

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜT İKLİMİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: BÜRO ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Arzu ÖZKANAN

Ankara
Temmuz, 2009

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜT İKLİMİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: BÜRO ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arzu ÖZKANAN

Danışman: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Ankara
Temmuz, 2009

ÖNSÖZ

Araştırma ve çalışmalarım süresince önerilerini ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na çalışmalarım esnasında destekleri ile yanımda olan Sayın Arş. Gör. Dilek USLU, Arş. Gör. Hakan KOÇ ve Arş. Gör. Fatma MANSUR'a anket çalışmamı gerçekleştirmemde, anketleri yanıtlayarak çalışmamı anlamlı kılan İzmir ili kamu kuruluşlarında görev yapan büro çalışanlarına ve tez çalışmamın her aşamasında bana büyük destek vererek beni yüreklendiren sevgili aileme ve eşim Mustafa ÖZKANAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Arzu ÖZKANAN

Arzu ÖZKANAN'ın "Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı tezi 19/06/2009 tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı):Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	
Üye : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI.....	
Üye :	
Üye :	

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

../../20..

Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Enstitü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜT İKLİMİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: BÜRO ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ÖZKANAN, Arzu

Yüksek Lisans, Büro Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Temmuz – 2009, 96 sayfa

Örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde önemli olduğunu ifade eden örgüt iklimi ile çalışanların iş performansını, işten ayrılma nedenlerini ve verimliliğini etkileyen tükenmişlik kavramları örgütlerin üzerinde durması gereken ve giderek önem kazanan birer olgu haline gelmişlerdir.

Örgüt iklimi ve büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İzmir ilinde kamu kuruluşlarında görev yapan 385 büro çalışanı ile anket yöntemiyle bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda; büro çalışanları genel olarak örgütteki atmosferden memnun oldukları ve tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, büro çalışanlarının cinsiyetleri ile örgüt iklimi ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının yaşları arttıkça örgüt iklimindeki memnuniyet düzeyinde bir artış tespit edilmiştir. Önemli bir bulguda büro çalışanlarının yaşları arttıkça tükenmişlik düzeyinde bir azalma olduğudur. Büro çalışanlarının eğitim durumları ile örgüt iklimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki varken, eğitim durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılı arttıkça örgüt iklimindeki memnuniyet düzeyinde bir artış aynı zamanda meslekteki hizmet yılı arttıkça tükenmişlik düzeyinde bir azalma tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Tükenmişlik, Büro Çalışanları

ABSTRACT**THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
BURN OUT: A CASE STUDY ON OFFICE WORKERS**

ÖZKANAN, Arzu

Master's, Office Management Education

Supervisor: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

July – 2009, 96 pages

Organizational climate which explains workers considering important to organization; and burn out which affects workers' job performance, productivity, cause of leaving job; are appreciated.

This research is done with 385 office workers that employed in the public organizations in Izmir, by questionnaire method for determining the correlation between organizational climate and burn out.

As a result of study, Office workers are satisfied organizational climate and the level of their burn out is low. Between the office workers' sex and level of burn out there are no differences. However, while office workers' work experience, level of satisfaction from organizational climate rise. Also, while office workers' work experience, level of burn out decrease. There is a connection between the education and the level of organizational climate but there is no connection between the education and the level of burn out. In addition, when the period of service rise, the level of organizational climate rise, too. And when the period of service rise, the level of burn out decrease.

Key Words: Organizational Climate, Burn Out, Office Workers.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
1. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Amaç	3
1.3. Önem.....	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar.....	4
2. BÖLÜM	5
KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Örgüt İklimi	5
2.1.1. Örgüt İklimi Kavramı.....	6
2.1.2. Örgüt İkliminin Önemi.....	7
2.1.3. Örgüt İkliminin Boyutları	9
2.1.4. Sağlıklı Bir Örgüt İkliminde Bulunan Özellikler.....	10
2.1.5. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler	10
2.1.6. Örgütsel İklim Tipleri	19
2.1.7. Örgüt İkliminin Etkileri	22

2.1.8. Örgüt İklimi Ve Örgüt Kültürü	23
2.2. Tükenmişlik Kavramı	30
2.2.1. Tükenmişlikle İlgili Geliştirilen Modeller	34
2.2.2. Tükenmişliğin Nedenleri.....	38
2.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri.....	43
2.2.4. Tükenmişlik Dönemleri	46
2.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları	47
2.2.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	47
3. BÖLÜM	49
YÖNTEM.....	49
3.1. Araştırmanın Modeli.....	49
3.2. Evren Ve Örneklem	49
3.3. Verilerin Toplanması	51
3.4. Araştırmanın Ölçekleri	51
3.5. Verilerin Analizi	52
3.6. Araştırmanın Hipotezleri	53
4. BÖLÜM	55
BULGULAR VE YORUMLAR.....	55
4.1. Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Demografik Özellikleriyle İlgili Bilgiler	55
4.2. Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Örgüt İklimi Ve Tükenmişlik Hakkındaki Görüşleri İle İlgili Bilgiler	58
5. BÖLÜM	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
5.1. Sonuçlar	69
5.2. Öneriler	73
5.3. Araştırmacılara Öneriler	74

KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler	11
Şekil 2: Örgüt Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler	14
Şekil 3: Örgüt Yapısı ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki	16
Şekil 4: Örgüt Kültürünün Yapısı	25
Şekil 5: Maslach ve Goldberg'e Göre Tükenmişliğin Öncesi ve Sonrası İle İlgili Model	33

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Örgütsel İklim Boyutları	9
Tablo 2 Mekanik ve Organik Örgütlerin Karşılaştırılması.....	15
Tablo 3 Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Algılanmalarının Karşılaştırılması	29
Tablo 4 Ankete Katılan Büro Çalışanları İle İlgili Demografik Bilgiler.....	56
Tablo 5 Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Örgüt İklimi İle İlgili Görüşleri	58
Tablo 6 Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Tükenmişlik İle İlgili Görüşlerinin Tükenmişlik Alt Ölçeklerine Göre İncelenmesi	59
Tablo 7 Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Örgüt İklimi İle Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	60
Tablo 8 Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi.....	61
Tablo 9 Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Yaşlarına Göre Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi.....	62
Tablo 10 Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi.....	64
Tablo 11 Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi.....	65
Tablo 12 Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Meslekteki Hizmet Yıllarına Göre Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi	66

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Organizasyonlar her dönemde örgüt performanslarını geliştirmek ve amaca ulaşmak için etkin bir yönetim arayışı içindedir. Bu çerçevede yönetimler, geçmişten günümüze yapı, maliyetleri düşürme, teknolojik, ekonomik vb. değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için bazı çabalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yeni bir çağa geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde ise, tüm bu olgularla birlikte önce insan anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmede muhatap olunan insanın değer ölçütlerinin, hayat tarzının, sosyal kimliğinin kısaca kültürünün bilinmesi rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, başarıda önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlayış da örgüt performansını geliştirebilmek için öncelikle işgören performansını geliştirmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin yönetim anlayışı, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. Kurum ve işletmelerin başarısı, çalışanların verimliliği kadar, işlerinden duydukları tatminle de yakından ilişkilidir. İşletmeler etkin olabilmek için, çalışanlarına işi cazip kılmalı, örgütte uzun süre kalmalarını sağlayabilmeli ve görevlerini en iyi biçimde yapabilmeleri için onları motive edebilmelidir. Ancak bu da yeterli olmayıp, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için, çalışanların işletmenin yönetim anlayışı, iç ilişkileri, ödül sistemleri, yapılan iş vb. konularında da memnun olmaları gerekmektedir.

İşgören tutumlarını, davranışlarını ve verimliliklerini etkileyen diğer önemli öğeler ise örgüt iklimi ve tükenmişliktir.

Örgüt iklimi, örgütün objektif (nesnel) özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin iş çevrelerindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır. Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür.

Tükenmişlik ise işle ilgili olumsuzlukların uzun sürmesi durumunda, kişinin işine yabancılaşması ve duygusal olarak bıkkınlığını ifade etmektedir.

İnanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık-içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık vb. ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yüksek olduğu olumlu örgüt iklimi, yüksek

verim, yüksek motivasyon ve yüksek örgütsel başarı sağlarken; iş yükünün ağır, günlük çalışma süresinin uzun olup çalışma koşullarının olumsuz olarak algılandığı olumsuz örgüt iklimi ise çatışma, düşük verim, düşük motivasyon ve örgütsel başarısızlık getirmektedir.

Çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler, çalışanın karşılamak zorunda olduğu taleplerin birbiri ile çatışması, çalışma ortamının olumsuz olması diğer bir ifade ile olumsuz örgüt iklimi ise tükenmişliğe neden olan sebeplerin önemlilerindendir.

Bu çalışmada örgüt ikliminin çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığı ve bu etkinin tükenmişlikle ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Tükenmişliğin azaltılması ve ortadan kalkması için neler yapılması gerektiği ele alınmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde örgüt iklimi, örgüt iklimini etkileyen faktörler örgüt iklimi tipleri, örgüt ikliminin etkileri; tükenmişlik, tükenmişliğin nedenleri, belirtileri, ölçülmesi, sonuçları ve çözüm önerileri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde bulgular ve yorumlar yer almıştır. Beşinci bölümde sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

Bu çalışma sonucunda örgüt ikliminin büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ne derece etkilediği belirlenecektir.

1.1. Problem

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayırt eden ve örgütteki insanların davranışlarını etkileyen, örgütü tanımlayan ve süreklilik gösteren karakteristiklerdir. Diğer bir ifadeyle, örgüt iklimi örgüt yapısından da etkilenen örgüt üyelerinin iç çevre atmosferini algılama şeklidir. İş yükünün ağır, günlük çalışma süresinin uzun olup çalışma koşullarının olumsuz olarak algılanması da tükenmeyi etkilemektedir. Çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler, çalışanın karşılamak zorunda olduğu taleplerin birbiri ile çatışması, çalışma ortamının özellikleri, meslektaşlarla ilişkiler, tükenmişliğe neden olan sebeplerin önemlilerindendir.

Bu çalışma ile örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisini ölçerek, örgüt ikliminin ve büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı örgüt ikliminin tükenmişliği etkileme derecesini ölçmek, büro çalışanlarının tükenmişlik alt ölçek düzeyleri üzerinde örgüt yapısı ve örgüt ikliminin etkisini belirlemektir.

Ayrıca bu çalışmada ortaya çıkan bulguların büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin azalması için neler yapılabileceği konusunda katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın temel amacı dahilinde belirlenen diğer alt amaçlar ise şu şekildedir:

- Büro çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgüt iklimi ve tükenmişlik alt ölçek düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- Büro çalışanlarının yaşlarına göre örgüt iklimi ve tükenmişlik alt ölçek düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- Bürolarda örgüt iklimi ile çalışanların tükenmişlik alt ölçek düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde önemli olduğunu ifade eden örgüt iklimi ve örgüt yapısı ile çalışanların iş performansını, işten ayrılma nedenlerini ve verimliliğini etkileyen tükenmişlik kavramları örgütlerin insan kaynakları departmanlarının araştırması gereken önemli konular arasında yer almaktadır.

Olumlu bir örgüt iklimi tükenmişliği azaltarak, çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlayarak verimlerini arttıracak, dolayısıyla örgüt verimi de arttıracaktır. Böylece yönetim, işgören performansını yükselterek örgüt performansını da yükseltebilecektir.

Örgütlerin verimliliğinin ve çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması açısından örgüt ikliminin tükenmişliğine etkisinin ölçülmesinin ve ortaya çıkacak sonuçların örgüt ikliminin performansa olan etkisini ortaya koyması, tükenmişlik düzeyinin azaltılabilmesi için çalışanlara ve yönetime öneriler sunması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Veri kaynağı olarak kullanılan anket formlarının katılımcılar tarafından doğru olarak cevaplandırıldığı varsayılmıştır.
2. Seçilen katılımcıların saptanan sınırlılıklar içinde evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
3. Araştırmanın sonuca ulaşmasında kullanılan istatistiksel analizlerin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Zaman ve kaynak yetersizliği nedeniyle büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla yapılacak anket uygulaması İzmir ilindeki kamu kuruluşları bünyesinde çalışan büro çalışanlarıyla sınırlı tutulacaktır.

1.6. Tanımlar

Örgüt iklimi, işgörenlerin çevreyi nasıl algıladıklarıdır. Bu algılar, işgörenlerin çevreyi nasıl anlattıkları ve hoşlanıp, hoşlanmadıkları şeylerdir. İklim, örgütün özel niteliklerinin bütünüdür (Tarı, 2002: 28).

Maslach ve Jackson (1982), tükenmişliği, duygusal yönden tükenme ve işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmada bir artış, kişisel başarı duygusunda bir azalma olarak tanımlamışlardır (Öztuna, 2005:11).

2. BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt İklimi

Örgütün amaç, yapı, süreç gibi çeşitli boyutları arasında yer alan en önemli boyutlarından bir de hiç şüphesiz örgüt iklimi olmaktadır. İklim kavramı son zamanlarda, örgüt kuramcılarını araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından ilgi duyulan bir alan haline gelmiştir.

Örgüt iklimi, örgütlerdeki çok boyutlu insan davranışlarını incelemek ve bu davranışları bireysel nitelikler (doyum, tükenmişlik, yükselme, kişiye verilen önem, güven, riski göze alabilme, arkadaşlık), örgütsel nitelikler (örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, örgütün büyüklüğü, çatışma, gözetim, denetim, önderlik, haberleşme, karar verme, sorumluluk) ve çevresel niteliklere (çalışma koşulları, baskı, uyum, yönetimi eleştirme) göre çözümlemek için uygun bir başlık olarak düşünülebilir.

Bireylerin örgütlere girmeleri bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Benzer şekilde örgütte kendi amaçlarına ulaşmak için birey ya da bireylerin gayret, çaba ve katkılarına ihtiyaç duyar. Birey ile örgütün karşılıklı olarak birbirlerinden beklentileri bulunmakta ve bu beklentiler bir denge oluşturmaktadır. Birey üyesi olduğu örgüt için gayret ve çaba gösterirken örgütten bir karşılık ya da ödüllendirme bekler. Örgüt üyesi olan bireyin iki tür davranışı söz konusudur. İlki, örgüt amaçları doğrultusunda görevini gereği davranmasıdır ki, bu tür bir durumda örgüt ile birey arasında anlaşma sağlanmış demektir. İkinci davranış türünde ise birey, görevi gereği istenen davranışların dışında bir takım tutum ve beklentiler içerisinde ki, bu da örgüt ile birey arasında çatışmanın olmasını muhtemel kılar. Çatışma halinde ise mazeretler ileri sürülerek göreve gelinmez, sık sık rapor alınır, işe geç gelinir, iş yavaşlatılır, daha ileri çatışma hallerinde işi terk etme ve istifa halleri dahi görülebilir.

Bireylerin maddi ve manevi bazı ihtiyaçlarının giderilmesi yoluyla üyesi oldukları örgüte daha çok bağlanmaları ve verimliliklerinin artırılması mümkündür. Bu kapsamda sözü edilebilecek gereksinimler; ekonomik, fizik, sosyal ve statü gibi maddi veya sorumluluk, eylem ve doyum gibi manevi türden olabilirler. Bireylerin çalıştıkları örgüt ortamında sadece normal sayılabilecek ihtiyaçlarının karşılanması, olumlu bir

örgüt ikliminin yaratılması için gerekli ama yeterli değildir. Bireyleri güdülemede, yetki devri, hareket serbestisi, katılım, amaçların belirtilmesi, eğitim, ücret artışı gibi unsurların titizlikle geliştirilmesi de gereklidir. Güdüleme örgüt iklimini zenginleştiren bir faktördür.

Örgütte işten zevk almanın örgütsel iklim ile olan yakın ilişkisi dikkate alındığında göze çarpan en önemli olgu iş doyumdur. Bireyin yaptığı işten sağlayacağı yüksek tatmin onun örgütle özdeşleşmesini sağlayıp başka iş arama eğilimini ortadan kaldırır. Ters bir durum, yani tatminsizlik ise, bireyin örgütten soğumasına, ondan uzaklaşmasına, tükenmesine yol açabilir.

2.1.1. Örgüt İklimi Kavramı

İklim; kelime anlamı olarak atmosfer, hava anlamındadır. Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunancadan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşır. Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl tanımladığını da anlatır. Yani psikolojik bir anlamı da vardır. İnsanların, tutum ve davranışlarını tahmin etmemize yardımcı olan kalıcı ve sabit özellikleri olduğu gibi, örgütlerin de insanlar gibi katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu gibi terimlerle ifade edilebilir özellikleri vardır. Bu özellikler seti örgütün psikolojik yanını oluşturur. Bir örgüt açısından örgütsel iklim ise, o örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Örgütsel iklim, bir örgüt ile ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir (Özdemir, 2006: 10). Kısaca, örgütsel iklim personelin iş çevresini nasıl yorumladığıdır (Smith, 2008: 32).

Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örgütsel iklim yılların birikimi ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin iyi veya kötü gibi kavramlar, insandan insana değişen değer yargılarıdır. Örgütsel iklim çalışanlarca farklı biçimlerde algılanabilir. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacı hisseden bir çalışan için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen örgütsel iklim tatmin edici olmayabilir (Can, 2002:230).

Örgütsel iklim başlangıçta belirli bir zaman dilimi içerisinde süregelen örgütü açıklayıcı özellikler seti olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre örgütü diğer bir örgütten ayıran ve o örgütteki insan davranışlarını etkileyen özelliklerin başlıcaları büyüklük, yapı, karmaşıklık, liderlik tarzı ve amaçların yönüdür (Yüksel, 2003:54).

Örgütsel iklim, tanımlanması zor bir kavramdır. Çevresel güçlerin birleşmesinden meydana gelen coğrafi bölgeler iklimine ya da hava tanımlamalarına benzetilebilir. Bu çerçevede örgüte uyarlandığında, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. İklim, örgüte yönelik işgören algılarının temeline dayanır (Terzi, 2000: 92).

Örgütsel iklim, birey üzerine odaklanan ve kavrama süreci ve davranışı anlama konusuna eğilen, psikolojik bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılır.

Örgütsel iklim, psikolojik yöne dikkat çeker, bireylerin davranışlarını ön plana alır. Çalışmalar, örgütsel üyelerin yakın deneyimleri yerine bireysel kavramlara odaklanır. Tutumsal tepkiler ya da bu deneyimlerin anlayışları anketlerdeki maddelerle ölçülür. Böylece bireylerin bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer ya da normları yerine bireylerin örgüt hakkında anlayışlarını ölçmeye odaklanmış olur (Çetin, 2004: 12).

Örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlıdır. Bu tür kavramlar örgütün, içsel kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıtır. Örgüt iklimi ile ilgili olarak hiçbir şey mutlak olarak iyi veya kötü değildir. Yani işletmelerde var olan iklimin kendiliğinden iyi veya kötü olması söz konusu değildir. Bunun yanında örgüt iklimi, belirli sonuçlarla ilişkilendirildiğinde iyi veya kötü olabilir. Belli iklimler belli sonuçları elde etmede veya amaçlara ulaşmada kolaylaştırıcı rol oynayabileceği gibi belli sonuçları elde etmede engelleyici rol oynayabilir (Gürkan, 2006:58).

Örgütün psikolojik ortamına örgüt iklimi denmektedir (Aytaç, 2003:230).

Örgüt iklimi, işgörenlerin çevreyi nasıl algıladıklarıdır. Bu algılar, işgörenlerin çevreyi nasıl anlattıkları ve hoşlanıp, hoşlanmadıkları şeylerdir. İklim, örgütün özel niteliklerinin bütünüdür (Tarı, 2002: 28).

2.1.2. Örgüt İkliminin Önemi

İklim bütün örgütsel ve psikolojik faaliyetleri (iletişim, problem çözümü, çelişki çözümü, eğitim, motivasyon v.b.) etkiler, örgütün verimliliği ve iş tatmini üzerinde

doğrudan ciddi bir rol oynar. Örgütteki birey iklimden doğrudan etkilenir. Bireyin davranışları üzerindeki en büyük etkiyi yaratan da bu iklim şartlarıdır.

Örgüt iklimi aynı zamanda örgütün bir sosyal sistem olarak tanımlanmasında ve üyelerin psikolojik ödüllendirme sistemlerinde de rol oynar. Örgütü oluşturan bireyler arasındaki karşılıklı güven ve anlayış ortamı olarak görülebilir.

Örgütsel iklim üyelerin moral seviyesini, bireysel ilişkilerindeki tahammül sınırlarını ve iş performanslarını doğrudan etkileyecektir. Ancak moral de objektif olarak ölçülmesi zor bir kavramdır.

Örgüt iklimi üyeler arasında bir işbirliği ruhu yaratmadıkça, onları nitelikli ve verimli çalışmaya motive etmedikçe, örgütün optimum iş performansı elde etmesi olası değildir.

Örgütsel işlevlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesine ek olarak yönetimin personelin istekli ve verimli çalışmasını motive edici bir örgüt iklimini de oluşturması gerekir.

Sağlıklı bir örgüt iklimi tek başına örgütsel etkinliği garanti edemez. Ancak örgüt iklimi üyeler arasında, yüksek moral ve motivasyon, işgörenlerdeki örgütü benimseme ve sahip çıkma ruhunu uyandırma en önemli faktörlerdir. Bu benimse ve ait olma ruhu, işgörenlerin iş performanslarının etkinliğinde başrolü oynar.

İklim aynı zamanda liderlik davranışlarını doğrudan etkiler. Huzur ve başarı ortamı doğuran bir örgüt iklimi, lideri daha az otoriter ve daha çok hoşgörülü olmaya yöneltir. Bir kriz iklimi ise gerginliğe sebep olur ve liderleri daha sert, merkezi ve otoriter olmaya yönlendirir.

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

Örgüt iklimi çalışanların başarısını ve tatminini etkileyeceğinden örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt ikliminin geliştirilmesinden yararlanılabilir (Demirel, 1997:28–29).

2.1.3. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanan örgüt ikliminin boyutlarının neler olduğu konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Örgüt iklimi boyutları şöyle gruplamak mümkündür:

Bireysel Özellikler: Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.

Örgütsel Özellikler: Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.

Çevresel Özellikler: Sınırlayıcı ve güdeleyici çevre, çalışma koşulları (Sıkıcı, Hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme (Bucak, 2002:2).

1968’de Litwin ve Stringer, örgütsel iklimle ilgili olarak 8 boyut geliştirmişlerdir (Gürkan, 2006:67).

Tablo 1
Örgütsel İklim Boyutları

Örgüt İklimi Ölçeği	Tanım
Yapı	Kurallar, düzenlemeler ve resmi prosedürlerle çalışan davranışı üzerindeki kısıtların derecesi
Sorumluluk	Çalışanların işlerini yapmak zorunda oldukları özerkliğin derecesi
Ödül	Ödeme/promosyon ve iş performansı arasındaki ilişkinin derecesi
Risk	İşte ve örgütteki risk alma derecesi
Samimiyet ve Destek	Örgütteki arkadaşça takım ruhunun derecesi
Standartlar	Tam ve açık kişisel ve grup hedefleri ve performans standartlarının algılanan önemi
Çatışma	Problemlerin nasıl çözüleceği hakkındaki farklı fikirlerin dinlenme derecesi
Özdeşleşme	Şirkete ait hissetme duygusu

Kaynak: GÜRKAN, G. Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 67.

2.1.4. Sağlıklı Bir Örgüt İkliminde Bulunan Özellikler

İdeal örgüt tanımlarına tam olarak uyan bir örgüt belki de yeryüzünde yoktur. Ancak güçlü bir örgüt ikliminin var olduğunu söylemek için şu özellikler gerekir:

Güven: Güven ve emniyet duygularını karşılıklı ve fiilen var olmasını sağlamak için gereken çaba. Örgütün her kademesindeki personel tarafından gösterilmelidir. Bütün personel güven duyabilecek nitelikte olmalıdır.

Katılımcı Karar Alma Mekanizması: Örgütün her kademesindeki personel gerek yayınlar yoluyla, gerekse doğrudan sözlü iletişim ile konuları ilgilendiren örgüt politikaları konusunda bilgilendirilmeli. Elemanlar güçlü bir iletişim ağıyla desteklenmeli ve gerektiğinde üstleriyle rahatça koordinasyon kurup karar alma mekanizmalarında ve örgüt hedeflerine yönelik adımlarla söz sahibi olabilmeliler.

Destekleme: Örgüt içi ilişkilerde açık sözlülük ilkeleri hakim olmalı. Böylece elemanlar astlarına ve üstlerine karşı kafalarındakileri rahatça söyleyebilmeliler.

Aşağıya Doğru İletişimde Açıklık: Özel güvenlik sırları hariç, örgüt üyeleri işleriyle ilgili acil bilgilere kolaylıkla ulaşabilmeliler. Böylece işleriyle, diğer personel ve departmanlarla, yöneticiler ve planlarıyla koordinasyon içinde çalışabilirler.

Yukarı Doğru İletişimde Açıklık: Örgütün her kademesindeki personel, astları tarafından yapılan önerileri ve hazırlanan raporları açık yüreklilikle dikkate almalı, astların sunduğu bilgiler dikkatle incelenmelidir.

Yüksek Performans Hedeflerine İlgi: Örgütün her kademesindeki personel örgüt hedeflerini (yüksek verimlilik, yüksek kalite, düşük maliyet) benimseyip en az diğer elemanlar kadar çaba göstermeli (Demirel, 1997:23–24).

2.1.5. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler

Örgütsel iklim, örgütün objektif özelliklerinin örgüt üyeleri tarafından algılanmasını temsil eder. Örneğin, örgütün boyutu objektif, nesnel ancak; çalışanın bu konudaki düşünceleri sübjektif, öznel. İşte bu, örgütsel iklim ile belirginleşen nesnel özelliklerin algılanmasıdır. İklim birçok örgütsel teşhis faaliyetinin merkezidir. İklim, örgütsel değişimleri ve fonksiyon bozukluklarını önlemesi beklenen örgütün kişiliği hakkındaki bireyin görüşüdür.

b. Örgütsel Yapı

Örgütlerin yapısı; insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgüt yapısı şu unsurları içermektedir: Örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin denetimin alanları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, fiziksel yerleşim (Argun, 1997:8).

Öyleyse örgüt yapısı, bir örgüt içindeki görev, yetki ve sorumlulukların tanımı ve görevler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile oluşan bir sistemdir (Dinler, 2008:1).

Örgüt yapısı, örgütü oluşturan işlevlerin formel ve sistematik şekilde düzenlenmesi ve işlevler arasındaki ilişkilerin kurulmasıyla ortaya çıkan bir tasarımdır. Bir yapıyı tasarlamak için ilk yapılacak iş belirli ölçütlere göre örgütü parçalara bölmek, ikinci olarak da farklı işlevlerin birbirini tamamlayabilmesi ve birbirine destek verebilmesi için aralarında eşgüdüm sağlamaya yarayacak araçları geliştirmektir. Buna göre yapı belirli bir büyüklük içerisinde bir taraftan örgütsel işlevler ve görevlerdeki farklılaşma, diğer taraftan bütünleşme ile oluşan sistematik bir kalıptır. Farklılaşma; farklı özel işlevleri başarmak üzere tüm sistemin yatay veya dikey olarak parçalara ayrılması süreci iken, bütünleşme bu farklı kısımların birbirleriyle ilişkilerinin kurulması sürecidir. Böylece örgüt büyüklüğü ile birlikte farklılaşma ve bütünleşme örgütün biçimsel yapısını oluşturur. Örgütte biçimsel yapının dışında örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerden doğan biçimsel olmayan doğal bir yapı da oluşabilir. (Yüksel, 2003: 32–33).

Örgütsel yapı örgüt elemanları kadar sabit değildir. Örgütlerde hala değişmeyen 5 ana yapı elemanı vardır. Bunlar:

1. Örgüt amaçları,
2. İhtiyaç ve istekler,
3. Amaçlara ulaşmak için kaynakları temin etmek ve dağıtmak,
4. Faaliyetleri paylaştırmada ve işbölümünde örgütsel yapıdan faydalanmak,
5. Ve yönetici ve lidere güvenmektir (Contreras, 2007: 32).

Örgüt yapısının planlanmasında ilk adım amaç ve etkinliklerin tespit edilmesidir. Amaç ve etkinliklerin daha önce planlama yolu ile saptanması gerekmektedir.

Amaçların açık bir şekilde belirlenmesi örgütlerde, stratejilerin tespiti, ön bilgilerin hazırlanması işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynar.

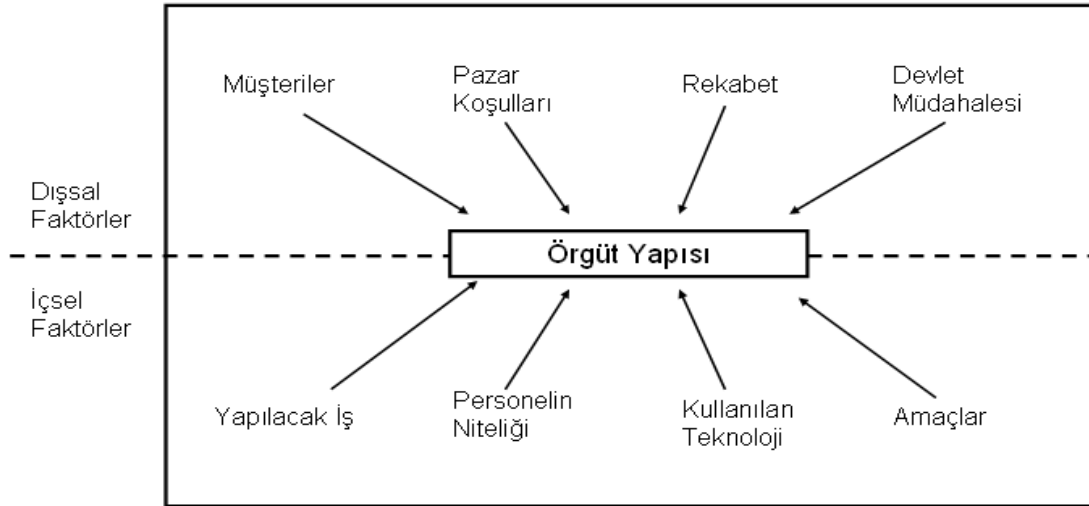
Örgütsel yapının unsurları ise; işlerin gruplandırılması, standartlaştırılması, koordinasyonu ve karar verme biçiminin tespitidir. Örgütlenme sürecinde yapıyı kurma aşamalı bir özellik gösterir. Bu aşamalar;

- Amaçların çözümlenmesi
- Görevlerin saptanması
- Yapıyı kararlaştırma
- Bölümleme, birimleme ve basamaklandırmadır (Buluç, 1996:515).

Rekabetin arttığı bir ortamda, hızlı ve esnek davranabilen örgütler başarıya ulaşacaklardır. Bu sebeple, küreselleşme sürecine uyum sağlamada, örgütlerin yapısı büyük önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik örgüt yapıları, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerdir. Küresel iş dünyasındaki en iyi organizasyonel yapı, kendi kendini yöneten gruplardır. Bu yapıda satıcılarla, müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan, esnek çalışma grupları mevcuttur. Her grubun üyeleri, yaptıkları işten, üründen veya bir grup müşteri ile ilişkilerden sorumludur. İşlerini başından sonuna kadar kendileri planlar, yönetir ve uygularlar. Grubun bir lideri veya yönlendiricisi olsa dahi, sorumluluk bütün üyelerindir.

Başarı için, örgütlerin yapısının, değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında örgüt yapısının, hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılmış olması gerekmektedir. Bu yeni yapının örgütlerde değişimde başarı sürecini hızlandırıcı bir etkisi olacaktır (Özdemir, 2006: 20).

Örgütler şekilde görüldüğü gibi hızla değişen çevre koşulları, nitelikli personel azlığı, gelişen teknoloji gibi nedenlerle ideal bir örgüt yapısına her zaman kavuşamamaktadır. Bununla birlikte, bu konuda faydalanılacak genel bir takım kurallar ve prensipler mevcuttur. Bu genel esas ve prensipler doğrultusunda her işletme kendine en uygun düşen örgüt yapısını oluşturacak çalışmalarını sürdürürler (Şimşek, 2001: 150).



Şekil 2: Örgüt Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler

Kaynak: EFİL, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Alfa Basım, s. 75.

Geleneksel örgütlerin yapısı bir piramide benzemektedir. Piramidin en üstünde patron, onun altında da yönetici kadro yer almaktadır. Yönetici kadronun altında yönetim, personel, muhasebe, pazarlama, satış sonrası hizmetlerden oluşan ticari ve yönetim hizmetleri yer almaktadır. Bir alt basamakta araştırma ve geliştirme, en altta ise üretim bölümü yer almaktadır. Böyle bir yapıda alınan bir kararın en üst kademeden en alt kademeye kadar iletilmesi büyük zaman almaktadır. Bu tür bir örgüt yapısı, hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel dünyada pek geçerli değildir. Bilgi toplumundaki bir örgüt yapısında hiyerarşi ortadan kalkmıştır. Böylece örgüt içinde karar alma ve bu kararı uygulamaya geçirme süresi hızlandırılmıştır. Küresel örgütlerin yapısında ortada bir genel müdür vardır. Bütün bölümler doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışırlar. Örgütün geleceği ile ilgili değişen süreçleri en iyi uygulayacak kişilerle çalışmak, başarının temel anahtarıdır. Örgütler ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır. Hiyerarşik kademeleri azaltmak başarı için gereklidir. Rotasyon, ekibin birbirine kaynaşmasını sağlar ve deneyimleri arttırır. Yeni göreve taze fikirler getirir, değişimi hızlandırır (Argun, 1997:8).

Günümüz iş dünyasında ise işletmeler, iletişim teknolojisinin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevresel dinamizme bağımlı dışa açık sistemler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişim süreci işletmelerin bilgiye ve yeniliğe sürekli sahip olma

zorunluluğunu doğurmaktadır. Yenilenmenin önem taşıdığı bir ortamda esnek, dinamik ve organik örgüt biçimlerinin mekanik ve bürokratik örgüt biçimlerinden üstün olacağı aşîkardır. Bu açıdan bakıldığında bir işletmenin uzun süre yaşayabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır. Sadece potansiyel bilgisi dahilinde kapalı bir sistem olarak değil, öğrenen ve öğrendikçe kendini geliştiren açık bir sistem olarak organize olmalıdır. Yani, esnek ve dinamik süreçlere sahip bir organizasyon, çevresel değişimi yönetebilmek açısından avantaj sağlayacaktır. Yenilenememe ise, örgütsel yaşamın bir makine gibi faaliyet göstermesi ile eş anlamlıdır. Makine, canlı organizmanın aksine, kendi inisiyatifinde kendini geliştiremez ve değişimin dinamizmine yenik düşer (Acuner, 2000:3).

Tablo 2

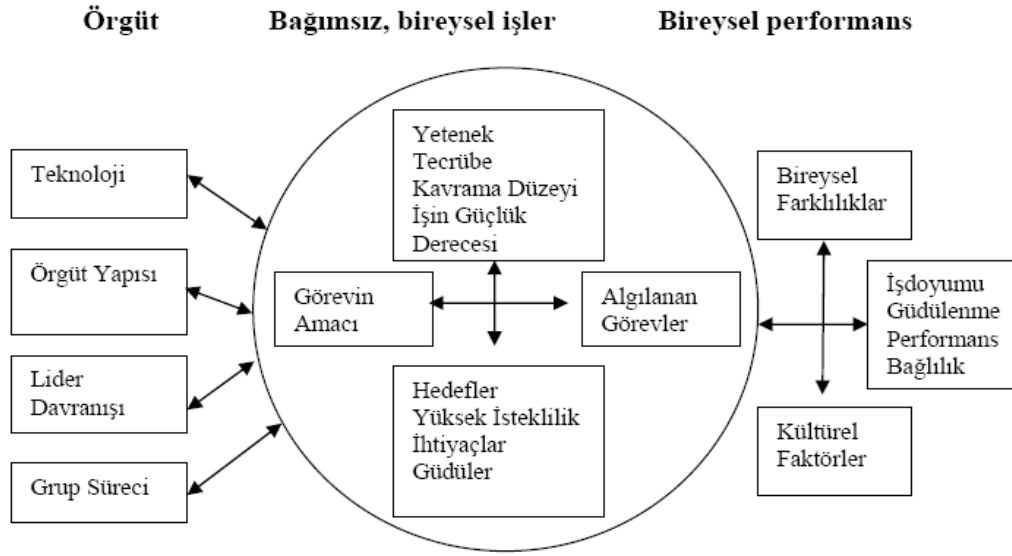
Mekanik ve Organik Örgütlerin Karşılaştırılması

Mekanik Örgütler	Organik Örgütler
—Başkalarının amaçlarını gerçekleştirmek	—Örgütsel ve kişisel amaçların uyumlaştırılması
—Dışarıdan dayatılan süreçler	—İnisiyatifle yaratılan süreçler
—Kontrolle sağlanan yönetim	—Etkilemeyle sağlanan yönetim
—Formal yapının etkinliği	—Formal ve informal yapının birlikteliği
—Etki ile sağlanan örgütsel değişim	—Doğal olarak gerçekleşen örgütsel değişim
—Özgün olmayan kimlik	—Özgün kimlik ve kitilik
—Yönetim kararlarına itaat yönünde davranış modelleri	—Kendine özgü ve özerk davranış modelleri
—Her an kullanıma hazır bir stok olarak insan kaynakları	—Sosyal olarak anlamlı bireylerden oluşan çalışma toplulukları olarak insan kaynakları
—Çalışanların tek tek toplamı kadar öğrenme gücü	—Çalışanların bütünleşik (sinerjik) toplamı kadar öğrenme gücü

Kaynak: SENGE, P. M. (1998). Yaşayan Şirket. İstanbul: Demirbank Kitapları, s. 10–13.

Organizma olarak örgütler, kendi inisiyatiflerinde karar alabilen ve hareket edebilen işletmeler oldukları için, değişim sürecini de fark edip kendilerini değiştirebileceklerdir. Değişebilme sürecinin başarısı da, işletmelerin vizyonlarına paralel olarak uzun ömürlü olmalarını sağlayacaktır. Örgüt yapısı ve işgören uyumunun

artırılmasına yönelik olarak bir örgüt yapısının bireysel performansı şu şekilde etkiler (Özdemir, 2006:22–23):



Şekil 3: Örgüt Yapısı ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: ÖZDEMİR, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. s. 23.

Merkezi olmayan bir örgüt yapısı, bireyin bağımsız iş yapabilme gücünü artırır. Aynı zamanda iş akış sürecindeki yönetim tarzını da etkiler. Yönetim, organizasyonel yapıyı belirlerken işi bizzat yapacak olan bireyi ve onu etkileyen çevresel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. İş bizzat yapan işgören, işin gerekliliklerini planlanandan farklı olarak algılayabilir. Bu algılama farklılıklarının nedenleri ise, bireyin yetenekleri, tecrübeleri, eğitimi, kavrama düzeyi, işin güçlük derecesi olarak sıralanabilir. Bütün bu etkilerin sonucunda bireysel performans ortaya çıkar.

Örgütlerin yapı ve işleyiş biçimleri, örgütsel iklim üzerinde önemli etkiler taşır. Örgüt yapısı basık, yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. İş tanımları ve prosedürler katılımcılığı sağlamalıdır. Misyon ve vizyon açık ve net olarak tanımlanmalıdır. Ödüllendirme sistemi, olumlu davranışları pekiştirici tarzda olmalıdır. Bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Personelin yenilikleri öğrenme ve benimseme sürecine yönelik eğitim programları bulunmalıdır. Personelin yalnızca iş ortamında değil, tüm hayatını değerlendirerek, personelin kişiliğine uygun, hayat gereklerine uygun bir organizasyonel yapı geliştirilmelidir. Aynı zamanda bu çalışmalar, personelin iş tatminini da artırıcı bir etkiye sahiptir.

Örgüt değişmez bir temele sahip değilse, müşteri taleplerini karşılamakta ve çevredeki değişikliklere uyum sağlamakta hızlı ve esnek olunamaz. Varlığını korumak isteyen örgüt, hızlı, hedefe odaklanmış ve esnek olmalıdır. Değişme yeteneğinin temelinde güven ilişkileri yatar, bu da açık bir örgütsel iklim ile sağlanır. Sonuçta duyarlı, yatay, demokratik bir kuruluş yapısına sahip olmak için kültürün değişmez bir temele dayanması gerekir. İnsanlar, hem kişisel hem de kurumsal düzeyde kendilerini tam bir güven içinde hissetmelidirler. Değişmez bir temele sahip olmadıkça, çevredeki değişim dinamiklerine uyum sağlanamaz. Örgütler kalite güvencesi için işbirlikçi yaklaşımlara gereksinim duymaktadır. Bu yüzden yöneticiler, hiyerarşik yapının ötesinde bir işbirliği yapmak zorundadır. Yaratıcı bir örgüt ikliminin ortaya çıkması için bireysel nitelikler, kavramsal beceriler ve süreçler topyekun önem taşır.

Yaratıcı bir örgüt iklimi üzerinden, bir kalite güdüsünün yaratılmasında önemli bir işlev görebilmesi için örgütsel yapı şu niteliklere sahip olmalıdır. Örgüt yapısı sürekli değişen şartlarda orijinal, yönlendirici bir kılavuz düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalıdır. Örgüt yapısı, stratejik taleplere cevap verebilmeli ve çalışanların serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini kullanabilmesine imkan sağlayacak esneklikte olmalıdır. Örgüt yapısı, en yüksek düzeyde yaratıcılık atmosferini ortaya çıkarmak için hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir. Örgütün ve birimlerinin boyutu, açık bir örgütsel iklim ile yöneticilerin görüş ve karizması yüz yüze iletişime imkan tanımalıdır (Özdemir, 2006:23–24).

c. Ödüllendirme

Başarılar zamanında ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme stratejileri müşteri duyarlılığını ödüllendirecek şekilde tasarlanmalıdır. Çünkü personeli işletmeye çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak en önemli sorunlardan biridir. Bir şirket en iyi insanları aramazsa, eğitmezse ve geliştirmezse, o zaman bir başkası bunu yapacaktır. Güçlü bir şirket kültürünün yaratılmasının ve olumlu bir örgütsel iklimin önündeki en önemli engellerden biri, genellikle becerikli personele sahip olmamaktır. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır (Dengiz, 2000:220).

d. Büyüklük

Örgüt büyüklüğü iklimde büyük etkiye sahiptir. Çoğu insanlar küçük örgütleri büyük örgütlerden daha yakın ve arkadaşça bir havada düşünürler. Hatta örgütler büyüdükçe daha az insancıl olma eğilimi gösterirler. Çünkü personel birbirini tanımaz. Personel telefonda tanıştığı ama belki de karşılaşmadığı insanlarla çalışmak zorundadır. Büyüme ile birlikte görevler daha çok uzmanlaşmayı gerektirecek, daha çok çalışan daha karmaşık yönetim sistemlerini getirecektir. Bu büyüklüğe bağlı değişiklikler, ortamın havasında önemli farklılıklara neden olacaktır. Büyüdükçe daha soğuk, daha az arkadaşça bir havaya bürünecek, daha katı ve kuralcı olacaktır. Kısaca örgüt büyüdükçe daha çok bürokratik olacaktır (Demirel, 1997:14).

e. Örgütün Coğrafi Konumu Ve Fiziki Yerleşimi

Örgütün coğrafi konumu ve fiziki yerleşimi ve örgütsel büyüklük örgütün iklimi üzerinde etkiye sahiptir. Bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüyüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedir. Ölçek ekonomisi kavramı tartışmalı hale gelmiştir. Bazı hallerde hala doğruluğunu koruyabilen “büyük kuruluş, daha kaliteli ve ucuz üretir” düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir. Bugün bir sanayici için daha çok kâr elde etme arzusu yanında sosyal sorumluluklarının bilincine vararak bunun gereklerini yerine getirme arzusu ve bu amaçla da yeni ürünler, yeni pazarlar peşinde koşması son derece doğaldır ve hatta gereklidir. Bu arzuların gerçekleşmesi için geleneksel yatay ve dikey entegrasyon yöntemleri artık rekabet gücünün azalması anlamına gelmektedir. Asıl olan hem sağlıklı bir büyüme hem de küresel rekabet ortamında rekabetçi üstünlüklere sahip olmaktır (Özdemir, 2006: 27).

f. Normlar

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt iklimi içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Tevrüz, 1996:91).

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:342).

g. İletişim

İletişim şekilleri de iklimi etkiler. Yakın iletişim içindeki örgütler açıklık, güven ve üyeler arasında karşılıklı anlayışla ifade edilebilir. Bu özellikler birdenbire oluşmazlar. Bunlar yüksek derecede yakın iletişimin sonuçlarıdır. Diğer taraftan iletişimde kopuklukları olan ya da kapalı iletişim tipi olan örgütlerde güvensizlik, şüphe ve gizlilik vardır. İletişimin ve açıklığın eksikliği söylentilere neden olur. Bu tür örgütlerde korku iklimi egemendir.

İletişim eksikliği örgütün etkinliğini azaltır. Sağlıklı bir iklim isteniyorsa, örgütün her seviyesinde iyi bir iletişim sağlanmalıdır. Yani çalışanlar örgütün içinde gezmeli, birbirini görmeli ve konuşmalıdır. Toplantılar bunun bir örneği olabilir. Her ne kadar toplantılar zaman kaybı gibi değerlendirilse de sağlıklı bir iklim için yüzyüze iletişim sağlarlar.

Büyük örgütlerde karşılıklı ve çapraz haberleşme, koordinasyon ve işbirliği için şarttır. Bir örgütte işler kötüye gittiği zaman çalışanlar örgütte iletişim eksikliğinde şikayet ederler ki, çoğu zaman haklıdır (Demirel, 1997:16).

Her işgören, hem gönderici hem de alıcı olarak devamlı bir şekilde iletişim sürecini kullanırlar. Yöneticiler belirli örgüt yapısı içinde faaliyet gösterdiğinden, uygun örgütsel iklim haberleşmenin hız ve etkinliğini arttırarak yöneticinin etkinliğinin artmasına yardım edecektir. Oysa uygun olmayan bir örgüt yapısı mesajları ilgisiz alıcılara taşıyacak, mesajları filtreleyerek ve aynı kişiye çelişik ve zamanı geçmiş mesajlar taşıyacağı için yöneticinin başarısını azaltacaktır. Bu nedenle gerek kendini gerekse örgütü geliştirmek isteyen bir yönetici, iletişim sürecinin çok iyi kullanmak zorundadır (Özdemir, 2006:42).

2.1.6. Örgütsel İklim Tipleri

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir (Can, 2002:230). Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan

ilişkileri istenen düzeydedir (Atay, 1998). Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler doyumun artmasını sağlar (Aytaç, 2003). Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissetmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur (Can, 2002: 231).

Örgüt iklimi, açık ya da katılımı teşvik edici, kapalı veya tehdit edici biçimlerde olabilir. Birincisi sağlıklı bir örgüt iklimi; ikincisi ise köreltici, sağlıklı bir örgüt iklimi anlamına gelir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:31).

a. Otoriter Yapılı İklım

Görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim tipidir. Erk güdüsü yüksek olan birey ya da bireyler, güç ve otorite kaynaklarını genişletmek isteyecekler, diğer bireyleri etkileri altında tutma ve güçlerini koruma davranışları göstereceklerdir.

Otoriteye dayalı iklim, korku ve başarısızlık beklentisi olan, örgüt dışı siyasal baskının fazla olduğu, görevin ilginç bulunmadığı, çalışanların üstlerine fazla bağımlı olduğu, çalışanları iten, örgüt içi çatışmanın yoğun olduğu, güdülemenin az bulunduğu bir hava türüdür (Öge, 1996:18–19).

b. Demokratik Yapılı İklım

Birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olup cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eden iklim tipidir.

Bağlanma güdüsü yüksek olan bireyler, samimi ilişki ve arkadaşlık bağlarına önem verirler. İleriye dönük planlarla uğraşmaktan çok, insanlarla bir arada olamaya, onlara yardım edebilmeye çalışırlar.

Bağlanma ihtiyacı başka insanlar ile ilişki kurmayı, gruba girmeyi ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder (Koçel, 2001: 309).

c. Başarıya Yönelik İklım

Yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim tipidir.

Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler kendilerine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren amaçlar seçerek bunlara ulaşmak için gereken yetenek ve bilgiyi elde edecekler ve bunun gerektireceği davranışı göstereceklerdir. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler diğerlerine nispetle daha gerçekçi amaçlar saptarlar, ileriye dönük planlar yaparlar, azimli ve pratik zekaya sahiptirler. Bu tür bireyler daha çok başarılı olmaya dönük ihtiyaç duymaktadırlar.

Başarıya dayalı bir iklim, güven ve birliktelik duygusunu ihtiva eden, örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayan, özendirici, doyumun fazla olduğu, başarı ve yaratıcılık yeteneklerini kullandıran, örgütü benimseme ve bağlılık duygularının yüksek olduğu bir iklim türüdür (Öge, 1996:19–20).

Andrew Halpin ise örgütsel iklimi şu şekilde gruplandırmaktadır:

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

Bağımsız iklim: Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadırlar.

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

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

Babacan iklim: Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Yöneticiler personelle birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin

Çalışanları kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri düşüktür. Babacan iklim çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların bulunduğu bir iklim türüdür.

Kapalı iklim: Babacan iklime benzemektedir. Bu iklim türünde de moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Personelin arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz konusu değildir. Yönetici emredicidir ve çalışmalarıyla iyi bir örnek ve güdüleyici değildir. Bu iklim türünün olduğu örgütlerde çalışanlara karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır (Arslan, 2004, 223.).

2.1.7. Örgüt İkliminin Etkileri

a. Olumlu rgt İkliminin Sonuçları

İnanırlılık, güvenilirlik, açıklık-içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık vb. ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yüksek olduğu örgüt iklimini, ideal örgüt iklimi olarak adlandırmak da olanaklıdır.

Bunların varlığı, örgütte sisli-dumanlı bir havanın değil, pırl pırl bir bahar havasının varlığını gösterir. Bu ise, etkili iletişimi getirir. Etkili iletişim, hem böyle bir havanın varlığına işaret eder, hem de böyle bir havayı doğurucu ve besleyici rol oynar. O halde:

Olumlu rgt iklimiyle birlikte gelen başarılı işgören ilişkileri ve etkili iletişim:

- Doyumlu ve moral düzeyleri yüksek işgörenler,
- Yüksek verim ve
- Mşterici, yatırımcı, topluluk vb. genel olarak halk ile iyi veya en azından iyileştirilmesi kolay ilişkiler getirir. Dolayısıyla, bunlar sonucu da örgütsel başarıdır (Varol, 1989: 221).

b. Olumsuz rgt İkliminin Sonuçları

- İnsanın önem taşımayışı,
- Katı, baskıcı-esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bununla birlikte gelen:
- Çok fazla sınırlanmış iletişim,
- Katılım yokluğu – etkileşim yokluğu ve otokratik liderlik,
- Sıkıcı – bunaltıcı zorla alışma,

- Katı – sert, kırıncı bir örgütsel çatışma ortamı. Çatışmaların karşılıklı iletişim ve etkileşimle çözümlenmek yerine, hoşgörülme, örgüt lehine dönüştürülme baskı altına alındığı bir ortam (Varol, 1989: 221).

2.1.8. Örgüt İklimi Ve Örgüt Kültürü

a. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramını Zelznick ilk olarak 1948’de ortaya atmıştır. Zelznick’e göre, kültür örgütlerdeki düşünce ve davranışları gelenekselleştirmeye ve işgörenlerin davranış etkilerini yönetmeye başlamakla ortaya çıkar (Pardy, 2006: 18).

Örgüt kültürü; bir kurum içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir (Boseman ve Phatak, 1989:113).

Örgüt kültürü; örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgütün iç dinamiklerine yönelik bu sembolik yaklaşım; örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmek ötesinde, yeni bir boyut kazandırmıştır (Çelik, 1993: 16–17).

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “ her örgüt kendi kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir.” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimlerini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Ertekin,1978:3).

Örgüt kültürü; inançlar, semboller, gelenekler ve efsaneler gibi örgütü birbirine bağlayan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Arney, 2001:42). Ayrıca örgüt kültürü, yasal olarak kurulan grupların anlaşılması iç ve dış problemlerle başa çıkılması davranışlarının bir örneğidir (Lindner, 2008: 22).

Edgar Schein (1992:12) örgüt kültürünü “örgütün dış çevre adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında bulduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” olarak tanımlamıştır. Bu

temel değerler, örgütün hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden, ofis dekorasyonu, planı ve geçerli kıyafet modeline kadar birçok faktör üzerinde etkilidir. Örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler, örf ve adetler ve kişiler arası ilişkiler örgütün işlevlerini ve performansını etkilemektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan ve açıklayan altı boyut bulunmaktadır. Bunlar:

- örgütün tarihi
- örgütü açıklayan mitler ve hikayeler
- örgütün değerleri ve inançları
- örgütte beklenen davranış biçimleri
- örgütün adetleri, gelenek ve törenleri
- örgütün kahramanları (Aydoğan, 2004:208).

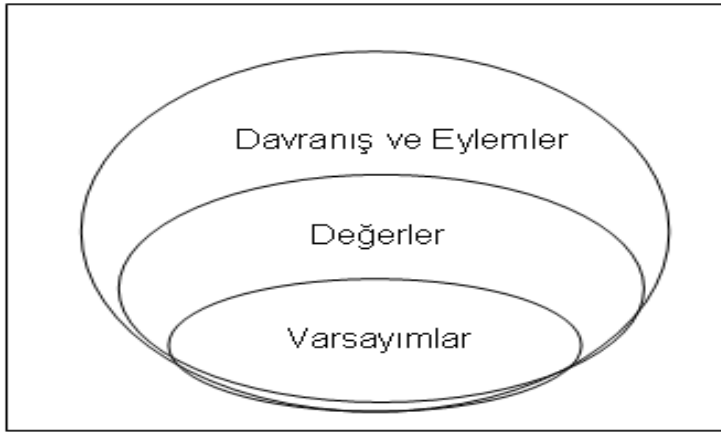
Robbins (1990:357) işletmenin özünü oluşturan ve farklılaşmasını sağlayan örgüt kültürünün boyutlarını şu şekilde açıklamaktadır:

- Bireysel inisiyatif: Çalışanların özgürlük ve sorumluk derecesi
- Risk toleransı: Girişimciliğin, yeniliğin ve risk almanın teşvik edilme derecesi.
- Yön: Çalışanlara verilen açık hedefler ve performans beklentisi derecesi.
- Bütünleşme: Departmanların birlikte ve koordineli çalışma derecesi.
- Yönetimle ilişki: Yöneticilerin çalışanlara sağladığı açık iletişimin, yardımın ve desteğin derecesi.
- Kontrol: Çalışan davranışlarını kural ve yönetmeliklerle doğrudan yönetme ve denetleme derecesi.
- Kimlik: Çalışanların örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri.
- Ödül sistemi: Performans kriterine dayalı ödüller derecesi
- Fikir ayrılığı toleransı: Çalışanlar arasında eleştirel bakışın ve fikir ayrılıklarının teşvik edilme derecesi.
- İletişim modelleri: Formal ve informal iletişimin derecesi.

Örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili anlayışları bu boyutlar çerçevesinde gelişmekte, iş performanslarını ve tatminlerini etkilemektedir. Örgüt kültürünün boyutları hem davranışsal hem de yapısal öğeleri içermektedir (Akıncı, 2003: 49).

Örgüt kültürü, işgörenlerin davranışlarını yetiştirmek, işyerinde nasıl davranmaları gerektiği ve iş etiğini benimsetmektir. Örgüt kültürü olumlu olduğunda, işgörenler doğal olarak daha verimli olacaklardır. Diğer taraftan olumsuz örgüt kültürü, işgörenlerin rahatsız hissetmelerine, kötü yönetilmelerine ve bu da örgüte bağlanamamalarına neden olmaktadır (Mike, 2001: 36).

Örgüt kültürünün bir biri üzerine kurulmuş ve birbirini sürekli etkileyen üç temel süreci vardır. Bu süreçler ve aralarındaki ilişki şu şekilde ifade edilebilir:



Şekil 4: Örgüt Kültürünün Yapısı

Kaynak: SCHEIN, H. E. (1990). "Organizational Culture". American Psychologist. Vol:45, s. 111.

Örgüt kültürü, üst kademe yönetimin, dünya görüşünü, politikalarını, değer ve davranış tarzlarını açıklar (Erickson, 2001:1). Kültür, örgüt üyelerince paylaşılan temel duyguları, düşünceleri, varsayımları ve inançları kapsamaktadır. Bütün üyelerce kabul edilen ve benimsenen bu görüşler ve değerler örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmekte aynı zamanda dış çevre şartlarıyla uyumu kolaylaştırmaktadır (Bayer, 2003: 104).

Örgüt kültürü oluşturma yanısıra bu işgörelere ve örgüt dışına yansıtmak ve dışarıyla ilişkilerde kullanmak örgütsel iletişimin temel hedefleri arasında olmalıdır. Çalışan bireyleri toplumsallaştırmak demek, onlara örgüt kültürünü kazandırmak ve o doğrultuda davranış geliştirmelerini sağlamak demektir. Etkili bir işgören iletişimi ise, olumlu bir örgütsel iklimin varlığına bağlıdır. Örgütsel iklim bir örgütteki ortak

psikolojik güçlerin görünümüdür. Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava, atmosfer olarak da belirtebiliriz (Varol, 1989:197–198).

b. Örgütsel İklim Ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Birçok yazar örgütsel iklim ve örgüt kültürünü aynı kavramlar gibi birlikte ele almışlardır. Örneğin, Katz ve Kahn, örgüt kültürü ve iklim başlığı altında şöyle demektedirler: “Her örgüt kültürünü ya da iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan, ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanır. Bir sistemin iklimi veya kültürü, hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış şekillerini hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Örgütsel iklim ayrıca, örgütün hangi tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve bunların fiziksel olarak düzenlenmesini, haberleşme evrelerini, sistemdeki otoriter uygulamaları, örgüt içi ve dışı çatışmaları gösterir. Nasıl ki, toplumun bir kültürel mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kalıpları vardır.” (Öge, 1996:29).

Örgütsel iklim, örgüt kültürüyle çok yakından ilişkilidir. Örgütsel iklim; örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. Diğer bir deyişle örgütsel iklim, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları benimsemesidir. Bu bakış açısıyla örgütsel iklimin iyi, aksi halde yani çalışanların işletmenin kültürünü benimsememesi halinde örgütsel iklimin zayıf ya da kötü olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmelerde de kültür nesilden nesile aktarılır. Hatta, bazı durumlarda yönetici ya da kurucu ölse de güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterirler. Örgütsel iklim ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletmenin çalışanlarına hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve buna bağlı olarak başarıyı önemli ölçüde etkiler. Kötü bir iklimin işletmeye zararı büyük olabilir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim; örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgütsel iklim insanların, işletme

içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1998:211–213).

Belmont, CA Wadsworth, örgüt kuramcılarının, örgütsel kültürü ve örgütsel iklimi aynı anlamda veya birbirine yakın anlamda kullandıklarını, oysa örgütsel kültürün, sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleri ile, örgütsel iklimin ise psikolojideki temel ilkelerle ilgili olduğunu, örgütsel iklim araştırmalarının, liderlik, motivasyon ve iş tatmini unsurlarını kapsamına aldığı ve bunların da örgütsel iklim ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Özdemir, 2006:60).

Ekvall (1996) iklimi, örgütteki yaşamı karakterize eden davranışlar, algılar ve duygular kümesinin bir bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu tanımla iklim, kültürden farklıdır ve değişkenlere müdahale eden, yöntemleri etkileyen ve örgütün faaliyetlerine yön veren bir rol oynar. Ekvall, yenilikçi örgütlerin tedbirli örgütlerden iklim olarak farklı olduğunu savunur. Buna karşılık, Zammuto ve Krakower (1991) iklimi, bireysel algıları, duyguları ve davranışları ifade eden kültürün bir yönü olarak ifade eder. İklim, örgütün psikolojik yönünün bütünü olmasına rağmen, bireysel davranışları etkiler (Crespell, 2007:7).

Örgüt kültürü ve örgütsel iklim terimleri bazen birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Örgütsel iklim, kişilerin herhangi bir örgüt içerisinde çalışmaktan memnun olması ve beklentilerinin karşılanmasında bir ölçüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgütsel iklim ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir. Örgütsel iklim, örgüt atmosferi ve çevresinin kısa bir algılaması olup, örgüt ve iş tatmini, performans, grup içerisinde birbirine tesir eden yapılar ve işten çekilme davranışlarını örneğin, görevi başında bulunmama, işgücü dönüşüm oranı vb. kapsamaktadır. İklimin, tanımlayıcı mı yoksa değerleyici mi olduğu hususunda bazı anlaşmazlıklar mevcuttur. Örneğin, birçok iklim araştırmacısı, kişilerden iyi veya kötü olarak gördükleri şeyi açıkça değerlendirmekten ziyade, kendi iş çevrelerinde gördükleri şeyi açıklamalarını isterler. Bununla beraber, iklim algılama ile ilgili bir ölçüdür. Bu tür algılamalar örgüt üyelerine karşı değişebileceğinden ve gerçek örgüt şartlarından farklı olabileceğinden dolayı, insanlar kendi örgüt şartlarını açıklamak, tasvir etmek yerine, gerçekten değerlendirme yaparlar. Bundan başka, iklim ölçüleri ile iş tatmini ölçüleri arasındaki sıkı ilişki, örgütsel iklimin

değerleyici doğal durumunun önemini belirtmektedir (Bowditch ve Buono, 2005: 33–37).

Bununla beraber iklim, sık sık destekleme, samimiyet, yakın akrabalık veya ilişki, ödüllendirme, performans ve ödüllendirme arasındaki ilişki, özerklik ve yapı gibi çok sayıda, farklı boyutlara göre örgütün veri tabanı profilini ortaya koymak üzere tek tek kişilere karşı yöneltilen anketlerle ölçülmektedir. Bununla beraber, farklı örgüt kültürleri oldukça benzer iklim profilleri meydana getirebilir. Örgüt üyeleri, kendi beklentilerine dayanan durumlarını gözlemektedirler. Söz konusu beklentiler işe ilk girişte şekillenen psikolojik anlaşma türüne, örgütsel sosyalizasyon sürecine ve kendilerinin daha büyük çevredeki önceki tecrübelerine ve beklentilerine bağlı olmaktadır. Örneğin bir örgüt nispeten otokratik bir yönetim tarzına sahip olabilir ve otokratik olarak anlaşılabilirken, bir diğer örgüt kendi doğasında daha demokratik olabilir ve bu şekilde anlaşılabilir. Bununla beraber “yönetim, benim için her uygun olan zamanda beni etkileyen kararlarıma karışır” şeklindeki tespit ifadesine tepkiler, söz konusu iki örgüt içerisinde benzer sınıflamalar meydana getirebilir. Gerçek durumlar ve kültürler oldukça farklı olabilse bile, bunlardan örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin doğasının benzer olması halinde, bütün iklim profilleri benzer olacaktır (Özdemir, 2006:61–62).

İklim ve kültür arasındaki temel fark, tutumları ölçmek için geliştirilmiş temel tekniklerin iklimi ölçmek için kullanılmasıdır. İklim ve kültür arasındaki bir diğer temel fark, iklimin birim sembollerinin olmamasıdır. Yapı, teknoloji ve risk alma gibi değişkenler araştırmacılar tarafından iklimin tanımı altında toplanmıştır. Buna karşılık kültürün sembol ve öyküler gibi pek çok tekil sembolleri vardır (Çetin, 2004: 12).

İklim işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir. Ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte Yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Gürkan, 2006:64).

Tablo 3**Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Algılanmalarının Karşılaştırılması**

	İKLİM	KÜLTÜR
DİSİPLİN	Psikoloji ve sosyoloji	Antropoloji ve sosyoloji
YÖNTEM	Alan araştırması, çok yönlü istatistik	Etnografik teknik, dil analizi
SOYUTLUK DERECEŚİ	Somut	Soyut
İÇERİK	Davranış Algılanması	Sayıtlılar ve İdeolojiler

Kaynak: AYTAÇ, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2.

Örgüt iklimini örgüt yapısı ile karıştırmamak gerekir. Yapı örgütün iskeletidir, iklim ise örgütün kişiliğinin çalışanlar tarafından algılanma seklidir. Örgüt iklimi çalışanların başarısını ve tatminini etkileyebileceğinden örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt ikliminin geliştirilmesinden yararlanılabilir (Yüksel, 2003: 50).

2.2. Tükenmişlik Kavramı

The American Heritage College tükenmişlik kavramını, aşırı ve yersiz kullanımdan bitkin düşme, fiziksel ve duygusal tükenme olarak tanımlamaktadır (Brown, 2002: 4). Tükenmişlik, ilk kez Freudenberger'in (1974) stresle ilgili yaptığı ve "Journal of Social Issues" da yayınladığı çalışmada yer alan, Maslach ve Pines tarafından yapılan çalışmalar ile psikoloji alanı yazınına giren ve üzerinde 1970'li yıllardan beri çalışılmakta olan bir kavramdır (Aydın, 2004:15). Bu kavrama göre insanlar aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmekte ve bu durum insanların duygusal tükenme durumuna yol açmaktadır (Gülbüz ve Bayramlı, 2005:143).

Freudenberger tarafından tükenmişlik; enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı istek ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak olarak tanımlanmış, kavramın işe vuruk tanımı ise daha sonra, tükenmişlik kavramının en önemli isimlerinden biri olan Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach, tükenmişliği profesyonellerdeki bütün ilginin, beraber çalışılan kişilere ilişkin duygusal duyarlılığın kaybı ve tedavide insancıl olmayan yollara yönelme ya da ayırım yapma olarak tanımlamıştır (Aydın, 2004:15). Yani Maslach tükenmişlik kavramını işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde tanımlanmaktadır (Budak ve Survegil 2005: 96).

Tükenmişliğin sözlük anlamı; kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenmedir (Gülbüz, Bayramlı, 2005:143). Tükenmişlik; kişinin tükenmesi, bıkkınlığı, ümidini yitirmesi, duygusal anlamda duyarsızlaşması olarak tanımlanabilir (Kozak, 2001:11). Tükenmişlik bir stres denklemdir ve ilerleyici bir süreçtir. Tükenmenin nedenleri, insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle gerçek dışı beklentilerin ve gerçek ile beklentiler arasında uyumsuzluğun daha fazla olması sonucunda gelişen bir durumdur (Gülbüz ve Bayramlı, 2005:143).

Bir nedene bağlılık, yaşam tarzı veya ilişkiler sebebiyle oluşan asabiyet ya da yorgunluk olarak tanımlanan tükenmişlik hayatımıza anlam kazandırma gayretimiz sonucunda oluşan bir olgu ve çağımızın toplumsal yaşantısının bir ürünü yardım edici mesleklerde çalışan insanların çalışma koşullarının bir sonucu olarak, idealizm, enerji ve deneyimlerimizdeki azalma sürecidir (Şahin, 2007:9).

Tükenmişlik için araştırmacılar farklı tanımlar getirmişlerdir:

Maslach (1981), tükenmişliği, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi, iş ve günlük yaşama, diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen, fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal, bir tükenme sendromu biçiminde ifade etmiştir (Özgüven, 2003:238).

Maslach ve Jackson (1982), tükenmişliği, duygusal yönden tükenme ve işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmada bir artış, kişisel başarı duygusunda bir azalma olarak tanımlamışlardır (Öztuna, 2005:11).

Pines ve Aranson (1981), tükenmişlik için kronik çevresel bir gerginlik sonucu oluşan fiziksel, emosyonel ve mental tükenme demişlerdir (Öztuna, 2005:12). Çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, duygusal tükenme, fiziksel tükenme, olumsuz benlik algısı ve işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar geliştirmekle karakterize olduğunu belirtirler (Aydın, 2004:15).

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

Freundenberger ve Richelson (1980)'a göre tükenmişlik, bir nedene bağlılık, yaşam biçimi ya da ilişkiler nedeni ile oluşan asabiyet ya da yorgunluktur (Aydın, 2004:15).

Reynolds ve Tabacchi (1990) tükenmişliği, çalışma ortamında yaşanan stresin ortadan kaldırılamaması sonucu fiziksel hastalık haline gelebilen psikolojik bir sorun olarak tanımlamaktadır (Birdir ve Tepeci, 2003:94).

Tükenmişlik, fiziksel ve emosyonel bir tükenme, ruhsal çökme, pozitif enerji ve esnekliğin kaybedilmesi, monotonluk, ekolojik fonksiyon bozukluğu, emosyonel, fiziksel ve davranışsal tükenme olarak tanımlanmaktadır (Öztuna, 2005:12).

Tükenmişlik çoğunlukla insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde bireylerin karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı yetersizlik duygularında azalma şeklinde kendini gösteren bir sendromdur (Bilgiç, 2005:22).

Tükenmişlik iş stresi, onun bir tipi veya iş stresine karşı verilen bir cevap olarak değerlendirilenler de vardır. Dorothy ve Cotton (1990) tükenmişliği stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak görmektedirler. Pines tükenmişliği strese

bir cevap olarak kabul eder. Düşük kişisel başarı ve yorgunluğun yanı sıra çaresizlik, ümitsizlik ve tuzağa düşme duygusu da vardır (Öztuna, 2005:12).

Tükenmişlik genellikle insanlara hizmet veren mesleklerde çalışanlarda sıklıkla görülen alaycı tutum ve duygusal tükenme sendromudur. Başka bir deyişle kişinin hizmet verdiği bireylere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesidir. Duygusal ve fiziksel potansiyelin azalmasının bir sonucudur. Son yıllarda yardım mesleklerindeki kişilerde duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeyi içeren bir sendrom biçiminde oldukça fazla görülmektedir. Genellikle kendinde şüphelenme ve kendini suçlama ile başlayan ve üç aşamayla seyreden çok boyutlu bir problemidir. Bir ürün olarak değil de bir süreç olarak ele alınmalıdır (Aydın, 2004:16).

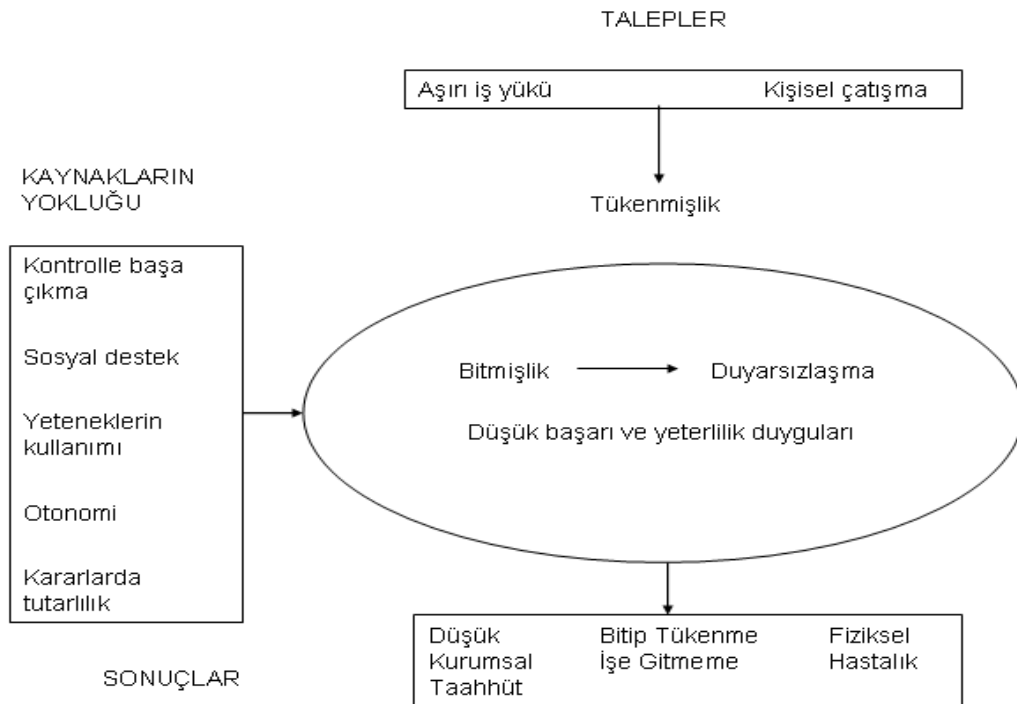
Tükenmişlik gelişen bir süreçtir. Tükenmişliğin gelişmesinde stresin anahtar bir rol oynadığı birçok yazar tarafından kabul edilmektedir. Stres artar ve çalışanlarda gerilime yol açar. Bu süreç çalışanın apatik, sinik veya katılaşmasıyla tamamlanır. İş yaşamının erken döneminde başladığında uzun dönemde sorun oluşturmadığı gözlenirken, geç dönemde görüldüğünde uzun süren ciddi sorunlara yol açtığı görülmüştür. Yeni iş ortamı, özerklik, yönetim desteği ve ilginç iş ortamı gibi koruyucu etkenler aynı zamanda tükenmişliğe neden olmaktadır (Doğan, 2005:2).

İş doyumu değişkeniyle ilgili yapılan çalışmalarda, meslekten doyum olmayanlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma daha yüksek, kişisel başarılilik hissinin en fazla meslekten doyum alanlarda görüldüğü belirlenmiştir (Bilgiç, 2005:12).

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

Sekreterlerin mesleklerinden dolayı pek çok meslek üyesininkinden daha yoğun stres altında bulundukları söylenebilir. En stresli meslekler sıralamalarında sekreterlik daima üst sıralarda yer almaktadır. ABD’de Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsü NIOSH tarafından yapılan araştırmada, stres düzeylerine göre 130 meslek sıralanmıştır. Bunlardan stresi en yüksek düzeyde olan 12 meslek arasında sekreterlik ikinci sıradadır.

Maslach ve Goldberg (1998) tükenmişliğin öncesi ve sonrası ile ilgili bir model önermişlerdir. Bu model şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5: Maslach ve Goldberg'e Göre Tükenmişliğin Öncesi ve Sonrası İle İlgili Model

Kaynak: AYDIN, K. (2004); "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi (Aksaray İli Örneği)" G. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, s. 17.

Bu modele göre taleplerin yoğun olması ve kişisel çatışmaların yaşanması durumunda bu taleplerin karşılanması için gerekli kaynakların da eksikliği ya da yokluğu söz konusu olduğunda kişi duyarsızlaşma, duygusal olarak tükenmişlik ve düşük başarı gibi duygular yaşamaktadır. Bu da devamında pek çok fiziksel, sosyal ve psikolojik probleme yol açmaktadır (Aydın, 2004:17–18).

Tükenmişlik gelişmesiyle kendini şu belirtilerle göstermektedir; geri çekilme, iletişim halindeki kişilerle alay etme, mental tükenme, psikosomatik şikayetler, anksiyete, uyku bozuklukları, konsantrasyon güçlükleri ve depresyon. İşe gitmemek için bahanelerde, sık doktora çıkma ve rapor alımlarında artma. Gereksiz ilaç kullanımı ve alkol bağımlılığı. İşe geç gelmeler, öğle molalarının süresini aşma ve erken işten çıkma çabaları. Bu belirtilerle birlikte bireylerde işten ayrılma, iş doyumsuzluğu, evlilik ve aile yaşantısında sorunlarda görülmektedir (Öztuna, 2005:12).

Başlangıçta denetçiler astlarına stresle başa çıkmada yardım etmeye çalışırlar. Stres önemsiz derecede oluşmaya başlar, aşırıya gidince çalışanlar profesyonel yardım isteyebilirler (Quible, 2005:202).

Tükenmişlik kavramı; yorgunluk ya da yıpranma gibi kavramlarla karıştırılmamalıdır. Tükenmişliğin iş doyumsuzluğu ile aynı kavramlar olmadığı belirtilmiştir. Tükenmişlik kavramının yaygın olarak kabul edilen tanımının olmayışı, tükenmişliğin dinamiklerinin anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu yüzden tükenmişliğin doğasını, nedenlerini ve ortaya çıkma sürecini açıklamak üzere değişik modeller önerilmiştir (Doğan, 2005:3).

2.2.1. Tükenmişlikle İlgili Geliştirilen Modeller

a. Edelwich ve Brodsky Modeli

Bu modele göre tükenmişlik birbirini izleyen dört aşamadan oluşur.

İlk aşama: İşe yeni başlanan dönemde görülen bireyin enerjik, umutlu ve gerçekçi olmayan ve beklentilere sahip olduğu şevk ya da heves aşamasıdır. Hizmet verilen insanlarla empati kurma, işi yaşamın amacı olarak görme, işin kendisine her şeyi sağlayacağı beklentisi, enerjiyi gereksiz biçimde harcama bu dönemde gözlenebilen tehlike belirtileridir. İş ortamındaki önyargı, eleştirilerle karşılaşma, uygulama sorunları, kendine ve yaşamın diğer yönlerine enerji ve zaman ayıramayıp sonucunda yavaş yavaş durgunlaşma başlar.

İkinci aşama: Bireyin ilgisinin daha fazla para kazanma, boş zamanları daha iyi değerlendirme, daha iyi yaşama gibi iş dışı faaliyetlere kaymaya başladığı durgunluk aşamasıdır. Eğer dinlenecek zaman, doyurucu sosyal ilişkiler yeterli gelir gibi insanca gereksinimler karşılanmazsa, bir süre sonra kişinin meslek yaşamı çıkmaza girer.

Üçüncü aşama: Bireyin yaptığı işteki etkinliğini, işin anlamını, kendini değer açısından sorguladığı engellenme aşamasıdır. Fiziksel, duygusal, davranışsal sorunlar ortaya çıkar. Eğer kişi kendini ifade etmek yerine içine kapanır, sorunlarından ve hizmet vermekten kaçınmaya başlarsa, bu tutum bir süre sonra kişiyi tükenmişliğin son evresine götürür.

Dördüncü aşama: Bireyin güvenli pozisyonunu korumaya yetecek e az düzeyde iş yaptığı, her türlü mücadeleden kaçındığı umursamazlık, apati aşamasıdır.

Bireylerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirilirken, tümüyle tükenmişlik var ya da yok denilmemekte, her döneme ilişkin değerlendirmeler ayrı ayrı yapılmaktadır. Ayrıca bu dönemlerin birbirini izlemesi erken tanı ve önleme çalışmalarında önemli olmaktadır (Doğan, 2005:3-4).

b. Pines Modeli

Pines ve Aranson (1988;9)'a göre; bu modelde tükenmişlik “bireyleri duygusal anlamda sürekli tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumla birlikte bireyde bazı belirtiler ortaya çıkmaktadır. Kronik yorgunluk, enerji azalması ve zafiyet; fiziksel bitkinliğin, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı; duygusal bitkinliğin, insanlara, işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir. Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak ifade edilmesinden yola çıkılarak oluşturulan, Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir (Bahar, 2004: 12;).

Kronik yorgunluk, enerji azalması fiziksel bitkinliğin; çaresizlik, umutsuzluk, hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin; insanlara, işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir.

Pines, gerçek yaşamda hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmadığını vurgulayarak; tükenmişlik durumunun ortaya çıkma olasılığının iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceğini belirtmektedir. Ayrıca başarı ve başarısızlığa, çevrenin destekleyici ya da engelleyici olmasına ilişkin algılar bireyden bireye değişebilir. Dolayısıyla aynı ortamda çalışan iki bireyden birisi tükenmişlik belirtileri gösterirken, diğeri göstermeyebilir (Doğan, 2005: 4).

c. Cherniss Modeli

Cherniss, 1980'de tükenmişlik olgusu ile ilgili; örgütsel, kişisel ve kültürel etkenleri içeren bir teori sunar ve konunun kompleksliğine dikkat çeker. Bu teori ile tükenmişlik üzerinde, rol yapısının önemine işaret eder. Bu bağlamda rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı, tükenmişliğe yol açan etkenlerle, potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşıklığı tanımlar. Tükenmişliği, aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görerek; “aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki ile

isten geri çekilme” olarak tanımlar. Cherniss Modeli, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Bu modele göre, tükenmişlik işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan ve iş ile psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren, bir başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir. Bir başka ifade ile bu modelde tükenmişlik, iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum yapma ve stres ile başa çıkma yolu olarak görülmektedir. Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını, hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirdi. Ona göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanıyordu. Bu sektörde çalışanlar, eğitimleri ve deneme süreleri boyunca profesyonel olmanın anlamına yönelik, gerçekçi olmayan bakış açıları geliştiriyorlardı. Eğitimleri sırasında karşılaştıkları insanlar, benzer duyguları paylaşıyorlardı. Bunu fark eden Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar ve iş hayatının gerçekleri ile romantik mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekti. Yeni ve tecrübesiz çalışanlar, işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarını takdir göreceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerden destek göreceği, müşterilerinin kendilerine yardımcı bir işbirliğine gideceği gibi bazı romantik hayallere sahiptirler. Benzer beklentilerle iş hayatına giren bir çalışan şok oluyor, kendini adeta kurtlar sofrasındaki kuzu gibi hissediyordu. Başka bir deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur (Bahar, 2004:22).

Bu modelde tükenmişlik zamana yayılı bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele alınmaktadır. Tükenmişlik iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum yapma ve stresle başa çıkma yolu olarak görülmektedir. Bu modele göre taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan bir birey, stresle başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçer. Kısacası tükenmişlik, kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı, bireyin verdiği bir başa çıkma tepkisidir (Doğan, 2005:5).

d. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman’a göre tükenmişlik; “kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır”. Bu model, tükenmişlikle ilgili olabilen kişisel ve örgütsel değişkenleri tanımlar. Modele göre; tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtilerini yansıtır.

- a) Fizyolojik; yorgunluk gibi fiziksel semptomlara odaklanır.
- b) Duyuşsal/bilişsel; duygusal olarak tükenme gibi tutumlara ve duygulara odaklanır.
- c) Davranışsal; duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanır.

Bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel/algısal bir modeldir. Bu oldukça geniştir ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Bahar, 2004;15).

Pearlman ve Hartman (1982)'ın tükenmişlik modelinde “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşama bulunmaktadır (Bahar, 2004;15).

1- Durumun strese götürme derecesi: Bu hangi durumun strese yol açtığını gösteren bir aşamadır. Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur; birincisi bireyin beceri ve yetenekleridir; bunlar algılanan ya da gerçek örgütsel istekleri karşılamakta yeterli olmayabilir. İkincisi bireyin işi; kendi beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılamayabilir. Kısaca, stresin derecesini kişi ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

2- Algılanan stres düzeyi: Strese yol açan birçok durum, kişinin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanmaz. Birinci aşamadan ikinciye geçiş, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve “geçmiş” (background) özelliklerine bağlıdır.

3- Strese verilen tepki: Bu aşama, strese yanıt olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

4- Strese verilen tepkinin sonucu: Bu aşamada tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur. Tükenmişliğin sonucunda, iş doyumuna ya da iş düzeyinde bir değişim olabilir. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bir bozulma meydana gelebilir. Birey işi bırakabilir ya da isten atılabilir. Bir başka olasılık olarak da tükenmişliği yaşayabilir.

Pearlman ve Hartman (1982), bu modelin tükenmişlik olgusunun incelenmesinde, iyi bir dayanak sağlayabileceğini öne sürmektedir. Fakat yine o

dönemdeki bazı araştırmacılara göre, “tükenmişlik” henüz tam olarak anlaşıp, formüle edilmiş bir durum değildir (Bahar, 2004;16–17).

e. Maslach Modeli

Bu model tükenmişliği, üç bileşenli bir psikolojik belirtiler grubu olarak ele almaktadır. Maslach ve Jackson tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği şeklinde sınıflandırıp, üç ayrı kategoride değerlendirmişlerdir. Burada önemli olan tükenmişliğin sürekli bir değişken olması ve bireylerin ya hep ya hiç şeklinde sınıflandırılmasıdır (Doğan, 2005:5).

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

Duyarsızlaşma: Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer insan yerine nesne gibi davranmalarıyla kendisini gösterir. İşgörenler etkileşimde bulundukları kişilere ve örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınabilirler. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasındadır (Tevrüz, 1997:47).

Kişisel Başarıda Düşme: Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirir. İşe ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler kendilerini suçlu hisseder ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar (Tevrüz, 1997:47).

2.2.2. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğin oluşmasında etkili olan üç durum:

Rol Çatışması

Birbiriyle çakışan sorumluluklar taşıyan insan, öncelikler koyarak sorumluluklarını sıralamak yerine, her şeyi aynı düzeyde iyi yapmaya çalışabilir. Bu durumda yorgun düşer ve sonuç tükenmişlik olabilir (Alanyalı, 2006:65).

Rol Belirsizliği

Çalışan kendisinden iyi bir kariyer portresi çizmesinin beklendiğini bilir ama kendisine rehber ya da model alacağı bir olmadığından bunu nasıl başaracağından emin olamaz. Dolayısıyla faydalı olacak hiçbir şeyi başaramadığı kanısına kapılabilir (Alanyalı, 2006:65).

Aşırı Yükleme

Hiç kimseye hayır diyemeyerek altından kalkabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenen kişi sonuç olarak tükenme noktasına dayanabilir (Alanyalı, 2006:65).

Tükenmişliği hazırlayan etkenler iki başlık altında incelenebilir:

a. Çevresel Faktörler

İş yükünün ağır, günlük çalışma süresinin uzun olup çalışma koşullarının olumsuz olarak algılanması da tükenmeyi etkilemektedir. Çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler, çalışanın karşılamak zorunda olduğu taleplerin birbiri ile çatışması, çalışma ortamının özellikleri, meslektaşlarla ilişkiler, tükenmişliğe neden olan sebeplerin önemlilerindendir (Öztuna, 2005:15).

- İş Yüğü

Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasının aşırı iş yüğü olduğu gözlemlenmiştir. Çok sayıda kişinin beklentilerini ve farklı isteklerini yerine getirebilmek için yeteri kadar zamanın olmaması tükenmişliğe ortam hazırlamaktadır. Hizmet verilen kişi sayısı arttıkça verilen hizmetin hem kalitesi düşmekte hem de miktarı azalmaktadır. Psikolojik ve fiziksel olarak çalışanın kapasitesini aşan iş yüğü ve artan talepler karşısında, çalışanlar öncelikle hizmet verdiği kişilere ayırdıkları zamanı azaltırlar.

Ağır iş yüğü karşısında, kişiler aileleriyle yeteri kadar beraber olamaz, dinlenme ve eğlenmeye yeterli zaman ayıramazlar. Bunların sonunda da çalışanın beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkilenir ve tükenmişliğe zemin hazırlanır (Karataş, 2006: 19).

- Kontrol Eksikliği

Verdiği hizmet üzerinde kontrolü sağlayamıyorsa tükenmişlik oranı yüksektir. Bu kontrol eksikliği üstlerin, ne yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağını

başka bir yol için fırsat bırakmadan kesin olarak söylemelerinden kaynaklanır. Fazla sorumluluk ve stresli ortamdan uzaklaşma fırsatı verilmiyorsa çalışanlarda kontrol eksikliği duygusuna sebep olur. Yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olamamak tükenmişlik için sebeplerden biridir (Öztuna, 2005:15-16).

- Çalışma Ortamındaki Kişiler

Hizmet verilen insanlar dışındaki çalışma arkadaşları ve yöneticilerde kurum bünyesinde iletişim kurulan insanlardır. İş arkadaşları kişiye destek olabileceği gibi engelleyici de olabilirler. Kurum içi rekabetin varlığı ilişkilerin bozulması ve çatışmaların çıkması, çalışma arkadaşlarından alınacak sosyal desteği azaltacaktır. Destekleyici ilişkilerin bozulması tükenmişliğe eğilimi artırır. Yükselme olanaklarının sınırlı, çalışanlar arası rekabetin yoğun olduğu iş yerlerinde; iletişimlerde güvensizlik, mesafeler ve görünmez duvarlar çalışanların tükenmişlik riskini arttıracaktır (Karataş, 2006:21).

Yöneticilerinde zamanlarının önemli bir bölümünü astlarıyla ve onların özel yaşamlarıyla ilgili sorunların çözümüyle ilgilenmek zorunda olmaları da tükenmişliklerini arttırmaktadır (Öztuna, 2005:16).

- Kurum Politikaları

Kurumsal organizasyon ve yönetim zayıflığı tükenmişliği oluşturabilir. Görev tanımları açık ve yeterli değilse, amirlerin bir görevi yerine getirilmesiyle ilgili çelişkili talimatlar vermesi, yönetim – çalışan iletişimi; destekleyici ve açık değilse çalışanlar için ek bir stres kaynağını oluştururlar. Kurumlarda çalışanlara özerklik tanıyan bir yapının varlığı iş memnuniyetini arttırarak tükenmişliği engellemede yardımcı olur (Öztuna, 2005:16).

- Çalışma Süreleri ve Kurumsal Yapı İle İlgili Etmenler

Çalışma süreleriyle tükenmişlik arasında ters bir etkileşim söz konusudur. Çalışma süresi arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. İşe yeni başlayanlarda tükenmişlik daha fazla görülmektedir (Öztuna, 2005:16).

Yükselme olanaklarının sınırlı, çalışanlar arası rekabetin yoğun olduğu iş yerlerinde; iletişimlerde güvensizlik, mesafeler ve görünmez duvarlar çalışanların tükenmişlik riskini arttıracaktır. Ödüllendirici olmayan iş koşulları, idari baskı, aşırı yasaklar, yetersiz ve adil olmayan ücret, yetersiz eğitim, önemli kararlara katılmama,

kötü ulaşım, iş güvensizliği, kurumsal işleyişteki kusurlar, bozuk tanımlanmış hiyerarşi, yetersiz personel ve donanım tükenmişliğe neden olabilen çevresel etkenlerdendir.

Kurumsal organizasyon ve yönetim zayıflığı var ise, görev tanımları açık ve yeterli değilse, amirlerin bir görevi yerine getirilmesiyle ilgili çelişkili talimatlar vermesi, yönetim-çalışan iletişimi, destekleyici ve açık değilse çalışanlar için ek bir stres kaynağını oluştururlar. Kurumlarda çalışanlara özerklik tanıyan bir yapının varlığı iş memnuniyetini arttırarak tükenmişliği engellemede yardımcı olur.

Ayrıca kaynak yetersizliği, eleman azaltması ve bürokratik işlemler pek çok kurumda görevlilerin işlerini önemli ölçüde arttırmakta ve tükenmişliğe katkıda bulunmaktadır. Yoğun iş talepleri ve aşırı iş yükü duygusal tükenmişlik, kaynakların yetersizliği, amir ve çalışma arkadaşlarının sağladığı desteğin azlığı ise duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunun azalmasına yol açmaktadır (Karataş, 2006:21).

b. Bireysel Faktörler

Bireyin demografik özellikleri, motivasyonu, ihtiyaçları, değerleri gibi bireysel özellikler de tükenmişlik için önemlidir. Kişisel faktörler kişinin tükenmişliğe yol açan örgütsel kaynaklı sebeplerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir duruma sahiptir.

- Yaş

Yaş ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır. Genç yaşlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma da artma olurken kişisel başarıda azalma görülmektedir. Tükenmişliğin gençlerde daha fazla görülmesinin sebebi gençlerin işle ilgili problemlerle başa çıkmak için yeterli tecrübelerinin bulunmamasıdır. Mesleğe bağlılığın henüz oluşmamasıyla da açıklanabilir. Yaşın artmasıyla tükenmişliğin azalmasını; insanların yaşları ilerledikçe daha durağan ve olgun olmalarıyla birlikte daha belirlenmiş bir hayat felsefesine sahip olmalarına, kendilerine ve kaynaklarına daha uygun çözüm stratejileri geliştirmeleriyle açıklanabilir. Chernis erken yaşlarda görülen tükenmişliğin uzun sürelerde ortaya çıkan olumsuz sonuçlara neden olduğunu ve ileri yaşlarda tükenmişliğe yakalanmanın azda olsa kısa dönemde ciddi negatif etkilere sebep olabileceğini saptamıştır (Öztuna, 2005:17).

- Cinsiyet

Cinsiyetin tükenmişlikle ilişkisinde kadınların duygusal tükenmeye daha yatkın ve yoğun yaşadıkları görülmektedir. Erkeklerin ise duyarsızlaşmayla birlikte kişisel başarı duygusundaki azalmayı daha fazla yaşadıkları görülmüştür (Öztuna, 2005:17).

- Medeni Durum

En çok tükenmeyi bekarlar yaşarken evliler ise daha az tükenmeyi yaşamaktadırlar. Boşanmış olanlar da bu iki grup arasında yer alırlar. Boşanmışların duygusal tükenmeleri bekarlara, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları ise evlilerin skorlarına daha yakındır. Evlilerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgunlardır. Aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana tükenmişlikle başa çıkmada yardımcı olmaktadır. Aileden gelen takdir ve beğeni dışardan gelecek desteği azaltmaktadır (Öztuna, 2005:18).

- Eğitim

Eğitim ile tükenmişlik arasındaki ilişki çok açık değildir. Üniversite mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme sorunları yaşadıkları saptanmıştır (Öztuna, 2005:18).

- Kişilik ve Beklentiler

Tükenmişliğe eğilimi olanlar insanlarla ilgilenmede zayıf ve girişken olmayan sessiz, kaygılı, yardım ilişkisinde zorlukları olan, ilişkilerinde sınırları koyamayan insanlardır. Ayrıca sabırsız ve hoşgörüsüz olan kişilerdir. Olayları kontrol edemezler, olaylar karşısında sürüklenirler ve ortamın taleplerine boyun eğdikleri için duygusal tükenmişlik riskleri yüksektir.

Tükenmişliğe eğilimli kişiler kendi değer duygusunu diğer insanların tasvip ve onaylarını alarak gerçekleştirmeye çalışır. Bu uzlaşmacı tutum olarak sıklıkla takdir edilir. Ama zorluklar karşısında bu kişilerin cesaretleri kolayca kınılır. Kişisel başarı ve kendini yararlı hissetme duyguları azalır.

İnsanların tatmin etmek istedikleri bir takım bireysel ihtiyaçları vardır. Sevilme, saygı görmek, beğenilmek gibi. Bu ihtiyaçların şiddeti ve karşılanma yolları tükenmişlik için önemlidir. Gerçekçi olmayan, hırslı beklentileri olanların tükenmişliği artmaktadır. Herkesi ve her şeyi kontrol etme isteği otoriter kişiliğin özelliğidir.

Fredenberger'e göre bu kişiler tükenmişliğe özellikle eğilimlidirler (Öztuna, 2005:18–19).

- Empati

Empatik olmak birçok yardım profesyoneli için önemli bir bireysel özelliktir. Problemleri anlamak ve olayları karşı tarafın açısından görmek iyi hizmet vermede önemlidir. Bununla birlikte kişinin problemini vekaleten yaşamak duygusal tükenmişliğe eğilimi artırır. Empati kişiyi daha da zayıf ve incinebilir kılar (Öztuna, 2005:19).

2.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik üç düzeyde incelenmelidir.

Hafif derecede tükenmişlik: Kısa süreli gerilim, üzüntü, sinirlilik ve yorgunluk belirtileri.

Orta derecede tükenmişlik: Bir önceki evrede görülen belirtilerin iki hafta ya da daha uzun sürmesi.

Şiddetli tükenmişlik: Ülser, kronik vücut ağrıları, migren ve baş ağrısı gibi fiziksel belirtilerin meydana gelmesi (Doğan, 2005:10).

Tükenmişlik belirtileri fiziksel ve duygusal – davranışsal olarak iki grupta toplanmıştır (Bilgiç, 2005:24–25).

a. Fiziksel Belirtiler

- Yorgunluk ve bitkinlik,
- Kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve grip,
- Sık ortaya çıkan baş ağrıları,
- Gastrointestinal bozukluklar,
- Solunum güçlüğü,
- Deride çeşitli kızarıklıklar,
- Genel ağrı ve sızılar,

- Yüksek kolesterol,
- Kalp rahatsızlıkları,
- Kilo kaybı,
- Uykusuzluk,
- Uyuşukluk.

b. Duygusal ve Davranışsal Belirtiler

- Çabuk öfkelenme, ani irritasyon ve engellenme belirtileri, apati, negativizm,
- İşten nefret etme,
- Şüphe ve endişe,
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelme, gelmeme,
- İlaç, alkol, sigara alımı ya da alımında artma,
- Özgüven ve özsaygıda azalma,
- Evlilik, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- İzolasyon, içe kapanma, sıkıntı,
- Suçluluk,
- Çaresizlik, konsantrasyon güçlüğü, kolay ağlama, heveslilik,
- Unutkanlık,
- Yansıtma,
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma,
- Örgütlemeye yetersizlik,

- Rol çatışması, görev ve kurallara yönelik karışıklık,
- Görevlilere fazla güvenmeme, onlardan kaçınma,
- Kuruma yönelik ilgi kaybı,
- Bazı işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma,
- Başarısızlık duygusu,
- Çalışmaya direnç,
- Diğer insanlara, hizmet verdiği insanlara tek tip davranma, küçümseme, alay etme, katı düşünme, değişime direnç,
- Hizmet verdiklerine karşı olumlu duyguların kaybı,
- Hizmet verdikleri kişilerle ilişkiyi erteleme, onlarla yüz yüze gelmeye, telefonla görüşmeye direnç gösterme,
- Arkadaşları ile iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma,
- Sık sık işi bırakmayı düşünme,
- Yöneticilerin onları desteklemediklerini, onların iş performanslarını anlamadıklarını düşünme, iş çevresine, arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı kızgınlık,
- Duygusal durumdaki dalgalanmalar ve bunların sonucu olarak benlik imajının olumsuz yönde değişmeye başlaması.

Belirtilerin erken dönemde ve kolayca tespit edilmesi ve anlaşılması kişiye yardım edebilmek adına oldukça önemlidir. Bu nedenle yapılacak çalışmalarda tükenmişliğin ölçülebilmesi için standardize edilmiş ölçeklere olan ihtiyacın karşılanması amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından Maslach Tükenmişlik Ölçeği geliştirilmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği tükenmişliği, tükenmişlikle ilgili olan şeyleri, sebeplerini ve tedavisini tanımlamayı amaçlayan araştırmacılara yardımcı olacak objektif bir ölçek olarak geliştirilmiştir (Aydın, 2004:20).

2.2.4. Tükenmişlik Dönemleri

Tükenmişlik aşama aşama yaşanan bir süreçtir. Bu süreç dört dönem olarak tanımlanmıştır (Öztuna, 2005, 20–21).

a. Coşku Dönemi

İdealistliğin, çalışma motivasyonunun heyecanın ve beklentilerin en yoğun olduğu dönemdir.

b. Durgunluk Dönemi

Ancak iş ortamında ön yargı, uygulama sorunları, eleştirilmeyle çok sık karşılaşılması ve bireyin bu durumlarla baş edememesinin sonucunda yavaş yavaş durgunlaşma başlar. Bireyin çalışma motivasyonu azalır. Beklentilerin gerçekleşmemesiyle hayal kırıklığı yaşanır. İş artık önemini yitirmeye başlar. Çalışmalar yavaşlatılır ve ilgi işin dışında bireysel gereksinimleri karşılamaya yönelik olur. Bu dönem çalışmaya başladıktan yaklaşık bir yıl sonra ortaya çıkar.

c. Engelleme Dönemi

Bu dönem işin değerliliği ile ilgili sorular sorulduğunda başlar. İş sürdürüp sürdürmemeyi sorgulamaya başlar. İşin amaçlarını gerçekleştirmede tehdit edici olarak görülür. Duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunlar ortaya çıkar.

d. Apati Dönemi

“İş iştir” düşüncesiyle, iş için çok az zaman harcanır. İlgisizliğin en yoğun yaşandığı dönemdir. İşe geç gelme, duyarsız davranma, rutinlerin dışında bir iş yapmama ve sürekli işinden yakınma vardır.

Tükenmişliğin bir süreç olması ve her dönemin farklı özellikler göstermesi nedeniyle tükenmişlik dönemleri ayrılarak incelenmektedir. Bireylerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde bütünüyle tükenmişlik var ya da yok denilmemekte, her döneme ilişkin değerlendirmeler ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu evreler her zaman kronolojik sırayla yaşanmamaktadır. Ayrıca bu dönemlerin birbirini izlemesi erken tanı ve önleme çalışmalarında önemli olmaktadır.

2.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Araştırmalar, tükenmişliğin sonuçlarının çalışan ve hizmet verdiği kişiler için çok ciddi olabileceğini göstermiştir. Bu nedenle bu sendromun mümkün olan kısa ve kolay yoldan anlaşılması ve tanınması gerekmektedir. Eğer tükenmişlik semptomları yeterince erken keşfedilemezse daha da artar.

Tükenmişlik özellikle, işe olumlu beklentilerle, ihtirasla ve kendini insanlara yardım etmeye adanarak giren profesyoneller için trajik bir sonudur. İş tükenmişliği istekle çalışmaya başlamış olan bir kişiyi bitmiş, alaycı ve etkisiz hale getirir. Eisentat ve Fenler iş stresinin çalışanın motivasyonunu önemli düzeyde etkilememesine rağmen, duygusal tükenme düzeyini oldukça çok etkilediğini belirtmişlerdir.

Bunların yanı sıra tükenmişlik, psikosomatik semptomlar, ilaç kullanımı, zayıf iş performansı ve işe gelmeme gibi çeşitli olumsuz kişisel ve kurumsal sonuçlara yol açmaktadır. Hizmet verilen kişilere ilişkin özellikler de tükenmişlikle ilgilidir. Kaç kişiye ve kimlere hizmet verildiği ve hizmet verilen bireylerin ihtiyaçlarının ne olduğu önemlidir.

Bulgular tükenmişliğin çalışanlar tarafından sağlanan hizmetin ya da bakımın kalitesinde azalmaya neden olduğunu göstermiştir. İşe ilişkin bıkkınlık, işe gitmeme ve düşük moralin de etkili bir faktör olduğu görülmüştür (Aydın, 2004:20–21).

2.2.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlik tek tek belirtilere ve hatta tek başına tükenmişlik yaşayan bireye yönelik müdahaleler ile giderilebilecek bir sorun değildir. Bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınması gerekir. Çünkü genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etkenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkmaktadır. En iyisi baştan, ortaya çıkarıcı etkenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızlı müdahale edilmesidir. Yerleşik ve ilerlemiş bir tükenmişlik tablosunun giderilmesi oldukça zor olmaktadır (Sönmez, 2006:22).

İş yeri özelliklerinin değiştirilmesi tükenmişlikle başa çıkmada ön planda tutulmaktadır. Kurumlarda ulaşılabilir hedefler konulmalı, görev tanımları tam ve açıklayıcı olmalıdır. Kurum içi iletişimi geliştirmek için belli aralıklarla toplu sosyal aktiviteler düzenlenmelidir. İşin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı arttırmak,

başarıları takdir etmek, ödül dağıtımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak, iletişim miktarını azaltıp kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak yapılabilecek değişikliklerdendir.

Tükenmişlik riski yüksek olan, insanlarla birebir iletişimin olduğu bölümlerde çalışanları, dönem dönem daha az riskli alanlardaki işlerde rotasyonla görevlendirerek tükenmişlik önenebilir. Böylece belirgin stresörlerden uzaklaşması sağlanıp, işten doğacak monotonluk önlenmelidir. İş yerine yeni başlayanlar eğitim seminerlerine tabi tutulmalı ve tecrübeli çalışanlar tarafından yönlendirilmelidir. Yeni başlayanlarda iş yükü kademeli olarak arttırılmalıdır.

Üst yönetimin alt kademeye iletişimi ve desteği sağlanmalıdır. Çalışanların da katılımıyla işle ilgili gerçekçi hedefler konulmalı ve hedefler kademeli olarak arttırılmalıdır.

Kişisel gelişim, zaman yönetimi, meditasyon ve gevşeme eğitimleri düzenlenebilir. Çalışanlara tükenmişlikle ilgili eğitimler verilmeli, başa çıkmak için gerekli danışmanlık hizmetleri sağlanabilir.

Büyük kurumlarda bir endüstri psikologunun istihdamının; çalışanın tükenmişliğinin önlenmesi, iş doyumunun, motivasyonunun, performansının ve verimliliğinin artırılması gibi konularda danışmanlık hizmeti vermesi sağlanabilir (Öztuna, 2005:21–22).

Devlet yönetimi düzeyinde; insana hizmet veren mesleklerde sistemdeki ödül kaynaklarının arttırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret sorunun giderilmesi, tatil ve sosyal aktivite olanaklarının arttırılması, personel yetersizliği sorunun çözülmesi, demokratik, sorumluluk ve yetkilerin paylaşıldığı yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi yapılabilir (Sönmez, 2006:22).

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada örgüt iklimi ve büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla betimleyici bir araştırma modeli kullanılmıştır.

3.2. Evren Ve Örneklem

Araştırma İzmir ili ile sınırlı tutulmuş olup, belediyelere ve bakanlıklara bağlı kamu kuruluşlarında görevli büro çalışanları araştırma evrenini oluşturmuştur.

Evrenin büyüklüğü örneklem formülü yardımı ile belirlenmiş ve örneklem yöntemi olarak basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır.

İzmir ilinde kamu kuruluşlarında anket yapılan 1 Aralık 2008–22 Şubat 2009 tarihleri arasında 2112 büro çalışanı görev yapmaktadır. Gerek zaman ve gerekse maddi kısıtlamalar nedeniyle anket tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 385 kişiye uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Ryan'ın (1995) geliştirdiği model uygulanmıştır. Ryan'ın geliştirdiği model şu şekildedir.

$$n = \frac{N P q}{(N - 1) B^2 + P q} \cdot \frac{Z^2}{2}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

n = Örneklem sayısı

N = Araştırmaya konu olan topluluğu

P = Topluluk oranını ve tahmini

q = 1 – P ‘ yi

B = Katlanılabilir hata oranını

Z = İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Buna göre;

$$N = 2112$$

$$P = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$B = 0,05$$

$$Z = 2$$

$$n = \frac{2112 (0,5)(0,5)}{(2112 - 1) (0,05)^2 + (0,5)(0,5)} \cdot \frac{1}{2^2}$$

$$n = 385 \text{ kişi}$$

Örneklem sayısının belirlenmesi için araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gerekmektedir. Araştırmanın konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranını ve tahminini ifade eden P değeri 0,5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı matematiksel bir kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı % 3–5 arasında tahmin edilmelidir. %3'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak; % 5'e yaklaştıkça ise örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Güven aralığı %95 buna bağlı olarak Z değeri ise 2'dir.

Bu formüle göre bulunan örneklem büyüklüğü yeterli gelmiştir. 385 kişiye uygulanması gereken anket 400 kişiye uygulanmış 15 tanesi hatalı olduğu gerekçesiyle çıkarılmış 385 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

İhtiyaç duyulan veriler, görüşme yoluyla uygulanan anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir.

Anketler, ilgili kişilerle karşılıklı görüşülerek doldurulmuş olup, uygulanmasında anketör kullanılmamıştır. Dolayısıyla tüm veriler birinci elden elde edilerek çıkabilecek yanlış anlamalar önlenmiştir.

3.4. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kişisel bilgiler dışında toplam 44 soru bulunmaktadır. Anket formu çoktan seçmeli soru çeşidiyle hazırlanmıştır.

Üç gruptan oluşan anket formunun birinci grubunda büro çalışanlarının kişisel bilgileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorular ile kamuda görev yapan büro çalışanlarına ait kimlik bilgilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

İkinci grupta örgüt iklimi ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu sorular Journal Of Management 27 (Rogg ve Diğerleri, 2001, 431–449.) sayısında yayınlanan “Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction” orijinal isimli makalesinde yer alan örgütsel iklim anket soruları aslına sadık kalınarak Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır (Özdemir, 2006). Bu sorular 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmış olup, örgüt ikliminin varlığı ve çalışanların örgüt iklimi hakkındaki düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Üçüncü grupta büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorular Maslach Tükenmişlik Ölçeği çerçevesinde düzenlenmiştir (Çapri, 2006: 62–77). Bu sorular 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmış olup, büro çalışanlarının tükenme nedenleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiş ölçeğin güvenirlik katsayısı duygusal tükenmişlik için 0,88; kişisel başarı için 0,83 ve duyarsızlaşma için 0,72 olarak saptanmıştır. Çam tarafından da ölçeğin Türkçe versiyonunun güvenirliliği incelenmiştir. İki yüz yetmiş altı hemşireden oluşan denek grubunun verdikleri yanıtlara dayanarak elde edilen Kuder- Richardson 20 formülüne göre güvenirlilik katsayıları duygusal tükenme için 0,89; duyarsızlaşma için 0,71 ve kişisel başarı için 0,72 bulunmuştur. Ölçeğin yarıya bölme tekniği ile saptanan korelasyon katsayılarının

Sperman- Brown düzeltmesi yapıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik ise duygusal tükenme için 0,84; duyarsızlaşma için 0,78 ve kişisel başarı için 0,72'dir (Öztürk ve Diğerleri, 2008: 92–99).

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin toplanıp analiz edilmesiyle genellemelere gidilmiştir. Genellemeye girmeyen özel durumlar ayrıca belirtilmiştir. Uygulanan anket sonuçlarında istatistiksel değerlendirmeler yapıpıp çözümlenerek, yorumlama yoluna gidilmiş, gerekli görüldüğü takdirde şekil ve tablolara yer verilmiştir.

İstatistiksel karşılaştırmalarda 0,05 ten küçük p (anlamlılık) değerleri ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiksel analizlerde anketin orijinaline sadık kalınırken istatistiksel karşılaştırmalarda verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda gruplar birleştirilmiştir.

Yapılan örgütsel iklim ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki çalışanların verdikleri cevapların, örgütsel iklim ortalamalarının, 5'li likert ölçeğinde "4 katılıyorum" derecesi sonucuna ve tükenmişlik düzeyi ortalamalarının 5'li likert ölçeğinde "5 çoğu zaman" derecesi sonucuna göre, araştırmaya katılanların cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının istatistiki açıdan değerlendirmesi amacıyla bağımsız örneklemle t-testi yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki çalışanların verdikleri cevapların, örgütsel iklim ortalamalarının, 5'li likert ölçeğinde "4 katılıyorum" derecesi sonucuna ve tükenmişlik düzeyi ortalamalarının 5'li likert ölçeğinde "5 çoğu zaman" derecesi sonucuna göre, araştırmaya katılanların yaş grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının istatistiki açıdan değerlendirmesi amacıyla bağımsız örneklemle anova (varyans) yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki çalışanların verdikleri cevapların, örgütsel iklim ortalamalarının, 5'li likert ölçeğinde "4 katılıyorum" derecesi sonucuna ve tükenmişlik düzeyi ortalamalarının 5'li likert ölçeğinde "5 çoğu zaman" derecesi sonucuna göre, araştırmaya katılanların medeni durum grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının istatistiki açıdan değerlendirmesi amacıyla bağımsız örneklemle t-testi yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki çalışanların verdikleri cevapların, örgütsel iklim ortalamalarının, 5’li likert ölçeğinde “4 katılıyorum” derecesi sonucuna ve tükenmişlik düzeyi ortalamalarının 5’li likert ölçeğinde “5 çoğu zaman” derecesi sonucuna göre, araştırmaya katılanların eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının istatistiki açıdan değerlendirmek amacıyla anova (varyans) analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki çalışanların verdikleri cevapların, örgütsel iklim ortalamalarının, 5’li likert ölçeğinde “4 katılıyorum” derecesi sonucuna ve tükenmişlik düzeyi ortalamalarının 5’li likert ölçeğinde “5 çoğu zaman” derecesi sonucuna göre, araştırmaya katılanların meslekteki hizmet yılı grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının istatistiki açıdan değerlendirmesi amacıyla anova (varyans) analizi yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada öncelikle büro çalışanlarının örgüt iklimi ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri ifade eden hipotezler geliştirilmiştir.

H1. Örgüt iklimi ile büro çalışanlarının duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H2. Örgüt iklimi ile büro çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H3. Örgüt iklimi ile büro çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Sonrasında büro çalışanlarının demografik özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

H4. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının cinsiyetleri açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H5. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının cinsiyetleri açısından tükenmişlik duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H6. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının cinsiyetleri açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H7. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının yaşları açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H8. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının yaşları açısından duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H9. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının yaşları açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H10. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının medeni durumları açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H11. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının medeni durumları açısından duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H12. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının medeni durumları açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H13. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının eğitim durumları açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H14. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının eğitim durumları açısından duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H15. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının eğitim durumları açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H16. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H17. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları açısından duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H18. Araştırmaya katılan büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, anket formu ile elde edilen verilerin istatistiksel analize bağlı olarak tablolar oluşturulup yorumlar yapılmıştır. Ankete katılan 385 büro çalışanının demografik özellikleriyle ilgili tablo ve yorumlar bir başlık altında, örgüt iklimi ve tükenmişlik düzeyleriyle ilgili tablo ve yorumlar bir başlık altında incelenmiştir.

4.1. Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Demografik Özellikleriyle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan büro çalışanlarının cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, meslekteki hizmet yıllarına, haftalık çalışma saatlerine ve çalıştıkları kurumun personel sayısına göre dağılımı tablo'da verilmiştir.

Tablo 4**Ankete Katılan Büro Çalışanları İle İlgili Demografik Bilgiler**

Demografik Özellikler		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	238	61,8
	Erkek	147	38,2
Yaş	18–25	106	27,5
	26–35	150	39,0
	36 +	129	33,5
Eğitim Durumu	Lise	119	30,9
	Önlisans	144	37,4
	Lisans	122	31,7
Medeni Durum	Evli	193	50,1
	Bekar	192	49,9
Meslekteki Hizmet Yılı	1–5 Yıl	134	34,8
	6–10 Yıl	107	27,8
	11–15 Yıl	69	17,9
	16+ Yıl	75	19,5
Haftalık Çalışma Saati	40 Saat ve Altı	59	15,3
	40 Saat +	326	84,7
Çalıştığı Kurumun Personel Sayısı	1–150	236	61,3
	151 +	149	38,7
Toplam		385	100,0

Tablo 4’den de görüldüğü gibi araştırmaya katılan büro çalışanlarının %38,2’si erkek, %61,8’i bayanlardan oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan personelin büyük çoğunluğunun (%61,8) bayanlardan oluştuğu gözlemlenmektedir.

Araştırmaya katılan büro çalışanlarının % 27,5’i 18–25 yaş grubunda, % 39’u 26–35 yaş grubunda, % 33,5’i 36 üstü yaş grubundadır. Buna göre araştırmaya katılan personelin büyük çoğunluğu 26–35 (% 39,0) yaş grubunda yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan büro çalışanlarının % 30,9’u lise, %37,4’ü önlisans ve %31,7’si lisans mezunudur. Buna göre araştırmaya katılan büro çalışanlarının çoğunluğu (37,4) önlisans mezunudur.

Araştırmaya katılan büro çalışanlarının % 50,1’i evli %49,9’u bekardır. Buna göre evli ve bekar oranı birbirine eşittir.

Araştırmaya katılan büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları şu şekildedir: % 34,8'i 1–5 yıl arasında, % 27,8'i 6–10 yıl arasında, %17,9'u 11–15 yıl arasında, %19,5'i 16 yıl üstünde görev yapmaktadırlar. Buna göre araştırmaya katılan büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılı açısından çoğunlukla 0–5 (%34,8) yıl arasında olduğu gözlemlenmektedir. Daha sonra ise 6–10 yıl (% 27,8) arası olduğu söylenebilir. Bu durumda büro çalışanlarının meslekteki çalışma yıllarının 0–10 yıl arasında yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan büro çalışanlarının % 15,3'ü haftada 40 saat altında, % 84,7'si haftada 40 saat ve üstünde çalışmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılan büro çalışanlarının çoğunluğu (% 84,7) 40 saat ve üstünde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan büro çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki personel sayısı 1–150 arasında olanlar % 61,3, çalıştıkları kurumdaki personel sayısı 150 ve üstünde olanlar % 38,7'dir. Buna göre büyük çoğunlukla (% 61,3) 1–150 kişi arasında çalışanla birlikte görev yapmaktadırlar.

4.2. Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Örgüt İklimi Ve Tükenmişlik Hakkındaki Görüşleri İle İlgili Bilgiler

Tablo 5

Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Örgüt İklimi İle İlgili Görüşleri

Görüşler	Ort.	S.sp.
1.Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.	4,07	0,974
2.Yöneticiler ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar.	3,68	1,278
3.Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar.	3,97	1,080
4.Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.	4,01	0,991
5.Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar.	3,53	1,075
6.İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	3,91	1,84
7.Çalışanlar birbirine karşı güven içindedirler.	3,21	1,161
8.İşletme çalışanları, işlerinden gurur duyarlar.	3,19	1,142
9.Başka bir işletmeden teklif gelse bile, çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder.	4,27	0,795
10.Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakarlığı yapmaktadır.	3,72	0,906
11.Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler.	3,78	1,032
12.Bu işyeri, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.	3,53	1,008
13.Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.	3,84	0,983
14.İşlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında işbirliği vardır.	4,02	1,080
15.Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri zamanında birbirlerine aktarırlar.	4,09	0,893
16.Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.	4,16	0,723
17.İşletmemin ürün ve hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir.	3,60	1,221
18.Çalışanlar arasında uyum ve işbirliği vardır.	3,51	1,175
19.Çalışanlar arasında yardımlaşma vardır.	3,85	0,922
20.Çalışanlar arasında rekabet vardır.	4,62	0,635
21. Karşılaştığım problemler ve şikayetlerim yönetimce dikkate alınır.	3,91	1,005
Toplam	3,83	1,043

Tablo 5’de araştırmaya katılan büro çalışanlarının tek tek örgüt iklimleriyle ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması görülmektedir. Örgüt iklimi beş üzerinden değerlendirildiği için ankete katılan büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun örgütteki atmosferden memnun oldukları söylenebilir. Zira ortalamanın sonucu 3,19 ile 4,62 değerleri arasında değişmekte olup ortalama 3,83 çıkmıştır.

Tablo 6

**Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Tükenmişlik İle İlgili Görüşlerinin
Tükenmişlik Alt Ölçeklerine Göre İncelenmesi**

Görüşler	Ort.	s.sp.
Duygusal Tükenme		
1. İşimden soğudumu hissediyorum.	2,31	1,053
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	2,69	1,060
3. Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.	1,92	1,066
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	2,35	1,149
5. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1,95	0,980
6. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	2,61	1,256
7. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	3,13	1,429
8. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	2,30	1,197
9. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1,67	1,114
Toplam	2,32	0,776
Duyarsızlaşma		
1. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1,41	0,799
2. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1,92	1,079
3. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1,97	1,176
4. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1,70	1,155
5. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	2,38	1,249
Toplam	1,87	0,759
Kişisel Başarı		
1. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	3,89	0,847
2. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	4,26	0,791
3. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	3,88	1,036
4. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	4,29	0,894
5. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	4,29	0,801
6. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	3,88	1,026
7. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	3,77	1,061
8. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	3,49	1,118
Toplam	3,96	0,428

Tablo 6’da araştırmaya katılan büro çalışanlarının tükenmişlik ile ilgili görüşlerinin tükenmişlik alt ölçeklerine göre ortalamaları görülmektedir. Büro çalışanlarının duygusal tükenme düzeylerine göre ortalamanın 2,32 olup, büro çalışanlarında çok fazla duygusal tükenme olmadığı söylenilebilir. Büro çalışanlarının

duyarsızlaşma düzeylerine bakıldığında duyarsızlaşmanın çok az olduğu ve ortalamanın 1,87 olduğu söylenilebilir. Büro çalışanlarının kişisel başarıda düşme hissi düzeyleri ise yüksek olup ortalama 3,96'dır. Bu sonuçta tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 7

Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Örgüt İklimi İle Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Tükenmişlik Alt Ölçekleri		
		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Örgüt İklimi	Pearson Correlation	-,567	-,470	,357
	p	,000	,000	,000
	N	385	385	385

*p<,05

Tablo 7’de yapılan korelasyon analizine göre örgüt iklimi ile duygusal tükenme arasında ters yönde orta düzeyde $r = -0,567$ ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmanın ana hipotezini destekleyen H1 “Örgüt iklimi ile büro çalışanlarının duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Korelasyon analiz sonucunda, örgüt iklimi ile duyarsızlaşma arasında ters yönde orta düzeyde $r = -0,470$ ilişki tespit edilmiştir (Tablo 7). Bu sonuca göre araştırmanın ana hipotezini destekleyen H2 “Örgüt iklimi ile büro çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmaktadır..” hipotezi kabul edilmektedir.

Korelasyon analiz sonucunda, örgüt iklimi ile kişisel başarı arasında aynı yönde orta düzeyde $r = 0,357$ ilişki olduğu söylenebilir. (Tablo 7). Bu sonuca göre araştırmanın ana hipotezini destekleyen H3 “Örgüt iklimi ile büro çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır..” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 8

Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort	s.sp.	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	238	2,3608	0,83126	1,084	0,279
	Erkek	147	2,2725	0,67894		
	Toplam	385	2,3271	0,77690		
Duyarsızlaşma	Kadın	238	1,9143	0,80455	1,334	0,183
	Erkek	147	1,8082	0,67738		
	Toplam	385	1,8738	0,75936		
Kişisel Başarı	Kadın	238	3,9761	0,45589	0,486	0,627
	Erkek	147	3,9542	0,38026		
	Toplam	385	3,9677	0,42821		

*p<,05

Tablo 8’de araştırmaya katılan büro çalışanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Duygusal tükenme ortalamalarına göre kadın büro çalışanlarının duygusal tükenme düzeylerinin çoğunlukla düşük olduğu (2,36), erkek büro çalışanlarının da duygusal tükenme düzeylerinin çoğunlukla düşük olduğu (2,27) görülmüştür. Cinsiyet ile duygusal tükenme arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış T testi sonucunda böyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$t_{(385)} = 1,084$, $p=0,279>0,05$]. Bu sonuca göre H4 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının cinsiyetleri açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Duyarsızlaşma ortalamalarına göre kadın büro çalışanlarının duyarsızlaşma düzeylerinin çoğunlukla düşük olduğu (1,91), erkek büro çalışanlarının da duyarsızlaşma düzeylerinin çoğunlukla düşük olduğu (1,80) görülmüştür. Cinsiyet ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış T testi sonucunda böyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$t_{(385)} = 1,334$, $p=0,183>0,05$]. Bu sonuca göre H5 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının cinsiyetleri açısından duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel başarı ortalamalarına göre kadın büro çalışanlarının kişisel başarı düzeylerinin çoğunlukla yüksek olduğu (3,97), erkek büro çalışanlarının da kişisel başarı düzeylerinin çoğunlukla yüksek olduğu (3,95) görülmüştür. Cinsiyet ile kişisel

başarı arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış T testi sonucunda böyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$t_{(385)} = 0,486$, $p=0,627>0,05$]. Bu sonuca göre H6 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının cinsiyetleri açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9

Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Yaşlarına Göre Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi

	Yaş	N	Ort.	s.sp.	F	p
Duygusal Tükenme	18–25	106	2,4493	0,73896	9,665	0,000
	26–35	150	2,4470	0,83535		
	36 +	129	2,0872	0,68065		
	Toplam	385	2,3271	0,77690		
Duyarsızlaşma	18–25	106	2,2019	0,80261	18,209	0,000
	26–35	150	1,8533	0,79737		
	36 +	129	1,6279	0,55747		
	Toplam	385	1,8738	0,75936		
Kişisel Başarı	18–25	106	3,8356	0,42828	12,359	0,000
	26–35	150	3,9456	0,34922		
	36 +	129	4,1027	0,47353		
	Toplam	385	3,9677	0,42821		

Tablo 9’da araştırmaya katılan büro çalışanlarının yaşlarına göre tükenmişlik alt ölçek düzeyleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda 18–25 yaş arası tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenme düzeyi 2,4493; 26–35 yaşa arası duygusal tükenme düzeyi 2,4470; 36 yaş ve üzerinde duygusal tükenme düzeyi ise 2,0872 olarak tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının yaşları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, Anova testi sonucunda, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir [$F_{(2,382)} = 9,665$, $p=0,000<0,05$]. Post Hoc testinin sonuçlarına göre, 18-25 yaş arası büro çalışanları (Ort.= 2,4493) ile 26-35 yaş arası büro çalışanları (Ort.= 2,4470), 36 yaş ve üzeri büro çalışanlarına göre (Ort.= 2,0872) daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Bu sonuca göre; H7 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının yaşları açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda 18–25 yaş arası tükenmişlik alt ölçeği duyarsızlaşma düzeyi 2,20; 26–35 yaşa arası duyarsızlaşma düzeyi 1,85; 36 yaş ve üzerinde duyarsızlaşma düzeyi ise 1,62 olarak tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının yaşları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, Anova testi sonucunda, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir [$F_{(2,382)} = 18,209$, $p=0,000<0,05$]. Post Hoc testinin sonuçlarına göre, 18-25 yaş arası büro çalışanları (Ort.= 2,2019) ile 26-35 yaş arası büro çalışanları (Ort.= 1,8533), 36 yaş ve üzeri büro çalışanlarına göre (Ort.= 1,6279) daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Bu sonuca göre; H8 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının yaşları açısından duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda 18–25 yaş arası tükenmişlik alt ölçeği kişisel başarı düzeyi 3,83; 26–35 yaşa arası kişisel başarı düzeyi 3,94; 36 yaş ve üzerinde kişisel başarı düzeyi ise 4,10 olarak tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının yaşları ile kişisel başarı düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, Anova testi sonucunda, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir [$F_{(2,382)} = 12,359$, $p=0,000<0,05$]. Post Hoc testinin sonuçlarına göre, 18-25 yaş arası büro çalışanları (Ort.= 3,8356) ile 26-35 yaş arası büro çalışanları (Ort.= 3,9456), 36 yaş ve üzeri büro çalışanlarına göre (Ort.= 4,1027) daha düşük kişisel başarı düzeylerine sahiplerdir. Bu sonuca göre; H9 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının yaşları açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 10

Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort	s.sp.	t	p
Duygusal Tükenme	Evli	193	2,2647	0,70207	-1,583	0,059
	Bekar	192	2,3898	0,84268		
	Toplam	385	2,3271	0,77690		
Duyarsızlaşma	Evli	193	1,7285	0,62855	-3,830	0,000
	Bekar	192	2,0198	0,84817		
	Toplam	385	1,8738	0,75936		
Kişisel Başarı	Evli	193	3,9391	0,49675	-1,315	0,000
	Bekar	192	3,9965	0,34487		
	Toplam	385	3,9677	0,42821		

*p< ,05

Tablo 10’da araştırmaya katılan büro çalışanlarının medeni durumlarına göre tükenmişlik alt ölçek düzeyleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenme ortalamalarına göre evli büro çalışanlarının duygusal tükenme düzeyleri 2,26; bekar büro çalışanlarının duygusal tükenme düzeyleri 2,38 olarak tespit edilmiştir. Medeni durum ile duygusal tükenme arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, T testi sonucunda böyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$t_{(385)} = -1,583$, $p=0,059>0,05$]. Bu sonuca göre H10 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının medeni durumları açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda tükenmişlik alt ölçeği duyarsızlaşma ortalamalarına göre evli büro çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri 1,72; bekar büro çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri 2,01 olarak tespit edilmiştir. Medeni durum ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, T testi sonucunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir [$t_{(385)} = -3,830$, $p=0,000>0,05$]. Bu sonuca göre H11 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının medeni durumları açısından duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda tükenmişlik alt ölçeği kişisel başarı ortalamalarına göre evli büro çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri 3,93; bekar büro çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri 3,99 olarak tespit edilmiştir. Medeni durum ile kişisel başarı

arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, T testi sonucunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir [$t_{(385)} = -1,315$, $p=0,000>0,05$]. Bu sonuca göre H12 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının medeni durumları açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11

Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi

	Eğitim Durumu	N	Ort	s.sp.	F	p
Duygusal Tükenme	Lise	119	2,3235	,66212	0,451	0,638
	Önlisans	144	2,2871	,78125		
	Lisans	122	2,3778	,87300		
	Toplam	385	2,3271	,77690		
Duyarsızlaşma	Lise	119	1,8118	,52934	0,573	0,564
	Önlisans	144	1,9014	,78339		
	Lisans	122	1,9016	,90882		
	Toplam	385	1,8738	,75936		
Kişisel Başarı	Lise	119	3,9412	,41292	0,995	0,371
	Önlisans	144	4,0074	,40315		
	Lisans	122	3,9467	,46961		
	Toplam	385	3,9677	,42821		

* $p<,05$

Tablo 11’de araştırmaya katılan büro çalışanlarının eğitim durumlarına göre tükenmişlik alt düzeyleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda lise mezunlarının tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenme düzeyi 2,32; Önlisans mezunlarının duygusal tükenme düzeyi 2,28; lisans ve üzeri mezunlarının duygusal tükenme düzeyi ise 2,37 olarak tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, Anova testi sonucunda, anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$F_{(2,382)} = 0,451$, $p=0,638>0,05$]. Bu sonuca göre; H13 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının eğitim durumları açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda lise mezunlarının tükenmişlik alt ölçeği duyarsızlaşma düzeyi 1,81; Önlisans mezunlarının duyarsızlaşma düzeyi 1,90; lisans ve üzeri

mezunlarının duyarsızlaşma düzeyi de 1,90 olarak tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının eğitim durumları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, Anova testi sonucunda, anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$F_{(2,382)} = 0,573$, $p=0,564>0,05$]. Bu sonuca göre; H14 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının eğitim durumları açısından duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda lise mezunlarının tükenmişlik alt ölçeği kişisel başarı düzeyi 3,94; Önlisans mezunlarının kişisel başarı düzeyi 4,00; lisans ve üzeri mezunlarının kişisel başarı düzeyi ise 3,94 olarak tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının eğitim durumları ile kişisel başarı düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, Anova testi sonucunda, anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$F_{(2,382)} = 0,995$, $p=0,371>0,05$]. Bu sonuca göre; H15 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının eğitim durumları açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 12

**Ankete Katılan Büro Çalışanlarının Meslekteki Hizmet Yıllarına Göre
Tükenmişlik Alt Ölçek Düzeylerinin İncelenmesi**

	Meslekteki Hizmet Yılı	N	Ort	s.sp.	F	p
Duygusal Tükenme	1–5 yıl	134	2,2817	0,74917	10,799	0,000
	6–10 yıl	107	2,6127	0,86299		
	11–15 yıl	69	2,3514	0,75131		
	16 + yıl	75	1,9783	0,54073		
	Toplam	385	2,3271	0,77690		
Duyarsızlaşma	1–5 yıl	134	1,9642	0,76811	9,417	0,000
	6–10 yıl	107	2,0636	0,84590		
	11–15 yıl	69	1,8000	0,71043		
	16 + yıl	75	1,5093	0,48635		
	Toplam	385	1,8738	0,75936		
Kişisel Başarı	1–5 yıl	134	3,8933	,44390	3,460	0,017
	6–10 yıl	107	3,9568	,36790		
	11–15 yıl	69	4,0018	,42470		
	16 + yıl	75	4,0850	,46096		
	Toplam	385	3,9677	,42821		

* $p<,05$

Tablo 12’de araştırmaya katılan büro çalışanlarının meslekteki hizmet yıllarına göre tükenmişlik alt ölçek düzeyleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda meslekte 1–5 yıl arasında hizmet verenlerin duygusal tükenme düzeyi 2,28; 6–10 yıl arasında hizmet verenlerin duygusal tükenme düzeyi 2,61; 11–15 yıl arasında hizmet verenlerin duygusal tükenme düzeyi 2,35; 16 yıl ve üzeri hizmet verenlerin duygusal tükenme düzeyi 1,97 olarak tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, Anova testi sonucunda, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir [$F_{(2,381)} = 10,799$, $p=0,000<0,05$]. Post Hoc testinin sonuçlarına göre, 1–5 yıl arasında hizmet veren büro çalışanları (Ort.= 2,2817), 6–10 yıl arasında hizmet veren büro çalışanları (Ort.= 2,6127) ile 11–15 yıl arasında hizmet veren büro çalışanları (Ort.= 2,3514) 16 yıl ve üzerinde hizmet veren büro çalışanlarına göre (Ort.= 1,9783) daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Bu sonuca göre; H16 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları açısından duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda meslekte 1–5 yıl arasında hizmet verenlerin duyarsızlaşma düzeyi 1,96; 6–10 yıl arasında hizmet verenlerin duyarsızlaşma düzeyi 2,06; 11–15 yıl arasında hizmet verenlerin duyarsızlaşma düzeyi 1,80; 16 yıl ve üzeri hizmet verenlerin duyarsızlaşma düzeyi 1,50 olarak tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, Anova testi sonucunda, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir [$F_{(2,381)} = 9,417$, $p=0,000<0,05$]. Post Hoc testinin sonuçlarına göre, 1–5 yıl arasında hizmet veren büro çalışanları (Ort.= 1,9642), 6–10 yıl arasında hizmet veren büro çalışanları (Ort.= 2,0636) ile 11–15 yıl arasında hizmet veren büro çalışanları (Ort.= 1,8000) 16 yıl ve üzerinde hizmet veren büro çalışanlarına göre (Ort.= 1,5093) daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Bu sonuca göre; H17 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları açısından duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda meslekte 1–5 yıl arasında hizmet verenlerin kişisel başarı düzeyi 3,89; 6–10 yıl arasında hizmet verenlerin kişisel başarı düzeyi 3,95; 11–15 yıl arasında hizmet verenlerin kişisel başarı düzeyi 4,00; 16 yıl ve üzeri hizmet verenlerin kişisel başarı düzeyi 4,07 olarak tespit edilmiştir. Büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları ile kişisel başarı düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup

olmadığı araştırılmış, Anova testi sonucunda, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir [$F_{(2,381)} = 3,460$, $p=0,017<0,05$]. Post Hoc testinin sonuçlarına göre, 1–5 yıl arasında hizmet veren büro çalışanları (Ort.= 3,8933), 6–10 yıl arasında hizmet veren büro çalışanları (Ort.= 3,9568) ile 11–15 yıl arasında hizmet veren büro çalışanları (Ort.= 4,0018) 16 yıl ve üzerinde hizmet veren büro çalışanlarına göre (Ort.= 4,0850) daha düşük kişisel başarı düzeyine sahiplerdir. Bu sonuca göre; H18 “Araştırmaya katılan büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları açısından kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Örgüt ikliminin tükenmişlikle ilişkisini ölçerek, örgüt iklimi olumlu olan işletmelerde görev yapan büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığı ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma sonucuna göre büro çalışanlarının örgüt ikliminden memnun oldukları görülmüştür (Tablo 5). Ayrıca büro çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri düşük iken, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 6). Bu sonuçta tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın ana hipotezini test amacıyla örgüt iklimi ve tükenmişlik alt ölçekleri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları şu şekildedir:

- Tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenme boyutunda H1 “Örgüt iklimi ile büro çalışanlarının duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda; büro çalışanlarının örgüt iklimindeki memnunluk düzeyleri arttıkça duygusal tükenme düzeyleri azalacak; örgüt iklimindeki memnunluk düzeyleri azaldıkça duygusal tükenme düzeyleri artacaktır.

- Tükenmişlik alt ölçeği duyarsızlaşma boyutunda H2 “Örgüt iklimi ile büro çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda; büro çalışanlarının örgüt iklimindeki memnunluk düzeyleri arttıkça duyarsızlaşma düzeyleri azalacak; örgüt iklimindeki memnunluk düzeyleri azaldıkça duyarsızlaşma düzeyleri artacaktır.

- Tükenmişlik alt ölçeği kişisel başarı boyutunda H3 “Örgüt iklimi ile büro çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda; büro çalışanlarının örgüt iklimindeki memnunluk düzeyleri arttıkça kişisel başarı düzeyleri de azalacak; örgüt iklimindeki memnunluk düzeyleri azaldıkça kişisel başarı düzeyleri de azalacaktır.

- Bu sonuçlara göre araştırmanın temel hipotezi “Örgüt iklimi ve tükenmişlik alt ölçek düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” kabul edilmektedir. Buna göre örgüt ikliminin olumlu olması durumunda tükenmişlik düzeyi düşecektir.

Cinsiyet değişkeni ile tükenmişlik alt ölçekleri analiz edilmiş, sonuçları şu şekilde bulunmuştur:

- Yapılan T testi sonucunda cinsiyet ile duygusal tükenme düzeyleri arasında yine anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 8). Bu sonuca göre H4 hipotezi reddedilmiştir. Duygusal tükenme cinsiyete göre değişkenlik göstermemektedir. Ancak, Aslan ve Diğerleri (1997) ve Budak ve Sürgevil (2005) yaptığı araştırmalarda kadınların duygusal tükenme düzeyinin erkeklere göre daha fazla olduğunu belirtirken; Özbek ve Girgin (1993) ise duygusal tükenme düzeyinin erkeklerde daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

- Cinsiyet ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 8). Bu sonuca göre H5 hipotezi reddedilmiştir. Duyarsızlaşma cinsiyete göre değişkenlik göstermemektedir. Literatürde duyarsızlaşma puanlarının kadınlarda daha yüksek olduğunu belirten çalışmalar olduğu gibi (Özdemir, 2001; Ergin, 1995); erkeklerde daha yüksek olduğunu bildiren çalışmalar da yer almaktadır (Özbek ve Girgin, 1993).

- Cinsiyet ile kişisel başarı düzeyleri arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 8). Bu sonuca göre H6 hipotezi reddedilmiştir. Kişisel başarı cinsiyete göre değişkenlik göstermemektedir. Taycan ve Diğerleri (2006) ve Karlıdağ ve Diğerleri (2000) çalışmalarında kişisel başarı puanı erkeklerde kadınlardan anlamlı şekilde yüksek bulmuşlardır. Bu farklılıkların nedeninin çalışma gruplarındaki katılımcı sayılarının ve erkek-kadın oranlarının farklı olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yaş ile tükenmişlik alt ölçek düzeyleri arasındaki ilişkiler ise şu şekildedir:

- Yapılan Anova testi sonucunda yaş ile tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenme düzeyi arasında yine anlamlı bir fark bulunmuş; H7 hipotezi kabul edilmiştir. Yaş arttıkça duygusal tükenme düzeyi azalmakta; yaş azaldıkça duygusal tükenme düzeyi artmaktadır. Bu sonuç araştırmanın ana hipotezini desteklemektedir.

- Yaş ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuş; H8 hipotezi kabul edilmiştir. Yaş arttıkça duyarsızlaşma düzeyi azalmakta; yaş azaldıkça

duyarsızlaşma düzeyi artmaktadır. Bu sonuç da araştırmının ana hipotezini desteklemektedir.

- Yaş ile kişisel başarı düzeyi arasında da anlamlı bir fark tespit edilmiş olup; H9 hipotezi kabul edilmiştir. Yaş arttıkça kişisel başarı düzeyi artmakta; yaş azaldıkça kişisel başarı düzeyi azalmaktadır. Bu sonuç yaş arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığını göstermektedir.

- Literatürde benzer araştırmalara bakıldığında; Özbek ve Girgin (1993) ve Sünter ve Diğerleri (2006), yaptıkları çalışmalarda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları açısından yaş grupları arasında fark olmadığını bildirirken, Karlıdağ ve Diğerleri (2000); Barutçu ve Serinkan (2008); Cemaloğlu ve Şahin (2007) çalışmalarında yaş grupları arasında aynı değişkenler açısından fark bulunduğu belirtmiştir.

Medeni durum ile tükenmişlik alt ölçek sonuçları ise şu şekildedir:

- Medeni durum ile tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenme arasında anlamlı bir fark tespit edilememiş (Tablo 10); H10 hipotezi reddedilmiştir. Duygusal tükenme medeni duruma göre değişkenlik göstermemektedir. Karlıdağ ve Diğerleri (2000) çalışmalarında bir farklılık olmadığını bildirirlerken Özbek ve Girgin (1993) duygusal tükenme puanlarının bekârlarda daha düşük olduğunu bildirmişlerdir.

- Medeni durum ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuş, H11 hipotezi kabul edilmiştir. Evli büro çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri daha düşük iken, bekar büro çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri daha yüksektir. Aslan ve Diğerleri de (1997) duyarsızlaşma puanlarının bekârlarda yüksek olduğunu bildirmişlerdir.

- Medeni durum ile kişisel başarı düzeyleri arasında da anlamlı bir fark bulunmuş, H12 hipotezi kabul edilmiştir. Evli büro çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri daha düşük iken, bekar büro çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri daha yüksektir. Aslan ve Diğerleri (1997) çalışmalarında kişisel başarı puanının evlilerde anlamlı şekilde yüksek olduğunu bildirmişlerdir.

- Bu sonuçlara göre evli büro çalışanlarının genel olarak tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu; bekar büro çalışanlarının ise tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Ancak Maslach ve Jackson ise yaptıkları araştırmada evli bireylerin bekarlara göre tutarlı bir şekilde daha az tükenmişlik örüntüsü gösterdiklerini

bildirmişlerdir. Alandaki birçok çalışmada da medeni durum ile tükenmişlik ilişkili bulunmuştur (Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Tuğrul ve Çelik, 2002; Izgar, 2001; Tümkiye, 1996; Torun, 1995; Ergin, 1992; Örmek, 1993;).

Eğitim durum ile tükenmişlik alt ölçek düzeyleri arasındaki ilişki da şu şekildedir:

- Yapılan Anova testi sonucunda eğitim durumları ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiş; H13 hipotezi reddedilmiştir. Duygusal tükenme eğitim durumuna göre değişkenlik göstermemektedir.

- Eğitim durumu ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında; eğitim durumu arttıkça duyarsızlaşma düzeylerinde de bir artış gözlenmiş; ancak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiş; H14 hipotezi reddedilmiştir. Duyarsızlaşma eğitim durumuna göre değişkenlik göstermemektedir.

- Eğitim durumu ile kişisel başarı arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiş; H15 hipotezi reddedilmiştir. Kişisel başarı eğitim durumuna göre değişkenlik göstermemektedir.

- Bu sonuçlara göre eğitim düzeyi tükenmişliği etkilememektedir. Ancak literatürde eğitim düzeyinin tükenmişliği etkileyen bir faktör olduğu ortaya konulmuştur (Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Tuğrul ve Çelik, 2002; Peker, 2002; Dönmez ve Güneş, 2000).

Büro çalışanlarının meslekteki hizmet yılları ile tükenmişlik alt ölçek düzeyleri arasındaki ilişki sonuçları ise şu şekildedir:

- Yapılan Anova testi sonucunda meslekteki hizmet yılları ile tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenme arasında anlamlı bir fark bulunmuş; H16 hipotezi kabul edilmiştir. Meslekteki hizmet yılları arttıkça duygusal tükenme düzeyleri azalmakta; meslekteki hizmet yılları azaldıkça duygusal tükenme düzeyleri artmaktadır.

- Meslekteki hizmet yılları ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark tespit edilmiş; H17 hipotezi kabul edilmiştir. Meslekteki hizmet yılları arttıkça duyarsızlaşma düzeyleri azalmakta; meslekteki hizmet yılları azaldıkça örgüt iklimindeki memnurluk düzeyleri artmaktadır.

- Meslekteki hizmet yılları ile kişisel başarı arasında da anlamlı bir fark tespit edilmiş; H18 hipotezi kabul edilmiştir. Meslekteki hizmet yılları arttıkça kişisel başarı

düzeyleri artmakta; meslekteki hizmet yılları azaldıkça kişisel başarı düzeyleri de azalmaktadır.

- Bu sonuçlara göre meslekteki hizmet yılları arttıkça tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Bu sonuç yaş değişkeni ile aynı yönde sonuç göstermekte olup; araştırma sonuçları tutarlılık göstermektedir.

5.2. Öneriler

Örgüt yapısı ve örgüt ikliminin tükenmişlik üzerinde etkisi olduğundan daha esnek, anlaşılır bir örgüt yapısı ile birlikte demokratik bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir.

Büro çalışanlarının işlerinde verimli olabilmeleri için işlerinden doyum sağlamaları gerektiği gerçeği bir kez daha vurgulanmıştır. Olumlu örgüt iklimi oluşturularak çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmak mümkündür. Bunun yanı sıra tükenmişliği ortaya çıkaran faktörlere dikkat edilebilir. Böylece beklenen performans sağlanabilir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ışığında örgüt ikliminin geliştirilmesine ve tükenmişliğin azaltılmasına yönelik olarak aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- Tükenmişlik düzeyinin düşürülebilmesi için katılımcı, çalışanların görüşlerine değer veren bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İşgörenlere önem verilmeli ve önemli oldukları hissettirilmelidir.
- İletişim çok fazla sınırlandırılmamalıdır.
- Kurum içi iletişimi geliştirmek için toplu sosyal aktiviteler düzenlenmelidir.
- Çalışanlar arasında etkileşim sağlanmalı; düzenli grup içi toplantıları yapılmalıdır.
- Örgütsel bağlılık duygusu oluşturulmalıdır.
- Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır.
- İşgören amaçları ile örgüt amaçları arasında denge kurulmalıdır.
- Monotonluk azaltılmalı, iş zenginleştirilmesi yapılmalıdır.

- Kariyer basamakları geliştirilmeli; sürekli eğitim olanakları sağlanmalıdır.
- Görev tanımları netleştirilmeli, işgörenler deneyimleriyle uyumlu görevlere atanmalıdır.
- Çalışanlara yapabilecekleri kadar iş yükü verilmelidir. İşin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlanmalıdır. Zor işler dönüşümlü olarak yapılmalıdır.
- Göreve yeni başlayan çalışanlar, eğitim ve seminerlere tabi tutulmalı, tecrübeli çalışanlara tarafından yönlendirilmelidir. Ayrıca yeni başlayan çalışanlarda iş yükü kademeli olarak arttırılmalıdır.
- İşgörenlere yaptıkları işle ilgili kararlarda söz hakkı verilmelidir.
- İşgörenlerin tükenme belirtilerini bilmesi, durumu erken tanınmasını sağlayacaktır.

5.3. Araştırmacılara Öneriler

- Bu araştırmada örgüt yapısı ve örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisi analiz edilmiştir. Dolayısıyla tükenmişliği etkileyen başka faktörlere bakılmamıştır. Bu açıdan tükenmişliği etkileyen diğer faktörlere de bakılabilir.
- Araştırma, kapsam ve sınırlılıklarda belirtildiği gibi, İzmir ili kamu kuruluşlarında görev yapan büro çalışanları ile yapılmıştır. Araştırma farklı kapsam ve sınırlılıklarda da gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- ACUNER, T. (2000). Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C. 2, S. 2. www.sbe.deu.edu.tr/adergi/ adresinden 27 Aralık 2008 tarihinde alınmıştır.
- AKINCI, B. Z. (2003). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- ALANYALI, L. K. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik Ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma) Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi Ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı.
- ARGUN, T. (1997). Değişim ve Gelecek. İstanbul: Executive Excellence Dergisi, Sayı:9, Aralık. www.rotaline.com adresinden 10 Ekim 2008 tarihinde alınmıştır.
- ARNEY, J. A. (2001). Ethics And Organizatioanl Structure: A Study Of Organizational Values. Colorado State University.
- ARSLAN, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.9, s. 203–228.
- ASLAN, H., ASLAN, R.O., KESEPARA, C. (1997). “Kocaeli'nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik, Tükenme Ve İş Doyumu” Toplum ve Hekim Dergisi,12:24–9.
- ATAY, O. (1998). Örgüt Kültürü ve Süreci. Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.16 S.13, Ekim <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> adresinden 17 Ekim 2008 tarihinde alınmıştır.
- AYDIN, K. (2004); “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi (Aksaray İli Örneği)” G. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- AYDOĞAN, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. Ankara: Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. S. 2. s. 203–215. www.ttefdergi.gazi.edu.tr-makaleler-2004-Sayi2-203-215

- AYTAÇ, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, www.isguc.org adresinden 17 Ekim 2008 tarihinde alınmıştır.
- BAHAR, E. (2004). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Olgusunun Ön Büro Çalışanları Üzerinde İncelenmesi Ve Çalışanların Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- BARUTÇU, E. ve SERİNKAN, C. (2008), “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, İzmir: Ege Akademik Bakış, C. 8, S. 2, s. 541–561.
- BAYER, E. (2003). Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.
- BİLGİÇ, H. M. (2005); “ Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Güneydoğu Anadolu Bölgesi Uygulaması)” G. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- BİRDİR, K. Ve TEPECİ, M. (2003); “Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdür İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, s. 93–106, Ankara.
- BOSEMAN, G. and PHATAK, A. (1989). Strategic Management; Text And Cases. New York: John Wiley and Sons.
- BOWDITCH, J. L. and BUONO A. F. (2005). A primer On Organizational Behavior. Hoboken, NJ : John Wiley.
- BROWN, L. A. (2002). An Investigation Of Organizational Burnout: Field Employees vs. Office Employees. New Jersey: Kean University.
- BUCAK, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri. Muğla Üniversitesi, SBE Dergisi Bahar Sayı 7.

- BUDAK, G. ve SÜRGEVİL, O. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 20, Sayı:2, s. 95–108.
- BULUÇ, B. (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 8, Güz, 513–522.
- CEMALOĞLU, N. ve ŞAHİN, D. E. (2007). “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C. 15, S. 2, s. 465–484.
- CERSPELL, P. J. (2007). Organizational Climate and Innovativeness in the Forest Products Industry. Oregon State University.
- CONTRERAS, C. (2007). Organizational Structure And Culture: Promising Practices That Lead To Cultural And Intellectual Diversity. Madison: University Of Wisconsin.
- ÇAM, O. (1991). “Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması” İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora tezi. 1991.
- ÇAPRI, B. (2006). “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması” Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. C. 2. S. 1. s. 62-77.
- ÇELİK, V. (1993). “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Verimlilik Dergisi, No:1. Ankara: MPM Yayını.
- ÇETİN, M. Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DEMİREL, T. (1997). Örgüt İklimi Farklı Örgüt İklimine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- DENGİZ, M. G. (2000), Takım Çalışması Teknikleri, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- DİNÇER, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- DİNLER, A. M. (2008). Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri. PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 4, 2, Temmuz, <http://www.paradoks.org> adresinden 20 Kasım 2008 tarihinde alınmıştır.
- DOĞAN, K. (2005); “Ankara’daki İki Eğitim ve Araştırma Hastanesine Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumu ve İlişkili Etmenler”, G. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- DÖNMEZ, B. ve GÜNEŞ, H. (2000). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik”, Eğitim Araştırmaları Dergisi, <http://www.Aniyayincilik.com.tr> adresinden 25 Kasım 2008 tarihinde alınmıştır.
- EFİL, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Alfa Basım.
- EKVALL, G. (1996). Organizational Climate For Creativity And Innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), 105–123.
- ERGİN, C. (1995), “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, C. 12, S. 1–2, s. 37–50.
- ERGİN, C. (1992). “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Envanterinin Uygulanması”, Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları 7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı s. 143–154.
- ERICKSON, A. J. (2000). Corporate Cultures: The Key to Safety Performance. From Occupational Hazards.
- ERTEKİN, Y. (1978). Örgüt İklimi. Ankara: TODAİE Yayınları.
- GÜRBÜZ, H. Ve BAYRAMLI, Ü. Ü. (2005); “Eskişehir İli Yönetici Sekreterlerinin Tükenmişlik Düzeylerini Belirleme Ölçeği”, Günümüz İş Ortamında Büro Yönetimi ve Sekreterlik IV. Ulusal Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, s. 143–162, Ankara.
- GÜRKAN, G. Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- IZGAR, H. (2001). “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, S. 27, S. 335–340.
- KARATAŞ, E. (2006). Ankara İlindeki İki Kamu Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Anabilim Dalı.
- KARLIDAĞ, R., ÜNAL, S. ve YOLOĞLU, S. (2000). “Hekimlerde İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyi” Türk Psikiyatri Dergisi, S. 11 s. 49–57.
- KOÇEL, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- KOZAK, M. A. (2001). “Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma”, G. Ü. Vakfı, Turizm Akademik, Ankara, Yıl 2001, Sayı 2, s. 11–19.
- LINDNER, J. E. (2008). The Influence Of Organizational Culture On Incremental Change In Higher Education: A Case Study. Presented to The Faculties Of The University Of Pennsylvania.
- MIKE, F. (2001). “Create a Positive Organizational Culture to Reduce Internet Misuse” National Public accountant. 46(7): 34–37.
- ÖGE, H. S. (1996). Örgüt İklimi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- ÖRMEN, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ÖZBEK, K. ve GİRGİN, G. (1993). “Sağlık Bakanlığı İzmir Teşkilatında Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması”, Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Ruh Sağlığı Bülteni, s. 40–3.
- ÖZDEMİR, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- ÖZDEMİR, H. Deniz (2001), Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- ÖZGÜVEN, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara: Pdrem Yayınları.
- ÖZTUNA, İ. G. (2005). “Oto Sanayi Sektöründeki Bir Firmada Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Etmenler”, G. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- ÖZTÜRK, A., TOLGA, Y., ŞENOL, V. ve GÜNAY, O. (2008). “Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Kayseri: Erciyes Tıp Dergisi, C. 30, S. 2, s. 92–99.
- PARDY, P. (2006). The Impact Of Organizational Culture On Patient Flow Initiatives. Royal Roads University.
- PEKER, R. (2002). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler”, Bursa: Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 15, S. 1, s. 305–318.
- ROBBINS, S. P. (1990). Organization Theory: Structure, Design, and Application. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- ROGG, K., DAVID, B.S., CARLA, S. and NEAL, S. (2001), “Human Resource Practices, Organizational Climate, And Customer Satisfaction”, USA: Journal of Management 27,s.431–449,
- QUIBLE, Z. K. (2005). Administrative Office Management (Eight Edition), Canada: Pearson Prentice Hall.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- SENGE, P. M. (1998). Yaşayan Şirket. İstanbul: Demirbank Kitapları.
- SCHEIN, H. E. (1990). “Organizational Culture”. American Psychologist. Vol:45,
- SCHEIN, E. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- SMITH, R. L. H. (2008). Developmental Intervention For Young Maltreated Children: Provider Characteristics, Organizational Climate, And Interventonists' Perceptions. Case Western Reserve University.

- SÖNMEZ, D. Z. (2006). Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı.
- SÜNTER, A. T., CANBAZ, S., DABAK, Ş., ÖZ, H. ve PEKŞEN, Y. (2006). “Pretisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri”, Genel Tıp Dergisi, 16(1).
- ŞAHİN, D. E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yönetim ve Denetimi Anabilim Dalı.
- ŞİMŞEK, M. Ş. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Günay Ofset.
- TARI, B. (2002). Analyzing The Fit Between Organizational Environment, Structure and Culture: A Case Study Of A Public Organization. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- TAYCAN, O., KUTLU, L., ÇİMEN, S. ve AYDIN N. (2006). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon Ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, S. 7, s. 100–108.
- TERZİ, A. R. (2000). Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TEVRÜZ, S. (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- TEVRÜZ, S. (1997); Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, (2. Baskı), Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve KalDer Yayını.
- TORUN, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- TOSUN, K. (1990). Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Yön Ajans.
- TUĞRUL, B ve ÇELİK, E. (2002). “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 2 S. 12.

- TÜMKAYA, S. (1996). Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler Ve Başaıkma Davranışları. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ÜNSALAN, E. ve ŞİMŞEKER, B. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- VAROL, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. A.Ü. SBF Dergisi, C. XLIV, S. 1-2.
- YÜKSEL, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ZAMMUTO, R. F., And KRAKOWER, J. Y. (1991). Quantitative And Qualitative Studies Of Organizational Culture. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), Research in Organizational Change and Development (Vol. 5, pp. 83-114). London, England: JAI Press Inc.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Anket; yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, örgüt yapısı ve ikliminin tükenmişliğe etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Vereceğiniz cevaplar başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Araştırmanın başarıya ulaşmasında vereceğiniz cevaplar son derece önemlidir. Bu bakımdan anket formunun doldurulması konusunda göstereceğiniz ilgiye ve ayırdığınız zamana şimdiden teşekkür ederim.

Arzu ÖZKANAN

Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi

Eğitimi Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz
1 () Kadın 2 () Erkek
2. Yaşınız
1 () 18-25 2 () 26-35 3 () 36-45 4 () 45-55 5 () 55 +
3. Eğitim Durumunuz
1 () Lise ve Dengi (Bölümünüzü Belirtiniz.....)
2 () Önlisans (Bölümünüzü Belirtiniz.....)
3 () Lisans 4 () Yüksek Lisans ve Doktora
4. Medeni Durumunuz
1 () Evli 2 () Bekar
5. Meslekteki Hizmet Yılıınız
1 () 1-5 yıl 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16 +
6. Haftalık Çalışma Saatiniz
1 () 40 saat ve altı 2 () 40 saat +
7. Çalıştığınız Kurumun Personel Sayısı
1 () 1-50 2 () 51-100 3 () 101-150 4 () 151-200
5 () 201-250 6 () 251-300 7 () 300 +

ÖRGÜT İKLİMİ ANKETİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.	O	O	O	O	O
2.Yöneticiler ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar.	O	O	O	O	O
3.Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar.	O	O	O	O	O
4.Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.	O	O	O	O	O
5.Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar.	O	O	O	O	O
6.İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	O	O	O	O	O
7.Çalışanlar birbirine karşı güven içindedirler.	O	O	O	O	O
8.İşletme çalışanları, işlerinden gurur duyarlar.	O	O	O	O	O
9.Başka bir işletmeden teklif gelse bile, çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder.	O	O	O	O	O
10.Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakarlığı yapmaktadır.	O	O	O	O	O
11.Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler.	O	O	O	O	O
12.Bu işyeri, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.	O	O	O	O	O
13.Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.	O	O	O	O	O
14.İşlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında işbirliği vardır.	O	O	O	O	O
15.Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri zamanında birbirlerine aktarırlar.	O	O	O	O	O
16.Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.	O	O	O	O	O
17.İşletmemin ürün ve hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir.	O	O	O	O	O
18.Çalışanlar arasında uyum ve işbirliği vardır.	O	O	O	O	O
19.Çalışanlar arasında yardımlaşma vardır.	O	O	O	O	O
20.Çalışanlar arasında rekabet vardır.	O	O	O	O	O
21. Karşılaştığım problemler ve şikayetlerim yönetimce dikkate alınır.	O	O	O	O	O

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

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