden olur.

3.4.7.4. Apati (Duygusuzlaşma) Aşaması

Modelin son aşamasını oluşturan apati yani duygusuzlaşma aşamasında, çalışan artık iş ve işyerindeki herşeye karşı bir duyarsızlaşma sürecine girer. Bu aşamada işine devam eder ancak işten kovulmasına sebebiyet vermeyecek kadar iş yapmaya çalışır. Fazladan sorumluluk alma veya inisiyatif kullanma durumlarına hiç girmez. Bundan sonra birey işi, sadece bir geçim kaynağı ve sosyal güvence olarak görmeye başlar. Onun için işlerin yetiştirilmesi, hizmet kalitesinin artırılması gibi kaygılar, tamamen ortadan kalkmıştır. Önemli olan mesai saatinin doldurularak, ücretin hak edilmesidir. Bu aşamada olan bireylerde tükenmişlik sendromu görülmektedir. Bu anlamda tükenmişlik yaşayan bireyin, hayallerini gerçekleştirmesini engelleyen, beklentilerine cevap veremeyen, hayal kırıklıklarına neden olan bir işten soğuması ve olabildiğince kendini soyutlaması kaçınılmaz hale gelmektedir (Kabataş, 2020: 22).

3.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromu sadece bunu yaşayan bireyi değil, dalga etkisi oluşturarak bireyin işini, iş arkadaşlarını, ailesini ve sosyal çevresini de olumsuz anlamda etkileyecektir. Bu anlamda tükenmişlik, psikolojik sonuçlar meydana getirmekle beraber, maddi olumsuzluklara da sebebiyet verecektir. Tükenmişliğin sonuçları genellikle, işten soğuma, işi bırakma eğiliminde olma, kimseye haber vermeden işe geç gelmek ya da hiç gelmemek, hasta olmadan rapor almak, işyerindeki arkadaşlarıyla uyum problemi yaşanması, verimin düşmesi, fiziksel ve ruhsal olarak çöküntü içerisinde olunması ve sağlık masraflarının artması gibi durumlarla ortaya çıkmaktadır (Özgüner, 2011: 58). Tükenmişliğin sonuçları genellikle üç başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar birey üzerindeki etkileri, çalışma hayatı üzerindeki etkileri ve son olarak da aile hayatı üzerindeki etkileridir.

3.5.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri

Tükenmişlik, bireyi birçok anlamda olumsuz olarak etkilemektedir. Tükenmişliğin birey üzerindeki ilk olumsuz etkisi fizikseldir. Tükenmişlik yaşayan bireyler kendilerini yorgun hissederler. Bununla beraber uykusuzluk başlar ve fiziksel yorgunluk geçmeden devam eder. Uykusuzlukla beraber halsizlik ve huzursuzluk yaşamaya başlayan bireyler, işlerin yolunda gitmediğinin farkındadırlar. Süreklilik arz etmeye başlayan bu fiziksel yorgunluk ve uykusuzluk devamında baş ağrıların ve gribe yakalanma riskini artmasına neden olmaktadır. Tükenmişliğin fiziksel anlamdaki önemli sonuçlarından bir tanesi de bireylerin enerji ve motivasyonlarının düşmesidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 32).

Tükenmişlikle beraber bireylerde stres, kronik hale gelmeye başlamaktadır. Stresin baş göstermesi sonucu, bireylerin psikolojik yıpranması artar, moral ve motivasyonu düşer ve hastalıkların baş göstermesiyle beraber, sağlık masraflarının artmasına neden olur. Bireyler genellikle işyerinde yaşamış olduğu sıkıntı ve stresi, kimseyle paylaşmadan saklı tutmaktadır. Fakat işine karşı oluşan dikkat dağınıklığı, umursamazlık ve verimin düşmesi, bireyin dışardan da tükenmişlik yaşadığını anlamaya yetmektedir. Bununla beraber bireylerde boyun ve sırt ağrısı, solunum yolu rahatsızlıkları ve sindirim sistemi ile ilgili rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2007: 29).

Tükenmişlik bireylerde fiziksel tükenmenin yanında, psikolojik tükenmeye de sebep olmaktadır. Psikolojik tükenmeyle beraber, bireylerde başarı ve benlik kavramı sekteye uğrar. Bunun sonucunda bireyler kendilerini değersiz hissetmeye başlarlar. Bazen de bireyler bunun tam tersi bir durumla karşı karşıya kalırlar. İşlerinde daha fazla risk alarak, her şeyi başarabileceklerini düşünürler. Bu durumu yaşayan bireyler çevresine karşı kızgın, aniden sinirlenen bir ruh haline bürünmektedirler (Sürgevil, 2006: 59).

3.5.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkileri

Tükenmişlik, bireylerde fiziksel ve psikolojik olarak kendini gösterdikten sonra eğer önlem alınmazsa, tükenmişliğin etkileri çalışma hayatına da yansımaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireylerde, işle ilgili ortaya çıkabilecek ilk olumsuz sonuç, verimin düşmesidir. Bunun sonucunda birey kendisini engellenmiş hissederek, başarısız olacağı kaygısını yaşar. Bireylerin enerji ve motivasyonlarının düşmesi sonucu, işlerine eskisi gibi aidiyet duygusuyla bağlanmazlar. Tamamen günü kurtarmaya çalışan bireyler, kalitesiz ürün ya da hizmet ortaya

koyarlar. Böylece birey, fiziksel ve psikolojik yıpranma yaşarken, çalıştığı işyeri maddi kayıplar yaşamaya başlamaktadır (Sarıyıldırım, 2014: 42).

Tükenmişliğin çalışma hayatındaki olumsuz sonuçlarından bir tanesi de, bireyin hizmet ettiği kişileri birer nesne olarak görmeye başlamasıdır. Müşteri ile ilgilenmeyen, umursamaz davranan bireyler, hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Tükenmişliğe uğrayan bireyler, takdir edilmedikleri için müşteriyle ve temas halinde bulundukları herkesle oldukça mesafeli durmaya çalışırlar. Müşteriye karşı kaba tavırlar içerisinde olan bireyler, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamadığı için, müşterinin bir daha o firmayı tercih etmemesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda da firma itibar kaybıyla beraber, maddi kayba uğrar (Özgüner, 2011: 59-60). Müşteriye karşı ilgisiz tavırlar içerisinde bulunan birey, yaşamış olduğu tükenmişliği işyerindeki arkadaşlarına da yansıtır. Bireyin çalışmadığını, işe geç geldiğini, işte savsakladığını gören arkadaşları bu durumdan etkilenerek, onlarda zamanla aynı şeyleri yapmaya başlayacaklardır. Ayrıca tükenmişlik yaşayan birey, iş arkadaşlarına karşı daha sert ve sinirli tavırlar içerisinde olacaktır. Bu da grup ilişkilerinin zedelenmesine neden olmaktadır.

Bireyler çalışma hayatında işlerine karşı doyumsuz olmaya başladıklarında, moral ve motivasyon olarak tükenmeye başlarlar. Bununla beraber enerji düşüklüğü sonucu, işine karşı isteksiz davranırlar. Bilgi birikimine sahip olan, yıllarca aynı işyerinde çalışarak tecrübe kazanan bireyler, bu sebeplerden dolayı işten ayrılmayı düşünmeye başlamaktadır. Bu durumun ortaya çıkması işgücü devir hızının artmasına neden olurken, yetişmiş kalifiyeli çalışanların da sektörden kopmasına yol açar. İşgücü devir hızında, yaşanılacak bir yükselme işveren açısından yeni maliyetler demektir. Ya işi hiç bilmeyen yeni personeller alınarak hizmet içi eğitim verilecek ya da kalifiyeli eleman bulmak için iyi bir ücret teklif edilmesi gerekecektir. Bunlar hem zaman alan hem de maliyete neden olan süreçlerdir. Böylelikle tükenmişlik sonucu birey, işyeri ve ülke ekonomisi zarar görür (Sarıyıldırım, 2014: 43).

3.5.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Etkileri

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda aile hayatını da olumsuz yönde etkilemektedir. İşyerinde yaşanan tükenmişlik sonucunda birey, yorgun, moralsiz ve düşük enerjiyle evine gelir. Bunun aileye yansıtılması sonucu aile içi iletişim zarar görür. Bireyler gün içerisinde yaşamış oldukları sıkıntıları genellikle ailelerine aktararak, hep şikayet halinde oldukları için, aile bireyleri aynı şeyleri duymaktan hoşnut olmazlar. Bireyin ailesiyle

beraber vakit geçirmesi gereken zamanlarda, bitkin ve yorgun olmasından dolayı ailesine yeterli zamanı ayıramaz. Aile bireyleri bu durumda kendilerini ihmal edilmiş hissedeceklerdir. Bu durumdan rahatsızlık duymaya başlayan aile üyeleri, işyerinde sıkıntılar yaşayan bireyin tükenmişliğinin artmasına neden olurlar. Birey, böylece ailesi ve arkadaşları tarafından anlaşılamadığını düşünerek içine kapanmaya başlar. Sonuç olarak çalışma hayatı ile aile hayatı arasında denge sağlayamayan bireylerin, tükenmişlik sarmalında kalması kaçınılmaz olacaktır (Yavuz, 2020: 30).

Tükenmişliğin aile hayatında sıkıntı oluşturmadaki sebeplerinden bir tanesi de bireyin vakitli vakitsiz aranılması ya da işe çağrılmasıdır. Birey evinde dinlenmesi gereken ya da ailesi ile beraber zaman geçirmesi gereken vakitlerde, aniden işyerinden çağrılması hem kendisi açısından yorgunluk ve psikolojik yıpranmaya neden olurken hem de ailesi açısından huzursuzluğa sebep olacaktır. Böylece aile içi sıkıntıların artmasına, aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 36).

3.6. Tükenmişlikle Mücadele Etme Yöntemleri

Tükenmişlik sendromu çalışan bireyde başlayarak, işyerine, ailesine ve nihayetinde bireyin bütün çevresine yayılmaktadır. Bireyi ve etrafında bulunan her şeyi etkileyen tükenmişliğin engellenebilmesi için, başta tükenmişliğin belirtilerinin bilinmesi ve ciddiye alınarak çözüm aranması gerekmektedir. Tükenmişlikle mücadele için bireyin çözüm yolları aramasının yanında, işverenlerin de çalışanlarının tükenmişlik yaşamaması için mücadele yöntemleri belirlemesi gerekmektedir. Literatürde tükenmişlikle mücadele yöntemleri, genellikle bireysel düzeyde mücadele ve kurumsal düzeyde mücadele yöntemleri olarak iki başlık altında ele alınmaktadır.

3.6.1. Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik yaşayan bireylerin, tükenmişlikle mücadele için ilk önce yapması gereken şey, tükenmişliği ve kendisinde ortaya çıkan belirtilerini bilmesidir. Eğer bu birey tükenmişliği ve kendisinde ortaya çıkan belirtilerini bilirse, tükenmişlik sendromu ile mücadele etmesi daha kolay olacaktır. Ayrıca tükenmişlik yaşadığını anlayan birey, uzman kişilerden yardım alırsa, mücadele sürecini daha iyi yönetir. Tükenmişlikle mücadelede bireysel anlamda yapılacak şeylerden birisi de, bireylerin işe girmeden önce, çalışacakları işe, iş ortamına, çalışma arkadaşlarına yönelik araştırmalar yaparak, geleceğe dönük daha gerçekçi kariyer planlaması yapması gerekmektedir. İleride yaşanılacak bir pişmanlık yerine,

en başta doğru karar verilmesi daha isabetli olacaktır. Ayrıca bireyler mola ve tatillerini iyi değerlendirerek, işyerindeki ortamdan bir nebze de olsa uzaklaşmaya çalışmalıdırlar. Bireyler işyerinde hep aynı işle meşgul olmayıp, ona yeni şeyler kazandıracak işlerle de ilgilenerek monotonluktan kurtulmalıdırlar (Kabataş, 2020: 36-37).

Bireyler işyerinde yaşamış olduğu sıkıntıları paylaşarak, gerektiği zaman yardım istemesini bilmelidir. Birey böylece sıkıntıları tek başına göğüslemek zorunda kalmayacaktır. Tükenmişlikten uzak durmak için çalışan bireyler, işyeri dışındaki hayatlarında kendilerini geliştirmek ve yeni hobiler edinmek zorundadır. İşyerinde yaşanan problemler, iş dışındaki farklı aktivite ve hobiler sayesinde daha kolay atlatılabilmektedir. Kendini geliştiren, psikolojik yönden pozitif düşüncelere sahip bireyler, tükenmişlikle mücadelede daha başarılı olurlar. Ayrıca bireyin ailesiyle ve arkadaşlarıyla geçireceği vakit, bireyin tükenmişlikten uzak olmasını sağlayabilmektedir. Bu yüzden bireyler ailesi ve yakın arkadaşlarıyla da bol bol vakit geçirmelidirler (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 143).

Birey, yapabileceği işlerin sınırını bilerek sorumluluklar almalıdır. Üstesinden gelemeyeceği işlerin sorumluluğunu almayıp, işyerinin kendisinden beklediklerini gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Birey hizmet ettiği müşteri grubunu ve işyerindeki yöneticileri daha fazla memnun etmek için daha fazla enerji ve zaman harcamalıdır. Bu da bireyin hem fazladan yorularak bedensel tükenmişliğine neden olurken, hem de kendisinden ve yakın çevresinden zaman olarak ödün vermesi demektir. Bu yüzden birey kendi sınırlarını bilerek, yerli yersiz her işin sorumluluğunu almamalıdır. Tükenmişliğe karşı bireysel anlamda verilecek mücadelelerden bir tanesi de spor faaliyetleridir. Spor aktiviteleri yapan bireylerin, tükenmişlik sendromunu atlatmaları daha kolay olmaktadır. Son olarak, tükenmişliğin başladığı yer işyeri olduğu için, tükenmişlikle mücadele edilmesi gereken yer, işyerinin kendisidir. Bilindiği üzere işyeri kaynaklı tükenmişliğe neden olan sebepler genellikle işyerindeki çalışanlar, çalışma koşulları ve ücrettir. Bu problemlerin en başta çözülebilmesi için tükenmişlik yaşayan bireyin, sorunlarını amir, yönetici ve çalışma arkadaşlarına uygun bir dille söylemesi gerekmektedir. Bireyin sıkıntılarını tek başına çözmeye çalışarak, içine kapanmasındansa iletişim yoluyla çalışma arkadaşlarına aktararak çözümler aranması daha iyi olacaktır (Kaçmaz, 2005: 31-32).

3.6.2. Kurumsal Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle mücadele açısından kurumsal düzeyde yapılacak mücadele, bireysel düzeye göre hem daha kapsayıcı hem de daha kalıcı sonuçlar ortaya koyar. Çünkü tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olan sebeplerin çözümü, birçok zaman bireysel mücadeleyi aşmaktadır. Bununla beraber kurumsal düzeyde yapılan mücadele, kaynakların fazla oluşu ve etki edeceği alanın geniş olmasından dolayı, tükenmişliği kaynağında sonlandırabilmektedir (Sürgevil, 2006: 117). Kurumsal düzeyde tükenmişlik sendromu ile yapılacak mücadele yöntemlerine bakıldığında (Yılmaz, 2014: 75-76):

-Çalışanların iş tanımları, yetki ve sorumlulukları belirlenerek, yazılı kurallar halinde herkesin görebileceği şekilde duyurulmalıdır.

-Kurumun çalışanlarından beklentilerinin neler olduğu belirlenerek, kurumun misyon ve vizyonunun çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir.

-Çalışma saatleri, mola, ücret, mesai, izin gibi konular çalışanların hakları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir.

-Her departmanda yeterli ve işini bilen kalifiyeli personelin bulundurulması sağlanarak, çalışanların fazladan efor sarf ederek fiziksel yorulmalarının önüne geçilmelidir.

-Çalışanların kariyer ilerlemesinde adil bir sistem getirilerek, bireylerin bulunduğu mevkiden daha ileri gidebilmesi için teşvik ve ödüllendirilme sistemi uygulanmalıdır.

-Çalışanların işyeri, iş ortamı ve işyerindeki işleyişle ilgili görmüş olduğu eksikleri rahatlıkla söyleyebileceği, çekinmeden eleştiri yapabileceği bir iş ortamı oluşturulmalıdır.

-İş ortamından kaynaklı tükenmişliğe neden olabilecek bütün olumsuz etkileri ortadan kaldırmak ve gerekli önlemleri almak gerekmektedir.

-Çalışanların işyerindeki stresten uzaklaşması için hem çalışanları hem de ailelerini kapsayacak sosyal aktiviteler, hafta sonu buluşmaları yapılmalıdır.

-Kalifiyeli personel yetişmesi için kurum içinde eğitimler verilerek, kariyer planlamasına olanak verilmelidir.

-Çalışanlara kurumun değerleri aşılanarak, kurumsal bütünlüğün sağlanması için çaba gösterilmelidir.

3.7. Tükenmişlik Sendromu Konusunda Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ile ilgili Dünya’da ve Türkiye’de yapılan çalışmaların literatür taramasına yer verilmiştir. Artık günümüzde bütün meslek dalları için sıradan bir durum haline gelen tükenmişlikle ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların genelinde, çalışanlarla yüz yüze görüşme, anket yapma, çalışma ortamının ve arkadaşlık ilişkilerinin karşılıklı gözlemlenerek, tükenmişlik sendromunun sebep ve sonuçları için çözüm yolları bulunmaya çalışılmıştır.

3.7.1. Tükenmişlik Sendromu İle İlgili Dünya’da Yapılan Çalışmalar

Tükenmişlik sendromu ile ilgili dünyada yapılan çalışmaların genellikle Psikolog Freudenberger (1974) ile başlayıp, Maslach ve Jackson (1984) tarafından ortaya konulan ‘‘Maslach Tükenmişlik Modeli’’ ile devam ettiği kabul edilmektedir. Sonraki dönemlerde de tükenmişlik sendromuyla ilgili çalışmalar artarak devam etmiştir. Schwab ve Iwanicki (1982) tarafından yapılan çalışma, eğitim sektöründeki çalışanların yaşadığı tükenmişlik ile demografik değişkenlerin ilişkisi incelenmiştir. Eğitim sektöründe çalışma yapan Zabel ve Zabel (1984), tükenmişlik ile öğretmenlerin muhatap olduğu öğrenci profili, görev yaptığı kademe ve öğrencilere karşı uygulanan eğitim modeli arasındaki ilişki ele almaya çalışılmıştır. Bu çalışmalarla beraber Shea (1990), Banks ve Necco (1990), Swenson ve Donegan (1990), Pullis (1992), Frank ve McKenzie (1993), Carr (1996) gibi akademisyenler tarafından eğitim alanında tükenmişlik ile eğitim sektörüyle ilgili farklı bileşenlerin ilişkileri incelenmiştir.

Ayrıca literatürde Muhasebe mesleği ve mensuplarına yönelik tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde (Bora Kılınçarslan ve Küçüksüleymanoğlu, 2019: 618): Guthrie ve Jones (2012) ‘‘Job Burnout in Public Accounting: Understanding Gender Differences’’ (Kamu Muhasebesinde İş Tükenmişliği: Cinsiyet Farklılıklarını Anlamak), Stowe (2016) ‘‘A Quantitative Examination of the Relationship between Age, Gender, and Burnout in Public Accounting Professionals in a United States National Firm’’ (Amerika Birleşik Devletlerindeki Kamu Muhasebesi Uzmanlarında Yaş, Cinsiyet ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Nicel Bir İncelemesi) isimli çalışmalarda muhasebe mesleği mensuplarının tükenmişlik düzeyi ile yaş, cinsiyet gibi farklı demografik değişkenlerin ilişkileri ele alınmıştır. Fogarty vd. (2000) ise ‘‘Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model’’ (Muhasebede Tükenmişliğin

Öncülleri ve Sonuçları: Rol Stresinin Ötesinde Modeli), Sweeney ve Summers (2002) "Busy SeasonThe Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants" (Yoğun Dönem İş Yükünün Mali Müşavirler Üzerindeki Etkisi) gibi çalışmalar da meslek mensuplarının tükenmişlik düzeyini stres, iş tatmini, örgüte ve işe bağlılık, iş yükü gibi konularla ilişkisi ele alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca muhasebe ve finans çalışanlarına yönelik tükenmişlik düzeyini ölçmek için, Haque ve Aslam (2011) "The Influence of Demographics on Job Burnout" (Demografinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi), Khattak vd. (2011) "Occupational Stress and Burnout in Pakistan's Banking Sector" (Pakistan Bankacılık Sektöründe Mesleki Stres ve Tükenmişlik), Belias vd. (2013) bankada çalışan finansçıların tükenmişlik düzeyini ölçerken, Kalbers ve Fogarty (2005) "Antecedents to Internal Auditor Burnout" (İç Denetçinin Tükenmişlik Öncülleri), Larson (2011) "Gender Differences in Internal Auditor Burnout" (İç Denetçi Tükenmişliğinde Cinsiyet Farklılıkları), Herda ve Lavelle (2012), Utami ve Nahartyo (2013), Cannon ve Herda (2016) ise denetçilerin tükenmişlik düzeyini ölçmek için çalışmalar yapmışlardır.

3.7.2. Tükenmişlik Sendromu İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Tükenmişlik sendromu ile ilgili çalışmalar Türkiye’de Tükenmişlik Sendromu ile ilgili ilk çalışmalar, 1980’li yılların sonu ile 1990’lı yılların başından itibaren başlamıştır. Zamanla konu ile ilgili çalışmalar artarak, günümüzde birçok meslek dalında üzerinde çalışılan bir alan haline gelmiştir. Günümüzde özellikle sağlık, eğitim gibi hizmet dallarında tükenmişlik sendromu ile ilgili çalışma ve anketler yapılarak, işveren ve çalışanlara öneriler ortaya konulmaktadır. Bu başlık altında tükenmişlikle ilgili Türkiye’de yapılan ilk çalışma alanları olan sağlık, eğitim ve emniyet gibi alanlarda yapılan çalışmalar ele alındıktan sonra işletme alanında yapılan çalışmalar incelenecektir.

Çam (1992) tarafından yazılan, "Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi" adlı doktora tezi, hemşirelerin farklı değişkenlere karşı göstermiş olduğu tükenmişlik derecesini, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile ele almaya çalışmıştır.

Tümkiye (1996) ilkokul, orta okul ve lise düzeyindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini belirlemek için "Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları" adlı doktora tezini literatüre kazandırmıştır.

Yıldırım (1996) bankada çalışan personellerin tükenmişlik düzeyini ölçmek için “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezini yazmıştır.

Murat (2003) emniyet çalışanlarına yönelik bir çalışma yaparak, “Emniyet Görevlilerinin Tükenmişlik Durumları” adlı makalesini Polis Bilimleri Dergisinde yayımlamıştır.

Aydemir (2003) Bursa’da yer alan üç tekstil firmasının yöneticilerinin stres ve tükenmişlik ile çatışmalara girme düzeylerini ölçmek için “Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Bireylarası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma (Bursa İli Üç Tekstil Firması Örneği)” adlı yüksek lisans tezini yazmıştır.

Uçar (2004) işletmelerdeki kadın yöneticilerin tükenmişlik algısını ölçmek için “Yeni İşletmecilik Perspektifinde Kadın Yöneticiler ve Tükenmişlik: Türk İş Dünyasını Yönlendiren Kadın Yöneticilere İlişkin Uygulama” adlı yüksek lisans tezini kaleme almıştır.

Sarıkaya (2007) tükenmişlik sendromu ile kişilik özelliklerden denetim odağı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için “Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezini literatüre kazandırmıştır.

Ünal Alp (2007) İstanbul’daki bir banka çalışanları üzerinde tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki düzeyini ölçmek için “İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezini yazmıştır.

Ergene (2010) Sakarya ilinde bulunan Türkiye Vagon Sanayisi çalışanlarının tükenmişliklerini tespit etmek için “Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu TÜVASAŞ Örneği” adlı yüksek lisans tezini kaleme almıştır.

Bolat (2011) Antalya Manavgat’ta bulunan beş yıldızlı bir otelde çalışanların iş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisini ortaya koymak için “İş Yüğü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi” adlı makalesini kaleme almıştır.

Gökgöz ve Zeytin (2012) Bilecik ve Yalova illerinde bulunan muhasebe mensuplarına yönelik “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve

Beklentileri: Bilecik ve Yalova İlleri Uygulaması” adlı makale ile muhasebe çalışanlarının sorunları ve beklentilerini tespit etmeye çalışmışlardır.

Bozkurt (2016) Düzce Valiliği’nde çalışan personellere yönelik çatışma ve tükenmişlik ilişkisinin nedenlerini ve çözümlerini ortaya koymak için “Kamu Kurumlarındaki Çatışma ve Tükenmişlik İlişkisinin Nedensel ve Çözümsel Bağlamda İncelenmesi” adlı makalesini kaleme almıştır.

Faiz (2019) Düzce ilinde bulunan farklı sektörlerdeki 300 satış personeli üzerinde, iş yükü ve tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkisini tespit etmek için, “Aşırı İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma” adlı makalesini yazmıştır.



4. KURUM KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ: BİLECİK DEFTERDARLIĞI ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümü uygulama aşaması olup çalışmayla ilgili temel bilgi ve bulgulara yer verilecektir. Öncelikle araştırmanın konusu, amacı, önemi, ankette kullanılan yöntemi ele alındıktan sonra araştırmanın bulgu ve sonuçlarına ait veriler, yorumlar halinde açıklanacaktır.

4.1. Araştırmanın Konusu

Bir kurumda çalışan personelin kurumun işleyişi, çalışma standartları, kurum içi iletişimi ve üst-ast ilişkisini bilmesi için kurum kültürünü bilmesi gerekmektedir. Bu anlamda kurum kültürü olan ve personeline bu kültürü aşılayan kurumların yaşamlarını daha uzun süre devam ettirmeleri mümkün olabilmektedir. Bununla beraber kurumda çalışan personele karşı yaklaşım, onların rahat çalışabileceği bir iş ortamının oluşturulması için kurum amirlerinin personellerine karşı adil ve kurumsal uygulamaları olmalıdır. Bu uygulamalar sayesinde kurum personelinin tükenmişliğe uğraması önlenebilecektir. Bu bağlamda araştırmanın konusu kurum kültürü ve tükenmişlik algısının anket yöntemiyle elde edilen verilere dayanarak incelenmesidir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kamu kurumlarında vatandaşla yüz yüze iletişimin fazla ve yıpratıcı olması, mevzuatın karışık ve sürekli değişmesi, özlük haklarında yaşanan sıkıntılar vb. nedenlerden dolayı kamu personeli yoğun stres ve bunalıma maruz kalmaktadır. Bununla beraber mesai saatleri içerisinde vatandaşla yaşanan sıkıntılarla beraber kurum içerisinde amir ve çalışma arkadaşlarıyla yaşanan sürtüşmelerden dolayı kurum personeli tükenmişliğe uğrayabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı personelin, çalışmış olduğu kuruma karşı bağlılığını ifade eden kurum kültürü ile tükenmişliği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla Bilecik Defterdarlığı personellerine yönelik bir çalışma yapılarak, personellerin demografik özellikleri de ele alınarak kurum kültürü ve tükenmişlik sendromu ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da hizmetin baş aktörü olan insan faktörü her geçen gün önem kazanmaktadır. Bununla beraber kurum kültürünün oluşmaması, işten kaynaklı sorunların artması sonucu personelin tükenmişliğe uğraması ve nihayetinde

kurumdan uzaklaşması kaçınılmaz olacaktır. Özellikle kamu kurumlarına yönelik bu tarz çalışmaların literatürde az oluşu, çalışmaları daha da önemli hale getirmektedir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma Bilecik Defterdarlığı personellerini kapsamaktadır. Bu anlamda defterdarlık merkez birimleri olan Gelir Müdürlüğü, Personel Müdürlüğü, Muhakemat Müdürlüğü, Muhasebat Müdürlüğü ile Bilecik Vergi Dairesi Müdürlüğü haricinde, Bozüyük Vergi Dairesi Müdürlüğü, Söğüt, Osmaneli, Yenipazar, Pazaryeri, Gölpazarı ve İnhisar Malmüdürlüğü personelleri anket çalışmasına katılmışlardır. Anketin yapıldığı Şubat-Ekim 2021 dönemi itibariyle defterdarlıkta çalışan personel sayısı 110 iken, sonraki dönemlerde sayı 131'e çıkmıştır.

Çalışma 83 kişi ile gerçekleşmiş olup personel sayısına göre katılım oranı %58,87'dir. Katılımcıların 61'i (%73,5) erkek, 22'si (%26,5) kadındır. Anket yapıldığı zaman izinli ya da kurum dışında bulunanlara ulaşılamamakla beraber, bazı personellerin özellikle kurum amirlerini kapsayan kurum kültürü ve tükenmişlik sendromu ile ilgili sorulara cevap vermek istememelerinden dolayı istenilen sayıda anket formu elde edilememiştir.

Defterdarlık personelinin merkez haricinde ilçelerde de çalışıyor olması ve pandemi nedeniyle gidiş gelişlerin sekteye uğraması çalışma açısından bir kısıttır. Ayrıca ankete katılan bazı personellerin verecekleri cevaplar yüzünden sıkıntı yaşayabileceklerini düşünmeleri nedeniyle anket sorularını cevaplamamaları daha dar bir örneklem oluşmasına neden olmuştur.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde personellerin demografik bilgilerini ölçen genel bilgiler, ikinci bölümde kurum kültürü ile ilgili sorular ve son bölümde de personellerin tükenmişliğini ölçmek için tükenmişlik sendromu ile ilgili sorular sorulmuştur. Tükenmişlik ölçeği için Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve kurum kültürü ölçeği için ise Cho, Hee-Jae tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada test edilen hipotezler aşağıdadır:

H1:Personelin cinsiyetlerine göre kurum kültürü algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

H2: Personelin deneyimlerine göre kurum kültürü algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

H3: Personelin yaşlarına göre kurum kültürü algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

H4: Personelin eğitim düzeylerine göre kurum kültürü algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

H5: Personelin cinsiyetlerine göre tükenmişlik algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

H6: Personelin deneyimlerine göre tükenmişlik algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

H7: Personelin yaşlarına göre tükenmişlik algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

H8: Personelin eğitim düzeylerine göre tükenmişlik algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

4.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu kısımda ankete katılan Bilecik Defterdarlığı personelinin demografik özellikleri ele alınarak, kurum kültürü ve tükenmişlik sendromuyla ilgili sorulara verilen cevapların analizi yapılacaktır.

4.6.1. Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özellikleri İlgili Bilgiler

Bu başlık altında katılımcıların cinsiyet, eğitim, yaş ve kurumda çalışma süreleri gibi demografik ve kişisel özellikleri ele alınacaktır.

Tablo 4.1. Cinsiyete Göre Katılımcıların Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	22	26,5
Erkek	61	73,5
Toplam	83	100,0

Ankete katılan toplam 83 kurum personelinin 22 tanesi (%26,5) kadın, 61 tanesi

(%73,5) ise erkektir. Tablo 1’den de anlaşılabacağı üzere ankete katılım sağlayan kurum personellerinden erkeklerin sayısı kadınların sayısının yaklaşık 3 katı kadardır.

Tablo 4.2. Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Lise	11	13,3
Ön Lisans	5	6,0
Lisans	57	68,7
Lisansüstü	10	12,0
Toplam	83	100,0

Katılımcıların eğitim durumu, önemli demografik özelliklerden bir tanesidir. Kurum personelinin 11 tanesi (%13,3) lise, 5 tanesi (%6,0) ön lisans, 57 tanesi (%68,7) lisans, 10 tanesi de (%12,0) lisansüstü eğitim almıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%68,7) lisans mezunudur. Tablo 2’den anlaşılabacağı üzere katılımcıların eğitim düzeyi yüksektir.

Tablo 4.3. Yaş Durumuna Göre Katılımcıların Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde
21-30 yaş	11	13,3
31-40 yaş	41	49,4
41-50 yaş	15	18,1
51 ve üzeri	16	19,3
Toplam	83	100,0

Katılımcıların yaş dağılımına baktığımızda, yarısına yakını 31-40 yaş aralığında çıkmıştır. Grupların geneline baktığımızda 11 tanesi (%13,3) 21-30 yaş aralığında, 41 tanesi (%49,4) 31-40 yaş aralığında, 15 tanesi (%18,1) 41-50 yaş aralığında iken, 16 tanesi de (%19,3) 51 ve üzeri yaştadır. Bu anlamda kurum katılımcılarının genellikle genç ve orta yaşta olduğunu görmekteyiz.

Tablo 4.4. Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	17	20,5
6-10 Yıl	29	34,9
11-15 Yıl	10	12,0
16-20 Yıl	4	4,8
21 Yıl ve Üzeri	23	27,7
Toplam	83	100,0

Bir kurumda çalışma süresi ile kuruma bağlılık arasında doğrudan ilişki bulunduğu için kurumda çalışma süresi demografik değişkenler arasında önem kazanmaktadır. Ankete

katılan kurum personelinin 17 tanesi (%20,5) 1-5 yıl, 29 tanesi (%34,9) 6-10 yıl, 10 tanesi (%12,0) 11-15 yıl, 4 tanesi (%4,8) 16-20 yıl ve 23 tanesi de (%27,7) 21 ve üzeri yıl kadar kurumda çalışmıştır

4.6.2. Ölçeklerde Yer Alan İfadelerin Yüzde ve Ortalama Değerleri

Tablo 4.5. Defterdarlık Personelinin Algıladıkları Kurum Kültürü İfadelerinin Yüzde ve Ortalama Sonuçları

İfadeler	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Ortalama
1.Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.	9,6	19,3	13,3	32,5	25,3	2,55
2.Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	9,6	55,4	16,9	10,8	6,0	3,52
3.Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	8,4	44,6	15,7	15,7	15,7	3,14
4.Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	8,4	51,8	15,7	16,9	7,2	3,37
5.Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	2,4	9,6	25,3	38,6	22,9	2,29
6.Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	1,2	9,6	26,5	41,0	21,7	2,28
7.Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	2,4	34,9	27,7	22,9	12,0	2,93
8.Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	15,7	45,8	20,5	14,5	3,6	3,55
9.Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	3,6	25,3	30,1	27,7	13,3	2,78
10.Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler	3,6	36,1	25,3	27,7	7,2	3,01
11.Defterdarlık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.	6,0	14,5	24,1	39,8	15,7	2,55
12.Defterdarlık yeniliği destekler.	4,8	24,1	22,9	32,5	15,7	2,70
13.Kurum personelinin; yeni yöntemler, teknikler ve	3,6	4,8	9,6	39,8	42,2	1,88

fikirler sunduklarında ödüllendirir.						
14.Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	3,6	27,7	26,5	30,1	12,0	2,81
15.Deftardarlığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	6,0	37,3	25,3	24,1	7,2	3,11
16.Deftardarlığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	2,4	31,3	28,9	27,7	8,4	2,91
17.Deftardarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	2,4	20,5	27,7	31,3	18,1	2,58
18.Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	9,6	16,9	19,3	31,3	22,9	2,59
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.	33,7	51,8	8,4	4,8	1,2	4,16
20.Ülke kalkınmasında verginin önemi, kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	14,5	59,0	15,7	9,6	1,2	3,76

Tablo 5’te Defterdarlık personelinin kurum kültürü algılarının ölçülebilmesi için kurum kültürü ile ilgili katılımcılara 20 adet ifade yöneltilmiştir. Bu ifadelerden ortalaması en düşük olan “Kurum personeli; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir” ifadesidir. Burada katılımcıların %42,2’si bu ifadeye “Kesinlikle Katılmıyorum” diyerek, kurum içerisinde ödüllendirmenin bulunmadığına vurgu yapmışlardır. Kurum kültürü ile ilgili en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ise “Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır” ifadesidir. Burada katılımcıların %51,8’i bu ifadeye “Katılıyorum” diyerek Vergi Mevzuatının sadeleştirilmesinin kurum personelinin kuruma karşı bağlılığını artıracaklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.6. Defterdarlık Personelinin Algıladıkları Tükenmişlik Sendromu İfadelerinin Yüzde ve Ortalama Sonuçları

İfadeler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	6,0	14,5	10,8	50,6	18,1	2,40
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	12,0	20,5	7,2	50,6	9,6	2,75

3.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	12,0	7,2	15,7	49,4	15,7	2,51
4.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	12,0	20,5	22,9	32,5	12,0	2,88
5.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	13,3	26,5	20,5	32,5	7,2	3,06
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	9,6	14,5	9,6	53,0	13,3	2,54
7.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum	18,1	62,7	9,6	9,6	0	3,89
8.İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	28,9	55,4	4,8	9,6	1,2	4,01
9.İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum.	22,9	61,4	10,8	4,8	0	4,02
10.İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.	13,3	45,8	25,3	13,3	2,4	3,54
11.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	6,0	37,3	31,3	20,5	4,8	3,19
12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	15,7	53,0	18,1	10,8	2,4	3,69
13.İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	0	4,8	2,4	49,4	43,4	1,69
14.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.	3,6	10,8	14,5	39,8	31,3	2,16
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	3,6	7,2	10,8	50,6	27,7	2,08
16.Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	8,4	30,1	30,1	26,5	4,8	3,11
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	20,5	30,1	15,7	27,7	6,0	3,31
18.İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim inisiyatif almamı engeller.	13,3	41,0	24,1	10,8	10,8	3,35
19.Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.	39,8	28,9	4,8	14,5	12,0	3,70
20.Vergi Affı yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.	30,1	38,6	8,4	15,7	7,2	3,69

Tablo 6’da Defterdarlık personelinin tükenmişlik algılarının ölçülebilmesi için tükenmişlik sendromu ile ilgili katılımcılara 20 adet ifade yöneltilmiştir. Bu ifadeler arasında ortalaması en düşük olan “İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum” ifadesidir. Burada katılımcıların %49,4’ü bu ifadeye “Katılmıyorum” diyerek, Defterdarlığa gelen mükellefi nesne gibi algılamadıklarını belirtmişlerdir. Bu da katılımcıların tükenmişliğe uğramadığını göstermektedir. Ortalaması en yüksek olan ifade ise “İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum” ifadesidir. Katılımcıların %61,4’ü bu ifadeye “Katılıyorum” demişlerdir. Burdan kurum personelinin

yaptıkları işin önemli olduğunu düşündüklerini anlamaktayız. Bu da katılımcıların işine karşı tükenmişlik yaşamadıklarını göstermektedir.

4.6.3. Güvenilirlik Düzeyi Aralığı

Katılımcılara Kurum Kültürü ile ilgili yöneltilen ifadelerden Cronbach's Alpha değeri=0.927 olarak tespit edilirken, tükenmişlik sendromu ile ilgili katılımcıların cevaplarına istinaden Cronbach's Alpha değeri=0.782 olarak tespit edilmiştir. Alpha katsayısının güvenilirlik aralıkları aşağıdaki gibidir (Kayış, 2018: 405):

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Buradan da kurum kültürü ölçeği ile ilgili Cronbach's Alpha değeri=0.927 olduğu için ölçek yüksek derecede güvenilir iken, tükenmişlik sendromu ölçeği ile ilgili Cronbach's Alpha değeri=0.782 olduğundan dolayı ölçek oldukça güvenilirdir.

4.6.4. Independent Samples T Testi Analizi

T testi analizlerde iki bağımsız grubun ortalamalarına bakarak, anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak için kullanılır.

4.6.4.1. Kurum Kültürü İfadelerinin Cinsiyet, Deneyim ve Yaş Değişkenlerine Göre Analizi

Bu başlık altında kurum kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerinin farklı değişkenlere göre T testi analizinin sonuçları ele alınarak, yorumlanması yapılacaktır.

4.6.4.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi

Kurum kültürü ile ilgili cinsiyet değişkenine göre araştırma hipotezimiz: H1:Personelin cinsiyetlerine göre kurum kültürü algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.7. Kurum Kültürü İfadelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi

İfade	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sig	p	Hipotez Kabul/Ret
1.Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,73 2,49	1.241 1.349	,697	,476 ,461	Kabul
2.Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,68 3,47	1,041 1,016	,481	,401 ,410	Kabul
3.Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,14 3,15	1,167 1,289	,712	,972 ,970	Kabul
4.Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,55 3,31	,858 1,162	,020	,391 ,326	Kabul
5.Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,09 2,37	,921 1,041	,210	,277 ,253	Kabul
6.Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,36 2,25	,902 ,977	,877	,623 ,611	Kabul
7.Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,95 2,92	1,046 1,100	,904	,893 ,891	Kabul
8.Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,64 3,52	1,002 1,058	,178	,668 ,661	Kabul
9.Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,05 2,69	1,046 1,088	,366	,187 ,182	Kabul
10.Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,91 3,05	1,019 1,056	,620	,597 ,582	Kabul
11.Deftardalık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,59 2,54	1,141 1,104	,698	,857 ,860	Kabul
12.Deftardalık yeniliği destekler.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,77 2,67	1,066 1,179	,336	,726 ,714	Kabul
13.Kurum personelinin; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	1,95 1,85	,999 1,030	,728	,689 ,686	Kabul
14.Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,91 2,77	1,192 1,055	,087	,611 ,633	Kabul

15.Deftardarlığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,09 3,11	1,019 1,097	,583 ,	,929 ,927	Kabul
16.Deftardarlığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,91 2,92	,921 1,062	,901 ,	,976 ,975	Kabul
17.Deftardarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,59 2,57	1,008 1,117	,591 ,	,950 ,947	Kabul
18.Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,09 2,77	1,192 1,270	,384 ,	,032 ,030	Ret
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	4,18 4,15	,795 ,771	,782 ,	,860 ,862	Kabul
20.Ülke kalkınmasında verginin önemi, kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,55 3,84	,963 ,820	,210 ,	,178 ,216	Kabul

Cinsiyet değişkenine göre kurum kültürü ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadelerin T Testi analizine baktığımızda; 18. sırada bulunan “Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.” ifadesi $p \leq 0,05$ olduğu için kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiki fark olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer 19 ifadede ise $p \geq 0,05$ sonucu elde edilmiştir. Buna göre Tablo 7’deki 19 ifadenin hipotez sonucu kabul iken 1 ifadenin hipotez sonucu ise ret olarak sonuçlanmıştır.

4.6.4.1.2. Deneyim Değişkenine Göre T-Testi Analizi

Kurum kültürü ile ilgili deneyim değişkenine göre araştırma hipotezimiz:

H2: Personelin deneyimlerine göre kurum kültürü algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.8. Kurum Kültürü İfadelerinin Deneyim Değişkenine Göre T-Testi

İfade	Deneyim (Yıl)	N	$\bar{x}$	SS	Sig	p	Hipotez Kabul/Ret
1.Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.	<u>1-10 Yıl</u> 11 ve Üzeri	46 37	2,24 2,95	1,286 1,268	0,699	0,014 0,014	Ret
2.Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,28 3,83	1,129 0,775	0,001	0,014 0,011	Ret

3.Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,80 3,57	1,327 1,015	0,005 0,004	0,005 0,004	Ret
4.Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,11 3,70	1,100 0,996	0,109	0,013 0,012	Ret
5.Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,00 2,67	0,894 1,042	0,135	0,003 0,003	Ret
6.Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,00 2,62	0,843 0,982	0,113	0,003 0,003	Ret
7.Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,83 3,05	1,081 1,079	0,731	0,342 0,342	Ret
8.Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,33 3,84	1,156 0,800	0,002	0,025 0,020	Ret
9.Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,54 3,08	1,048 1,064	0,764	0,024 0,024	Ret
10.Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,65 3,46	0,948 0,989	0,844	0,000 0,000	Ret
11.Defterdarlık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,28 2,89	1,109 1,022	0,637	0,012 0,011	Ret
12.Defterdarlık yeniliği destekler.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,39 3,08	1,125 1,064	0,786	0,006 0,005	Ret
13.Kurum personelinin; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	1,63 2,19	0,771 1,198	0,007	0,012 0,017	Ret
14.Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,54 3,14	1,026 1,084	0,872	0,013 0,013	Ret
15.Defterdarlığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,87 3,41	1,087 0,985	0,622	0,023 0,021	Ret
16.Defterdarlığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,62 3,27	0,936 1,018	0,621	0,004 0,004	Ret

17.Deftardarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,37 2,84	1,040 1,093	0,779	0,050 0,051	Kabul
18.Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,43 2,78	1,294 1,250	0,736	0,219 0,217	Kabul
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	4,02 4,32	0,856 0,626	0,458	0,076 0,067	Kabul
20.Ülke kalkınmasında verginin önemi, kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,59 3,97	0,979 0,645	0,000	0,042 0,034	Ret

Deneyim değişkenine göre kurum kültürü ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadelerin T Testi analizine baktığımızda; 17. sıradaki “Deftardarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.” ifadesi ile 18. sıradaki “Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar” ifadesi ve 19. sırada bulunan “Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.” ifadesinde $p \geq 0,05$ sonucu elde edilmiştir. Bunun dışında kalan 17 ifadede ise $p \leq 0,05$ sonucu elde edildiği için kurumda çalışan 1-10 yıl arası deneyime sahip personel ile 11 ve üzeri yıl arası deneyime sahip personeller arasında istatistiki fark olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre Tablo 8’deki 3 ifadenin hipotez sonucu kabul iken, 17 ifadenin hipotez sonucu ise ret olarak sonuçlanmıştır.

4.6.4.1.3. Yaş Değişkenine Göre T-Testi Analizi

Kurum kültürü ile ilgili yaş değişkenine göre araştırma hipotezimiz:

H3: Personelin yaşlarına göre kurum kültürü algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.9. Kurum Kültürü İfadelerinin Yaş Değişkenine Göre T-Testi

İfade	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	Sig	p	Hipotez Kabul/Ret
1.Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,38 2,84	1,331 1,267	0,805	0,130 0,126	Kabul
2.Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,38 3,77	1,087 0,858	0,020	0,103 0,083	Kabul

3.Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,87 3,61	1,344 0,919	0,001	0,008 0,004	Ret
4.Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,10 3,84	1,125 0,860	0,004	0,002 0,001	Ret
5.Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,08 2,67	0,904 1,093	0,134	0,010 0,016	Ret
6.Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,08 2,61	0,860 1,022	0,128	0,012 0,018	Ret
7.Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,87 3,03	1,121 1,016	0,351	0,499 0,489	Kabul
8.Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,42 3,77	1,144 0,805	0,005	0,137 0,106	Kabul
9.Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,67 2,97	1,098 1,048	0,346	0,233 0,228	Kabul
10.Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,79 3,39	1,035 0,955	0,817	0,010 0,009	Ret
11.Deftardalık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,33 2,94	1,098 1,031	0,354	0,014 0,013	Ret
12.Deftardalık yeniliği destekler.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,42 3,16	1,109 1,068	0,677	0,004 0,004	Ret
13.Kurum personeli; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	1,73 2,13	0,866 1,204	0,121	0,084 0,114	Kabul
14.Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,60 3,16	1,053 1,068	0,850	0,021 0,022	Ret
15.Deftardalığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,94 3,39	1,127 0,919	0,171	0,067 0,054	Kabul
16.Deftardalığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,69 3,29	0,990 0,973	0,733	0,009 0,009	Ret
17.Deftardalığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,42 2,84	1,091 1,036	0,479	0,091 0,088	Kabul

18.Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,44 2,84	1,211 1,369	0,275	0,173 0,188	Kabul
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	4,04 4,35	0,816 0,661	0,908	0,071 0,057	Kabul
20.Ülke kalkınmasında verginin önemi, kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,62 4,00	0,932 0,683	0,001	0,049 0,034	Ret

Yaş değişkenine göre kurum kültürü ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadelerin T Testi analizine baktığımızda; 3-4-5-6-10-11-12-14-16. ve 20. sıradaki ifadelerin sonucu $p < 0,05$ olarak elde edilmiştir. Yani bu ifadelerin sonucundan yola çıktığımızda kurumda çalışan 21-40 yaş aralığındaki personel 41 ve üzeri yaş aralığında olan personeller arasında istatistiki fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu ifadelerin dışında kalan ifadelerin sonucu ise $p > 0,05$ olarak bulunmuştur. Buna göre Tablo 9'daki 10 ifadenin hipotez sonucu kabul iken, 10 ifadenin hipotez sonucu ise ret olarak sonuçlanmıştır.

4.6.4.2. Tükenmişlik Sendromu İfadelerinin Cinsiyet, Deneyim ve Yaş Değişkenlerine Göre T-Testi Analizi

Bu başlık altında Tükenmişlik ölçeğinde yer alan ifadelerinin farklı değişkenlere göre T testi analizinin sonuçları ele alınarak, yorumlanması yapılacaktır.

4.6.4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi

Tükenmişlik sendromu ile ilgili cinsiyet değişkenine göre araştırma hipotezimiz:

H5: Personelin cinsiyetlerine göre tükenmişlik algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.10. Tükenmişlik İfadelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi

İfade	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sig	p	H Kabul/ Ret
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,64 2,31	1,177 1,104	0,661	0,248 0,267	Kabul
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,00 2,66	1,195 1,250	0,935	0,266 0,260	Kabul

3.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,77 2,41	1,152 1,216	0,716	0,227 0,219	Kabul
4.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,23 2,75	1,066 1,260	0,118	0,121 0,097	Kabul
5.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,32 2,97	1,287 1,154	0,242	0,239 0,268	Kabul
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,77 2,46	1,343 1,119	0,111	0,289 0,334	Kabul
7.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,91 3,89	0,750 0,839	0,342	0,907 0,902	Kabul
8.İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,6 4,13	1,041 0,846	0,283	0,048 0,078	Ret
9.İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,91 4,07	0,684 0,750	0,620	0,393 0,375	Kabul
10.İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,41 3,59	1,054 0,938	0,437	0,455 0,482	Kabul
11.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,00 3,26	1,024 0,982	0,993	0,291 0,305	Kabul
12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,36 3,80	1,049 0,891	0,103	0,062 0,089	Kabul
13.İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	1,82 1,64	0,907 0,684	0,351	0,339 0,406	Kabul
14.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,23 2,13	1,066 1,118	0,609	0,727 0,722	Kabul
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	2,27 2,02	1,120 0,957	0,195	0,307 0,347	Kabul
16.Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,36 3,02	0,953 1,072	0,880	0,184 0,164	Kabul
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,59 3,21	1,297 1,226	0,456	0,226 0,243	Kabul
18.İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim inisiyatif almamı engeller.	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,36 3,34	1,049 1,223	0,288	0,948 0,944	Kabul
19.Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini	<u>Kadın</u> Erkek	22 61	3,82 3,66	1,468 1,425	0,819	0,650 0,657	Kabul

duymak motivasyonumu düşürüyor.							
20.Vergi Affi yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.	Kadın Erkek	22 61	3,68 3,69	1,393 1,218	0,612	0,983 0,984	Kabul

Cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik sendromu ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadelerin T Testi analizine baktığımızda; 8. sırada bulunan “İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.” ifadesi $p \leq 0,05$ olduğu için kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiki fark olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer 19 ifadede ise $p \geq 0,05$ sonucu elde edilmiştir. Buna göre Tablo 10’daki 19 ifadenin hipotez sonucu kabul, 1 ifadenin hipotez sonucu ise ret olarak sonuçlanmıştır.

4.6.4.2.2. Deneyim Değişkenine Göre T-Testi Analizi

Tükenmişlik sendromu ile ilgili deneyim değişkenine göre araştırma hipotezimiz:

H6: Personelin deneyimlerine göre tükenmişlik algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.11. Tükenmişlik İfadelerinin Deneyim Değişkenine Göre T-Testi

İfade	Deneyim	N	$\bar{x}$	SS	Sig	p	Hipotez Kabul/Ret
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1-10 Yıl 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,41 2,38	1,107 1,163	0,765	0,890 0,891	Kabul
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	1-10 Yıl 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,91 2,54	1,262 1,192	0,259	0,175 0,172	Kabul
3.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1-10 Yıl 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,57 2,43	1,186 1,237	0,938	0,620 0,622	Kabul
4.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	1-10 Yıl 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,02 2,70	1,238 1,199	0,893	0,240 0,239	Kabul
5.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	1-10 Yıl 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,02 3,11	1,238 1,149	0,811	0,745 0,743	Kabul
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	1-10 Yıl 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,59 2,49	1,203 1,170	0,746	0,703 0,702	Kabul

	Üzeri						
7.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,76 4,05	0,848 0,743	0,196	0,102 0,097	Kabul
8.İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,98 4,05	1,000 0,815	0,393	0,711 0,705	Kabul
9.İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	4,04 4,00	0,815 0,624	0,091	0,790 0,784	Kabul
10.İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,48 3,62	1,027 0,893	0,144	0,505 0,499	Kabul
11.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,02 3,41	1,000 0,956	0,502	0,080 0,079	Kabul
12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,50 3,92	1,070 0,722	0,001	0,045 0,037	Ret
13.İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	1,78 1,57	0,728 0,765	0,500	0,195 0,197	Kabul
14.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,26 2,03	0,999 1,213	0,438	0,338 0,349	Kabul
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	2,15 2,00	0,965 1,054	0,737	0,495 0,500	Kabul
16.Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,13 3,08	1,046 1,064	0,542	0,833 0,833	Kabul
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,50 3,08	1,261 1,211	0,866	0,130 0,128	Kabul
18.İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim insiyatif almamı engeller.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,43 3,24	1,128 1,234	0,575	0,463 0,468	Kabul
19.Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	4,04 3,27	1,192 1,592	0,001	0,013 0,017	Ret
20.Vergi Affi yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.	<u>1-10 Yıl</u> 11 Yıl ve Üzeri	46 37	3,91 3,41	1,132 1,363	0,021	0,067 0,074	Kabul

Deneyim değişkenine göre tükenmişlik sendromu ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadelerin T Testi analizine baktığımızda; 12. sıradaki “İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.” ifadesi ile 19. sırada bulunan “Vatandaşlardan maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.” ifadesinde $p \leq 0,05$ sonucu ortaya çıktığı için bu iki ifadede, 1-10 yıl arası deneyime sahip personel ile 11 ve üzeri yıl arası deneyime sahip personeller arasında istatistiki fark olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun dışında kalan 18 ifade de ise $p \geq 0,05$ sonucu oluşmuştur. Buna göre Tablo 11’deki 18 ifadenin hipotez sonucu kabul iken, 2 ifadenin hipotez sonucu ise ret olarak sonuçlanmıştır.

4.6.4.2.3. Yaş Değişkenine Göre T-Testi Analizi

Tükenmişlik sendromu ile ilgili yaş değişkenine göre araştırma hipotezimiz:

H7: Personelin yaşlarına göre tükenmişlik algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.12. Tükenmişlik İfadelerinin Yaş Değişkenine Göre T-Testi

İfade	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	Sig	p	Hipotez Kabul/Ret
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,35 2,48	1,083 1,208	0,285	0,593 0,604	Kabul
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,75 2,74	1,250 1,237	0,940	0,977 0,977	Kabul
3.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,46 2,58	1,146 1,311	0,315	0,665 0,677	Kabul
4.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,98 2,71	1,213 1,243	0,644	0,332 0,336	Kabul
5.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,90 3,32	1,225 1,107	0,699	0,123 0,114	Kabul
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,46 2,68	1,163 1,222	0,430	0,424 0,431	Kabul

7.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,85 3,97	0,826 0,795	0,703	0,512 0,509	Kabul
8.İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	4,02 4,00	0,939 0,894	0,928	0,927 0,926	Kabul
9.İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	4,06 3,97	0,752 0,706	0,805	0,591 0,586	Kabul
10.İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,54 3,55	0,979 0,961	0,702	0,964 0,964	Kabul
11.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,17 3,23	1,004 0,990	0,562	0,817 0,816	Kabul
12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,58 3,87	1,036 0,763	0,015	0,174 0,143	Kabul
13.İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	1,71 1,65	0,723 0,798	0,629	0,698 0,706	Kabul
14.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,21 2,06	1,035 1,209	0,749	0,559 0,575	Kabul
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	2,12 2,03	0,922 1,140	0,461	0,717 0,732	Kabul
16.Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,15 3,03	1,055 1,048	0,796	0,612 0,612	Kabul
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,37 3,23	1,284 1,203	0,708	0,625 0,620	Kabul
18.İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim inisiyatif almamı engeller.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,37 3,32	1,103 1,301	0,308	0,873 0,879	Kabul
19.Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri Yaş	52 31	3,77 3,58	1,450 1,409	0,817	0,564 0,562	Kabul
20.Vergi Affı yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik	<u>21-40 Yaş</u> 41 ve Üzeri	52 31	3,65 3,74	1,356 1,094	0,142	0,760 0,747	

yorgunluğum artmaktadır.	Yaş						Kabul
--------------------------	-----	--	--	--	--	--	-------

Yaş değişkenine göre tükenmişlik sendromu ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadelerin T Testi analizine baktığımızda; Tablo 12’deki ifadelerin hepsinin sonucu $p>0,05$ olarak ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı kurumda çalışan 21-40 yaş aralığındaki personel ile 41 ve üzeri yaş aralığında olan personeller arasında herhangi istatistiki fark olduğu ortaya çıkmamıştır. Buna göre Tablo 12’deki bütün ifadelerin hipotez sonucu kabul olarak sonuçlanmıştır.

4.6.5. One-Way ANOVA Testi Analizi

One-Way Anova ya da tek yönlü varyans testi, ikiden fazla bağımsız grubun aritmetik ortamları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için kullanılır.

4.6.5.1. Kurum Kültürü İfadelerinin Eğitim Düzeyi ve Deneyim Değişkenlerine Göre One-Way ANOVA Testi Analizi

Bu kısımda ankete katılan kurum personelinin kurum kültürü ile ilgili yöneltilen ifadelere vermiş olduğu cevapların, eğitim düzeyi ve deneyim değişkenlerine göre One-Way ANOVA ve Scheffe testi analizleri ele alınacaktır.

4.6.5.1.1. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre One -Way ANOVA Testi Analizi

Araştırma hipotezimiz: H4: Personelin eğitim düzeylerine göre kurum kültürü algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.13. Kurum Kültürü İfadelerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından One Way ANOVA Testi

İfade	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1.Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.	3	7,222	4,721	0,004
	79	1,53		
2.Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	3	1,171	1,129	0,343
	78	1,038		
3.Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	3	3,539	2,377	0,076
	79	1,489		

4.Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	3	4,144	3,852	0,013
	79	1,076		
5.Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	3	0,61	0,586	0,626
	78	1,04		
6.Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	3	2,55	3,007	0,035
	79	0,848		
7.Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	3	0,548	0,461	0,71
	79	1,189		
8.Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	3	1,35	1,263	0,293
	79	1,069		
9.Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	3	1,166	0,995	0,4
	79	1,172		
10.Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler	3	1,654	1,555	0,207
	79	1,064		
11.Defterdarlık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.	3	3,051	2,638	0,055
	79	1,156		
12.Defterdarlık yeniliği destekler.	3	3,466	2,82	0,044
	79	1,229		
13.Kurum personelini; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir.	3	3,278	3,455	0,020
	79	0,949		
14.Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	3	1,124	0,949	0,421
	79	1,184		
15.Defterdarlığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	3	1,038	0,902	0,444
	79	1,151		
16.Defterdarlığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	3	1,068	1,026	0,386
	78	1,041		
17.Defterdarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	3	3,431	3,154	0,029
	79	1,088		
18.Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	3	3,465	2,213	0,093
	79	1,566		

19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.	3	0,425	0,705	0,552
	79	0,604		
20.Ülke kalkınmasında verginin önemi, kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	3	0,833	1,121	0,346
	79	0,743		

Tablo 4.14. Kurum Kültürü İfadelerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Scheffe Testi

İfade	Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	Ort. Farkı	Std. Hata	P
1.Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.	Lise	Ön Lisans	-0,436	0,667	0,934
		Lisans	0,943	0,407	0,157
		Lisansüstü	1,564*	0,540	0,046
	Ön Lisans	Lise	0,436	0,667	0,934
		Lisans	1,379	0,577	0,136
		Lisansüstü	2,000*	0,677	0,040
	Lisans	Lise	-0,943	0,407	0,157
		Ön Lisans	-1,379	0,577	0,136
		Lisansüstü	0,621	0,424	0,546
	Lisansüstü	Lise	-1,564*	0,540	0,046
		Ön Lisans	-2,000*	0,677	0,040
		Lisans	-0,621	0,424	0,546
2.Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	Lise	Ön Lisans	0,509	0,549	0.835
		Lisans	0,373	0,336	0.745
		Lisansüstü	0,809	0,445	0.354
	Ön Lisans	Lise	-0,509	0,549	0.835
		Lisans	-0,136	0,475	0.994
		Lisansüstü	0,300	0,588	0.962
	Lisans	Lise	-0,373	0,336	0.745

		Ön Lisans	0,136	0,475	0.994
		Lisansüstü	0,436	0,350	0.671
	Lisansüstü	Lise	-0,809	0,445	0.354
		Ön Lisans	-0,300	0,558	0.962
		Lisans	-0,436	0,350	0,671
3.Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	Lise	Ön Lisans	-0,655	0,658	0,804
		Lisans	0,475	0,402	0,707
		Lisansüstü	0,945	0,533	0,376
	Ön Lisans	Lise	0,655	0,658	0,804
		Lisans	1,130	0,569	0,276
		Lisansüstü	1,600	0,668	0,135
	Lisans	Lise	0,475	0,402	0,707
		Ön Lisans	-1,130	0,569	0,276
		Lisansüstü	0,470	0,418	0,738
	Lisansüstü	Lise	-0,945	0,533	0,376
		Ön Lisans	-1,600	0,668	0,135
		Lisans	-0,470	0,418	0,738
4.Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	Lise	Ön Lisans	-0,473	0,559	0,870
		Lisans	0,341	0,342	0,802
		Lisansüstü	1,227	0,453	0,070
	Ön Lisans	Lise	0,473	0,559	0,870
		Lisans	0,814	0,484	0,424
		Lisansüstü	1.700*	0,568	0,036
	Lisans	Lise	-0,341	0,342	0,802
		Ön Lisans	-0,814	0,484	0,424
		Lisansüstü	0,886	0,356	0,111

	Lisansüstü	Lise	-1,227	0,453	0,070
		Ön Lisans	-1.700*	0,568	0,036
		Lisans	-0,886	0,356	0,111
5.Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	Lise	Ön Lisans	0,236	0,550	0,980
		Lisans	0,386	0,336	0,725
		Lisansüstü	0,536	0,446	0,695
	Ön Lisans	Lise	-0,236	0,550	0,980
		Lisans	0,150	0,476	0,992
		Lisansüstü	0,300	0,559	0,962
	Lisans	Lise	-0,386	0,336	0,725
		Ön Lisans	-0,150	0,476	0,992
		Lisansüstü	0,150	0,350	0,980
	Lisansüstü	Lise	-0,536	0,446	0,695
		Ön Lisans	-0,300	0,559	0,962
		Lisans	-0,150	0,350	0,980
6.Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	Lise	Ön Lisans	0,400	0,497	0,885
		Lisans	0,860	0,303	0,053
		Lisansüstü	0,900	0,402	0,181
	Ön Lisans	Lise	-0,400	0,497	0,885
		Lisans	0,460	0,429	0,766
		Lisansüstü	0,500	0,504	0,805
	Lisans	Lise	-0,860	0,303	0,053
		Ön Lisans	-0,460	0,429	0,766
		Lisansüstü	0,040	0,316	0,999
	Lisansüstü	Lise	-0,900	0,402	0,181
		Ön Lisans	-0,500	0,504	0,805

		Lisans	-0,040	0,316	0,999
7.Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	Lise	Ön Lisans	0,273	0,588	0,975
		Lisans	0,396	0,359	0,750
		Lisansüstü	0,473	0,476	0,805
	Ön Lisans	Lise	-0,273	0,588	0,975
		Lisans	0,123	0,509	0,996
		Lisansüstü	0,200	0,597	0,990
	Lisans	Lise	-0,396	0,359	0,750
		Ön Lisans	-0,123	0,509	0,996
		Lisansüstü	0,077	0,374	0,998
	Lisansüstü	Lise	-0,473	0,476	0,805
		Ön Lisans	-0,200	0,597	0,990
		Lisans	-0,077	0,374	0,998
8.Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	Lise	Ön Lisans	0,891	0,558	0,470
		Lisans	0,600	0,341	0,382
		Lisansüstü	0,591	0,452	0,636
	Ön Lisans	Lise	-0,891	0,558	0,470
		Lisans	-0,291	0,482	0,947
		Lisansüstü	-0,300	0,566	0,963
	Lisans	Lise	-0,600	0,341	0,382
		Ön Lisans	0,291	0,482	0,947
		Lisansüstü	-0,009	0,354	1,000
	Lisansüstü	Lise	-0,591	0,452	0,636
		Ön Lisans	0,300	0,566	0,963
		Lisans	0,009	0,354	1,000
	Lise	Ön Lisans	0,182	0,584	0,992

9.Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.		Lisans	0,427	0,357	0,698
		Lisansüstü	0,782	0,473	0,440
	Ön Lisans	Lise	-0,182	0,584	0,992
		Lisans	0,246	0,505	0,971
		Lisansüstü	0,600	0,593	0,796
	Lisans	Lise	-0,427	0,357	0,698
		Ön Lisans	-0,246	0,505	0,971
		Lisansüstü	0,354	0,371	0,823
	Lisansüstü	Lise	-0,782	0,473	0,440
		Ön Lisans	-0,600	0,593	0,796
		Lisans	-0,354	0,371	0,823
10.Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler	Lise	Ön Lisans	0,255	0,556	0,976
		Lisans	0,455	0,340	0,619
		Lisansüstü	0,955	0,451	0,222
	Ön Lisans	Lise	-0,255	0,556	0,976
		Lisans	0,200	0,481	0,982
		Lisansüstü	0,700	0,565	0,675
	Lisans	Lise	-0,455	0,340	0,619
		Ön Lisans	-0,200	0,481	0,982
		Lisansüstü	0,500	0,354	0,575
	Lisansüstü	Lise	-0,955	0,451	0,222
		Ön Lisans	-0,700	0,565	0,675
		Lisans	-0,500	0,354	0,575
11.Deftardarlık, kurum personelinin görüşlerine	Lise	Ön Lisans	0,564	0,580	0,815
		Lisans	0,978	0,354	0,062
		Lisansüstü	0,864	0,470	0,344

önem verir.	Ön Lisans	Lise	-0,564	0,580	0,815
		Lisans	0,414	0,502	0,877
		Lisansüstü	0,300	0,589	0,967
	Lisans	Lise	-0,978	0,354	0,062
		Ön Lisans	-0,414	0,502	0,877
		Lisansüstü	-0,114	0,369	0,992
	Lisansüstü	Lise	-0,864	0,470	0,344
		Ön Lisans	-0,300	0,589	0,967
		Lisans	0,114	0,369	0,992
12.Deftardarlık yeniliği destekler.	Lise	Ön Lisans	0,545	0,598	0,842
		Lisans	1,037	0,365	0,052
		Lisansüstü	0,845	0,484	0,390
	Ön Lisans	Lise	-0,545	0,598	0,842
		Lisans	0,491	0,517	0,825
		Lisansüstü	0,300	0,607	0,970
	Lisans	Lise	-1,037	0,365	0,052
		Ön Lisans	-0,491	0,517	0,825
		Lisansüstü	-0,191	0,380	0,968
	Lisansüstü	Lise	-0,845	0,484	0,390
		Ön Lisans	-0,300	0,607	0,970
		Lisans	0,191	0,380	0,968
13.Kurum personelini; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir.	Lise	Ön Lisans	0,236	0,525	0,977
		Lisans	.952*	0,321	0,038
		Lisansüstü	0,736	0,426	0,398
	Ön Lisans	Lise	-0,236	0,525	0,977
		Lisans	0,716	0,454	0,483
		Lisansüstü	0,500	0,534	0,831

	Lisans	Lise	-.952*	0,321	0,038
		Ön Lisans	-0,716	0,454	0,483
		Lisansüstü	-0,216	0,334	0,936
	Lisansüstü	Lise	-0,736	0,426	0,398
		Ön Lisans	-0,500	0,534	0,831
		Lisans	0,216	0,334	0,936
14.Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	Lise	Ön Lisans	0,873	0,587	0,533
		Lisans	0,518	0,358	0,556
		Lisansüstü	0,473	0,475	0,804
	Ön Lisans	Lise	-0,873	0,587	0,533
		Lisans	-0,354	0,508	0,921
		Lisansüstü	-0,400	0,596	0,929
	Lisans	Lise	-0,518	0,358	0,556
		Ön Lisans	0,354	0,508	0,921
		Lisansüstü	-0,046	0,373	1,000
	Lisansüstü	Lise	-0,473	0,475	0,804
		Ön Lisans	0,400	0,596	0,929
		Lisans	0,046	0,373	1,000
15.Defterdarlığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	Lise	Ön Lisans	0,145	0,579	0,996
		Lisans	0,528	0,353	0,529
		Lisansüstü	0,545	0,469	0,717
	Ön Lisans	Lise	-0,145	0,579	0,996
		Lisans	0,382	0,500	0,900
		Lisansüstü	0,400	0,588	0,927
	Lisans	Lise	-0,528	0,353	0,529
		Ön Lisans	-0,382	0,500	0,900
		Lisansüstü	0,018	0,368	1,000

	Lisansüstü	Lise	-0,545	0,469	0,717
		Ön Lisans	-0,400	0,588	0,927
		Lisans	-0,018	0,368	1,000
16.Deftardarlığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	Lise	Ön Lisans	-0,218	0,550	0,984
		Lisans	0,392	0,336	0,715
		Lisansüstü	0,071	0,459	0,999
	Ön Lisans	Lise	0,218	0,550	0,984
		Lisans	0,611	0,476	0,651
		Lisansüstü	0,289	0,569	0,968
	Lisans	Lise	-0,392	0,336	0,715
		Ön Lisans	-0,611	0,476	0,651
		Lisansüstü	-0,322	0,366	0,856
	Lisansüstü	Lise	-0,071	0,459	0,999
		Ön Lisans	-0,289	0,569	0,968
		Lisans	0,322	0,366	0,856
17.Deftardarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	Lise	Ön Lisans	-0,218	0,563	0,985
		Lisans	0,708	0,343	0,244
		Lisansüstü	1,082	0,456	0,140
	Ön Lisans	Lise	0,218	0,563	0,985
		Lisans	0,926	0,486	0,312
		Lisansüstü	1,300	0,571	0,168
	Lisans	Lise	-0,708	0,343	0,244
		Ön Lisans	-0,926	0,486	0,312
		Lisansüstü	0,374	0,358	0,779
	Lisansüstü	Lise	-1,082	0,456	0,140
		Ön Lisans	-1,300	0,571	0,168

		Lisans	-0,374	0,358	0,779
18.Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	Lise	Ön Lisans	-0,127	0,675	0,998
		Lisans	0,852	0,412	0,242
		Lisansüstü	0,873	0,547	0,471
	Ön Lisans	Lise	0,127	0,675	0,998
		Lisans	0,979	0,584	0,426
		Lisansüstü	1,000	0,685	0,549
	Lisans	Lise	-0,852	0,412	0,242
		Ön Lisans	-0,979	0,584	0,426
		Lisansüstü	0,021	0,429	1,000
	Lisansüstü	Lise	-0,873	0,547	0,471
		Ön Lisans	-1,000	0,685	0,549
		Lisans	-0,021	0,429	1,000
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.	Lise	Ön Lisans	0,291	0,419	0,923
		Lisans	-0,067	0,256	0,995
		Lisansüstü	-0,309	0,339	0,842
	Ön Lisans	Lise	-0,291	0,419	0,923
		Lisans	-0,358	0,362	0,807
		Lisansüstü	-0,600	0,426	0,577
	Lisans	Lise	0,067	0,256	0,995
		Ön Lisans	0,358	0,362	0,807
		Lisansüstü	-0,242	0,266	0,843
	Lisansüstü	Lise	0,309	0,339	0,842
		Ön Lisans	0,600	0,426	0,577
		Lisans	0,242	0,266	0,843

20.Ülke kalkınmasında verginin önemi, kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	Lise	Ön Lisans	-0,200	0,465	0,980
		Lisans	0,351	0,284	0,677
		Lisansüstü	0,100	0,377	0,995
	Ön Lisans	Lise	0,200	0,465	0,980
		Lisans	0,551	0,402	0,600
		Lisansüstü	0,300	0,472	0,939
	Lisans	Lise	-0,351	0,284	0,677
		Ön Lisans	-0,551	0,402	0,600
		Lisansüstü	-0,251	0,295	0,868
	Lisansüstü	Lise	-0,100	0,377	0,995
		Ön Lisans	-0,300	0,472	0,939
		Lisans	0,251	0,295	0,868
		Lisans	0,373	0,336	0,745
		Lisansüstü	0,809	0,445	0,354

Tablo 13 ve 14’e bakıldığında “Kurum çalışanlarının eğitim düzeyi açısından kurum kültürüne olan algılarında istatistiki fark yoktur” hipotezinin One-Way Anova ve Scheffe Testi analizlerine göre, 1-4-13. sıralarda bulunan ifadelerin tamamında $p \leq 0,05$ sonucu ile kabul edildiği görülmektedir. Lise ve ön lisans eğitim düzeyine sahip katılımcılar ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcılar arasında istatistiki fark olduğu, bu farkların lise ve ön lisans eğitim düzeyine sahip katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. Bu ifadelerin dışında kalan diğer 17 ifade eğitim düzeyleri açısından katılımcılar arasında istatistiki olarak bir fark tespit edilmemiştir.

4.6.5.1.2. Deneyim Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Analizi

Araştırma hipotezimiz: H2: Personelin deneyimlerine göre kurum kültürü algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.15. Kurum Kültürü İfadelerinin Deneyim Değişkeni Açısından One Way ANOVA Testi

İfade	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1.Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.	4	3,233	1,946	0,111
	78	1,661		
2.Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	4	2,501	2,587	0,043
	77	0,967		
3.Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	4	4,537	3,214	0,017
	78	1,412		
4.Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	4	2,907	2,643	0,040
	78	1,100		
5.Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	4	3,908	4,469	0,003
	77	0,875		
6.Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	4	2,974	3,698	0,008
	78	0,804		
7.Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	4	2,735	2,520	0,048
	78	1,085		
8.Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	4	2,432	2,408	0,056
	78	1,010		
9.Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	4	3,086	2,874	0,028
	78	1,074		
10.Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler.	4	3,840	4,068	0,005
	78	0,944		
11.Deftardalık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.	4	3,049	2,693	0,037
	78	1,132		
12.Deftardalık yeniliği destekler.	4	4,484	3,906	0,006
	78	1,148		
13.Kurum personelinin; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir.	4	2,898	3,088	0,020
	78	0,938		
14.Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	4	3,751	3,572	0,010
	78	1,050		
15.Deftardalığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	4	2,644	2,471	0,051
	78	1,070		
16.Deftardalığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	4	3,776	4,195	0,004
	77	0,900		
17.Deftardalığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	4	2,195	1,958	0,109
	78	1,121		
18.Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri	4	1,376	0,835	0,507

personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	78	1,648		
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.	4	1,137	1,996	0,103
	78	0,569		
20.Ülke kalkınmasında verginin önemi, kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	4	0,792	1,065	0,379
	78	0,744		

Tablo 4.16. Kurum Kültürü İfadelerinin Deneyim Değişkeni Açısından Scheffe Testi

İfade	Deneyim (Yıl)	Deneyim (Yıl)	Ort. Farkı	Std. Hata	P
1.Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.	1-5	6-10	-0,473	0,394	0,836
		11-15	-0,859	0,514	0,595
		16-20	-1,059	0,716	0,702
		21 ve Üzeri	-1,059	0,412	0,170
	6-10	1-5	0,473	0,394	0,836
		11-15	-0,386	0,473	0,955
		16-20	-0,586	0,687	0,947
		21 ve Üzeri	-0,586	0,360	0,619
	11-15	1-5	0,859	0,514	0,595
		6-10	0,386	0,473	0,955
		16-20	-0,200	0,763	0,999
		21 ve Üzeri	-0,200	0,488	0,997
	16-20	1-5	1,059	0,716	0,702
		6-10	0,586	0,687	0,947
		11-15	0,200	0,763	0,999
		21 ve Üzeri	,000	0,698	1,000
	21 ve Üzeri	1-5	1,059	0,412	0,170
		6-10	0,586	0,360	0,619
		11-15	0,200	0,488	0,997
		16-20	,000	0,698	1,000

2.Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	1-5	6-10	-0,262	0,300	0,943
		11-15	-0,782	0,392	0,415
		16-20	0,118	0,546	1,000
		21 ve Üzeri	-0,837	0,318	0,150
	6-10	1-5	0,262	0,300	0,943
		11-15	-0,521	0,361	0,720
		16-20	0,379	0,524	0,971
		21 ve Üzeri	-0,575	0,278	0,377
	11-15	1-5	0,782	0,392	0,415
		6-10	0,521	0,361	0,720
		16-20	0,900	0,582	0,665
		21 ve Üzeri	-0,055	0,375	1,000
	16-20	1-5	-0,118	0,546	1,000
		6-10	-0,379	0,524	0,971
		11-15	-0,900	0,582	0,665
		21 ve Üzeri	-0,955	0,534	0,531
	21 ve Üzeri	1-5	0,837	0,318	0,150
		6-10	0,575	0,278	0,377
		11-15	0,055	0,375	1,000
		16-20	0,955	0,534	0,531
	1-5	6-10	-0,623	0,363	0,570
		11-15	-0,788	0,474	0,599
		16-20	-1,088	0,660	0,609
		21 ve Üzeri	-1,327*	0,380	0,022
	6-10	1-5	0,623	0,363	0,570
		11-15	-0,166	0,436	0,997
		16-20	-0,466	0,634	0,969
		21 ve Üzeri	-0,705	0,332	0,350

3.Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	11-15	1-5	0,788	0,474	0,599
		6-10	0,166	0,436	0,997
		16-20	-0,300	0,703	0,996
		21 ve Üzeri	-0,539	0,450	0,837
	16-20	1-5	1,088	0,660	0,609
		6-10	0,466	0,634	0,969
		11-15	0,300	0,703	0,996
		21 ve Üzeri	-0,239	0,644	0,998
	21 ve Üzeri	1-5	1,327*	0,380	0,022
		6-10	0,705	0,332	0,350
		11-15	0,539	0,450	0,837
		16-20	0,239	0,644	0,998
4.Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	1-5	6-10	-0,172	0,320	0,990
		11-15	-0,200	0,418	0,994
		16-20	-1,250	0,583	0,339
		21 ve Üzeri	-0,826	0,335	0,206
	6-10	1-5	0,172	0,320	0,990
		11-15	-0,028	0,385	1,000
		16-20	-1,078	0,559	0,452
		21 ve Üzeri	-0,654	0,293	0,299
	11-15	1-5	0,200	0,418	0,994
		6-10	0,028	0,385	1,000
		16-20	-1,050	0,620	0,584
		21 ve Üzeri	-0,626	0,397	0,649
	16-20	1-5	1,250	0,583	0,339
		6-10	1,078	0,559	0,452
		11-15	1,050	0,62	0,584
		21 ve Üzeri	0,424	0,568	0,967

	21 ve Üzeri	1-5	0,826	0,335	0,206
		6-10	0,654	0,293	0,299
		11-15	0,626	0,397	0,649
		16-20	-0,424	0,568	0,967
5.Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	1-5	6-10	-0,560	0,286	0,434
		11-15	-1,153	0,373	0,058
		16-20	-0,020	0,586	1,000
		21 ve Üzeri	-1,092*	0,299	0,014
	6-10	1-5	0,560	0,286	0,434
		11-15	-0,593	0,343	0,563
		16-20	0,540	0,567	0,923
		21 ve Üzeri	-0,532	0,261	0,393
	11-15	1-5	1,153	0,373	0,058
		6-10	0,593	0,343	0,563
		16-20	1,133	0,616	0,500
		21 ve Üzeri	0,061	0,354	1,000
	16-20	1-5	0,020	0,586	1,000
		6-10	-0,540	0,567	0,923
		11-15	-1,133	0,616	0,500
		21 ve Üzeri	-1,072	0,574	0,484
	21 ve Üzeri	1-5	1,092*	0,299	0,014
		6-10	0,532	0,261	0,393
		11-15	-0,061	0,354	1,000
		16-20	1,072	0,574	0,484
	1-5	6-10	-0,467	0,274	0,577
		11-15	-0,694	0,357	0,444
		16-20	-0,544	0,498	0,878
		21 ve Üzeri	-1,077*	0,287	0,011

6.Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	6-10	1-5	0,467	0,274	0,577
		11-15	-0,228	0,329	0,975
		16-20	-0,078	0,478	1,000
		21 ve Üzeri	-0,610	0,250	0,215
	11-15	1-5	0,694	0,357	0,444
		6-10	0,228	0,329	0,975
		16-20	0,150	0,531	0,999
		21 ve Üzeri	-0,383	0,340	0,866
	16-20	1-5	0,544	0,498	0,878
		6-10	0,078	0,478	1,000
		11-15	-0,150	0,531	0,999
		21 ve Üzeri	-0,533	0,486	0,877
	21 ve Üzeri	1-5	1,077*	0,287	0,011
		6-10	0,610	0,250	0,215
		11-15	0,383	0,340	0,866
		16-20	0,533	0,486	0,877
7.Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	1-5	6-10	-0,844	0,318	0,146
		11-15	-0,606	0,415	0,712
		16-20	-1,456	0,579	0,188
		21 ve Üzeri	-0,706	0,333	0,352
	6-10	1-5	0,844	0,318	0,146
		11-15	0,238	0,382	0,983
		16-20	-0,612	0,556	0,875
		21 ve Üzeri	0,138	0,291	0,994
	11-15	1-5	0,606	0,415	0,712
		6-10	-0,238	0,382	0,983
		16-20	-0,850	0,616	0,753
		21 ve Üzeri	-0,100	0,395	0,999

	16-20	1-5	1,456	0,579	0,188
		6-10	0,612	0,556	0,875
		11-15	0,850	0,616	0,753
		21 ve Üzeri	0,750	0,564	0,778
	21 ve Üzeri	1-5	0,706	0,333	0,352
		6-10	-0,138	0,291	0,994
		11-15	0,100	0,395	0,999
		16-20	-0,750	0,564	0,778
8.Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	1-5	6-10	-0,611	0,307	0,419
		11-15	-1,059	0,401	0,148
		16-20	-0,809	0,558	0,718
		21 ve Üzeri	-0,841	0,321	0,156
	6-10	1-5	0,611	0,307	0,419
		11-15	-0,448	0,369	0,829
		16-20	-0,198	0,536	0,998
		21 ve Üzeri	-0,231	0,281	0,953
	11-15	1-5	1,059	0,401	0,148
		6-10	0,448	0,369	0,829
		16-20	0,250	0,595	0,996
		21 ve Üzeri	0,217	0,381	0,988
	16-20	1-5	0,809	0,558	0,718
		6-10	0,198	0,536	0,998
		11-15	-0,250	0,595	0,996
		21 ve Üzeri	-0,033	0,544	1,000
	21 ve Üzeri	1-5	0,841	0,321	0,156
		6-10	0,231	0,281	0,953
		11-15	-0,217	0,381	0,988
		16-20	0,033	0,544	1,000

9.Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	1-5	6-10	-0,489	0,317	0,666
		11-15	-0,665	0,413	0,63
		16-20	-1,765	0,576	0,062
		21 ve Üzeri	-0,765	0,331	0,266
	6-10	1-5	0,489	0,317	0,666
		11-15	-0,176	0,380	0,995
		16-20	-1,276	0,553	0,265
		21 ve Üzeri	-0,276	0,289	0,922
	11-15	1-5	0,665	0,413	0,630
		6-10	0,176	0,380	0,995
		16-20	-1,100	0,613	0,526
		21 ve Üzeri	-0,100	0,393	0,999
	16-20	1-5	1,765	0,576	0,062
		6-10	1,276	0,553	0,265
		11-15	1,100	0,613	0,526
		21 ve Üzeri	1,000	0,561	0,533
	21 ve Üzeri	1-5	0,765	0,331	0,266
		6-10 Yıl	0,276	0,289	0,922
		11-15	0,100	0,393	0,999
		16-20	-1,000	0,561	0,533
10.Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış	1-5	6-10	-0,101	0,297	0,998
		11-15	-0,512	0,387	0,782
		16-20	-1,162	0,540	0,336
		21 ve Üzeri	-0,977	0,311	0,051
	6-10	1-5	0,101	0,297	0,998
		11-15	-0,410	0,356	0,856
		16-20	-1,060	0,518	0,389
		21 ve Üzeri	-,876*	0,271	0,042

açısına sahiptirler.	11-15	1-5	0,512	0,387	0,782
		6-10	0,410	0,356	0,856
		16-20	-0,650	0,575	0,864
		21 ve Üzeri	-0,465	0,368	0,808
	16-20	1-5	1,162	0,54	0,336
		6-10	1,060	0,518	0,389
		11-15	0,650	0,575	0,864
		21 ve Üzeri	0,185	0,526	0,998
	21 ve Üzeri	1-5	0,977	0,311	0,051
		6-10	0,876*	0,271	0,042
		11-15	0,465	0,368	0,808
		16-20	-0,185	0,526	0,998
11.Deftardalık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.	1-5	6-10	-0,635	0,325	0,438
		11-15	-1,118	0,424	0,150
		16-20	-1,118	0,591	0,472
		21 ve Üzeri	-0,944	0,340	0,115
	6-10	1-5	0,635	0,325	0,438
		11-15	-0,483	0,390	0,820
		16-20	-0,483	0,568	0,948
		21 ve Üzeri	-0,309	0,297	0,896
	11-15	1-5	1,118	0,424	0,150
		6-10	0,483	0,390	0,820
		16-20	,000	0,629	1,000
		21 ve Üzeri	0,174	0,403	0,996
	16-20	1-5	1,118	0,591	0,472
		6-10	0,483	0,568	0,948
		11-15	,000	0,629	1,000
		21 ve Üzeri	0,174	0,576	0,999

	21 ve Üzeri	1-5	0,944	0,340	0,115
		6-10	0,309	0,297	0,896
		11-15	-0,174	0,403	0,996
		16-20	-0,174	0,576	0,999
12.Defterdarlık yeniliği destekler.	1-5	6-10	-0,807	0,327	0,204
		11-15	-1,018	0,427	0,235
		16-20	-0,868	0,595	0,713
		21 ve Üzeri	-1,335*	0,343	0,007
	6-10	1-5	0,807	0,327	0,204
		11-15	-0,210	0,393	0,990
		16-20	-0,060	0,571	1,000
		21 ve Üzeri	-0,528	0,299	0,543
	11-15	1-5	1,018	0,427	0,235
		6-10	0,210	0,393	0,990
		16-20	0,150	0,634	1,000
		21 ve Üzeri	-0,317	0,406	0,961
	16-20	1-5	0,868	0,595	0,713
		6-10	0,060	0,571	1,000
		11-15	-0,150	0,634	1,000
		21 ve Üzeri	-0,467	0,580	0,957
	21 ve Üzeri	1-5	1,335*	0,343	0,007
		6-10	0,528	0,299	0,543
		11-15	0,317	0,406	0,961
		16-20	0,467	0,580	0,957
	1-5	6-10	-0,533	0,327	0,204
		11-15	-1,006	0,427	0,235
		16-20	-0,206	0,595	0,713
		21 ve Üzeri	-0,967	0,343	0,007

13.Kurum personelini; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir.	6-10	1-5	0,533	0,327	0,204
		11-15	-0,472	0,393	0,99
		16-20	0,328	0,571	1,000
		21 ve Üzeri	-0,433	0,299	0,543
	11-15	1-5	1,006	0,427	0,235
		6-10	0,472	0,393	0,99
		16-20	0,800	0,634	1,000
		21 ve Üzeri	0,039	0,406	0,961
	16-20	1-5	0,206	0,595	0,713
		6-10	-0,328	0,571	1,000
		11-15	-0,800	0,634	1,000
		21 ve Üzeri	-0,761	0,58	0,957
	21 ve Üzeri	1-5	0,967	0,343	0,007
		6-10	0,433	0,299	0,543
		11-15	-0,039	0,406	0,961
		16-20	0,761	0,58	0,957
14.Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	1-5	6-10	-0,302	0,313	0,919
		11-15	-0,647	0,408	0,644
		16-20	0,353	0,569	0,983
		21 ve Üzeri	-1,038*	0,328	0,049
	6-10	1-5	0,302	0,313	0,919
		11-15	-0,345	0,376	0,932
		16-20	0,655	0,547	0,837
		21 ve Üzeri	-0,736	0,286	0,169
	11-15	1-5	0,647	0,408	0,644
		6-10	0,345	0,376	0,932
		16-20	1,000	0,606	0,608
		21 ve Üzeri	-0,391	0,388	0,906

	16-20	1-5	-0,353	0,569	0,983
		6-10	-0,655	0,547	0,837
		11-15	-1,000	0,606	0,608
		21 ve Üzeri	-1,391	0,555	0,191
	21 ve Üzeri	1-5	1,038*	0,328	0,049
		6-10	0,736	0,286	0,169
		11-15	0,391	0,388	0,906
		16-20	1,391	0,555	0,191
15.Deftardarlığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	1-5	6-10	-0,353	0,316	0,869
		11-15	-0,553	0,412	0,772
		16-20	-1,603	0,575	0,111
		21 ve Üzeri	-0,701	0,331	0,352
	6-10	1-5	0,353	0,316	0,869
		11-15	-0,200	0,379	0,991
		16-20	-1,250	0,552	0,284
		21 ve Üzeri	-0,348	0,289	0,835
	11-15	1-5	0,553	0,412	0,772
		6-10	0,200	0,379	0,991
		16-20	-1,050	0,612	0,570
		21 ve Üzeri	-0,148	0,392	0,998
	16-20	1-5	1,603	0,575	0,111
		6-10	1,250	0,552	0,284
		11-15	1,050	0,612	0,570
		21 ve Üzeri	0,902	0,560	0,630
	21 ve Üzeri	1-5	0,701	0,331	0,352
		6-10	0,348	0,289	0,835
		11-15	0,148	0,392	0,998
		16-20	-0,902	0,560	0,63

16.Deftardarlığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	1-5	6-10	-0,623	0,363	0,570
		11-15	-0,788	0,474	0,599
		16-20	-1,088	0,66	0,609
		21 ve Üzeri	-1,327*	0,38	0,022
	6-10	1-5	-0,622	0,292	0,346
		11-15	-0,865	0,378	0,275
		16-20	-1,765*	0,527	0,032
		21 ve Üzeri	-,982*	0,303	0,041
	11-15	1-5	0,622	0,292	0,346
		6-10	-0,243	0,349	0,975
		16-20	-1,143	0,507	0,289
		21 ve Üzeri	-0,360	0,267	0,768
	16-20	1-5	0,865	0,378	0,275
		6-10	0,243	0,349	0,975
		11-15	-0,900	0,561	0,634
		21 ve Üzeri	-0,117	0,359	0,999
	21 ve Üzeri	1-5	1,765*	0,527	0,032
		6-10	1,143	0,507	0,289
		11-15	0,900	0,561	0,634
		16-20	0,783	0,514	0,678
	1-5	6-10	-0,586	0,323	0,516
		11-15	-0,800	0,422	0,469
		16-20	-0,500	0,588	0,948
		21 ve Üzeri	-0,913	0,339	0,134
	6-10	1-5	0,586	0,323	0,516
		11-15	-0,214	0,388	0,989
		16-20	0,086	0,565	1,000
		21 ve Üzeri	-0,327	0,296	0,873

17.Deftardarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	11-15	1-5	0,800	0,422	0,469
		6-10	0,214	0,388	0,989
		16-20	0,300	0,626	0,994
		21 ve Üzeri	-0,113	0,401	0,999
	16-20	1-5	0,500	0,588	0,948
		6-10	-0,086	0,565	1,000
		11-15	-0,300	0,626	0,994
		21 ve Üzeri	-0,413	0,574	0,971
	21 ve Üzeri	1-5	0,913	0,339	0,134
		6-10	0,327	0,296	0,873
		11-15	0,113	0,401	0,999
		16-20	0,413	0,574	0,971
18.Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	1-5	6-10	-0,410	0,392	0,895
		11-15	-0,424	0,512	0,952
		16-20	-1,074	0,713	0,688
		21 ve Üzeri	-0,606	0,411	0,703
	6-10	1-5	0,410	0,392	0,895
		11-15	-0,014	0,471	1,000
		16-20	-0,664	0,685	0,918
		21 ve Üzeri	-0,196	0,358	0,99
	11-15	1-5	0,424	0,512	0,952
		6-10	0,014	0,471	1,000
		16-20	-0,650	0,760	0,947
		21 ve Üzeri	-0,183	0,486	0,998
	16-20	1-5	1,074	0,713	0,688
		6-10	0,664	0,685	0,918
		11-15	0,650	0,760	0,947
		21 ve Üzeri	0,467	0,696	0,978

	21 ve Üzeri	1-5	0,606	0,411	0,703
		6-10	0,196	0,358	0,990
		11-15	0,183	0,486	0,998
		16-20	-0,467	0,696	0,978
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını arttırır.	1-5	6-10	-0,408	0,231	0,540
		11-15	-0,435	0,301	0,719
		16-20	-0,985	0,419	0,249
		21 ve Üzeri	-0,540	0,241	0,297
	6-10	1-5	0,408	0,231	0,540
		11-15	-0,028	0,277	1,000
		16-20	-0,578	0,402	0,725
		21 ve Üzeri	-0,132	0,211	0,983
	11-15	1-5	0,435	0,301	0,719
		6-10	0,028	0,277	1,000
		16-20	-0,550	0,446	0,823
		21 ve Üzeri	-0,104	0,286	0,998
	16-20	1-5	0,985	0,419	0,249
		6-10	0,578	0,402	0,725
		11-15	0,550	0,446	0,823
		21 ve Üzeri	0,446	0,409	0,879
	21 ve Üzeri	1-5	0,540	0,241	0,297
		6-10	0,132	0,211	0,983
		11-15	0,104	0,286	0,998
		16-20	-0,446	0,409	0,879
	1-5	6-10	0,950	0,263	0,998
		11-15	-0,353	0,344	0,900
		16-20	-0,353	0,479	0,969
		21 ve Üzeri	-0,309	0,276	0,867

20.Ülke kalkınmasında verginin önemi, kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	6-10	1-5	-0,095	0,263	0,998
		11-15	-0,448	0,316	0,734
		16-20	-0,448	0,460	0,916
		21 ve Üzeri	-0,405	0,241	0,590
	11-15	1-5	0,353	0,344	0,900
		6-10	0,448	0,316	0,734
		16-20	,000	0,51	1000
		21 ve Üzeri	0,043	0,327	1,000
	16-20	1-5	0,353	0,479	0,969
		6-10	0,448	0,460	0,916
		11-15	,000	0,510	1,000
		21 ve Üzeri	0,043	0,467	1,000
	21 ve Üzeri	1-5	0,309	0,276	0,867
		6-10	0,405	0,241	0,59
		11-15	-0,043	0,327	1,000
		16-20	-0,043	0,467	1,000

Tablo 15 ve 16'nın sonuçlarına bakıldığında “Kurum çalışanlarının deneyimi açısından kurum kültürüne olan algılarında istatistiki fark yoktur” hipotezinin One-Way Anova ve Scheffe Testi analizlerine göre, 3-5-6-10-12-14 ve 16. sıralarda bulunan ifadelerin tamamında $p \leq 0,05$ sonucu bulunmuştur. Bunlardan 3-5-6-10-12 ve 14. sıradaki ifadelerin Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası deneyime sahip çalışanlar ile 21 ve Üzeri yıl deneyime sahip katılımcılar arasında istatistiki fark olduğu, bu farkların 21 ve Üzeri yıl deneyimine sahip katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. 16. sıradaki ifadenin sonucuna baktığımızda ise 1-5 yıl arası deneyime sahip çalışanlar ile 16-20 yıl deneyime sahip katılımcılar ve 21 ve Üzeri yıl deneyime sahip katılımcılar arasında istatistiki fark olduğu, bu farkların 16-20 yıl deneyime sahip katılımcılar ile 21 ve Üzeri yıl deneyimine sahip katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. Bu ifadelerin dışında kalan diğer 13 ifade deneyim açısından katılımcılar arasında istatistiki olarak bir fark tespit edilmemiştir.

4.6.5.2. Tükenmişlik Sendromu İfadelerinin Eğitim Düzeyi ve Deneyim Değişkenlerine Göre One-Way ANOVA Testi Analizi

Bu kısımda ankete katılan kurum personellerinin, tükenmişlik sendromu ile ilgili yöneltilen ifadelere vermiş olduğu cevapların, eğitim düzeyi ve deneyim değişkenine göre verdikleri cevapların One-Way ANOVA ve Scheffe testi analizleri incelenecektir.

4.6.5.2.1. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Analizi

Araştırma hipotezimiz H8: Personelin eğitim düzeylerine göre tükenmişlik algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.17. Tükenmişlik İfadelerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından One Way ANOVA Testi

İfade	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	3	0,704	0,546	0,652
	79	1,288		
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	3	2,210	1,467	0,230
	79	1,507		
3.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	3	2,241	1,580	0,201
	79	1,418		
4.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum	3	3,420	2,401	0,074
	79	1,425		
5.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	3	3,054	2,244	0,090
	79	1,361		
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	3	0,522	0,365	0,779
	79	1,431		
7.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum	3	0,258	0,383	0,090
	79	0,674		
8.İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	3	1,528	1,874	0,779
	79	0,815		
9.İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum	3	0,711	1,343	0,766
	79	0,529		
10.İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.	3	1,662	1,833	0,141
	79	0,907		
11.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	3	1,030	1,046	0,266
	79	0,985		
12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	3	0,449	0,489	0,148
	79	0,918		
13.İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	3	0,746	1,351	0,377
	79	0,552		
14.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.	3	0,853	0,699	0,691
	79	1,220		

15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	3	1,241	1,246	0,264
	79	0,996		
16.Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	3	1,575	1,459	0,555
	79	1,080		
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	3	1,580	1,014	0,299
	79	1,558		
18.İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim inisiyatif almamı engeller.	3	2,062	1,527	0,232
	79	1,350		
19.Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.	3	0,294	0,139	0,391
	79	2,109		
20.Vergi Affı yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.	3	0,719	0,445	0,214
	79	1,616		

Eğitim düzeyi değişkenine göre “Kurum çalışanlarının eğitim düzeyi açısından tükenmişlik algılarında istatistiki fark yoktur” hipotezinin, Scheffe Testi analizlerine göre, ifadelerin tamamında $p \geq 0,05$ sonucu bulunmuş olup katılımcılar arasında istatistiki olarak bir fark tespit edilmediği için Scheffe testi burada gösterilmeyip ekler bölümünde gösterilmiştir.

4.6.5.2.2. Deneyim Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Analizi

Araştırma hipotezimiz H6: Personelin deneyimlerine göre tükenmişlik algı düzeyleri arasında istatistiki fark yoktur.

Tablo 4.18. Tükenmişlik İfadelerinin Deneyim Değişkeni Açısından One Way ANOVA Testi

İfade	sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	4	1,117	0,877	0,482
	78	1,274		
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	4	3,721	2,620	0,041
	78	1,421		
3.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	4	4,303	3,305	0,015
	78	1,302		
4.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum	4	2,803	1,959	0,109
	78	1,431		
5.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	4	1,871	1,336	0,264
	78	1,400		
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	4	1,669	1,206	0,315
	78	1,384		
7.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca	4	0,507	0,761	0,554

anlayabiliyorum	78	0,667		
8.İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	4	1,287	1,572	0,190
	78	0,818		
9.İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum	4	0,946	1,837	0,130
	78	0,515		
10.İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.	4	0,473	0,494	0,740
	78	0,958		
11.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	4	1,359	1,405	0,240
	78	0,968		
12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	4	0,943	1,050	0,387
	78	0,899		
13.İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	4	0,505	0,898	0,469
	78	0,562		
14.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.	4	1,171	0,968	0,430
	78	1,209		
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	4	0,239	0,229	0,922
	78	1,044		
16.Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	4	0,993	0,900	0,468
	78	1,103		
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	4	1,766	1,141	0,344
	78	1,549		
18.İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim inisiyatif almamı engeller.	4	0,934	0,667	0,617
	78	1,399		
19.Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.	4	4,543	2,373	0,059
	78	1,914		
20.Vergi Affı yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.	4	2,534	1,651	0,170
	78	1,535		

Tablo 4.19. Tükenmişlik İfadelerinin Deneyim Değişkeni Açısından Scheffe Testi

İfade	Deneyim (Yıl)	Deneyim (Yıl)	Ort. Farkı	Std. Hata	P
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1-5	6-10	-0,189	0,345	0,990
		11-15	0,394	0,450	0,942
		16-20	-0,706	0,627	0,866
		21 ve Üzeri	-0,184	0,361	0,992
	6-10	1-5	0,189	0,345	0,990
		11-15	0,583	0,414	0,739
		16-20	-0,517	0,602	0,946
		21 ve Üzeri	0,004	0,315	1,000

	11-15	1-5	-0,394	0,450	0,942
		6-10	-0,583	0,414	0,739
		16-20	-1,100	0,668	0,609
		21 ve Üzeri	-0,578	0,428	0,767
	16-20	1-5	0,706	0,627	0,866
		6-10	0,517	0,602	0,946
		11-15	1,100	0,668	0,609
		21 ve Üzeri	0,522	0,612	0,947
	21 ve Üzeri	1-5	0,184	0,361	0,992
		6-10	-0,004	0,315	1,000
		11-15	0,578	0,428	0,767
		16-20	-0,522	0,612	0,947
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	1-5	6-10	-0,609	0,364	0,595
		11-15	0,629	0,475	0,780
		16-20	-0,971	0,662	0,709
		21 ve Üzeri	-0,123	0,381	0,999
	6-10	1-5	0,609	0,364	0,595
		11-15	1,238	0,437	0,102
		16-20	-0,362	0,636	0,988
		21 ve Üzeri	0,486	0,333	0,712
	11-15	1-5	-0,629	0,475	0,780
		6-10	-1,238	0,437	0,102
		16-20	-1,600	0,705	0,282
		21 ve Üzeri	-0,752	0,451	0,598
	16-20	1-5	0,971	0,662	0,709
		6-10	0,362	0,636	0,988
		11-15	1,600	0,705	0,282
		21 ve Üzeri	0,848	0,646	0,786
	21 ve Üzeri	1-5	0,123	0,381	0,999
		6-10	-0,486	0,333	0,712
		11-15	0,752	0,451	0,598
		16-20	-0,848	0,646	0,786
3.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1-5	6-10	-0,243	0,349	0,974
		11-15	0,512	0,455	0,866
		16-20	-1,838	0,634	0,089
		21 ve Üzeri	0,064	0,365	1,000
	6-10	1-5	0,243	0,349	0,974
		11-15	0,755	0,418	0,52
		16-20	-1,595	0,609	0,155
		21 ve Üzeri	0,307	0,319	0,919
	11-15	1-5	-0,512	0,455	0,866
		6-10	-0,755	0,418	0,520
		16-20	-2.350*	0,675	0,022
		21 ve Üzeri	-0,448	0,432	0,897
	16-20	1-5	1,838	0,634	0,089
		6-10	1,595	0,609	0,155
		11-15	2.350*	0,675	0,022
		21 ve Üzeri	1,902	0,618	0,06
	21 ve Üzeri	1-5	-0,064	0,365	1,000
		6-10	-0,307	0,319	0,919
		11-15	0,448	0,432	0,897
		16-20	-1,902	0,618	0,060
4.İşimin beni	1-5	6-10	0,245	0,365	0,978

kısıtladığını düşünüyorum.		11-15	0,376	0,477	0,960
		16-20	-0,824	0,665	0,820
		21 ve Üzeri	0,742	0,383	0,446
		1-5	-0,245	0,365	0,978
	6-10	11-15	0,131	0,439	0,999
		16-20	-1,069	0,638	0,593
		21 ve Üzeri	0,496	0,334	0,698
		1-5	-0,376	0,477	0,96
	11-15	6-10	-0,131	0,439	0,999
		16-20	-1,200	0,708	0,582
		21 ve Üzeri	0,365	0,453	0,957
		1-5	0,824	0,665	0,820
	16-20	6-10	1,069	0,638	0,593
		11-15	1,200	0,708	0,582
		21 ve Üzeri	1,565	0,648	0,223
		1-5	-0,742	0,383	0,446
5.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	1-5	6-10	-0,128	0,361	0,998
		11-15	0,441	0,472	0,927
		16-20	-1,059	0,658	0,630
		21 ve Üzeri	-0,276	0,378	0,970
	6-10	1-5	0,128	0,361	0,998
		11-15	0,569	0,434	0,787
		16-20	-0,931	0,631	0,704
		21 ve Üzeri	-0,148	0,330	0,995
	11-15	1-5	-0,441	0,472	0,927
		6-10	-0,569	0,434	0,787
		16-20	-1,500	0,700	0,340
		21 ve Üzeri	-0,717	0,448	0,635
	16-20	1-5	1,059	0,658	0,630
		6-10	0,931	0,631	0,704
		11-15	1,500	0,700	0,340
		21 ve Üzeri	0,783	0,641	0,827
	21 ve Üzeri	1-5	0,276	0,378	0,970
		6-10	0,148	0,330	0,995
		11-15	0,717	0,448	0,635
		16-20	-0,783	0,641	0,827
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	1-5	6-10	-0,371	0,359	0,898
		11-15	0,153	0,469	0,999
		16-20	-1,147	0,654	0,548
		21 ve Üzeri	-0,082	0,376	1,000
	6-10	1-5	0,371	0,359	0,898
		11-15	0,524	0,431	0,83
		16-20	-0,776	0,627	0,821
		21 ve Üzeri	0,289	0,328	0,941
	11-15	1-5	-0,153	0,469	0,999
		6-10	-0,524	0,431	0,83
		16-20	-1,300	0,696	0,484
		21 ve Üzeri	-0,235	0,446	0,991
	16-20	1-5	1,147	0,654	0,548
		6-10	0,776	0,627	0,821

	21 ve Üzeri	11-15	1,300	0,696	0,484
		21 ve Üzeri	1,065	0,637	0,595
		1-5	0,082	0,376	1,000
		6-10	-0,289	0,328	0,941
		11-15	0,235	0,446	0,991
		16-20	-1,065	0,637	0,595
7.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum	1-5	6-10	-0,087	0,249	0,998
		11-15	-0,294	0,325	0,935
		16-20	-0,544	0,454	0,837
		21 ve Üzeri	-0,338	0,261	0,795
	6-10	1-5	0,087	0,249	0,998
		11-15	-0,207	0,299	0,975
		16-20	-0,457	0,435	0,893
		21 ve Üzeri	-0,250	0,228	0,876
	11-15	1-5	0,294	0,325	0,935
		6-10	0,207	0,299	0,975
		16-20	-0,250	0,483	0,992
		21 ve Üzeri	-0,043	0,309	1,000
	16-20	1-5	0,544	0,454	0,837
		6-10	0,457	0,435	0,893
		11-15	0,250	0,483	0,992
		21 ve Üzeri	0,207	0,442	0,994
	21 ve Üzeri	1-5	0,338	0,261	0,795
		6-10	0,250	0,228	0,876
		11-15	0,043	0,309	1,000
		16-20	-0,207	0,442	0,994
8.İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	1-5	6-10	-0,245	0,276	0,939
		11-15	-0,276	0,361	0,964
		16-20	-1,176	0,503	0,252
		21 ve Üzeri	-0,046	0,289	1,000
	6-10	1-5	0,245	0,276	0,939
		11-15	-0,031	0,332	1,000
		16-20	-0,931	0,483	0,451
		21 ve Üzeri	0,199	0,253	0,960
	11-15	1-5	0,276	0,361	0,964
		6-10	0,031	0,332	1,000
		16-20	-0,900	0,535	0,590
		21 ve Üzeri	0,230	0,343	0,978
	16-20	1-5	1,176	0,503	0,252
		6-10	0,931	0,483	0,451
		11-15	0,900	0,535	0,590
		21 ve Üzeri	1,130	0,490	0,266
	21 ve Üzeri	1-5	0,046	0,289	1,000
		6-10	-0,199	0,253	0,960
		11-15	-0,230	0,343	0,978
		16-20	-1,130	0,490	0,266
9.İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum	1-5	6-10	-0,256	0,219	0,850
		11-15	-0,218	0,286	0,965
		16-20	-0,868	0,399	0,325
		21 ve Üzeri	0,056	0,230	1,000
	6-10	1-5	0,256	0,219	0,850
		11-15	0,038	0,263	1,000
		16-20	-0,612	0,383	0,636

		21 ve Üzeri	0,312	0,200	0,660
		1-5	0,218	0,286	0,965
		6-10	-0,038	0,263	1,000
		16-20	-0,650	0,425	0,674
	11-15	21 ve Üzeri	0,274	0,272	0,906
	16-20	1-5	0,868	0,399	0,325
		6-10	0,612	0,383	0,636
		11-15	0,650	0,425	0,674
		21 ve Üzeri	0,924	0,389	0,238
	21 ve Üzeri	1-5	-0,056	0,230	1,000
		6-10	-0,312	0,200	0,66
		11-15	-0,274	0,272	0,906
		16-20	-0,924	0,389	0,238
10.İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.	1-5	6-10	0,081	0,299	0,999
		11-15	-0,371	0,39	0,923
		16-20	0,279	0,544	0,992
		21 ve Üzeri	-0,036	0,313	1,000
	6-10	1-5	-0,081	0,299	0,999
		11-15	-0,452	0,359	0,811
		16-20	0,198	0,522	0,997
		21 ve Üzeri	-0,117	0,273	0,996
	11-15	1-5	0,371	0,39	0,923
		6-10	0,452	0,359	0,811
		16-20	0,650	0,579	0,867
		21 ve Üzeri	0,335	0,371	0,936
	16-20	1-5	-0,279	0,544	0,992
		6-10	-0,198	0,522	0,997
		11-15	-0,650	0,579	0,867
		21 ve Üzeri	-0,315	0,53	0,986
	21 ve Üzeri	1-5	0,036	0,313	1,000
		6-10	0,117	0,273	0,996
		11-15	-0,335	0,371	0,936
		16-20	0,315	0,53	0,986
11.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	1-5	6-10	-0,034	0,300	1,000
		11-15	-0,800	0,392	0,392
		16-20	-0,500	0,547	0,933
		21 ve Üzeri	-0,217	0,315	0,975
	6-10	1-5	0,034	0,3	1,000
		11-15	-0,766	0,361	0,351
		16-20	-0,466	0,525	0,939
		21 ve Üzeri	-0,183	0,275	0,978
	11-15	1-5	0,800	0,392	0,392
		6-10	0,766	0,361	0,351
		16-20	0,300	0,582	0,992
		21 ve Üzeri	0,583	0,373	0,656
	16-20	1-5	0,500	0,547	0,933
		6-10	0,466	0,525	0,939
		11-15	-0,300	0,582	0,992
		21 ve Üzeri	0,283	0,533	0,991
	21 ve Üzeri	1-5	0,217	0,315	0,975
		6-10	0,183	0,275	0,978
		11-15	-0,583	0,373	0,656
		16-20	-0,283	0,533	0,991

12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	1-5	6-10	-0,047	0,29	1,000
		11-15	-0,429	0,378	0,862
		16-20	-0,279	0,527	0,991
		21 ve Üzeri	-0,486	0,303	0,634
	6-10	1-5	0,047	0,29	1,000
		11-15	-0,383	0,348	0,875
		16-20	-0,233	0,506	0,995
		21 ve Üzeri	-0,439	0,265	0,602
	11-15	1-5	0,429	0,378	0,862
		6-10	0,383	0,348	0,875
		16-20	0,150	0,561	0,999
		21 ve Üzeri	-0,057	0,359	1,000
	16-20	1-5	0,279	0,527	0,991
		6-10	0,233	0,506	0,995
		11-15	-0,150	0,561	0,999
		21 ve Üzeri	-0,207	0,514	0,997
	21 ve Üzeri	1-5	0,486	0,303	0,634
		6-10	0,439	0,265	0,602
		11-15	0,057	0,359	1,000
		16-20	0,207	0,514	0,997
13.İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1-5	6-10	-0,028	0,229	1,000
		11-15	0,365	0,299	0,828
		16-20	0,515	0,417	0,821
		21 ve Üzeri	0,069	0,240	0,999
	6-10	1-5	0,028	0,229	1,000
		11-15	0,393	0,275	0,728
		16-20	0,543	0,400	0,764
		21 ve Üzeri	0,097	0,209	0,994
	11-15	1-5	-0,365	0,299	0,828
		6-10	-0,393	0,275	0,728
		16-20	0,150	0,444	0,998
		21 ve Üzeri	-0,296	0,284	0,896
	16-20	1-5	-0,515	0,417	0,821
		6-10	-0,543	0,400	0,764
		11-15	-0,150	0,444	0,998
		21 ve Üzeri	-0,446	0,406	0,876
	21 ve Üzeri	1-5	-0,069	0,240	0,999
		6-10	-0,097	0,209	0,994
		11-15	0,296	0,284	0,896
		16-20	0,446	0,406	0,876
14.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.	1-5	6-10	-0,320	0,336	0,922
		11-15	0,259	0,438	0,986
		16-20	0,559	0,611	0,933
		21 ve Üzeri	-0,159	0,352	0,995
	6-10	1-5	0,320	0,336	0,922
		11-15	0,579	0,403	0,724
		16-20	0,879	0,586	0,691
		21 ve Üzeri	0,162	0,307	0,991
	11-15	1-5	-0,259	0,438	0,986
		6-10	-0,579	0,403	0,724
		16-20	0,300	0,650	0,995
		21 ve Üzeri	-0,417	0,416	0,908
	16-20	1-5	-0,559	0,611	0,933

		6-10	-0,879	0,586	0,691
		11-15	-0,300	0,650	0,995
		21 ve Üzeri	-0,717	0,596	0,834
	21 ve Üzeri	1-5	0,159	0,352	0,995
		6-10	-0,162	0,307	0,991
		11-15	0,417	0,416	0,908
		16-20	0,717	0,596	0,834
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	1-5	6-10	0,132	0,312	0,996
		11-15	0,235	0,407	0,987
		16-20	-0,015	0,568	1,000
		21 ve Üzeri	0,279	0,327	0,947
	6-10	1-5	-0,132	0,312	0,996
		11-15	0,103	0,375	0,999
		16-20	-0,147	0,545	0,999
		21 ve Üzeri	0,147	0,285	0,992
	11-15	1-5	-0,235	0,407	0,987
		6-10	-0,103	0,375	0,999
		16-20	-0,250	0,605	0,996
		21 ve Üzeri	0,043	0,387	1,000
	16-20	1-5	0,015	0,568	1,000
		6-10	0,147	0,545	0,999
		11-15	0,250	0,605	0,996
		21 ve Üzeri	0,293	0,554	0,991
	21 ve Üzeri	1-5	-0,279	0,327	0,947
		6-10	-0,147	0,285	0,992
		11-15	-0,043	0,387	1,000
		16-20	-0,293	0,554	0,991
16.Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	1-5	6-10	0,540	0,321	0,590
		11-15	0,471	0,419	0,867
		16-20	-0,029	0,584	1,000
		21 ve Üzeri	0,427	0,336	0,805
	6-10	1-5	-0,540	0,321	0,59
		11-15	-0,069	0,385	1,000
		16-20	-0,569	0,56	0,904
		21 ve Üzeri	-0,112	0,293	0,997
	11-15	1-5	-0,471	0,419	0,867
		6-10	0,069	0,385	1,000
		16-20	-0,500	0,621	0,957
		21 ve Üzeri	-0,043	0,398	1,000
	16-20	1-5	0,029	0,584	1,000
		6-10	0,569	0,56	0,904
		11-15	0,500	0,621	0,957
		21 ve Üzeri	0,457	0,569	0,957
	21 ve Üzeri	1-5	-0,427	0,336	0,805
		6-10	0,112	0,293	0,997
		11-15	0,043	0,398	1,000
		16-20	-0,457	0,569	0,957
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	1-5	6-10	0,047	0,380	1,000
		11-15	0,929	0,496	0,481
		16-20	0,029	0,692	1,000
		21 ve Üzeri	0,312	0,398	0,961
	6-10	1-5	-0,047	0,380	1,000
		11-15	0,883	0,456	0,448

		16-20	-0,017	0,664	1,000
		21 ve Üzeri	0,265	0,347	0,964
	11-15	1-5	-0,929	0,496	0,481
		6-10	-0,883	0,456	0,448
		16-20	-0,900	0,736	0,827
		21 ve Üzeri	-0,617	0,471	0,787
	16-20	1-5	-0,029	0,692	1,000
		6-10	0,017	0,664	1,000
		11-15	0,900	0,736	0,827
		21 ve Üzeri	0,283	0,674	0,996
	21 ve Üzeri	1-5	-0,312	0,398	0,961
		6-10	-0,265	0,347	0,964
		11-15	0,617	0,471	0,787
		16-20	-0,283	0,674	0,996
18.İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim inisiyatif almamı engeller.	1-5	6-10	0,523	0,361	0,718
		11-15	0,465	0,471	0,913
		16-20	0,515	0,657	0,961
		21 ve Üzeri	0,547	0,378	0,719
	6-10	1-5	-0,523	0,361	0,718
		11-15	-0,059	0,434	1,000
		16-20	-0,009	0,631	1,000
		21 ve Üzeri	0,024	0,33	1,000
	11-15	1-5	-0,465	0,471	0,913
		6-10	0,059	0,434	1,000
		16-20	0,050	0,700	1,000
		21 ve Üzeri	0,083	0,448	1,000
	16-20	1-5	-0,515	0,657	0,961
		6-10	0,009	0,631	1,000
		11-15	-0,050	0,700	1,000
		21 ve Üzeri	0,033	0,641	1,000
	21 ve Üzeri	1-5	-0,547	0,378	0,719
		6-10	-0,024	0,33	1,000
		11-15	-0,083	0,448	1,000
		16-20	-0,033	0,641	1,000
19.Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.	1-5	6-10	-0,256	0,423	0,985
		11-15	0,982	0,551	0,533
		16-20	-0,368	0,769	0,994
		21 ve Üzeri	0,621	0,443	0,741
	6-10	1-5	0,256	0,423	0,985
		11-15	1,238	0,507	0,214
		16-20	-0,112	0,738	1,000
		21 ve Üzeri	0,877	0,386	0,282
	11-15	1-5	-0,982	0,551	0,533
		6-10	-1,238	0,507	0,214
		16-20	-1,350	0,818	0,608
		21 ve Üzeri	-0,361	0,524	0,976
	16-20	1-5	0,368	0,769	0,994
		6-10	0,112	0,738	1,000
		11-15	1,350	0,818	0,608
		21 ve Üzeri	0,989	0,749	0,783
	21 ve Üzeri	1-5	-0,621	0,443	0,741
		6-10	-0,877	0,386	0,282
		11-15	0,361	0,524	0,976

20.Vergi Affi yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.	1-5	16-20	-0,989	0,749	0,783
		6-10	0,231	0,378	0,984
		11-15	1,159	0,494	0,250
		16-20	0,059	0,688	1,000
		21 ve Üzeri	0,537	0,396	0,765
	6-10	1-5	-0,231	0,378	0,984
		11-15	0,928	0,454	0,391
		16-20	-0,172	0,661	0,999
		21 ve Üzeri	0,306	0,346	0,940
	11-15	1-5	-1,159	0,494	0,250
		6-10	-0,928	0,454	0,391
		16-20	-1,100	0,733	0,690
		21 ve Üzeri	-0,622	0,469	0,780
	16-20	1-5	-0,059	0,688	1,000
		6-10	0,172	0,661	0,999
		11-15	1,100	0,733	0,690
		21 ve Üzeri	0,478	0,671	0,972
	21 ve Üzeri	1-5	-0,537	0,396	0,765
		6-10	-0,306	0,346	0,940
		11-15	0,622	0,469	0,780
		16-20	-0,478	0,671	0,972

Tablo 18 ve 19’un sonuçlarına bakıldığında “Kurum çalışanlarının deneyimi açısından tükenmişlik algılarında istatistiki fark yoktur” hipotezinin One-Way Anova ve Scheffe Testi analizlerine göre, 3. sırada bulunan “Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.” İfadesinde $p \leq 0,05$ sonucu bulunmuştur. Bu ifadenin Scheffe testi sonucuna bakıldığında, 11-15 yıl arası deneyime sahip çalışanlar ile 16-20 yıl deneyime sahip katılımcılar arasında istatistiki fark olduğu, bu farkların 16-20 yıl deneyimine sahip katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. Bu ifadenin dışında kalan diğer 19 ifadede deneyim açısından katılımcılar arasında istatistiki olarak bir fark tespit edilmemiştir.

4.6.6. Faktör Analizi

Faktör analizinin çalışmalarda uygulanmasının sebebi, birbiriyle ilişkili birden fazla değişkeni gruplandırarak, daha az faktörle çalışmanın yorumlanmasını kolay hale getirmesidir. Faktör analizi sayesinde çok değişkenli çalışmalar, daha az değişkene indirgenebilmektedir.

4.6.6.1. Normallik Testi, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Normallik testi yapılırken, değişkenlerin tümünün normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmektedir. Faktör analizi yapıldığında normallik testiyle beraber, çarpıklık ve basıklık değerlerine de bakılmaktadır (Dalgakıran ve Öztürkoğlu, 2017: 152). Bundan dolayı

çalışmada kullanılan kurum kültürü ölçeği ve tükenmişlik ölçeğinde normallik testiyle beraber, çarpıklık ve basıklık değerleri de incelenmiştir.

Normallik testi, genellikle Kolmogorof-Siminov (Lilliefors) ve Shapiro Wilk testi ile yapılmaktadır. Katılımcı sayısının 30 ve üzeri olması halinde Lilliefors testi daha anlamlı sonuçlar verse de, Shapiro Wilk testi, normallik testin de varsayımları analiz eden en güçlü test kabul edilmektedir (Aksu vd., 2017:41). Normallik test sonuçları eğer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük ise, verilerin normallik koşulunu sağlamadığı anlaşılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 166).

Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları $-\infty$ ve $+\infty$ arasında değerler almaktadır. Bu değerlerin sıfıra yakın olması çalışmada kullanılan verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Sosyal ve Davranış bilimlerinde bu normalliği elde etmek oldukça zordur (Coşkun vd., 2015: 165-166). Bundan dolayı çarpıklık ve basıklık değerlerini kimi yazar $\pm 1,5$ (Tabachnick ve Fidell, 2013), kimi yazar ± 2 (Dalgakıran ve Öztürkoğlu, 2017: 152) ve kimi yazar da ± 3 (Shao ve Zhou, 2002) olarak kullanmaktadır. Çalışmada Shao ve Zhou tarafından ortaya konulan ve değer aralığı en geniş olan ± 3 değer aralığı kullanılmıştır. Ek-6'da yer alan kurum kültürü ölçeği ile Ek-7'de yer alan tükenmişlik ölçeğindeki bütün ifadelerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ± 3 değer aralığında bulunmuştur. Bundan dolayı verilerin analizi normallik açısından, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ilgili herhangi bir sıkıntı olmadığı anlaşılmıştır.

4.6.6.2. Faktör Analizi Uygunluk Testleri

Bartlett ve KMO testleri verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için kullanılmaktadır. Bartlett testi verilerin çoklu normal dağılımdan gelip gelmediğini ve kullanılan değişkenler arasında gerektiği kadar doğrusal bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktadır (Bektaş, 2015:132). Bartlett testinde $p \leq 0,05$ değeri aranmaktadır. Böylesi bir durumda kullanılan verilerin faktör analizine uygun olduğu kabul edilmektedir. Faktör analizinde verilerin analize uygunu için kullanılan testlerde bir tanesi de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testidir. KMO testinden çıkan sonuçlar 0,50'nin altında bir değer alırsa zayıf olarak nitelendirilir ve kullanılan verilerin faktör analizine elverişli olmadığı kabul edilmektedir. Olası sonuç 0,50 değerinin ne kadar üstünde olursa, verilerin faktör analizine uygunluk derecesi daha da artmaktadır (Kalaycı, 2018: 322). KMO değerlerine incelendiğinde (Kaier ve Rice 1974: 112):

Tablo 4.20. KMO Değerleri ve Yorumlanması

DEĞER	YORUM
0,90 ve üzeri	Mükemmel
0,80-0,89 arası	Çok iyi
0,70-0,79 arası	İyi
0,60-0,69 arası	Orta
0,50-0,59 arası	Zayıf
0,50'nin altında	Kabul Edilemez

4.6.6.3. Kurum Kültürü İfadelerinin Faktör Analizi Bulguları

Kurum kültürü ölçeğinde takım oryantasyonu, uyum, öğrenen organizasyon, hedef-vizyon-misyon, güçlendirme ve temel değerler gibi boyutlar bulunmaktadır. Kurum kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerden 3, 4, 5, 6, 7 ve 14. ifadeler öğrenen organizasyon üst boyutuna girerken, bunlardan 3. ifade uyum, 7 ve 14. ifadeler hedef-vizyon-misyon alt boyutları içerisinde yer almaktadır. 11, 12, 17 ve 18. ifadeler güçlendirme boyutuna girerken 2, 8, 9 ve 15. ifadeler ise takım oryantasyonu boyutu içerisinde yer almaktadır. Son olarak 19 ve 20. ifadelere baktığımızda ise temel değerler üst boyutuna girerken, 19. ifade ayrıca uyum alt boyutuna da girmektedir.

Tablo 4.21. Faktör Analizine Giren Kurum Kültürü İfadeleri ve Boyutları

İfade	Boyut
3. Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	Öğrenen Organizasyon
4. Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	
5. Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	
6. Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	
7. Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	
14. Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	

11. Defterdarlık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.	Güçlendirme
12. Defterdarlık yeniliği destekler.	
17. Defterdarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	
18. Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel/ mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	
2. Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	Takım Oryantasyonu
8. Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	
9. Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	
15. Defterdarlığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.	Temel Değerler
20.Ülke kalkınmasında verginin önemi kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	

4.6.6.3.1. Kurum Kültürü İfadelerinin KMO ve Bartlett Testi Analizleri

Bu başlık altında kurum kültürü ölçeğinin KMO ve Bartlett test sonuçlarıyla beraber açıklanan varyanslar ve son olarak da faktör boyutları ele alınacaktır.

Tablo 4.22. KMO ve Bartlett Testi Değerleri ve Yorumlanması

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,868
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	891,847
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlam	,000

Tablo 22’de görüldüğü üzere kurum kültürü ölçeğinin KMO değeri faktör analizi için %86,8 (0,868) olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,80-0,89 aralığında bulunduğundan dolayı çalışmada kullanılan verilerin faktör analizine uygunluğu çok iyi şeklinde sonuçlanmıştır. Bartlett Küresellik testi sonuçlarına baktığımızda ise ki kare değeri 0,01 olup $p \leq 0,05$ koşulunu karşıladığı için verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.23. Açıklanan Varyanslar

Toplam Açıklanan Varyans									
Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Faktörleştirme Sonrası Değerler			Rotasyon Sonrası Değerler		
	Toplam	Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Varyans %	Birikimli Varyans %
1	8.696	43.482	43.482	8.696	43.482	43.482	4.104	20.521	20.521
2	1.652	8.261	51.743	1.652	8.261	51.743	3.953	19.764	40.285
3	1.422	7.110	58.853	1.422	7.110	58.853	3.296	16.479	56.764
4	1.104	5.518	64.371	1.104	5.518	64.371	1.521	7.607	64.371
5	0.889	4.447	68.818						

Açıklanan varyanslara baktığımızda, faktör boyutlarının yüklenmesi için yapılan test sonucunda 4 boyut bulunmuştur. Buna göre tablo 23’ü incelediğimizde açıklanan varyans oranı %64’tür. Bununla beraber birinci boyut varyans %43 (43,482), ikinci boyut %8 (8,261), üçüncü boyut varyans ise %7 (7,110) ve son olarak da dördüncü boyut %5 (5.518) olarak bulunmuştur.

Tablo 4.24. Kültür Ölçeği İfadelerinin Boyutları

DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR MATRİSİ				
İfade No	Faktör Boyutları			
	1	2	3	4
3	0,643			
4	0,662			
5	0,678			
6	0,672			
7	0,772			

14	0,569			
11		0,766		
12		0,760		
17		0,702		
18		0,756		
2			0,691	
8			0,741	
9			0,605	
15			0,780	
19				0,804
20				0,717

Tablo 24'ten de anlaşılacağı üzere kurum kültürü ölçeğindeki ifadeler faktör analizinin uygulanmasıyla beraber 4 boyuta ayrılmıştır. 3, 4, 5, 6, 7 ve 14. İfadeler birinci boyut, 11, 12, 17 ve 18. ifadeler ikinci boyut, 2, 8, 9 ve 15. ifadeler üçüncü boyutta iken 19 ve 20. ifadeler ise dördüncü boyutta yer almaktadır.

4.6.6.4. Tükenmişlik İfadelerinin Faktör Analizi Bulguları

Tükenmişlik ölçeğinde duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma gibi üç boyut bulunmaktadır. Tükenmişlik ölçeğinde yer alan ifadelerden 1, 2, 3, 4, 5, 6, 16, 17, 18, 19 ve 20. ifadeler duygusal tükenme boyutuna girmektedir. 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. ifadeler kişisel başarı hissi boyutunda yer alırken, 13, 14 ve 15. ifadeler ise duyarsızlaşma boyutunda yer almaktadır. Faktör analizi yaptığımızda ise, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 16, 17 ve 20. ifadeler duygusal tükenme boyutuna girerken, 8 ve 9. ifadeler kişisel başarı hissi ve son olarak da 14 ve 15. ifadeler duyarsızlaşma boyutlarında yer almışlardır.

Tablo 4.25. Faktör Analizine Giren Tükenmişlik İfadeleri ve Boyutları

İfade	Boyut
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	Duygusal Tükenme
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	
3. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	
4. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	
5. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	
16. Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	

17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	
20.Vergi Affı yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.	
8. İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	Kişisel Başarı Hissi
9. İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum.	
14. Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.	Duyarsızlaşma
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	

4.6.6.4.1. Tükenmişlik İfadelerinin KMO ve Bartlett Testi Analizleri

Bu başlık altında tükenmişlik ölçeğinin KMO ve Bartlett test sonuçlarıyla beraber açıklanan varyanslar ve son olarak da faktör boyutları ele alınacaktır.

Tablo 4.26. KMO ve Bartlett Testi Değerleri ve Yorumlanması

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,843
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	545,398
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlam	,000

Tablo 26'dan da anlaşıldığı gibi tükenmişlik ölçeğindeki ifadelerin KMO testi değeri %84,3 (0,843) olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,80-0,89 aralığında bulunduğundan dolayı çalışmada kullanılan verilerin faktör analizine uygunluğu çok iyi şekilde sonuçlanmıştır. Bartlett küresellik testine baktığımızda ise anlamlılık değeri 0,01 olarak bulunmuş olup $p \leq 0,05$ koşulunu karşıladığı için çalışmada kullanılan verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.27. Açıklanan Varyanslar

Toplam Açıklanan Varyans									
Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Faktörleştirme Sonrası Değerler			Rotasyon Sonrası Değerler		
	Toplam	Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Varyans %	Birikimli Varyans %
1	5,767	38,444	38,444	5,767	38,444	38,444	5,595	37,301	37,301
2	1,801	12,009	50,452	1,801	12,009	50,452	1,686	11,239	48,541
3	1,247	8,313	58,765	1,247	8,313	58,765	1,534	10,224	58,765
4	0,973	6,486	65,251						
5	0,888	5,92	71,171						

Açıklanan varyanslara baktığımızda, faktör boyutlarının yüklenmesi için yapılan test sonucunda 3 boyut bulunmuştur. Tablo 27’den de anlaşıldığı üzere açıklanan varyans %58 orandadır. Bununla beraber birinci boyut varyans %38 (38,444), ikinci boyut %12 (12,009) ve üçüncü boyut varyans ise %8 (8,313) olarak bulunmuştur.

Tablo 4.28. Tükenmişlik Ölçeği İfadelerinin Boyutları

DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR MATRİSİ			
İfade No	Faktör Boyutları		
	1	2	3
1	0,789		
2	0,813		
3	0,850		
4	0,748		
5	0,686		
6	0,729		
17	0,740		
20	0,722		
14		0,705	
15		0,783	
8			0,535
9			0,886
12			0,461

Tablo 28'den de anlaşılacağı üzere tükenmişlik ölçeğindeki ifadeler faktör analizinin uygulanmasıyla beraber 3 boyuta ayrılmıştır. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 17 ve 20. İfadeler birinci boyut, 14 ve 15. ifadeler ikinci boyut, 8, 9 ve 12. ifadeler üçüncü boyutta yer almaktadır.

4.6.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, çalışmada kullanılan iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini hesaplamak için kullanılmaktadır. Korelasyon analizi yapılırken, çalışmalarda en çok Pearson ve Spearman analizleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada da korelasyon analizi yapılırken, Pearson analizi kullanılmıştır. Pearson analizi sayesinde iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin doğrusallık derecesi belirlenmektedir. Korelasyon analizi değeri r ile ifade edilmekte olup bu değer -1 ile 1 arasında değerler almaktadır. Korelasyon analizi sonucu bulunan r değerinin -1'e yakın olması iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu gösterirken, 1'e yakın olması ise iki değişken arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Coşkun vd., 2015: 227). r 'nin alabileceği değer aralığı aşağıdaki gibidir (Köklü vd., 2006: 94):

Tablo 4.29. Korelasyon Katsayısı Değer Aralığı

r	İki Değişken Arasındaki İlişki
0	İlişki Yok
0,01-0,29	Düşük Düzeyde İlişki
0,30-0,70	Orta Düzeyde İlişki
0,71-0,99	Yüksek Düzeyde İlişki
1	Mükemmel İlişki

4.6.7.1. Korelasyon Analizi Bulguları

Bu başlık altında kurum kültürü ve tükenmişlik ölçeğindeki ifadelerin boyutları arasında yapılan korelasyon analizinin sonuçları ele alınmıştır. Tablo 30'a baktığımızda korelasyon analizi için kurum kültürü ölçeği dört, tükenmişlik ölçeği ise üç boyut olarak test edilmiştir. 83 katılımcının bulunduğu analizde ortalaması en yüksek kurum kültür ölçeği 3,9578 ile Kültür 4 olurken, ortalaması en yüksek tükenmişlik ölçeği boyutu ise 4,0181 ile Tük 2 olmuştur.

Tablo 4.30. Boyutlarla İlgili Genel Bilgiler

Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma	Sayı
Kültür 1	2,8064	0,82001	83
Kültür 2	2,6054	0,98396	83
Kültür 3	3,2410	0,82957	83
Kültür 4	3,9578	0,66353	83
Tük 1	2,9157	0,89051	83
Tük 2	4,0181	0,70903	83
Tük 3	2,1205	0,83954	83

Tablo 4.31. Pearson Analizi

Boyutlar		Kültür1	Kültür2	Kültür3	Kültür4	Tük1	Tük2	Tük3
Kültür1	Pearson Korelasyonu	1	.665**	.618**	.190	-.465**	-.047	-.335**
	Sig.		.000	.000	.085	.000	.673	.002
	Sayı	83	83	83	83	83	83	83
Kültür2	Pearson Korelasyonu	.665**	1	.557**	.212	-.512**	-.154	-.056
	Sig.	.000		.000	.054	.000	.166	.614
	Sayı	83	83	83	83	83	83	83
Kültür3	Pearson Korelasyonu	.618**	.557**	1	.174	-.294**	-.020	-.230*
	Sig.	.000	.000		.116	.007	.854	.036
	Sayı	83	83	83	83	83	83	83
Kültür4	Pearson Korelasyonu	.190	.212	.174	1	-.004	.293**	.042
	Sig.	.085	.054	.116		.973	.007	.706
	Sayı	83	83	83	83	83	83	83
Tük1	Pearson Korelasyonu	-.465**	-.512**	-.294**	-.004	1	.188	.328**
	Sig.	.000	.000	.007	.973		.089	.002
	Sayı	83	83	83	83	83	83	83
Tük2	Pearson Korelasyonu	-.047	-.154	-.020	.293**	.188	1	-.157
	Sig.	.673	.166	.854	.007	.089		.155
	Sayı	83	83	83	83	83	83	83
Tük3	Pearson Korelasyonu	-.335**	-.056	-.230*	.042	.328**	-.157	1
	Sig.	.002	.614	.036	.706	.002	.155	
	Sayı	83	83	83	83	83	83	83

Not: ** $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlılık ifade ederken, * ise $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlılık ifade etmektedir.

Kurum kültür ölçeği ve tükenmişlik ölçeği ifadelerine ait boyutların Pearson analizi sonuçlarını tablo 31’de gösterilmiştir.

Kültür 1 ile Kültür 2 arasında $r=.665$ ve $p \leq 0,01$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta da artış meydana gelmektedir.

Kültür 1 ile Kültür 3 arasında $r=.618$ ve $p \leq 0,01$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta da artış meydana gelmektedir.

Kültür 1 ile Tük 1 arasında $r=-.465$ ve $p \leq 0,01$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta azalış meydana gelmektedir.

Kültür 1 ile Tük 3 arasında $r=-.335$ ve $p \leq 0,01$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta azalış meydana gelmektedir.

Kültür 2 ile Kültür 3 arasında $r=.557$ ve $p \leq 0,01$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta da artış meydana gelmektedir.

Kültür 2 ile Tük 1 arasında $r=-.512$ ve $p \leq 0,01$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta azalış meydana gelmektedir.

Kültür 3 ile Tük 1 arasında $r=-.294$ ve $p \leq 0,01$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve negatif yönde düşük düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta da az da olsa azalış meydana gelmektedir.

Kültür 3 ile Tük 3 arasında $r=-.230$ ve $p \leq 0,05$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta azalış meydana gelmektedir.

Kültür 4 ile Tük 2 arasında $r=.293$ ve $p\leq 0,01$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta da artış meydana gelmektedir.

Tük 1 ile Tük 3 arasında $r=.328$ ve $p\leq 0,01$ sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre iki boyut arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Yani bir boyut artarken diğer boyutta da artış meydana gelmektedir.



5.SONUÇ

Bu çalışma kapsamında Kurum Kültürü ve Tükenmişlik Sendromu konularının teorik alt yapısı iki ayrı bölümde ele alınarak, oluşturulan ölçeklerle beraber Bilecik Defterdarlığı personelinin kurum kültürü ve tükenmişlik algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurum kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerin büyük çoğunluğunda cinsiyet ve deneyim değişkenleri için hipotezlerin kabul edildiği, yani çalışanlar arasında istatistiki fark bulunmadığı tespit edilirken, yaş değişkeninde ise yirmi ifadenin on tanesinde hipotezler ret edilmiş olup istatistiki fark olduğu, kalan on tanesinde ise herhangi bir istatistiki fark olmadığı anlaşılmıştır. Tükenmişlik ölçeğinde yer alan ifadelerin T testinde ise, cinsiyet ve deneyim değişkenleri açısından ifadelerin büyük çoğunluğunda hipotezler kabul edilmiş olup çalışanlar arasında istatistiki fark bulunmaz iken, yaş değişkeninde ise ifadelerin hepsi kabul edilmiş ve çalışanlar arasında istatistiki fark olmadığı sonucu bulunmuştur.

Eğitim düzeyi değişkeni için kurum kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerden altı tanesinde istatistiki fark oluşurken, bu ifadelerin dışında kalan ifadelerde eğitim düzeyleri açısından katılımcılar arasında istatistiki olarak bir fark tespit edilmemiştir. Deneyim değişkeninde ise yedi ifade için katılımcılar arasında istatistiki fark oluşurken, bu ifadelerin dışında kalan ifadelerde deneyim açısından istatistiki olarak herhangi bir fark tespit edilmemiştir. Tükenmişlik ölçeği incelendiğinde, eğitim düzeyi değişkenine göre ifadelerin tamamında katılımcılar arasında istatistiki olarak bir fark tespit edilmemiştir. Deneyim değişkeni açısından bir ifade için katılımcılar arasında istatistiki fark oluşmuşken, ondokuz ifade için herhangi bir istatistiki fark oluşmamıştır.

Defterdarlık personelinin kurum kültürü algılarının ölçülebilmesi için kurum kültürüyle ilgili katılımcılara yirmi adet ifade yöneltilmiştir. Bu ifadelerden ortalaması en düşük olan “Kurum personeline; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir” ifadesidir. Burada katılımcıların geneli bu ifadeye “Kesinlikle Katılmıyorum” diyerek, kurum içerisinde ödüllendirmenin bulunmadığına vurgu yapmışlardır. Kurum kültürü ile ilgili en yüksek ortalamaya sahip ifade ise “Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır” ifadesidir. Burada katılımcıların büyük çoğunluğu bu ifadeye “Katılıyorum” diyerek Vergi Mevzuatının sadeleştirilmesinin kurum personelinin kuruma karşı bağlılığını artıracaklarını düşünmektedir.

Defterdarlık personelinin tükenmişlik algılarının ölçülebilmesi için tükenmişlik sendromuyla ilgili katılımcılara yirmi adet ifade yöneltilmiştir. Bu ifadeler arasında ortalaması en düşük olan “İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum” ifadesidir. Burada katılımcıların yarısına yakını bu ifadeye “Katılmıyorum” diyerek, Defterdarlığa gelen mükellefi nesne gibi algılamadıklarını belirtmişlerdir. Bu da katılımcıların tükenmişlik duygusu yaşamadığını göstermektedir. Ortalaması en yüksek ifade ise “İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum” ifadesidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu ifadeye “Katılıyorum” demişlerdir. Buna göre kurum personelinin yaptıkları işin önemli olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların işine karşı tükenmişlik yaşamadıkları da söylenebilir.

Kurum kültürü ölçeğinin açıklanan varyanslarına baktığımızda, faktör boyutlarının yüklenmesi için yapılan test sonucunda dört boyut tespit edilmiştir. Bunlar öğrenen organizasyon, güçlendirme, takım oryantasyonu ve temel değerlerdir. Faktör analizi yapılırken, tükenmişlik ölçeğindeki ifadelerden on altı tanesi bu dört boyutla uyum sağlarken, geri kalanı sayılan boyutların dışında kalmıştır. Tükenmişlik ölçeğinin açıklanan varyanslarına baktığımızda ise faktör boyutlarının yüklenmesi için yapılan test sonucunda üç boyut tespit edilmiştir. Bunlar duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşmadır. Faktör analizi yapılırken, tükenmişlik ölçeğindeki ifadelerden onüç tanesi bu üç boyutla uyum sağlarken, geri kalanı sayılan boyutların dışında kalmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda kurum kültürü ve tükenmişlik ölçeği boyutları için Pearson değeri genellikle gruplar arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki oluşturacak şekilde bulunmuştur. Bazı gruplar için pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkarken, bazı gruplar için negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Bilecik Defterdarlığı personelinin yapılan analizler sonucunda, kurumuna bağlı olduğu ve tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu anlaşılmıştır. Ancak kurum kültürünü daha da güçlendirmek ve tükenmişliği azaltmak için:

Kurum personelleri ile sosyal aktivite programları yapılarak, hem çalışanların hem de ailelerinin kaynaşması sağlanmalıdır.

Mevzuatın yetersiz kaldığı durumlarda, personelin yapması gerekenler yazılı kurallara bağlanmalıdır.

Kurum personeli takım çalışması ve bilgi paylaşımı gibi konularda teşvik edilmelidir.

Kurumda özellikle personellerin çalıştığı alanlarla ilgili alınan kararlarda, kurum personelinin de fikrinin alınması önemsenmelidir.

Amir ve personeller arasında dikey iletişim yerine yatay iletişim kanalları tercih edilerek, personelin önemsendiği hissetirilmelidir.

Personelin çalıştığı iş ortamı, verimi artıracak şekilde dizayn edilmelidir.

Mükellefle yoğun iletişim halinde olan personellerin farklı servislerde görevlendirilerek hem tükenmişliklerinin önüne geçilmeli hem de farklı servislerde çalışarak kurumun genel işleyişini öğrenmesi sağlanmalıdır.

Kısıtlı katılımcı sayısı ile Bilecik Defterdarlığı personeli özelinde yapılan çalışma, Türkiye genelinde Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere birçok bakanlık ve kamu kurumunda daha fazla katılımcı ile uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaş Tuna, A.** (2020). Güç Mesafesinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İşgören Performansının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilişimleri Dergisi*, 18 (36), 411-413.
- Akıncı Vural, Z. B.** (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Aksu, G., Eser, M. T., & Güzeller, C. O.** (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altay, H.** (2004). Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), s.301-321.
- Ardıç, K., & Polatçı, S.** (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşte Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arslan, H., Kuru, M., & Satıcı, A.** (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, 449-472.
- Arslan, H., Ünal, M., Aslan, O., Gürkan, S., & Alparslan, N.** (1996). Pratisyen Hekimlerde Tükenme Düzeyleri. *Düşünen Adam Dergisi*, 9 (3), 48-52.
- Atsan, N.** (2007). Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı: Türk ve Japon Yöneticiler Arasında Bir Karşılaştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Aydemir, A.** (2003). *Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Bireylerarası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma (Bursa İli Üç Tekstil Firması Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- Aydın, S.** (2007). *İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, H. Ç.** (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Bir Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Banks, S., & Necco, E.** (1990). The Effects of Special Education Category and Type of Training on Job Burnout In Special Education Teachers. *Teacher Education and Special Education*, 13 (3-4), 187-191.
- Bektaş, H.** (2015). *İkili Değişkenler İçin Faktör Analizi: Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., Koutiva, M., & Eleni, Z.** (2013). Job Burnout Greek Bank Employees: A Case Study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 105-120.
- Benk, O.** (2017). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Berberoğlu, G., Besler, S., & Tonus, Z.** (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 29-52.
- Beşyaprak, S.** (2012). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, İzmir.
- Bodur, M., & Kabasakal, H.** (2002). Türkiye Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 5-22.
- Bolat, O. İ.** (2011). İş Yüğü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 87-101.
- Bora Kılınçarslan, T., & Küçüksüleymanoğlu, R.** (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Bursa İli Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 617-636.

- Bozkurt, Ö.** (2016). Kamu Kurumlarındaki Çatışma ve Tükenmişlik İlişkisinin Nedensel ve Çözümsel Bağlamda İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4), 79-92.enstitüsü
- Budak, G., & Sürgevil, O.** (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108, İzmir.
- Büber, M.** (2017). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi: Balıkçı Sınıfı Gemi adamları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büte, M.** (2018). *Örgüt Kültürü*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Cannon, N., & Herda, D.** (2016). Auditors Organizational Commitment, Burnout and Turnover Intention: A Replication. *Behavioral Research in Accounting*, 28 (2), 69-74.
- Carr, K.** (1996). A Study of Burnout in Mississippi Public School Special Education Teachers. *Dissertation Abstarct International*, 58 (1), 131A.
- Ceylan, A.** (2013). *Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Edirne Örneği*. (Yüksek Lisans Projesi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Edirne.
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H.** (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Ceylan, E.** (2020). *Türk Vergi Hukuku Kapsamında Muhasebe Düzensizliklerinin Değerlendirilmesi ve Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Programı, Bilecik.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E.** (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: 8. Basım, Sakarya Yayınevi.
- Çam, O.** (1992). *Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Çelik, M.** (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Dalgakıran, A. B., & Öztürkoğlu, Y.** (2017). Türkiye Mobilya Sektörüne Yönelik Ölçek ve İlişki Analizi, *Business & Management Studies: An International Journal*, 5 (1), 147-161.
- Dalkılıç, O. S.** (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri.* Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Danışman, A., & Özgen, H.** (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 91-124.
- Demir, N.** (2010). Küçülmeye Giden İşletmelerde Geride Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 89-97.
- Doğan, B.** (2007). *Örgüt Kültürü.* İstanbul: 1. Baskı, Beta Basım.
- Erdem, O., & Dikici, A. M.** (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-213.
- Erdem, R.** (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Eskişehir.
- Erdoğan, İ.** (1983). *İşletmelerde Davranış.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E.** (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergene, H.** (2010). *Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu Tüvasaş Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eroğlu, F.** (2000). *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Faiz, E.** (2019). Aşırı İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10 (1), 26-38.
- Fogarty, T., Singh, J., Rhoads, G., & Moore, R.** (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 31-67.
- Frank, A., & McKenzie, R.** (1993). The Development of Burnout Among Special Educators. *Teacher Education and Special Education*, 16 (2), 161-170.
- Freudenberger, H.** (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Genç, Ç.** (Ocak 2016). Kurum Kültürü ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 9 (2), 116-137.
- Gökgöz, A., & Zeytin, M.** (2007). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Beklentileri: Bilecik ve Yalova İlleri Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 477-493.
- Guthrie, C., & Jones, A.** (2012). Job Burnout in Public Accounting: Understanding Gender Differences. *Journal of Managerial Issues*, 24 (4), 390-411.
- Gürer, Z.** (2019). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu: Isparta Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Güvenç, B.** (1991). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Haque, A., & Aslam, M.** (2011). The Influence of Demographics on Job Burnout. *Far East Journal of Psychology and Business*, 4 (2), 57-72.
- Herda, D., & Lavelle, J.** (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26 (4), 707-723.
- Hofstede, G.** (1980). Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values. s. Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K.** (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.

- Işıksan, V.** (2016). *Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu, Akciğer Kanserinde Destek Tedavisi*. TÜSİAD Eğitim Kitapları Serisi (Ed. Gülhan, M., ve Yılmaz, Ü.), 366-391.
- Kabataş, A. K.** (2020). *Ofis Çalışmalarında Tükenmişlik Sendromu ve Ergonomik Risk Değerlendirmesi: Bir Kamu İdaresi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaçmaz, N.** (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- Kahya, C.** (2009). *Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Trabzon İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Kaiser, H. F., & Rice, J.** (1974). Little Jiffy Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, (34), 111-117.
- Kalaycı, Ş.** (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (9. b.). Ankara: Dinamik Akademi.
- Kalbers, L., & Fogarty, T.** (2005). Antecedents to Internal Auditor Burnout. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 101-118.
- Kan, Ü. D.** (2008). Bir Gurup Okul Öncesi Öğretmeninde Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), 431-438.
- Karadağ, N.** (2013). *Tükenmişlik ve İş Doyumu: Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Kavi, E.** (2008). Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motuvasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 54, s.117-137.
- Kaya , H.** (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.

- Kaya, O. Ş.** (2010). *Ankara İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- Khattak, J. K., Khan, M. A., Haq, A. U., Arif, M., & Minhas, A.** (2011). Occupational Stress and Burnout in Pakistan's Banking Sector. *African Journal of Business Management*, 5 (3), 810-817.
- Kırkan, M.** (2014). *Otel İşletmelerinin Yiyecek- İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kocaman, A.** (2018). *Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Sınıf Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Temel Eğitim Ana Bilim Dalı, Sınıf Eğitimi Bilim Dalı, Çanakkale.
- Koçel, T.** (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 15. Baskı.
- Kozlu, C.** (1986). *Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Köklü, N., Çokluk , Ö., & Büyüköztürk, Ş.** (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Köroğlu, D.** (2017). *Çalışan Bireylerde Tükenmişlik Sendromu: Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Kurt, S.** (2016). *Kurum Kültürü ve Alt Kültürler: Halkla İlişkiler Birimi Olmayan Bir Şirkette Kurum Kültürü Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Larson, L.** (2011). Gender Differences in Internal Auditor Burnout. *Internal Auditing*, 26 (1), 11-18.
- Maslach, C., & Jackson, S.** (1984). Burnout in Organizational Settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.

- Murat, M.** (2003). Emniyet Görevlilerinin Tükenmişlik Durumları. *Polis Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 95-108.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R.** (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7 (1), 255-269.
- Özalp Ulağ, S.** (2019). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromunun İncelenmesi: Elazığ ve Tunceli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Munzur Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tunceli.
- Özdemir, A. A.** (2015). Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 17 (1), 29-53
- Özen, Ö.** (2009). *Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Özen, Ş.** (1996). *Bürokratik Kültür 1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri*. Ankara: TODAEİ Yayınları, No:272.
- Özgüner, M.** (2011). *Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yozgat.
- Özkalp, E.** (2000). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı Yayınları, 10. Baskı.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç.** (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, S.** (2020). *Kurum Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kastamonu Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Pullis, M.** (1992). Analysis of the Occupational Stress of Teachers of the Behaviorally Disordered: Sources, Effects and Strategies for Coping. *Behavioral Disorders*, 17 (3), 191-201.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Sağlam Arı, G., & Çına Bal, E.** (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 131-148.
- Saklı, A. R.** (2019). İnsana ve Topluma Etkisi Bakımından İdeolojiyi Anlamak. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 3 (1), 109-130.
- Saraç, I. H.** (2018). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sargut, S.** (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayıncılık.
- Sarıkaya, P.** (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Sarıyıldırım, R.** (2014). *Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Schwab, R., & Iwanicki, E.** (1982). Who Are Our Burned Out Teachers?. *Educational Research Quarterly*, 7 (2), 5-17.
- Selimoğlu, E. F.** (2019). *Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Finans Sektörü Çalışanları Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Shao, A., & Zhou, K. Z.** (2002). *Marketing Research: An aid to decision making*. South-Western/Thomson Learning.
- Shea, C.** (1990). The Emotional Exhaustion Aspect of Burnout and Stressors in Resource LD Teachers. *Eric Document Reproduction Services*, No. ED. 322117.
- Skeja, A.** (2012). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

- Stowe, J.** (2016). *A Quantitative Examination of the Relationship between Age, Gender, and Burnout in Public Accounting Professionals in a United States National Firm*. USA: Liberty University Doctoral Study.
- Sürgevil, O.** (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sweeney, J., & Summers, S.** (2002). The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 223-245.
- Swenson, C. E., & Donegan, E.** (1990). An Analysis of Burnout Rates Among Special Education Teachers Across Special Day Class Category Organization and Site Variation. *Dissertation Abstract International*, 51 (5), 1580A.
- Şeker, M.** (2019). *Avukatlarda Tükenmişlik (Burnout) Sendromu: Sivas İli Merkez İlçe Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Sivas.
- Şişman, M.** (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S.** (2013). *Using Multivariate Statistics* (6 b.). Pearson.
- Terzi, A. R.** (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tetik, S.** (2019). Maliye Çalışanlarının Algılarına Göre Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *Social Sciences Studies Journal*, 5 (29), 380-394.
- Tunç, A., & Gündüz, B.** (2010). Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 11 (1), 84-106.
- Tümkiye, S.** (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Türe, M. E.** (2008). *Özel Eğitimi Sektöründe Çalışan Bireysel Eğitimcilerin Tükenmişlik Düzeyi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji, İnsan Bilimleri ve Felsefe, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu** (2021). *Kurum Nedir?*. [Erişim: 11.04.2021 <https://sozluk.gov.tr/>]
- Türk Kültür Vakfı** (2021). *Geert Hofstede'in Güç Mesafesi Modeli*. [Erişim: 14.04.2021, <https://www.turkkulturvakfi.org.tr/>]

- Türk, M. S.** (2007). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uçar, N.** (2004). *Yeni İşletmecilik Perspektifinde Kadın Yöneticiler ve Tükenmişlik: Türk İş Dünyasını Yönlendiren Kadın Yöneticilere İlişkin Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Utami, I., & Nahartyo, E.** (2012). Auditors Personality in Increasing The Burnout. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 16 (1), 161-170.
- Uyguç, N.** (2003). Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı. *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi* (s. 427-442). Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Üçok, T.** (1989). Organizasyon Kültürünün Oluşumu. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1-2), 308-320.
- Ünal Alp, H.** (2007). *İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Malatya.
- Ünalın, Ş.** (2004). *Dil ve Kültür*. Ankara: Nobel Yayınları 3. Baskı.
- Üsdiken, B.** (1989). Mükemmeli Arayış: On Yıl Önce, Beş Yıl Sonra. *Ekonomi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3, 72-95.
- Varol, M.** (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1), 195-222.
- Varol, M.** (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2.
- Wasti, S. A.** (2000). *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 201-225.
- Yahyagil, M. Y.** (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi*, 15 (47), 53-76, İstanbul.
- Yavuz, F.** (2020). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Miyopi ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi, İstanbul.

- Yıldırım, F.** (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P.** (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Anasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 34-44.
- Yıldız, E.** (2012). Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33 (1), 37-61.
- Yıldız, S.** (2004). *Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yılmaz, C.** (2014). *Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki ilişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Yılmaz, Y.** (2018). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Kamu Kurumlarında İncelenmesi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yiyit, T.** (2017). Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme. *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (9), 153-163.
- Yumuk Günay, G., & Demiralay, T.** (2016) Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin İş Stresi, Tükenmişlik Sendromu ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (58), 917-935.
- Zabel, R., & Zabel, M.** (1984). Factors in Burnout Among Teachers Expectational Children. *Exceptional Children*, 49 (3), 261-263.

EKLER

EK-1 ETİK KURULU KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/04/2021-17048



T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurul

Sayı :E-54674167-050.01.04-17048
Konu :Kararlar

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 09/02/2021 tarihli ve 6474 sayılı yazısı,
b) Üniversitemiz Etik Kurulu'nun 02.04.2021 tarihli ve 5 sayılı Oturum Kararı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün ilgi (a) yazısı eki Doç. Dr. Meral EROL FİDAN'ın danışmanlığını yürütmekte olduğu İşletme Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Fatih İNAL'ın "Kurum Kültürü ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi: Bilecik Defterdarlığı Örneği" isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan anket çalışmasının etik açıdan uygunluğu görüşülmüş olup, Üniversitemiz Etik Kurulunun 02.04.2021 tarihli ve 5 sayılı toplantısının 2 nolu kararı ile çalışmada etiğe aykırılık bulunmadığına toplantıya katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerini rica ederim.

Dağıtım:
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne
Sayın Doç. Dr. Meral EROL FİDAN

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BEKA4PZSH Pin Kodu :38412
Adres:Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Rektörlüğü 11030 Bilecik
Telefon:0228 214 10 22 Faks:0228 214 10 17
e-Posta:rekl@bilecik.edu.tr Web:bilecik.edu.tr
Kep Adresi:bseu@hs31.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/bilecik-seyh-edebali-universitesi-ebys>

Belgi için:
Ünvanı: Menur



Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2 DEFTERDARLIK ANKET İZNİ

T.C.
BİLECİK VALİLİĞİ
Defterdarlık Personel Müdürlüğü

Sayı : 51081771-044-E.106627
Konu : Anket İzni

15.02.2021

GELİR MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 13.01.2021 tarih ve E.158 sayılı yazınız.

Müdürlüğünüz Personeli Gelir Uzmanı Fatih İNAL ilgi yazınız ekindeki dilekçesi ile "Kurum Kültürü ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi : Bilecik Defterdarlığı Örneği " isimli tezinde Defterdarlık çalışanları üzerinde anket çalışması yapmak istemektedir.

Söz konusu anket çalışmasının isteyen personelimize uygulanabileceği hususunu ;
Bilgilerinize rica ederim.

 e-imzalıdır

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu çerçevesinde güvenli elektronik imzalı aslı ile aynıdır.

Evrak Doğrulama Kodu : SR5VGR0Z Evrak Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/>
Adres: Cumhuriyet Mah. Şenar Sok No:2 BİLECİK
Telefon: (228)212 12 71/1410-1420
Faks: (228)212 58 57

Bilgi için:
VERİ HAZIRLAMA İŞLET.



EK-3 ANKET FORMU

Bu anket kurum kültürünün çalışanlarda tükenmişliğe neden olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi bakımından anket sorularına verdiğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması oldukça önem arz etmektedir.

Anket kapsamında sağlayacağınız verilerin toplanması, işlenmesi ve saklanması rıza göstermeniz halinde aşağıdaki “**Kabul Ediyorum**” seçeneğini işaretlemenizi rica ederiz. Kabul etmemeniz halinde ise ankete katılımınızın mümkün olmayacağını belirtmek isteriz. Sizlere, bu çalışmaya değerli vaktinizi ayırdığınız, soruları samimiyetle ve gönüllü olarak cevapladığınız için teşekkür ederiz.

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi
Fatih İNAL

Ankete Kendi Rızamla Katılıyorum	Evet ()	Ankete Katılmak İstemiyorum ()
---	-----------------	--

Cinsiyetiniz	Kadın	()	Erkek	()
Eğitim Düzeyiniz	Lise	()	Ön Lisans	()
	Lisans	()	Lisansüstü	()
Yaşınız	21-30 yaş	()	31- 40 yaş	()
	41-50 yaş	()	51 ve üzeri	()
Bu Kurumda Çalışma Süreniz	1-5 Yıl	()	6-10 Yıl	()
	11-15 Yıl	()	16-20 Yıl	()
	21 yıl ve üzeri			()

Lütfen her sorunun karşısına gelen kutucuklara ölçek puanlarına göre (X) koyarak işaretleme yapınız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum Kültürü İle İlgili İfadeler	1	2	3	4	5
1. Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.					
2. Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.					
3. Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.					
4. Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.					
5. Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.					
6. Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.					
7. Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.					
8. Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.					
9. Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.					
10. Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler.					
11. Defterdarlık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.					
12. Defterdarlık yeniliği destekler.					

13. Kurum personelini; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir.					
14. Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.					
15. Defterdarlığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.					
16. Defterdarlığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.					
17. Defterdarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.					
18. Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel/ mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.					
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.					
20.Ülke kalkınmasında verginin önemi kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.					
Tükenmişlik Sendromu İle İlgili İfadeler					
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.					
3. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
4. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
5. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.					
7. İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.					
8. İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.					
9. İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum.					
10. İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.					
11. İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra					

kendimi çok dinç hissediyorum.					
12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.					
13. İşyerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
14. Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.					
16. Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.					
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.					
18. İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim inisiyatif almamı engeller.					
19. Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.					
20.Vergi Affı yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.					

EK-4: EĞİTİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİ AÇISINDAN SCHEFFE TESTİ

İfade	Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	Ort. Farkı	Std. Hata	P
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	Lise	Ön Lisans	0,545	0,612	0,851
		Lisans	0,089	0,374	0,996
		Lisansüstü	0,445	0,496	0,848
	Ön Lisans	Lise	-0,545	0,612	0,851
		Lisans	-0,456	0,529	0,863
		Lisansüstü	-0,100	0,622	0,999
	Lisans	Lise	-0,089	0,374	0,996
		Ön Lisans	0,456	0,529	0,863
		Lisansüstü	0,356	0,389	0,840
	Lisansüstü	Lise	-0,445	0,496	0,848
		Ön Lisans	0,100	0,622	0,999
		Lisans	-0,356	0,389	0,840
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	Lise	Ön Lisans	-0,218	0,662	0,991
		Lisans	-0,748	0,404	0,338
		Lisansüstü	-0,318	0,536	0,950
	Ön Lisans	Lise	0,218	0,662	0,991
		Lisans	-0,530	0,573	0,836
		Lisansüstü	-0,100	0,672	0,999
	Lisans	Lise	0,748	0,404	0,338
		Ön Lisans	0,530	0,573	0,836
		Lisansüstü	0,430	0,421	0,791
	Lisansüstü	Lise	0,318	0,536	0,950
		Ön Lisans	0,100	0,672	0,999
		Lisans	-0,430	0,421	0,791
3.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	Lise	Ön Lisans	-0,491	0,642	0,900
		Lisans	-0,775	0,392	0,28
		Lisansüstü	-0,291	0,520	0,957
	Ön Lisans	Lise	0,491	0,642	0,900
		Lisans	-0,284	0,555	0,967
		Lisansüstü	0,200	0,652	0,992
	Lisans	Lise	0,775	0,392	0,280
		Ön Lisans	0,284	0,555	0,967
		Lisansüstü	0,484	0,408	0,705
	Lisansüstü	Lise	0,291	0,520	0,957
		Ön Lisans	-0,200	0,652	0,992
		Lisans	-0,484	0,408	0,705
4.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum	Lise	Ön Lisans	-0,018	0,644	1,000
		Lisans	-0,818	0,393	0,236
		Lisansüstü	-1,118	0,521	0,213
	Ön Lisans	Lise	0,018	0,644	1,000
		Lisans	-0,800	0,557	0,562
		Lisansüstü	-1,100	0,654	0,424
	Lisans	Lise	0,818	0,393	0,236
		Ön Lisans	0,800	0,557	0,562
		Lisansüstü	-0,300	0,409	0,910
	Lisansüstü	Lise	1,118	0,521	0,213
		Ön Lisans	1,100	0,654	0,424
		Lisans	0,300	0,409	0,910
5.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	Lise	Ön Lisans	0,145	0,629	0,997
		Lisans	-0,735	0,384	0,308

	Ön Lisans	Lisansüstü	-0,155	0,510	0,993
		Lise	-0,145	0,629	0,997
		Lisans	-0,881	0,544	0,459
		Lisansüstü	-0,300	0,639	0,974
	Lisans	Lise	0,735	0,384	0,308
		Ön Lisans	0,881	0,544	0,459
		Lisansüstü	0,581	0,400	0,553
	Lisansüstü	Lise	0,155	0,51	0,993
		Ön Lisans	0,300	0,639	0,974
		Lisans	-0,581	0,400	0,553
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	Lise	Ön Lisans	-0,145	0,645	0,997
		Lisans	-0,159	0,394	0,983
		Lisansüstü	0,255	0,523	0,971
	Ön Lisans	Lise	0,145	0,645	0,997
		Lisans	-0,014	0,558	1,000
		Lisansüstü	0,400	0,655	0,946
	Lisans	Lise	0,159	0,394	0,983
		Ön Lisans	0,014	0,558	1,000
		Lisansüstü	0,414	0,41	0,797
	Lisansüstü	Lise	-0,255	0,523	0,971
		Ön Lisans	-0,400	0,655	0,946
		Lisans	-0,414	0,410	0,797
7.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum	Lise	Ön Lisans	-0,073	0,443	0,999
		Lisans	-0,167	0,270	0,943
		Lisansüstü	-0,373	0,359	0,782
	Ön Lisans	Lise	0,073	0,443	0,999
		Lisans	-0,095	0,383	0,996
		Lisansüstü	-0,300	0,450	0,930
	Lisans	Lise	0,167	0,270	0,943
		Ön Lisans	0,095	0,383	0,996
		Lisansüstü	-0,205	0,281	0,912
	Lisansüstü	Lise	0,373	0,359	0,782
		Ön Lisans	0,300	0,450	0,930
		Lisans	0,205	0,281	0,912
8.İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	Lise	Ön Lisans	-0,345	0,487	0,918
		Lisans	-0,686	0,297	0,159
		Lisansüstü	-0,545	0,395	0,593
	Ön Lisans	Lise	0,345	0,487	0,918
		Lisans	-0,340	0,421	0,884
		Lisansüstü	-0,200	0,495	0,983
	Lisans	Lise	0,686	0,297	0,159
		Ön Lisans	0,340	0,421	0,884
		Lisansüstü	0,140	0,310	0,977
	Lisansüstü	Lise	0,545	0,395	0,593
		Ön Lisans	0,200	0,495	0,983
		Lisans	-0,140	0,310	0,977
9.İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum	Lise	Ön Lisans	0,018	0,392	1,000
		Lisans	-0,199	0,240	0,875
		Lisansüstü	-0,582	0,318	0,347
	Ön Lisans	Lise	-0,018	0,392	1,000
		Lisans	-0,218	0,339	0,938
		Lisansüstü	-0,600	0,399	0,522
	Lisans	Lise	0,199	0,240	0,875

		Ön Lisans	0,218	0,339	0,938
		Lisansüstü	-0,382	0,249	0,507
	Lisansüstü	Lise	0,582	0,318	0,347
		Ön Lisans	0,600	0,399	0,522
		Lisans	0,382	0,249	0,507
10.İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.	Lise	Ön Lisans	0,309	0,514	0,948
		Lisans	0,523	0,314	0,431
		Lisansüstü	-0,091	0,416	0,997
	Ön Lisans	Lise	-0,309	0,514	0,948
		Lisans	0,214	0,444	0,972
		Lisansüstü	-0,400	0,522	0,899
	Lisans	Lise	-0,523	0,314	0,431
		Ön Lisans	-0,214	0,444	0,972
		Lisansüstü	-0,614	0,326	0,323
	Lisansüstü	Lise	0,091	0,416	0,997
		Ön Lisans	0,400	0,522	0,899
		Lisans	0,614	0,326	0,323
11.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	Lise	Ön Lisans	0,436	0,535	0,881
		Lisans	0,478	0,327	0,546
		Lisansüstü	0,736	0,434	0,415
	Ön Lisans	Lise	-0,436	0,535	0,881
		Lisans	0,042	0,463	1,000
		Lisansüstü	0,300	0,544	0,959
	Lisans	Lise	-0,478	0,327	0,546
		Ön Lisans	-0,042	0,463	1,000
		Lisansüstü	0,258	0,34	0,902
	Lisansüstü	Lise	-0,736	0,434	0,415
		Ön Lisans	-0,300	0,544	0,959
		Lisans	-0,258	0,34	0,902
12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	Lise	Ön Lisans	-0,255	0,517	0,970
		Lisans	-0,104	0,316	0,991
		Lisansüstü	-0,455	0,419	0,758
	Ön Lisans	Lise	0,255	0,517	0,970
		Lisans	0,151	0,447	0,990
		Lisansüstü	-0,200	0,525	0,986
	Lisans	Lise	0,104	0,316	0,991
		Ön Lisans	-0,151	0,447	0,99
		Lisansüstü	-0,351	0,328	0,767
	Lisansüstü	Lise	0,455	0,419	0,758
		Ön Lisans	0,200	0,525	0,986
		Lisans	0,351	0,328	0,767
13.İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	Lise	Ön Lisans	0,291	0,401	0,913
		Lisans	0,477	0,245	0,292
		Lisansüstü	0,491	0,325	0,519
	Ön Lisans	Lise	-0,291	0,401	0,913
		Lisans	0,186	0,347	0,962
		Lisansüstü	0,200	0,407	0,970
	Lisans	Lise	-0,477	0,245	0,292
		Ön Lisans	-0,186	0,347	0,962
		Lisansüstü	0,014	0,255	1,000
	Lisansüstü	Lise	-0,491	0,325	0,519
		Ön Lisans	-0,200	0,407	0,97
		Lisans	-0,014	0,255	1,000
14.Bu işe başladığımdan beri	Lise	Ön Lisans	0,855	0,596	0,563

insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.		Lisans	0,314	0,364	0,862
		Lisansüstü	0,255	0,483	0,964
		Lise	-0,855	0,596	0,563
	Ön Lisans	Lisans	-0,540	0,515	0,777
		Lisansüstü	-0,600	0,605	0,805
		Lise	-0,314	0,364	0,862
	Lisans	Ön Lisans	0,540	0,515	0,777
		Lisansüstü	-0,060	0,379	0,999
		Lise	-0,255	0,483	0,964
	Lisansüstü	Ön Lisans	0,600	0,605	0,805
		Lisans	0,060	0,379	0,999
		Lise	-0,136	0,436	0,992
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	Lise	Ön Lisans	0,164	0,538	0,993
		Lisans	0,416	0,329	0,660
		Lisansüstü	-0,136	0,436	0,992
	Ön Lisans	Lise	-0,164	0,538	0,993
		Lisans	0,253	0,465	0,961
		Lisansüstü	-0,300	0,547	0,960
	Lisans	Lise	-0,416	0,329	0,660
		Ön Lisans	-0,253	0,465	0,961
		Lisansüstü	-0,553	0,342	0,461
	Lisansüstü	Lise	0,136	0,436	0,992
		Ön Lisans	0,300	0,547	0,96
		Lisans	0,553	0,342	0,461
16.Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	Lise	Ön Lisans	-0,164	0,56	0,993
		Lisans	-0,627	0,342	0,347
		Lisansüstü	-0,264	0,454	0,953
	Ön Lisans	Lise	0,164	0,56	0,993
		Lisans	-0,463	0,485	0,822
		Lisansüstü	-0,100	0,569	0,999
	Lisans	Lise	0,627	0,342	0,347
		Ön Lisans	0,463	0,485	0,822
		Lisansüstü	0,363	0,356	0,792
	Lisansüstü	Lise	0,264	0,454	0,953
		Ön Lisans	0,100	0,569	0,999
		Lisans	-0,363	0,356	0,792
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	Lise	Ön Lisans	-0,473	0,673	0,920
		Lisans	-0,711	0,411	0,398
		Lisansüstü	-0,573	0,545	0,777
	Ön Lisans	Lise	0,473	0,673	0,92
		Lisans	-0,239	0,582	0,982
		Lisansüstü	-0,100	0,684	0,999
	Lisans	Lise	0,711	0,411	0,398
		Ön Lisans	0,239	0,582	0,982
		Lisansüstü	0,139	0,428	0,991
	Lisansüstü	Lise	0,573	0,545	0,777
		Ön Lisans	0,100	0,684	0,999
		Lisans	-0,139	0,428	0,991
18.İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim inisiyatif almamı engeller.	Lise	Ön Lisans	0,782	0,627	0,671
		Lisans	-0,309	0,383	0,884
		Lisansüstü	-0,018	0,508	1,000
	Ön Lisans	Lise	-0,782	0,627	0,671
		Lisans	-1,091	0,542	0,264
		Lisansüstü	-0,800	0,636	0,665

	Lisans	Lise	0,309	0,383	0,884
		Ön Lisans	1,091	0,542	0,264
		Lisansüstü	0,291	0,398	0,911
	Lisansüstü	Lise	0,018	0,508	1,000
		Ön Lisans	0,800	0,636	0,665
		Lisans	-0,291	0,398	0,911
19.Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.	Lise	Ön Lisans	-0,145	0,783	0,998
		Lisans	-0,300	0,478	0,941
		Lisansüstü	-0,245	0,634	0,985
	Ön Lisans	Lise	0,145	0,783	0,998
		Lisans	-0,154	0,677	0,997
		Lisansüstü	-0,100	0,795	0,999
	Lisans	Lise	0,300	0,478	0,941
		Ön Lisans	0,154	0,677	0,997
		Lisansüstü	0,054	0,498	1,000
	Lisansüstü	Lise	0,245	0,634	0,985
		Ön Lisans	0,100	0,795	0,999
		Lisans	-0,054	0,498	1,000
20.Vergi Affı yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.	Lise	Ön Lisans	-0,036	0,686	1,000
		Lisans	-0,373	0,419	0,851
		Lisansüstü	-0,536	0,556	0,818
	Ön Lisans	Lise	0,036	0,686	1,000
		Lisans	-0,337	0,593	0,955
		Lisansüstü	-0,500	0,696	0,915
	Lisans	Lise	0,373	0,419	0,851
		Ön Lisans	0,337	0,593	0,955
		Lisansüstü	-0,163	0,436	0,987
	Lisansüstü	Lise	0,536	0,556	0,818
		Ön Lisans	0,500	0,696	0,915
		Lisans	0,163	0,436	0,987

EK-5: KURUM KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNİN NORMALLİK, ÇARPIKLİK VE BASIKLIK DEĞERLERİ

İfade	Ort.	Varyans	Std. Sapma	Shapiro Wilk Normallik Testi Sonucu	Lilliefors Normallik Testi Sonucu	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
1.Yönetim politikalarının oluşturulma ve karar verme sürecinde, tüm personelin katılımı sağlanmaya çalışılır.	2,55	1,795	1,340	0,000	0,000	0,457	-1,070
2.Kurumda görev yapan personel arasında işbirliği vardır.	3,53	1,063	1,031	0,000	0,000	-0,993	0,427
3.Kurum personeli kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyar.	3,11	1,595	1,263	0,000	0,000	-0,449	-1,030
4.Kurum personeli, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmeye çalışır.	3,36	1,221	1,105	0,000	0,000	-0,709	-0,440
5.Kurum personelinin yeteneklerinin gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır.	2,26	1,006	1,003	0,000	0,000	0,604	-0,009
6.Kurumda katılımcı yönetim uygulamaları daha fazladır.	2,25	0,924	0,961	0,000	0,000	0,526	-0,201
7.Kurum açık ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	2,90	1,180	1,086	0,000	0,000	-0,283	-0,947
8.Kurumda personel arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	3,55	1,111	1,054	0,000	0,000	-0,600	-0,281
9.Kurumda karar almanın en zor olduğu konularda bile personel arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	2,78	1,189	1,091	0,000	0,000	-0,017	-0,841
10.Kurum personeli, farklı görevler de yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler	3,00	1,114	1,055	0,000	0,000	-0,199	-0,960
11.Defterdarlık, kurum personelinin görüşlerine önem verir.	2,54	1,239	1,113	0,000	0,000	0,553	-0,357

12.Defterdarlık yeniliği destekler.	2,69	1,331	1,154	0,000	0,000	0,186	-0,944
13.Kurum personelini; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirir.	1,89	1,063	1,031	0,000	0,000	1,367	1,650
14.Kurumda hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	2,79	1,207	1,099	0,000	0,000	0,025	-0,952
15.Defterdarlığın misyon ve vizyonu kurum personeli tarafından bilinmektedir.	3,10	1,180	1,086	0,000	0,000	-0,264	-0,852
16.Defterdarlığın misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	2,91	1,043	1,021	0,000	0,000	-0,187	-0,834
17.Defterdarlığın vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	2,59	1,182	1,087	0,000	0,000	0,163	-0,889
18.Kurumda her yıl düzenlenen Vergi Haftası Etkinlikleri personel / mükellef kaynaşmasına katkı sağlar.	2,58	1,615	1,271	0,000	0,000	0,473	-0,811
19.Vergi Mevzuatının daha sade ve anlaşılır hale getirilmesi personelin kuruma bağlılığını artırır.	4,15	0,610	0,781	0,000	0,000	-0,925	0,985
20.Ülke kalkınmasında verginin önemi, kurumun toplum gözünde değerini yükseltmektedir.	3,75	0,772	0,879	0,000	0,000	-0,861	0,681

EK-6: TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİNİN NORMALLİK, ÇARPIKLIK VE BASIKLIK DEĞERLERİ

İfade	Ort.	Varyans	SS	Shapiro Wilk Normallik Testi Sonucu	Lilliefors Normallik Testi Sonucu	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
1.Sabah uyandığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,40	1,267	1,126	0,000	0,000	0,840	-0,105
2.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.	2,75	1,533	1,238	0,000	0,000	0,578	-0,951
3.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	2,51	1,448	1,203	0,000	0,000	0,911	-0,065
4.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	2,88	1,498	1,224	0,000	0,000	0,235	-0,948
5.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	3,06	1,423	1,193	0,000	0,000	0,102	-1,072
6.İnsanlarla iletişim gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	2,54	1,398	1,182	0,000	0,000	0,827	-0,342
7.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum	3,89	0,659	0,812	0,000	0,000	-0,919	0,820
8.İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	4,01	0,841	0,917	0,000	0,000	-1,190	1,345
9.İşimi yaparken, insanların yaşamlarına olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum.	4,02	0,536	0,732	0,000	0,000	-0,802	1,193
10.İşimi yaparken kendimi enerjik hissediyorum.	3,54	0,934	0,967	0,000	0,000	-0,537	-0,122
11.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	3,19	0,987	0,993	0,000	0,000	-0,324	-0,507
12.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	3,69	0,901	0,949	0,000	0,000	-0,819	0,437
13.İş yerinde vatandaşlara birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1,69	0,559	0,748	0,000	0,000	1,304	2,295
14.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.	2,16	1,207	1,099	0,000	0,000	0,869	0,064

15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.	2,08	1,005	1,002	0,000	0,000	1,167	1,249
16.Muhasebe Sisteminin ve Vergi Mevzuatının sürekli değişiyor olması işe karşı soğumama sebep oluyor.	3,11	1,098	1,048	0,000	0,000	-0,026	-0,743
17.İşim gereği karşılaştığım insanlardan maruz kaldığım davranışlar motivasyonumu olumsuz etkiler.	3,31	1,559	1,249	0,000	0,000	-0,159	-1,198
18.İşim gereği her şeyin resmi prosedürlere yani Vergi Mevzuatına dayandırılması benim inisiyatif almamı engeller.	3,35	1,376	1,173	0,000	0,000	-0,626	-0,398
19.Vatandaşlardan "maaşlarınız benim vergilerimle ödeniyor" cümlesini duymak motivasyonumu düşürüyor.	3,70	2,042	1,429	0,000	0,000	-0,785	-0,829
20.Vergi Affı yapıldığında artan iş yükü nedeniyle psikolojik yorgunluğum artmaktadır.	3,69	1,584	1,258	0,000	0,000	-0,774	-0,528