T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROJE ÇALIŞMASI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARDA TÜKENMİŞLİK DUYGUSUNA ETKİSİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA

SAMET KAVOĞLU

PROJE DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. A.SİNAN ÜNSAR

EDİRNE 2009

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROJE ÇALIŞMASI

SAMET KAVOĞLU tarafından hazırlanan **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARDA TÜKENMİŞLİK DUYGUSUNA ETKİSİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Proje Çalışmasının Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 14. maddesi uyarınca **10.11.2009 Salı** günü saat **11.00**'da yapılmış olup, proje çalışmasının* ……..…….…… **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. A. Sinan ÜNSAR	Başarılı	

* Jüri üyelerinin, proje çalışmasıyla ilgili kanaat açıklaması kısmında "Başarılı/Başarısız" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

ÖZET

Çalışanların gün boyu mutlu olduğu bir iş ortamının yaratılması, problemleri azaltır, ekip çalışmasını destekler, iş tatminini sağlar. Sonuçta da verimlilik ve karlılığı arttırır. Bu nedenle örgüt kültürü oluşturulurken çalışanların motivasyonunu arttırıcı, tükenmişlik duygusunu engelleyici bir düşünce ile hareket edilmelidir. Bu nedenle örgüt kültürü ve tükenmişlik kavramlarının incelenmesi verimlilik açısından önemlidir.

Bu çalışmada örgüt kültürü bağlamında çalışanın tükenmişlik duyguları ayrıntılı bir şekilde temel kuramlarla ele alınmıştır. Çalışanın tükenmişliği teoriler ve etkilendiği faktörlerle açıklanmaya çalışılarak; tükenmişliği azaltıcı yollar öneri olarak sunulmuştur. Örgüt kültürü ve tükenmişlik ile ilgili kuramsal çerçeve doğrultusunda bunlar arasındaki ilişki vurgulanmaya çalışılmıştır.

Son olarak da Trakya'da faaliyet gösteren bir kamu iktisadi teşekkülü personelini kapsayan anket çalışması ile örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlikleri üzerine etkileri çoklu değişkenler kullanılarak incelenmiştir.

ABSTRACT

The creation of a job environment where the staff is happy during the working hours, decreases the number of problems,supports team work and provides job satisfaction. As a result of this, efficiency and profitability increases. That's why while forming an organization culture, one must act with a consideration that would block the feeling of exhaustion and that would increase motivation. Because of this, the analysis of the terms of 'exhaustion and organization culture' is important in terms of efficiency.

In this study, the employee's feeling of exhaustion is handled in details with basic theories. Some ways to decrease exhaustion are offered as a solution while the exhaustion of an employee is explained by theories and the factors that effect it. The relationship between the exhaustion and organization culture is emphasized in the theoritical framework.

Lastly, with a questionarre applied to the staff in a state economic enterprise which have operations in Thrace, the effects of organization culture on exhaustion of employees were investigated by using multiple parameters.

İÇİNDEKİLER

ÖZET..... I
ABSTRACT..... II
TABLO LİSTESİ..... VI
ŞEKİL LİSTESİ..... VII

GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM..... 2
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ..... 2
1.1. Örgüt Kültürü Kavramı..... 3
1.2. Örgüt Kültürünün Unsurları..... 6
1.3. Örgüt Kültürünün Türleri..... 8
1.3.1. Maddi ve Manevi Kültür..... 8
1.3.2. Baskın ve Alt Kültür..... 9
1.3.3. Güçlü ve Zayıf Kültür..... 10
1.3.4. Üçlü Ayrım..... 12
1.3.5. Diğer Ayrımlar..... 12
1.4. Örgüt Kültürü Modelleri..... 13
1.4.1. Schein Modeli..... 13
1.4.1.1. Örgüt Kültürünün Seviyeleri..... 14
1.4.1.2. Örgüt Kültürünün Boyutları..... 15
1.4.2. Hawkins Modeli..... 16
1.4.3. Kluckhohn ve Strodtbeck Modeli..... 17
1.4.4. Laurent Modeli..... 18
1.4.5. Hofstede Modeli..... 19
1.4.6. Trompenaar Modeli..... 21
1.4.6.1. Örgüt Kültürü Boyutları..... 21
1.4.6.2. Örgüt Kültürü Tipleri..... 22
1.4.7. Sonnenfeld Modeli..... 23
1.4.8. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli..... 24
1.4.9. Quinn ve Cameron Modeli..... 27
1.4.10. Harrison ve Handy Modeli..... 28
1.4.11. Kilmann Modeli..... 33
1.4.12. Byars Modeli..... 34
1.4.13. Miles ve Snow Modeli..... 36
1.4.14. Ouchi Modeli..... 37
1.4.15. Peters ve Waterman Modeli..... 40
1.4.16. Schneider Modeli..... 42
1.4.17. Toyohiro Kono Modeli..... 43
1.4.18. Parsons Modeli..... 44
1.4.19. Wallach Modeli..... 46

İKİNCİ BÖLÜM..... 48
2. TÜKENMİŞLİK..... 48
2.1. Tükenmişlik Kavramı..... 48
2.2. Tükenmişlik Araştırmalarının Tarihi..... 49
2.3. Tükenmişlik Belirtileri..... 50
2.3.1. Duygusal Tükenme..... 51
2.3.2. Duyarsızlaşma..... 51
2.3.3. Kişisel Başarıda Düşme..... 51
2.4. Tükenmişliğin Evreleri..... 52
2.4.1. Sevk ve Coşku Evresi..... 52
2.4.2. Durağanlaşma Evresi..... 52
2.4.3. Engellenme Evresi..... 52
2.4.4. Umursamazlık Evresi..... 53
2.5. Tükenmişlik Modelleri..... 53
2.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli..... 53
2.5.2. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli..... 54
2.5.3. Leiter Tükenmişlik Modeli..... 55
2.5.4. Pines Tükenmişlik Modeli..... 55
2.5.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli..... 56
2.5.6. Gaines Tükenmişlik Modeli..... 57
2.5.7. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli..... 57
2.5.8. Meier Tükenmişlik Modeli..... 58
2.5.9. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli..... 59
2.5.10. Maslach Tükenmişlik Modeli..... 59
2.6. İşyerinde Görülen Tükenmişliğin Sebepleri..... 61
2.7. Tükenmişliğin Sonuçları..... 62
2.8.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları..... 63
2.8.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri..... 65
2.8.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri..... 67
2.8. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri..... 68
2.8.1. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Önlemler..... 69
2.8.2. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Önlemler..... 73
2.9.Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi..... 76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM..... 80
3. Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama..... 80
3.1. Araştırma Yöntemi..... 80
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... 80
3.1.2. Evren ve Örneklem..... 81
3.1.3. Araştırmanın Güvenirliği..... 81
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri..... 81
3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları..... 84
3.1.6. Araştırmanın Modeli..... 84
3.1.7. Araştırmanın Kapsamı..... 87
3.1.8. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Anket..... 87

3.1.9. Verilerin Toplanması ve Analizi…… 88
3.2. Araştırmanın Bulguları..…… 88
3.2.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-demografik Özellikleri…… 89
3.2.2. Örgüt Kültürünü Belirleyen Faktörlerin Frekans ve Betimsel İstatistiklerine İlişkin Dağılım…… 93
3.2.3. Tükenmişlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi…….. 101
3.2.4. Tükenmişlik İle Çalışanların Sosyo-demografik Yapılarına Göre Farklılığının Analizi…… 102
3.2.4.1. Çalışanlar Arası İlişkilerde Yardımlaşma ve İş Birliğinin Önemli Bir Yer Tutuyor Olması İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi…… 106
3.2.4.2. Çalışanların Kişisel Gelişimi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi…… 107
3.2.4.3. Çalışanların Yaratıcılık Ve Yenilik Konusunda Cesaretlendirilmesi İle Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Analizi.. 107
3.2.4.4. Çalışanların Kendi İşlerinin Patronu Olmaları İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi……. 109
3.2.4.5. Çalışanlar İçin Belirlenen Hedefler İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi……... 109
3.2.4.6. Çalışanlardan Beklenenlerin Açık Ve Net Olması İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi……. 110
3.2.4.7. Çalışanların Amirleri Tarafından Desteklenmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi……. 110
3.2.4.8. Çalışanların İş Yeri Yönetiminde Kullanılan Kuralları, Politikaları ve Prosedürleri Anlamlı ve Gerekli Bulmaları İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi…… 111
3.2.4.9. Çalışanların Yaptıkları Doğru İşlerle Fark Edilmesi ve Ödüllendirilmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi…….. 112
3.2.4.10. Çalışanlar İle Amirleri Arasında Kurulan İletişim İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi…… 112
3.2.4.11. Yöneticilerin Çalışanların Duygu Ve Düşüncelerini Önemsemesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi……... 113
3.3. Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi Üzerine Yapılan Benzer Araştırmaların Bulguları ve Sonuçları Açısından Karşılaştırması…… 114

SONUÇ VE ÖNERİLER …….. 117

KAYNAKÇA…… 120

EKLER……..... 127

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Kültürünün Unsurları ……... 6

Tablo 2. Schein'a Göre Örgüt Kültürünün Boyutları ……. 16

Tablo 3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri ……. 24

Tablo 4. Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları …….. 29

Tablo 5. Byars'a Göre Kültür Tipleri …… 35

Tablo 6. Miles ve Snow'a Göre Kültür Tipi, Strateji Ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Kültür Tipi Özellikleri Strateji Oluşumu ve Niteliği ……... 37

Tablo 7. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri İle Karşılaştırılması …….. 40

Tablo 8. Örneklemin Sosyo-demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı……. 89

Tablo 9. Örgüt Kültürünü Tanımlayıcı İstatistik ……. 93

Tablo 10. Tükenmişliği Tanımlayıcı İstatistik …… 94

Tablo 11. Örgüt Kültürü Boyutu İle Tükenmişlik Boyutu Arasındaki İlişkinin ANOVA Tablosu …….. 101

Tablo 12. Örgüt Kültürü Boyutu İle Tükenmişlik Boyutu Arasındaki İlişkinin Regresyon Sonuçları …….. 101

Tablo 13. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Görevlerine Göre Betimsel İstatistikleri ……... 102

Tablo 14. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Görevlerine Göre Farklılığının Testi …… 102

Tablo 15. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Yaşlarına Göre Betimsel İstatistikleri ……... 103

Tablo 16. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığının Testi …….. 103

Tablo 17. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ……... 104

Tablo 18. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılığının Testi …… 104

Tablo 19. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Gelirine Göre Betimsel İstatistikleri ……... 105

Tablo 20. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Gelirine Göre Farklılığının Testi …….. 105

Tablo 21. Çalışanlar Arası İlişkilerde Yardımlaşma ve İş Birliğinin Önemli Bir Yer Tutuyor Olması İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu 106

Tablo 22. Çalışanların Kişisel Gelişimi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu ……. 107

Tablo 23. Çalışanların Yaratıcılık Ve Yenilik Konusunda Cesaretlendirilmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu …… 107

Tablo 24. Çalışanların Kendi İşlerinin Patronu Olmaları İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu …… 108

Tablo 25. Çalışanlar İçin Belirlenen Hedefler İle Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Sonucu …… 109

Tablo 26. Çalışanlardan Beklenenlerin Açık Ve Net Olması İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu …… 110
Tablo 27. Çalışanların Amirleri Tarafından Desteklenmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu …… 110
Tablo 28. Çalışanların İş Yeri Yönetiminde Kullanılan Kuralları, Politikaları ve Prosedürleri Anlamlı ve Gerekli Bulmaları İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi …….. 111
Tablo 29. Çalışanların Yaptıkları Doğru İşlerle Fark Edilmesi ve Ödüllendirilmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu ….... 112
Tablo 30. Çalışanlar İle Amirleri Arasında Kurulan İletişim İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu …… 113
Tablo 31. Yöneticilerin Çalışanların Duygu Ve Düşüncelerini Önemsemesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu …… 113

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Parsons'un AGIL Modeli …….. 45
Şekil 2. Tükenmişlik Sendromu Yaşayan İnsanların Karşılaştıkları Durumlar 69
Şekil 3. Araştırma Modeli ……..…… 86

GİRİŞ

Son yıllarda teknolojik ve mental yenilikler ile artan rekabet, iş yapma biçimlerini önemli ölçüde yeniden yapılanmaya itmiştir. Örgütler daha fazla sayıda ve bilinçli paydaşla çevrelenmeye başlamış, paydaş beklentilerini karşılamak ve beklentilerin üzerine çıkarak pazarda itibarlı ve biricik yer edinmek örgütler için önemli hale gelmiştir. Çalışanlar da bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çalışmak, birim ürün için iş yapma sürelerini en aza indirmek gibi baskılarla karşılaşmış, bu da daha fazla yorgunluk, bitkinlik şeklinde ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik sorunlara neden olmuştur. Böyle dinamik bir ortamda faaliyet göstermenin sonucu oluşan, olumsuz koşullar karşısında birçok çalışan; tükenmelerine yol açacak bir hızda çalışmaya devam etmeyi seçmektedir. Bu da, hem iş, hem de kişisel hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

'Ücret dengesizliği', 'yenilikleri takip edememe', 'ağır iş yükü', 'inisiyatif kullanamama', 'bürokrasinin çok yoğun olması' ve 'gereksiz işlerin yarattığı stres'; “tükenmişliği” ortaya çıkarmaktadır (Ergen, 2001).

Çalışmada Trakya’da gıda üretimi yapan bir kamu iktisadi teşekkülünün yönetici, memur ve işçilerinden oluşan örneklem ele alınarak; örgüt kültürünün neden olduğu tükenmişlik ölçülmeye çalışılmış ve tükenmişliğin nedenlerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde “örgüt kültürü” kavramının kuramsal temelleri anlatılmış, ikinci bölümde “tükenmişlik” kavramı açıklanmış, üçüncü bölümde konu ile ilgili uygulama ve elde edilen sonuçlara dayanılarak, çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde örgüt kültürü kavramı, unsurları, türleri ve modelleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilecektir.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, antropoloji dalından alınan bir terim olarak, örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde akademisyenlerin üzerinde hassasiyetle çalıştıkları ve özellikle 25 yıldır teknolojik gelişim ve değişen ekonomik konjonktürlere bağlı olarak yükselen bir rekabet ortamında faaliyet gösteren iş dünyasında yöneticiler içinde önem kazanan bir konudur. Fakat bu alanda çok sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, örgüt kültürü kavramının net bir tanımı yapılamamış, kavramsal boyutları ve niteliği hakkında akademik platformda tam bir netlik sağlanamamıştır. (Yahyagül, 2004: 54)

Örgüt kültürünün farklı birçok tanımı olmakla birlikte hepsi de aynı süreci tanımlamaktadır. O süreç de paylaşmaktır. Kültür daima insanların davranış, tutum ve inançlarını etkiler ve onlar tarafından etkilenir. Örgüt kültürünün işleyişi de bu karşılıklı ilişki çerçevesinde gelişir. (Tutar, 2000: 170)

Bir tanıma göre; örgütler çevrelerinden ‘girdiler’ alan, bu girdileri bir değişim sürecinden geçirdikten sonra ‘çıktılar’ olarak çevrelerine sunan açık sistemlerdir. Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde bulundukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır. Çevreleri ile iletişim içerisinde bulunan ve açık birer sistem olarak görülen örgütlerin, çevresel değişikliklere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapmaları gerekecek, bunu yapamayanlar ise başarısız sayılacaktır (Büyükuslu, 1998: 76).

Diğer taraftan; örgütler birbirleriyle etkileşim içinde bulunan alt sistemlerden oluştukları için, örgütün bir bölümünde meydana gelecek bir değişiklik, diğer tüm

bölümlerde de değişikliğe yol açacaktır. Bu nedenle, önemli olan bir örgütü çevresinden soyutlayıp, amaçlarına ulaşmak için belirlediği hedefleri doğrultusunda gerekeni yapmak değil, onun ideal bir noktada, sürekli değişime ayak uydurarak hedeflerine ulaşacak biçimde yönetilmesini sağlamaktır (Onaran, 1971: 114).

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır (Onaran, 1971: 114).

İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçtırlar. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder (Onaran, 1971: 114).

İnsanlar, bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur. Örgütler, bireylerin sınırlı, fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bunun yanında örgütler, bireysel yetenekleri artıran bir araçtır. Bireysel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 1991: 13).

1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Farklı kültürel alt yapılardan gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerde paylaşılan ortak değerler ve şirketi bir arada tutan normlar, inançlar, tutum ve düşünceler şirket kültürünü oluşturur. Toplumsal kültür açısından bakıldığında şirket kültürü bir alt kültürdür. Kültür, bir grubun dışa uyum sağlamak ve içle bütünleşmek için oluşturduğu temel varsayımlar demektir (Uzunçarşılı vd., 2000: 8). Örgütsel kültür belirli zamanda bir organizasyonun özelliklerini oluşturur. Organizasyonda olup biten her şeyin birleşerek bunun kişiliğini vermesine kültür denilmektedir (Hatipoğlu, 1986: 27). Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan tutkaldır (Mitchell, 2002: 180).

Çağımızda insanlar, yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Buna paralel olarak örgüt sayısı ise günden güne daha da artmaktadır. Bu sebeple, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler, kuvvetli birer toplumsal araçtırlar. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder (Onaran, 1971: 114).

Toplumların temel yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok büyük önem arz etmektedir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedirler (Berberoğlu, Besler, Tonus,1999: 30).

Örgüt kültürü, üzerinde çok çalışılan ve değişik boyutlarıyla tartışılan bir kavramdır. Örgüt kültürünün örgütsel başarıdaki rolü düşünüldüğünde son derece önemli bir konu olduğu açıktır. Ayrıca konunun, çeşitli açılardan tam bir açıklık kazanamamış, somutlaştırılamamış olduğu bilimsel bir gerçektir. Bu konu üzerine yapılan son araştırmalarda, belirli alanların irdelenmesi yoğunluk kazanmıştır. Bu şekilde belirli bir faaliyet alanına ve çalışma biçimine sahip organizasyonların örgüt kültürü ile ilgili, daha somut ifadeler içeren açıklamalar yapılabilmektedir (Berberoğlu vd.,1999: 30).

Örgütsel kültür araştırmalarının çıkış noktası, örgüt ve kültürü yan yana getirme çabasıdır. Bu, hem örgütlerin kültürler olarak görülmesinde, hem de bir kültürü içerdiği varsayımını ifade etmektedir. Her iki durumda da örgüt, sınırları kültürle sarılmış bir yapı olarak görülme eğilimindedir (Özalp, 2001: 566).

Örgüt kültürü özelliği gereği bazı sorunları beraberinde getirir. Bu sorunlardan belki de ilki, ‘Örgüt kültürü tanımlanabilir mi?’ sorusudur. Buradaki zorluk örgütsel kültür yaklaşımının örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşımı getirmesidir. Bu durum örgüt kültürüne farklı bakış açıları getirmekte ve ortak bir

tanım üzerinde birleşmeyi zorlaştırmaktadır. Örgüt kültürü yönetim sisteminin kuruluşunda ve çalışan elemanların yönetilmesinde örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve normlarla ilgili bir kurumdur. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Bu paralelde örgüt kültürü tanımı genel olarak şu şekilde verilebilinir; "örgüt kültürü; örgüt içinde, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve anlamlar" olarak tanımlanabilir (Özalp, 2001: 566).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış tanımların diğer bir kısmı şu şekildedir; Örgüt kültürü, organizasyonun kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir. Genel olarak kültür kavramının ifadesinin zorluğu burada da karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda kavramın değişik tanım ve açıklamalarla ele alındığı görülmektedir.

Bu alanda otorite olarak kabul edilen Edgar Schein'e göre örgüt kültürü, "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır" (Özcan, 2006: 11).

Pascale ve Athos, 1981 yılında örgüt kültürünü, "örgüt yönetiminin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik izlediği politikaları yönlendiren felsefe" olarak tanımlarken, Örgüt kültürü, örgütün nasıl strateji oluşturacağını, hedef meydana getireceğini, koyduğu hedefe nasıl ulaşacağını, gelişimi nasıl ölçeceğini, nasıl ürün ve pazar oluşturacağını belirlemeye yarayan bir pusula olarak görülebilir. Örgüt kültürü rasyonel davranışın idare ve sevkine imkân veren bir mekanizma ve açıkça ortaya konmuş durumsallıklar altında uygun hareket biçimini belirleyen genel kurallar sistemi olarak dikkate alınmalıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ummadıkları çalışma koşulları ile karşılaştıklarında, onlara rehberlik eden, genele yaygın ve açık şekilde anlaşılan kurallar setidir (Alamur, 2005: 21).

Ancak rasyonellik örgütüne göre durumsallık arz edecektir. Her örgüt için rasyonel davranış biçimleri örgütün tanımladığı kalıplardan ibarettir. Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır (Alamur, 2005: 21).

1.2. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün temel unsurları konusunda literatürde farklı yaklaşımlara rastlanmaktadır. Temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, davranışlar, törenler, gelenekler, ayinler vb. gibi olguları ele almaktadır.

Örgüt kültürünün unsurlarını ortaya koyarken başvurabileceğimiz ikili bir ayrım bu konuda oldukça yol göstericidir. Gerçekte örgüt kültürü iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklanılmalıdır. İkinci aşamada ise törenler, seremoniler vb. kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınmalıdır (Unutkan, 1995: 45-46).

Farklı bir ifadeyle, örgüt kültürünün unsurları Tablo.1'de olduğu gibi ikiye ayrılarak incelenebilir.

Tablo 1: Örgüt Kültürünün Unsurları

Düşünceler sistemi olarak Örgüt Kültürü (Kültürü meydana getiren unsurlar)	**Örgüt Kültürünün Taşıyıcıları**
Değerler	Seremoniler-Törenler
Normlar	Hikâyeler-Masallar-Mitler
İnançlar	Dil

Kaynak: Unutkan, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, 1995, s.46

- Değerler: Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye, yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İşgören davranışlarının örgüte yakışıp yakışmadığını ya da bir örgütte çalışan işgörene hangi davranışların yakıştığını örgütün değerleri gösterir. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler (Başaran, 1982: 112-113).

- Normlar: Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. İş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını ve başkaları ile nasıl iletişim kuracağını gösterirler (Unutkan, 1995: 49).

- İnançlar: İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağını, örgütün bağlı olduğu toplumun töresel, dinsel, işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlar oluşturmaktadır (Unutkan, 1995: 49).

- Seremoniler: Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır. (Özkalp ve Kırel, 2001: 209)

- Törenler: Toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000: 48). Törenler özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 30).

- Mitler: Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlar da yüklenilebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitiftir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler (Erdem ve Özen, 2001: 39)

- Hikayeler ve Masallar: Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve masallar, örgütün geçmişi ile bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995: 49).

- Kahramanlar: Kahramanlar, geçmişte örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunların ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, hayali kişiler olmaları da mümkündür. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Güçlü, 2008: 154).

- Semboller: Örgütün derinliklerindeki değerleri simgeleyen kelimeler ve objelerdir. Örgütün işareti olarak kullanılan sloganlar, desenler, şarkılar örgütün içsel inancı hakkında fikir verse de sembollerin asıl, örgütün vizyonunun anlaşılmasını sağlamak, çalışanları motive etmek, istenmeyen davranışları önlemek gibi yararları vardır. Semboller örgütün içerisindeki rollerin daha kolay anlaşılmasını sağlar ve ilişkileri düzenler (Çayırev, 2004: 21). Sembollerin en iyi örnekleri şirketlerin sloganlarında, maskot ve amblemlerinde göze çarpar (Connor, Lake, Stackman, 2003: 50).

- Dil: İşletmelerde biçimsel yapıya paralel olarak oluşan örgüt kültürünün en önemli elemanlarından birisi de örgütte kullanılan dildir. Örgütlerin ve bölümlerinin kültürün üyelerini tanımasında yardımcı olan dil geliştirilir ve bu dili öğrenen örgüt elemanları kültüre kabul edilmelerini sağlar (Özalp, 2001: 577).

1.3. Örgüt Kültürünün Türleri

Örgütler, sadece insan kalabalığı değillerdir, kültürleri vardır. Dolayısıyla ne kadar çok örgüt olursa o kadar kültür türü olacağı da açıktır. Bu nedenle örgüt kültürü, sahip olduğu öğelerden dolayı bazı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur.

1.3.1. Maddi ve Manevi Kültür

Malinowski'ye göre, yaşamak için kültürü oluşturan insan, zamanla belli bir teknolojik düzeye ulaşır. Evler, silahlar vb. yapan insanın maddi eşyaları, kültürünün en açık görüntüleridir. İşte buna maddi kültür denir. Kültürün fizyolojik ihtiyaçları karşılayan maddi yönünden başka, psikolojik ve sosyolojik yönleri de vardır. İnsan

düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşamını etkilemesi, belleksel değerler ve bunların oluşturduğu hayat tarzı ise manevi kültürü oluşturur (Şimşek ve diğerleri, 2001: 24). Dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, gelenek ve görenekler gibi pek çok şey manevi kültürün öğeleridir.

1.3.2. Baskın ve Alt Kültür

Baskın kültür, örgüt üyelerinin hemen tamamı tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Örgüt kültüründen bahsederken söz konusu olan işte bu baskın kültürdür. Örgüte kişiliğini veren de budur. Alt kültür ise, üyeler arasında belli bir kesimce paylaşılan değerlerdir. Ortak problemler, durumlar ve deneyimleri yansıtırlar ve örgütü geliştirirler. Büyük örgütlerde daha belirgin olarak görülür ve yatay veya dikey bir şekilde oluşabilirler. Hemen hemen bütün örgütlerde baskın kültür ile alt kültürler bir arada bulunur. Departmanlar arasında bile kültür farklılıkları olabilir. Bir holdingin herhangi bir bölümü ayrı bir kültüre sahipse dikey alt kültür; bir konuda uzman kişiler kendi aralarında ayrı bir kültüre sahipse yatay alt kültürden söz edilir (Akıncı, 1998: 37).

Bir örgütte alt kültürler, örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur (İpek, 1999: 48).

Alt kültürler, daha çok coğrafik farklılıklardan doğarlar. Genelde çokuluslu şirketlerde görülür ve dolayısıyla bunlarda örgüt kültürünü bir kontrol aracı olarak kullanmak daha zordur. Oysa baskın kültür, görünmeyen bir kontrol mekanizması oluşturur ve bürokratik yapıyı kuvvetlendirir. Bu nedenle, örgüt kültürünü kontrol mekanizması olarak kullanmak isteyen çokuluslu şirket yöneticileri, farklı ülkelerdeki yöneticilerini sıklıkla bir araya getirerek, evrensel bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar (Akıncı, 1998: 37-38).

Her örgüt, ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak spesifik ortak anlayışların geliştirildiği, etkisi ve gücü farklı alt kültürlerden oluşur. Örgütteki hâkim değerler ve uygulamalar güçlü alt kültürlerin etkisi altındadır ve bir örgütün kültürel özellikleri açıklandığında, bu grubun değerleri öne çıkar. Schein'a göre örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirler (Özen, Erdem, 2001: 2).

1.3.3. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgütlerce düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü oluşturur. Bu tür kültür, tüm çalışanların temel değerleri ve iş yapma metodlarını paylaştığı örgüt kültürü türüdür. Bunda güçlü bir liderliğin etkisi olduğu kadar paylaşma ve yoğunluğun da etkisi vardır. Paylaşma ile amaçlanan, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu; yoğunluk ile amaçlanan ise, üyelerin ne kadarının bu değerlere bağlı olduğunu göstermektir. Paylaşma derecesini oryantasyon ve ödüllendirme etkiler (Özen, Erdem, 2001: 2).

Ödüllendirmenin bir sonucu da yoğunluktur. Güçlü kültür, performansı da artırır, motivasyonu azaltmaz ve yenilikçiliği engellemez. Güçlü kültür sonuç üretmektedir. Kültürel öğelerin birbirine bağlı olduğu ve herkesçe paylaşıldığı örgütlerde çalışanlar işlerine daha iyi motive olmaktadırlar. Çünkü kimlikleri örgütün kültürü ile kaynaşmıştır. Bu örgütlerde çalışanlar sabotaj gibi işlere çaba ve zaman harcamazlar. Örgüt üyelerinin örgüte ve birbirlerine karşı güvenleri tamdır. Bu nedenle de, çalışan devir hızı düşüktür. Güçlü kültüre sahip örgüt, işgörenlerin yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği örgüttür (Terzi, 2000: 65-66).

Konunun uzmanları, güçlü örgüt kültüründen bahsederken, tek başına güçlü kültürden daha çok alt kültürlerin toplamının onu karakterize ettiğini belirtirler. Bir yerde uluslararası varsayımlar, değerler ve inançlar var derken bile, aslında bu firmanın üniteleri arasında bile, söz konusu değer ve inançların anlamı bakımından farklılıklar vardır (Sarı, 2005: 35).

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir; kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır (Özen, Erdem, 2001: 2).

Yönetimsel rollerde örgütçe arzulanan derecedeki performansın yüksekliği, o kültürün güçlü olduğunun işaretidir. Ayrıca, arzulanan personel davranışı ve performansı için bir başlangıç noktasının açıkça belirlenmiş olması ve insan kaynakları programının kontrol edilmesi de güçlü kültürün diğer işaretleridir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde personel, kural ve süreçlerden daha önemlidir. Kahramanlar kabul edilir, ritüellere önem verilir. Örgüt felsefesi yaygın bir biçimde paylaşılır. İşgörenler kendilerinden ne beklendiğini bilirler ve yaptıkları işe inanırlar. İşgörenler arasında ortak bir dil olduğundan planlanmış ve koordine edilmiş eylemlerde yanlış anlaşılma olasılığı düşüktür. Çalışanların yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği, onlara büyük ölçüde özerklik verildiği ve uzaktan denetimin tercih edildiği görülür (Terzi, 2000: 65-66).

Örgüt kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlüdür. Doğal olarak tersi durumda da zayıf kültür söz konusudur. Zayıf kültür; model, hikâye ve törenleri çalışanlara çelişkili ve karmaşık mesajlar verdiğinden anlaşılmayan dolayısıyla paylaşılamayan kültürdür (Kozlu, 1988: 76).

Zayıf kültürlerde, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır ve alt kültürler arası bağlar gevşektir. Kazanma beklentisinden çok kaybetme korkusu hâkimdir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır. Eğer bir örgütün egemen ortak kültürü, örgütün temel amacına ve stratejisine karşıt bir biçim almışsa veya değerlere ve geçmişe aşırı bağlılık gözleniyorsa, bu durum, örgütün zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabilir (Özen, Erdem, 2001: 66-67).

Çalışanlar üzerinde etkisi olmayan, bireyselliği ön plana çıkartan, rekabet kabiliyetini zayıflatan veya sosyal, ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen, yeniliklere kapalılığı doğuran, kısacası pek çok olumsuzluğu örgütlere taşıyan zayıf kültürdür. Özellikle yeni kurulmuş ve sıklıkla personel değiştiren örgütlerin kültürleri zayıf olmaya mahkûmdur (Özen, Erdem, 2001: 66-67).

1.3.4. Üçlü Ayrım

Kişinin kültürü öğrenme zamanına göre yapılan sınıflamaya göre üç tip kültür vardır. Bunlardan ilki postfigurativ (sonradan bellenen) kültürdür. Bu, kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. İnsanın yavaş yavaş öğrendiği ve karşı gelmediği kültürdür (Şimşek ve diğerleri, 2001: 25).

Configurative (birlikte oluşan) kültür ise, kişilerin yaşıtlarından öğrendikleri kültürdür. Bu kültürde yaşlılar gençler için davranış modeli oluştururlar.

Prefigurative (önceden oluşan) kültür denilen üçüncüsü ise, daha ileri yaşlarda öğrenilir. Yani yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Eski kültürün değerleri saklansa bile yenisi ile birleştirildiği durumlarda bu kültür söz konusudur (Şimşek ve diğerleri, 2001: 25).

1.3.5. Diğer Ayrımlar

Çeşitli yazarlar, kültür için çeşitli ayrımlar yapmışlardır. Örneğin kültürün sağlamlığına, yani yeni kültürel öğeler karşısında mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre kültürü, açık ve kapalı kültür olarak ayıran yazarlar vardır. Toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre köy ve şehir kültürü ayrımı yapanlar olduğu gibi, kişilerin ekonomik durumuna göre fakirlik ve zenginlik kültürü diye ayrım yapanlar da bulunmaktadır. Beyaz adam – zenci adam kültürü şeklinde bir ayrım da söz konusudur. Arabesk kültür de diğer bir kültür çeşidi olarak literatüre girmiştir (Şimşek ve diğerleri, 2001: 25).

Jeffrey'in yaptığı tanımlamaya göre dört tür kültür bulunmaktadır. Bunlar; akademi kültürü, kale kültürü, kulüp kültürü ve takım (baseball takımı) kültürüdür. Bu ayrımlar sonucu ortaya çıkan en önemli nokta, bu ayrımlar neticesinde kendimize en uygun kültür biçiminin ne olabileceğinin vurgulanmasıdır. Yani en verimli olabileceğimiz yere karar verilebilmesidir. Örneğin güvenli bir ortamı ve kariyer planlaması ile yükselmeyi arzu eden bir birey için "akademi kültürü" uygun iken, risk almayı seven, mücadeleci bir birey için 'baseball takımı kültürü' daha uygun olabilir (Alamur, 2005: 27).

Bu bağlamda son olarak Jules Henry'nin kültür ayrımından bahsetmekte de fayda vardır. En uç ayrımı yapmış olan Henry'ye göre iki çeşit kültür vardır: Hayat ve ölüm kültürü. Ona göre hayat kültürü, toplum yararına yapılan fakat ilk bakışta önemi kavranamayan hizmet ve değerlerdir (nakliye hizmeti gibi). Ölüm kültürü ise, insan hayatının sonunu getirmeyi amaçlayan çalışma ve tekniği kapsar. Savaş sanayini ölüm kültürünün en önemli bölümlerinden biri sayan Henry'ye göre, biyolog, fizikçi veya kimyacıların çalışmalarının savaş amacını taşıması veya silahları güçlendiren çalışmaları bu kültürü geliştirmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2001: 25).

1.4.Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü üyelerce kabul görmüş, örgütü diğerlerinden ayıran ortak anlamlar sistemi olarak tanımlanabilir (Robbins, 1998: 595). Her örgütün kendine has haberleşme sistemi, tarihi, felsefesi, hikâye, kahramanları, yöntem ve prosedürleri vardır. Bu farklı unsurlar, örgütlerin kendilerine özel kültürlerini oluştururlar. Bazı örgütlerde sıcak ve samimi bir ortam gözlemlenirken, diğerlerinde kuralcı ve resmi bir ortam hâkim olabilmektedir. Örgütler arasında gözlenen bu tarz farklı uygulamalar, örgüt kültürüne ilişkin oluşturulmuş modeller aracılığıyla daha kolay açıklanabilir. Aşağıda başlıca örgüt kültürü modelleri açıklanmaya çalışılmıştır.

1.4.1. Schein Modeli

Amerikalı örgüt kuramcısı Edgar Schein, örgüt kültürünü şu biçimde tanımlamaktadır: "örgütlerin dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme süreçlerinde karşılaştıkları sorunları çözerken öğrendikleri ve örgütün yeni üyelerine bu tür sorunları çözerken algılama ve düşünme süreçlerinde kullanmaları için öğretilen paylaşılmış temel varsayım kalıplarıdır" (Sözer, 2006: 12).

Schein'a göre örgüt kültürünün 3 ana işlevi bulunmaktadır (Eren, 2001: 94-95):

- Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme: Örgütün uyum sorunlarından en önemlisi şüphesiz amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu

çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.

- Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme: Örgüt çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için birtakım faaliyetlerde bulunmalıdır. Bunlar arasında; grup üyelerini birbirine bağlayan ortak bir dil ve kavram birliğinin sağlanması, üyelerin örgütsel sınırları ve örgüte katılma koşullarını anlamaları için grup sınırlarının, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçülerinin belirlenmesi, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkların ve çatışmaların önüne geçebilmek için hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceğinin ve terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağının belirlenmesi, ödül ve ceza sistemlerinin belirli olması ve örgüt içerisinde arkadaşlık ortamının oluşturulması sayılabilir.

- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme: Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri veya en azından bunların etkilerini azaltmasıdır. Kültürün temelini oluşturan kriterler ve varsayımlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır.

1.4.1.1. Örgüt Kültürünün Seviyeleri

Schein, var olan bir örgüt kültürünü daha iyi anlamak ve tanımlamak için kültürün seviyelerine bakmak gerektiğini vurgulamaktadır. Kültür; maddi unsurlar, değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç temel seviyeden oluşmaktadır (Şişman, 2000: 86):

Kültürün en üst seviyesini oluşturan **maddi unsurlar;** çalışma ortamı, kullanılan lisan, teknoloji, kıyafetler, örgütle ilgili anlatılan hikâyeler ve mitlerden oluşmaktadır. Kültürün gözle görülebilen seviyesi olan maddi unsurların gözlemi kolay ancak anlamlandırılması zordur. Bununla birlikte maddi unsurlar, önemli gömülü varsayımları yansıtmakta yetersizdirler.

Kültürün destekleyici özelliklerinin organik yapıya bağlı olmasından hareketle, kalıcı örgüt değişiminde, ilk önce insanlardan, onların davranış ve değerlerini değiştirmekten başlamak gerektiği söylenebilir. Ancak bunun kolay olmadığı daha önce de belirtilmişti. Yüzeysel görünümler kolayca değiştirilebilir, yeni felsefe ve inançlar aşılanabilir ancak, anlamlı ve sürekli etkisi olan bir değişim için, temel değerlerin değiştirilmesi şarttır (Chmiel, 2003: 361).

Kültürün seviyelerinden bir diğeri olan benimsenen **değerler**, örgüt üyelerinin daha önceden karşılaşmadıkları türden bir sorunla karşılaştıklarında ne şekilde hareket etmeleri gerektiği konusunda üyelere yardımcı olur. Grup üyelerini, daha önce karşılaşılmamış bir sorun karşısında belirli bir yaklaşım benimsemek konusunda etkileyen kişiler genellikle lider olarak nitelendirilir. Ancak grup üyeleri harekete geçip sonuçları görmeden gerçeğin ne olduğu konusunda paylaşılan bir temel yoktur. Eğer başarılı sonuçlar alınmaya başlanırsa grup üyelerinde bilişsel bir dönüşüm yaşanır ve bunun sonucu olarak da paylaşılan değer ve inançlar biçimlenmeye başlar. Paylaşılan değerler; stratejiler, amaçlar ve felsefeler çerçevesinde şekillenmektedir.

Bilinmeyen bir sorunla karşılaşıldığında sorunu çözmek için gerçekleştirilen uygulamalar sonucu başarılı olunursa izlenen değer ve inançlar temel varsayımlar haline gelir. Örgüt kültürünün merkezinde bulunan **temel varsayımların**, değiştirilmesi çok güç olup, tartışılması da neredeyse imkânsızdır.

1.4.1.2. Örgüt Kültürünün Boyutları

Schein, Örgüt Kültürünü 7 boyutta incelemiş ve bu 7 boyutun örgüt kültürünün gizli kalmış yönlerini ortaya çıkardığını ileri sürmüştür. Schein'a göre Örgüt Kültürünün boyutları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Tablo 2: Schein'a Göre Örgüt Kültürünün Boyutları

Boyut	**Açıklama**
Örgütün çevresi ile ilişkisi	Örgüt kendisini nasıl görmektedir? (baskın, itaatkâr, uyumlu, vs.)
İnsan faaliyetlerinin özelliği	Doğru davranış tipi nedir? (baskın, uyumlu, pasif, vs.)
Gerçek "doğruluk" kavramı	"Doğru" olan ve "doğru olmayan" kavramları nasıl tanımlanmaktadır? Fiziksel ve sosyal çevrede "doğru" kavramı nasıl belirlenmektedir?
Zaman kavramı	Temel yönelim geçmiş, gelecek veya şimdiki zamandan daha çok hangisine doğrudur?
İnsan doğası	İnsanlar esasta iyi midir, kötü müdür yoksa nötr müdür?
İnsan ilişkileri	Kişiler arası ilişkilerde doğru yol nedir? Yaşam bir rekabet midir yoksa işbirliği midir? En iyi yönetim sistemi otokratik yönetim midir yoksa katılımcı yönetim midir?
Homojenlik&Çeşitlilik	Grubun çeşitli olması mı yoksa homojen olması mı daha iyidir? Bir gruptaki bireyler yenilikçi olmaya cesaretlendirilmeli midir?

Kaynak: Eryüksel, The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application: Problems In Shaping Corporate Culture, 2005, s.71.

1.4.2. Hawkins Modeli

Bath Consultancy Group kurucu ve yöneticisi olan, danışman, yazar ve araştırmacı Dr. Peter Hawkins örgüt kültürünün görülebilir, davranışsal, duygusal ve amaçsal noktalarına değinmiştir. Bu bağlamda, Hawkins'e göre örgüt kültürü beş temel seviyeden oluşmaktadır: (Bilgin, 2005: 31)

- Maddi Unsurlar: Çalışma ortamı mimarisi, kılık-kıyafetler, firmanın misyonu, politikalar, vb.

- Davranışlar: Örgütte kişilerin nasıl davrandıkları, çatışma çözüm yolları, ödüllendirme, hatalar karşısında üst yönetimin tavrı.

- Fikirler: Organizasyonun dünya görüşü, davranışları sınırlandıran düşünce biçimi, örgütün değerleri ve temel varsayımları

- Duygusal Zemin: Bilinçaltı, şuursuz duygusal ifadeler ve ihtiyaçlar.

- Motivasyonel Zemin: Organizasyonun ve bireyin birbirine bağlandığı seviyedir.

1.4.3. Kluckhohn ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli

Kroeber ve Kluckhohn kültürü; "davranışları şekillendiren değerlerin, fikirlerin ve diğer sembolik sistemlerin aktarılması" olarak tanımlamışlardır. Örgüt Kültürünü 6 boyutta değerlendirmişlerdir (Eryüksel, 2005: 33-34):

- İnsan Doğası: Birey olarak kişilerin, insanların temelde iyi veya kötü olmaları bakımından özelliklerini ifade etmektedir. İnsanların genel olarak iyi olduklarını düşünen toplumlar; insanlara güven duymaya eğilimli toplumlardır. Kötü olduğunu düşünen toplumlar ise güvensizlik ve şüphe eğilimlidirler.

- Çevre İle İlişkiler: Kişilerin dış dünya ile ilişkilerini ifade etmektedir. Bazı toplumlar yaşadıkları çevreye hükmedebileceklerine, hakim olabileceklerine inanırlarken, diğerleri kendilerinin ve çevrenin birbirinden ayrılamaz olduğuna ve içinde bulundukları çevre ile uyum halinde yaşamak zorunda olduklarına inanırlar.

- Sorumluluk: Bireysellik veya ortaklaşa davranışçılık anlamında bireylerin kişisel ilişkilerini ifade etmektedir. Bazı toplumlar bireyselliği destekler, bu toplumlarda başarı kişiye özeldir, kişiseldir. Bazılarında ise kişinin amaçlarından ve başarısından çok, grubun amaçları ve başarıları ön plandadır.

- Harekete Yönelik Olma: "Yapmak" veya "olmak" eğilimli olmayı ifade etmektedir. Harekete-yapmaya yönelik olan toplumlar bireyin dışındaki standartlarla ölçülebilen başarılara önem verirler. "Olmak" eğilimli toplumlar ise daha pasiftirler, işten zevk alınması gerektiğine inanırlar ve anı yaşamayı tercih ederler.

- Zaman: Kişilerin zaman yönelimlerini ifade etmektedir. Bazıları geçmişe dönüktürler, güncel kararların ve olayların geçmişteki alışkanlıklar ve geleneklerle uyumlu olması gerektiğine inanırlar. Bazıları ise gelecek odaklıdırlar, yenilikten ve değişimden yana davranış sergilerler. Geleceğe dönük olan toplumlar değişimi, yeniliği destekler ve radikal değişimlerin kabul edilebilir olduğu kadar istendiğine de inanırlar.

- Kişiler Arası Mesafe Anlayışı: Kişilerin mesafeyi nasıl kullandıklarını ifade etmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arası mesafe örnek olarak verilebilir.

1.4.4. Laurent Modeli

Laurent'e göre kültürün 4 boyutu bulunmaktadır (Bilgin, 2005: 39-40):

- Politik Sistemler Olarak Organizasyonlar: Kültürün bu boyutu daha çok, yöneticilerin toplumdaki politik rolleri, organizasyondaki güç algılamaları ve organizasyon yapısının, çalışanlar tarafından açık bir biçimde anlaşılması ile ilgilidir. Bu boyuta önem verilen kültürlerde yöneticiler çoğunlukla, organizasyonları politik sistemler olarak görmektedirler.

- Otorite Sistemleri Olarak Organizasyonlar: Bu boyut organizasyonları, otorite ilişkilerini gösteren hiyerarşik yapılar olarak ele almaktadır. Bu boyuta önem verilen kültürlerde yöneticiler otoriteyi, bireylerin özelliği olarak görürler. Otoritenin daha az önem arz ettiği toplumlarda ise yöneticiler otoriteyi, kişilerin rollerinden kaynaklanan tutumları olarak görürler.

- Rol Formulasyon Sistemleri Olarak Organizasyonlar: Bu boyutta önemli olan, çalışanların organizasyondaki rollerinin ve fonksiyonlarının açık ve net bir şekilde tanımlanmış olmasıdır. Bu boyuta önem verilen kültürlerde yöneticiler, organizasyonda açıklıktan ve verimlilikten yanadırlar, diğerleri ise iş ile ilgili kesin sınırlamalarla pek fazla ilgilenmezler.

- Hiyerarşik İlişkiler Olarak Organizasyonlar: Kültürün bu boyutu astlar ve üstler arasındaki hiyerarşik ilişkiler ile ilgilidir. Aynı zamanda organizasyonlarda

çatışmayı yok etmenin yanında yöneticilerin işle ilgili konularda astlarından daha fazla bilgiye sahip olmaları ve çift başlı yönetimin oluşmasına engel olunması da bu boyutun kapsamına girmektedir.

1.4.5. Hofstede Modeli

Bilindiği gibi, ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber yoğun biçimde örgüt, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hollanda'lı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir. Hofstede'ye göre bu şekilde dört boyut bulunmaktadır. Bunlar;

1-Güç mesafesi 2-Belirsizlikten kaçınma 3-Bireysellik 4-Erkeksilik (Sözer, 2006: 25).

- Güç Mesafesi: Güç uzaklığı toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Hofstede, güç mesafesi fazla olan ülkelere örnek olarak Brezilya, Hong Kong, Meksika ve Filipinler'i, güç mesafesi az olan ülkelere örnek olarak ise; Avusturya, Danimarka, Amerika, İsveç ve İsrail'i göstermiştir. Türkiye bu değerlendirmede 18. sırayı almıştır. (1=en fazla; 40=en az).

- Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma ve risk almaktan kaçınan yöneticileri ödüllendirme eğilimindedirler. Hofstede, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelere örnek olarak Fransa, Japonya, Yunanistan ve Peru'yu, belirsizlikten

kaçınmanın az olduğu ülkelere örnek olarak ise Danimarka, Amerika, Hong Kong ve İsveç'i göstermiştir. Türkiye bu değerlendirmede 16. sırada yer almıştır. (1=belirsizlikten en çok kaçınma; 40= belirsizlikten en az kaçınma).

- Bireysellik: Bireyselliğin benimsendiği toplumlarda, bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranmaları olağandır. Benliğe saygı ön plandadır ve denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanmaktadır. Buna karşın, ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkı toplumsal bağlar göze çarpmaktadır. Bu tür toplumlarda insanlar kendi grupları ile diğerlerini ayrı tutma eğilimindedirler. Topluluğa uyum amaçlanmaktadır ve denetim toplumsal baskı yoluyla yani dışsal olarak gerçekleşmektedir. Bireyselliğin hakim olduğu toplumlarda başarı kişiye özeldir, kişinin amaçları ön plandadır. Ortaklaşa davranışçılığın benimsendiği toplumlarda ise bireyin amaçlarından çok grubun amaçları önem arz etmektedir ve grubun başarısına odaklanılmaktadır. Hofstede, bireyselliğin egemen olduğu ülkelere örnek olarak ABD, Avustralya, İngiltere, Hollanda ve Kanada'yı, ortaklaşa davranışçılığın egemen olduğu ülkelere örnek olarak ise Venezüella, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur ve Hong Kong'u göstermiştir. Türkiye bu değerlendirmede 28. sırada yer almıştır. (1=en yüksek bireycilik; 40 = en yüksek toplulukçuluk)

- Maskülen – Feminen: Maskülen özellikler gösteren kültürlerde maddi başarılar, para, mal, mülk ön plana çıkmaktadır. Çalışmak için yaşanmakta, en iyi olmak amaçlanmakta, sermaye, başarı ve rekabetçilik vurgulanmaktadır. Güçlü olan, kazanan ve kahraman olan sempati toplamaktadır. Feminen özellikler gösteren toplumlarda ise maddi başarılar yerine toplumsallık, başkalarını düşünme ve koruma önemsenmekte, insanların ve ilişkilerin sağlığı ön planda tutulmaktadır. Fikir birliği sağlayarak karar alan yönetici beğenilmekte, çatışmaların müzakere ve uzlaşma ile çözümlenmesine sıcak bakılmaktadır. Hofstede, erkeksiliğin fazla olduğu ülkelere örnek olarak Japonya, Avusturya, Venezüella ve İtalya'yı, feminen ülkelere ise örnek olarak İsveç, Norveç, Hollanda ve Danimarka'yı göstermiştir. Türkiye 30. sırayla (1= yüksek erkeksi değerler; 40 = yüksek kadınsı değerler) kadınsı değerlerin ağır bastığı bir kültür olarak tanımlanmıştır.

1.4.6. Trompenaar Modeli

Bu kısımda Trompenaar tarafından ortaya atılan modeli 7 değişik boyutta ve 4 değişik tipte inceleyeceğiz.

1.4.6.1. Örgüt Kültürü Boyutları

Hollandalı araştırmacı Trompenaar, kültürü 7 boyutta incelemiştir (Sözer, 2006: 23):

- Genel & Özel: Genelci anlayışın hakim olduğu kültürlerde doğrular ve yanlışlar kesin olarak tanımlanmıştır ve nasıl davranılması gerektiği bellidir. Kural dışı harekette bulunulduğunda, sistemin çökeceği korkusu hakimdir. Özelci yaklaşımda ise; belirli toplumsal kuralları katiyen uygulamak yerine ilişkilere, arkadaşlığa ve duruma göre davranış sergilenmektedir. Soyut toplumsal kurallara daha az önem verilmektedir.

- Bireysellik & Ortaklaşa Davranışçılık: Bireysellik, daha çok ben kavramının hakim olduğu, bireyin çıkarlarının grubun çıkarlarının önüne geçtiği durumlarda söz konusudur ve modern toplumlarda daha yaygın olduğu düşünülmektedir. Ortaklaşa davranışçılık ise grubun çıkarlarının ve amaçlarının ön planda olduğu, kişinin kendisini gruba ait olarak hissettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır ve daha geleneksel toplumlarda hakim olan bir anlayış olarak düşünülmektedir.

- Etkisel & Nötr: Nötr kültürler, duygularını kontrol eden ve dışa yansıtmayan, coşkulu ve aşırı hareketlerden kaçınan kültürleri, etkisel kültürler ise düşündüklerini ve hissettiklerini açığa vuran, hareketlerini ve duygularını gösterirken sınırlandırmayan kültürleri ifade etmektedir.

- Kesinlik & Belirsizlik: Kesinliğin hakim olduğu kültürlerde iş ilişkileri ile özel ilişkiler kesin çizgilerle ayrılmıştır. Sınırlar açık ve net çizilmiştir, şeffaflık vardır. Belirsizliğin hakim olduğu kültürlerde ise; iş ilişkileri ile genel olarak kişiler arası ilişkilerin sınırları çok net çizgilerle ayrılmış değildir. Olayların akışı o anki duruma ve kişilere göre değişebilmektedir.

- Başarma & Atfetme: Başarma odaklı toplumlar kişinin o anki başarı durumuna ve genel başarı düzeyine önem verirler ve kişileri buna göre değerlendirirler. Diğer toplumlarda ise kişinin statüsünün belirlenmesinde, yaş, eğitim, cinsiyet, vb. gibi unsurlar önemli rol oynar.

- **Zaman**: Kimi toplumlar geçmişe, kimileri geleceğe odaklanmaktadır. Bazıları ise içinde bulunulan ana önem verirler. Geçmişe odaklı toplumlar geleneklere ve geçmişte meydana gelmiş olaylara göre davranırlar, geleceğe odaklı toplumlar planlamayla ve gelecekteki başarılarla ilgilidirler, içinde bulunulan zamana odaklanan toplumlar ise anı yaşamaya çalışırlar ve o andaki duruma göre davranış sergilerler.

- İçsel Kontrol & Dışsal Kontrol: Trompenaar, kültürün son boyutu olarak kişilerin çevresinde meydana gelen olaylar karşısında takındıkları tutumları ele almıştır. Buna göre, içedönük kültürlerde bireyler, kendilerine, kendi ait oldukları gruplarına veya kendi organizasyonlarına odaklanırlar. Çevreye hakim olmak ve onu yönetmek isterler, belirsizlik arttıkça huzursuz olurlar. Dışadönük kültürlerde ise çevre ile uyum sağlama, diğer kişi ve gruplarla ilişkiler önem arz etmektedir. Değişen koşullarda esneklik söz konusu olabilmektedir.

1.4.6.2. Örgüt Kültürü Tipleri

Trompenaar 1998 yılında yazmış olduğu kitabında, 4 çeşit kültür tipi tanımlamıştır (Eryüksel, 2005: 54-63):

- Aile Kültürü: Bu tip kültürde örgüt aileye benzetilmiştir. Baba, firmanın sahibidir. Otoriteyi temsil eder, gidilecek yönü belirler. İlişkiler yakın ve sıcaktır. Öğrenme ve düşünme stilleri sezgisel ve yanlışları düzelticidir.

- Eiffel Kulesi Kültürü: Örgüt Eiffel Kulesi gibi çok sayıda hiyerarşik seviyeden oluşmaktadır. Organizasyon piramidi diktir ve üst yönetim tabana yakın değildir. Önemli olan kurallar ve rollerdir. Düşünme ve öğrenme stilleri mantıklı, analitik ve diktir. Motivasyon ve ödüllendirme promosyonlar yoluyla yapılır ve iş tanımlarıyla yönetim mevcuttur.

- Hazır Roket Kültürü: Bu kültür tipinin hakim olduğu kurumlar problem çözücüdür. İşverenler işin uzmanlarıdır. Amaçlarla yönetim mevcuttur. Otorite ve güç uzmanlar tarafından paylaşılmıştır. Düşünme ve öğrenme stilleri probleme yönelik, profesyonel, pratik ve fonksiyoneldir. Motivasyon ve ödüllendirme yöntemi performansa bağlı ödemeler ve promosyonlardır.

- Kuluçka Makinesi Kültürü: Bu tip kültürler sürekli gelişen, üretici, süreç odaklı ve yenilikçidir. Öğrenme ve düşünme stilleri de süreç odaklı ve yenilikçidir.

1.4.7. Sonnenfeld Modeli

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld, organizasyonlarda 4 çeşit kültürün ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Bilgin, 2005: 69-71):

- Beyzbol Takımları: Bu tip kültürlerde yeteneklere, performansa ve girişimciliğe değer verilmekte, ödüller genellikle yüksek miktarda finansal ödüller veya kişisel mükâfatlar olarak ortaya çıkmaktadır. Risk almayı seven, yenilikçi, girişimci çalışanlara hitap etmektedir. Daha çok reklâm, yazılım geliştirme ve danışmanlık alanlarında, hızlı değişimin hakim olduğu ve yüksek risk ortamlarında kendini gösterir.

- Kulüpler: Bu tip kültürlerde yaş ve tecrübeye değer verilmektedir. Kıdem, sadakat ve bağlılık önemlidir. Çalışanların bulundukları konumda yükselmeleri uzun zamanda gerçekleşmektedir. Çalışanlar işe genç yaşlarda ve en alt kademelerden başlar, 35-40 yıl aynı firmada çalışır ve zaman içinde yükselir. Örnek olarak ticari bankalar, kamu kurumları ve ordu verilebilir.

- Akademiler: Sistematik kariyer geliştirmeye, düzenli eğitime ve fonksiyonel uzmanlığa önem verilir. Uzun dönemli ilişkiler geliştirilir. İşe yeni girenler çeşitli eğitim programlarından geçirilir. Organizasyonlar, çalışanlarına kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlarlar ve çalışanlar kariyerleri boyunca organizasyonda kalmaya eğilimlidirler. Örnek olarak Coca Cola, IBM, P&G gibi büyük firmalar, ilaç şirketleri ve elektronik üreticisi firmalar verilebilir.

- Kaleler: Bu tip kültürün hakim olduğu organizasyonlar daha çok hayatını devam ettirmeye yönelik çalıştığından, iş güvenliği ve yüksek performansın ödüllendirilmesi konularına çok fazla odaklanamaz. Çalışanlarına güvence vermez. Her an işten çıkarılma durumu ile karşı karşıya gelme riski vardır. Firmalar sık sık reorganizasyona uğrarlar. Oteller, tekstil firmaları ve yayınevleri örnek olarak verilebilir.

1.4.8. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birçok işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı (Tiryaki, 2005: 64).

Tablo 3: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

	Çevreden Geri Besleme	
Belirsizlik ve Risk	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert erkek, maço kültür Yapı, kozmetik, film, reklâm sektörleri	Şirket üzerine iddiaya gir Havacılık, uzay, ar-ge, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük Risk Kararları	Çok çalış / Sert oyna kültürü Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Süreç Kültürü Kamu hizmetleri, sigorta ve finansal hizmetler

Kaynak: Sözer, 2006, s.27.

Bu kültürel sınıflamalar şunlardır;

I. Sert Erkek Maço Kültürü,

II. Sıkı Çalış \ Sert Oyna Kültürü,

III. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü,

IV. Süreç Kültürü.

- Sert Erkek / Maço Kültürü: Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplemesiyle adlandırılmıştır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olan bireylerdir, gruplara veya takımlara önem verilmez (Türk, 2003: 53).

Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde de başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli planlar daha çok tercih edilirler. Ayrıca çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Alamur, 2005: 57)

- Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü: Geri bildirimin hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür, bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar. (Eren, 2001: 103)

Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak ve heyecanını ve yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarmak eğilimi vardır. Zira canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur (Özyazılım, 2008).

Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan firmalarda gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır.

- Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü: Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir (Alamur, 2005: 58).

İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. "Gelişme en önemli ürünümüzdür", "Yarını bekleyemeyiz" gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler. Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz biçimde etkilenmektedir çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler (Eren, 2001: 105).

- Süreç Kültürü: Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları, getiriyi ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir.

Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğilimde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikayeler vardır (Alamur, 2005: 59).

1.4.9. Quinn ve Cameron Modeli

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı yada etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler, stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi içinde etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının işgörenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Eren, 2001: 147).

Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır; hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürüdür.

- Hiyerarşik Kültür: Hiyerarşik kültürün belirgin nitelikleri; düzen, kurallar ve düzenlemeler, aynılık ve verimliliktir. Bu tarz kültüre sahip bir işyeri formal ve planlanmış bir yerdir. Çalışanların işleri kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. Hiyerarşik kültüre sahip bir örgütteki koordinatör ve organizatör tarzı bir önderlik stiline sahip olan liderler başarılı olabilmektedir. Bu kültürel yapıdaki bir örgütün uzun vadede beklentisi durağanlık, önceden bilinmek ve verimliktir. Örgütü bir arada tutan şey kurallar ve politikalardır (Eren, 2001: 148).

- Pazar Kültürü: Pazar kültürü, örgütlerin 1960'lı yıllarla beraber daha rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Örgüt iş görüşmelerinde tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki belirleyici faktörlere odaklanmaktadır. Pazar kültüründe, rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu tarz kültürel yapılarda üretime ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir (Gökçen, 2006: 50).

- Klan Kültürü: Klan kültürde, paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılım ve bireysellik belirleyici niteliklerdendir. Bu kültürel yapıya klan adının verilmesinin nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir. Çalışanlar birbirleriyle akraba gibidirler. Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların aksine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, işgören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı daha insancıl bir çalışma ortamı sağlamaktır. Çalışanlar için müşteri iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımı güçlendirilmesi ve bağlılığın sadakati arttıracağına inanılmaktadır (Gökçen,2006:50).

- Adhokrasi Kültürü: Endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan bir kültürel yapıdır. 21. yüzyılın hızla ve artan bir ivmeyle değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdadır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır (Gökçen, 2006: 51).

1.4.10. Harrison ve Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür (Savaş, 2006: 61).

- Güç Kültürü: Güç kültürünün benimsendiği örgütlerde merkezi yönetim söz konusudur, yani yönetim tek elde toplanmıştır. Handy her modeli Yunan mitolojisindeki, bir tanrı ile özdeşleştirmiştir. Bu modelin tanrısı da Zeus, simgesi ise örümcek ağıdır. Güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalır. Örgütün yöneticisi yani Zeus'un zayıf düşmesi, gücünü kullanamaması demek ortası parçalanmış bir örümcek ağı demektir ki bu da güç kültürünü benimseyen örgütün yıkılışı anlamına gelir (Erengül, 1997: 27).

Tablo 4: Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavatajları

	Avantajlar	**Dezavantajlar**
Rol Kültürü	- Öngörülebilir ve istikrarlıdır. (ancak, çevre/ortam da istikrarlı ise bir avantajdır) - Zaman içerisinde çok verimli olabilir. - Çalışma programları uzun olan örgütler için uygundur.	- İçten yüklü atalet. - Kurallar ve işlemlerle çerçevelenmiş. - Nefessiz kalmış bir yenilik.
Güç Kültürü	- Aşamaları yerine getirmede değişen durumlara çabuk cevap verebilme becerisini gösterebilme esnekliği. - Az sayıda kural ve işlem. - Çalışmak için heyecanlandırıcı ve güdüleyici yerler olabilir.	- Eğer kişiler yanlış anlarlarsa tüm örgüt zarar görür. - Şimdiki lider daha sonra yapılacak işlerin planlarını bırakmadan giderse örgüt dağılabilir. - Örgüt belirli bir noktadan daha fazla büyürse kontrol zorlaşır.
Birey Kültürü	- Avukatlar ve mimarlar gibi küçük profesyol gruplar (takımlar) için uygundur.	- Faydalanacaklardan ziyade personelin ihtiyaçlarını gözetmesi nedeniyle STÖ değerleriyle uyumlu değildir.
Görev Kültürü	- Çevredeki değişikliklere uyum yeteneği ve esneklik. - Yönetim katılımcı, ademi merkeziyetçi ve takım çalışması yaklaşımlarıyla uyumlu.	- Ekonomik bölünebilirliği yürütebilmenin zorluğu. - Personele çok kafa karıştırıcı (yanıltıcı, şaşırtıcı) gelebilir.

Kaynak: Örgüt Kültürü Yaklaşımları-Handy Modeli, www.gencbilim.com

Zeus, tanrılar ailesinin başkanıdır. Yunanlılar belirli şeyleri simgeleyen ya da simgelediğini varsaydıkları tanrılara inanmışlar, başka bir deyişle onları yaratmışlardır. Zeus, Olimpos Dağı'nda hükümranlığını sürdüren, öfkelenince şimşekler, memnun edilince bağışlar yağdıran bir tanrılar tanrısıdır. Halk ondan korkar, saygı duyar ve severdi. O, saygı duyulan töreleri, bilinçsizce sahip olunan

ancak genellikle iyilik için kullanılan sınırsız bir gücü, atak davranışı ve başkalarını etkileme yeteneğini kişiliğinde toplardı (Handy, 1995: 19).

Yüksek sezgi gücü ve hızlı karar verme bu modelin en belirgin özelliklerindendir ve iletişim sezgi gücüyle sağlanır. Bürokrasi hemen hemen hiç yoktur. Kararlar tepe yönetimi tarafından alınır. Birbirini tanıyan, aynı düşünce tarzına sahip insanların kişisel ilişkilerinden oluşan bu modelde sezgi ve güvenini kaybeden yöneticinin yenilgiyi kabul edip sahneden çekilmesi gerekir. Görüldüğü üzere bu sistemde kurallar esnek değil, tam tersine acımasızdır. Modelde merkezle ilişkilerin iyi olması bir unvan veya mevkie sahip olmaktan daha önemlidir. Çünkü bu model insana değer verir, çalışanlar emeklerinin karşılığını alırlar ve kolaylıkla ödüllendirilebilirler. Kişisel ilişkilerin kurulup gelişmesine de ayrıca önem verilir (Handy, 1995: 20-22).

Politik davranmak, yeni dostlar edinmek ve sosyal bir çevre oluşturmak güç kültürü insanın yaşama tarzıdır. Risk almayı seven bu insanları en iyi ödüllendirme şekli ise yeni sorumluluklar vermektir. Onlara kaynak, fırsat ve güven verip gözlerinin içine bakarak denetleyin, gerisine karışmayın (Handy, 1995: 57). Bu kültür tipine küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve diğer işletmelerden farklı yetenek ve rekabet üstünlüğü yakalamak isteyen büyük işletmelerin tepe yönetiminde rastlanır (Erkmen ve Ordu, 2001: 69).

- Rol Kültürü: Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tip işletmeler çok fazla biçimsel ve merkeziyetçidir, alt kademelere çok az yetki devredilir (Savaş, 2006: 63).

Rol kültürünün simgesi ise yunan tapınağı Apollo'dur. Çünkü Yunanlılar için tapınak sütunları, şirket içindeki görev gruplarını ve bölümlerini, yani rolleri temsil eder. Sütunlar yönetimle sadece yukarıda, bölüm ve grup başkanlarının yönetim kademesi oluşturduğu zirvede birleşir. Bu yönetim kademesi, bir kurul veya sadece bir başkanın odası olabilir. Sütunlar görünmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirine bağlıdır. Tipik bir iş kariyeri, sütunlardan birine alt düzeyde katılmak ve başarı gösterdikçe yukarı doğru tırmanmak şeklinde gerçekleşir. Buna bir çeşit bürokrasi de denilebilir (Handy, 1995: 22).

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan işgörenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkinliği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligapol ve monopol özellikler gösterdiği ölçüde başarılı olacaktır (Terzi, 2000: 77).

Sigorta şirketleri, kamu hizmetleri ve tekeller, devlet kurumları ve yerel yönetimler rol kültürü modeline yakın kuruluşlardır (Handy, 1995: 25).

- Görev Kültürü: Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların disiplinize merkezi olmayan çalışma grupları mevcuttur (Terzi, 2000: 77).

Bu modelin simgesi filedir. Çünkü bu motif, şirketin çeşitli bölümlerinin, belirli bir konu veya sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde belirtir. Güç filenin kesişme noktalarındadır. Görev kültürünün tanrısı, genç bir kadın olan Athena'dır. Bilgelik tanrısı, denizcilerin, kaptanların sorunlarına çözüm bulan adil tanrı Athena'dır. Bu model, gücünün ve etkisinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Yaş, hizmet süresi veya patrona yakınlık önemli değildir. Grubunuza uyum sağlamanız için ihtiyacınız olan sadece yetenek, yaratıcılık, yeni bir yaklaşım ve duyarlı sezgilerdir. Yaratıcılık takdir edilip gençlere fırsat tanınır.Görev kültüründe kararlar ortak alındığından kişisel çatışmalara daha az rastlanır, çünkü ortak amaca hizmet eden bir grupta liderlik savaşı az rastlanan bir durumdur (Handy, 1995: 28).

Belli bir amaç etrafında birleşmiş gruplar bu amaca ulaştıklarında dağılabilirler ya da dağılmazlar ama bu sefer de başka bir projede rol alırlar. Yani bu kültürün adapte edilebilir bir özelliği vardır. Gruplar ya da proje ekipleri özel amaçlar için görev kültürü oluşturabilirler (Gürçay ve Tozkoparan, 1996: 76).

Bu modelle de yöneticiler, astlarını yönetebilmek için onları ikna etmelidirler. Bu nedenle görev modelinde itaat yerini anlaşma ya da uzlaşma kavramına bırakmıştır. Danışmanlık şirketlerinde, reklam ajanslarında, araştırma birimlerinde ve büyük şirketlerin üst düzey yönetiminde giderek artan oranda yararlanılan bir modeldir.

- Birey Kültürü: Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır (Terzi, 2000: 79).

Bu modelin tanrısı ise şarap ve haz ilahı olan Dionisos'tur. Diğer üç modelde bireyler şirket için çalışır. Konumları değişebilir; ancak burada çalışanlar daima şirketin amaçları için vardır. Bunun için çaba harcarlar. Bunu yaptıkları için az çok bir ücret alırlar. Bu modelde ise, şirketler ve kuruluşlar, insanların amaçları için vardır. Yani insanlar kurumlara değil, kurumlar insanlara çalışırlar (Savaş, 2006: 65).

Modelin simgesi, dairesel bir şekil içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Bu iki nokta gruptan ayrılsa bile işin şekli pek değişmez. Çünkü zaten bireyler birbirine tümüyle bağlı değildir. Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, şirketin en büyük gelir kaynağı olduğu durumlarda birey kültürü çok başarılı ve kalıcı olur. Bu model, genellikle profesyoneller tarafından tercih edilir. Bu sistemle kendi kişiliklerini, özgürlüklerini korurlar. Kendilerini kimsenin adamı olarak hissetmezler. Ancak kendilerine benzeyen kişilerle bir şirket bünyesinde bir araya gelip önemli bir görev üstlenerek desteklerini bu kuruluş için kullanırlar. Dionnisos taraftarları "patron" tanımazlar. Ancak kendi aralarında bir işbirliğini kabul ederler. Yöneticilik bu tür bir şirket için günlük bir görevdir. Yöneticinin fazla bir iddiası yoktur. Grubun en iyisi adını ortaklığın başına yazdırır. İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme önderin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren durumlarda bile, tümüyle eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir (Terzi, 2000: 80).

Bu tür şirketlere pek rastlanılmaz. İş dünyasında ve sanayi kesiminde, işçileri yönlendiren, onlardan istenenlere ve onlara verileceklere sınırlar koyan şirketler bu modelin en ufak kırıntısı dahi yoktur. Bu model, ancak herkesin kendi işini yaptığı; kimsenin başkasına karışmadığı ve en önemlisi kişilerin faaliyet

gösterdikleri şirket dışında da varlıklarını sürdürmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur (Handy, 1995: 35).

Handy, örgüt kültürüne ilişkin olarak yaptığı bu sınıflama ile yetinmeyerek, hangi tür kültürün hangi işletme faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkin olacağını ortaya koymuştur. Buna göre rutin işler yerine getirilirken rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz durumlarında ise güç kültürü daha etkin sonuçlar verecektir. Handy işletmenin yönetiminde ise genel olarak farklı kültür türlerinin bir karışımının benimsenmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Unutkan, 1995: 86).

1.4.11. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan bir gerçekle fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir. Çünkü bunların ardında inançlar vardır. Killmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü tüm karar, sistem ve mekanizmaları, çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Böylece Kilmann, iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak kültürü iki sınıfa ayırmıştır (Eren, 2001: 95-96):

- Bürokratik Kültürler: Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

- Yenilikçi Kültürler: Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

1.4.12. Byars Modeli

Organizasyon kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Aşağıdaki şekilde katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de kısaca faaliyetler olarak gösteriyoruz. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin oluşturulmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, işletmeler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Aksine, etkisel işletmeler ise iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar ile aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyutta ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler iletişimde güçlü, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bunlara katılımcı kültür adını veriyoruz. Hâlbuki iş görenlerle müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde bulunmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur. Buna göre ortaya çıkan kültür biçimlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Sözer, 2006: 36):

- Etkileşim Kültürü: Bu kültürler iş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmet vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçların en iyi biçimde karşılanmasını amaçlar.

- Bütünleşik Kültür: Bu kültür de işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir.

Rakipleri hızlandırır. Çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri güçleri harekete geçirir.

Tablo 5: Byars'a Göre Kültür Tipleri

İNSANLAR			
	Katılımcı Olmayan	**Sistematik**	**Müteşebbis**
	Katılımcı	**Etkileşim**	**Bütünleşik**
		Tepkisel	**Etkisel**
		FAALİYETLER	

Kaynak: Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 2001, s.100.

- Müteşebbis Kültür: Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar vermede katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır.

- Sistematik Kültür: Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcılık yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

Bu sınıflamaya göre; Apple Bilgisayar ve IBM işletmeleri bütünleşik kültürün içinde yer alırken, Mc Donald's etkileşen kültüre, küçük patron kuruluşlar müteşebbis kültüre ve eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri sistematik kültüre örnek oluştururlar.

1.4.13. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow örgüt kültürlerini örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre dörde ayırarak sınıflandırmışlardır; koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültürdür.

- Koruyucu Kültür Tipi: Koruyucu kültürün hakim olduğu işletmeler muhafazakar inanç ve değerlere sahiptirler. Bu nedenle bu kültüre sahip işletmeler riski düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmayı tercih ederler. Geniş veya büyük pazarlar ve çok sayıda müşteri yerine, mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha çok önem verirler İşletmelerin gayretleri istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımla verimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

- Geliştirici Kültür Tipi: Geliştirici kültürün en temel özelliği yenilikçiliktir. Bu kültüre sahip işletmeler ve onların yöneticileri yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler, risk almaktan kaçınmazlar. Dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdırlar. Yeni pazar ve yeni ürün arayışları, deneme ve değişimi alışılmış hale getirir. Bu değişimde iç ve dış çevre pek istikrarlı değildir. Verimlilik, koruyucu işletmelere oranla daha az öncelik taşır (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

- Analizci Kültür Tipi: Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları yer almaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlemlenerek temkinli stratejiler geliştirilir. Analizci işletmeler, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa da kısa sürede fırsatları yakalarlar. Hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyan bu işletmeler hem verimli hem de yenilikçi olmayı başarmaya gayret ederler (Demir, 2005: 70).

- Tepki Verici Kültür Tipi: Tepki verici kültürün en belirgin özelliği, bu kültüre sahip işletmelerin değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar neticesinde gerçekleşmesidir. Değişim ancak “bıçak kemiğe dayanınca” yapılır. Bu

işletmelerin istikrarlı bir stratejileri olmaz. Çeşitli zamanlarda diğer işletmelerin stratejilerinin özelliklerini taşıyabilirler (Demir, 2005: 70).

Tablo 6: Miles ve Snow'a Göre Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Kültür Tipi Özellikleri Strateji Oluşumu ve Niteliği

Kültür Tipi	**Özellikleri**	**Strateji Oluşumu ve Niteliği**	**Yönetici veya Lider Tipi**
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk, strateji geliştirme ve rakipleri zorlama	Girişimci gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Koruyucu	Muhafazakâr inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlatma, faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1)Dengelilik: Biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2)Değişim: Rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti ayarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı

Kaynak: Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 2001, s.105.

1.4.14. Ouchi Modeli

Parsons'un modeline karşılık bir kısım yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı da Japon Profesör William Ouchi olmuştur. Z teorisinin geliştireni olan Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleri iken, ikinci tip ise klasik Japon şirketi idi. Ouchi'nin üçüncü grubu ise 'Z' tipi Amerikan şirketleridir (Özkalp ve Kırel, 2001: 188).

William Ouchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde bulundukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Hikayeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabilirler. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır (Türk, 2003: 53).

Ouchi, ABD'de ve Japonya'da iş yapan 20 şirket temsilcisiyle yaptığı görüşmeler doğrultusunda 'Z' teorisini geliştirmiştir. Bu araştırmasıyla Ouchi, ABD işletmeleriyle Japon işletmeleri arasında birçok farklılığın olduğu sonucuna varmıştır.

Ouchi'nin üzerinde durduğu bu yedi noktaya göz atılırsa. Bunlar (Özkalp ve Kırel, 2001: 191);

- İşgörenlere Bağlılık: Ouchi'ye göre Japon işletmeleri ve 'Z' tipi işletmeler uzun süreli hatta ömür boyu istihdam peşindedirler ve kültürel değerleri de bunun paralelinde geliştirirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise tercih bunun tersi yönünde yani kısa zamanlı istihdam tercih edilmektedir. 'Z' tipi şirketlerde insanlar ancak başarısız olduklarında veya kötü bir performans sergilediklerinde işten uzaklaştırılmaktadır. Tipik Amerikan şirketinde, şirketin en ufak bir zararı isten çıkarılma nedenidir.

- Değerlendirme: 'Z' tipi işletmelerde ve Japon işletmelerinde işgörenler ve yöneticiler devamlı ve uzun bir değerlendirme altında tutulurken, tipik Amerikan işletmelerinde ise değerlendirme kısa sürelidir. Uzun değerlendirme sonucunda doğal olarak terfiler de zaman alacaktır.

- Kariyer Gelişimi: Ouchi'nin değerlendirmelerine göre kariyer gelişimi klasik Japon işletmeleri ve Amerikan 'Z' tipi işletmeler için en önemli değer taşıyan unsurdur. Burada, çalışanlar çeşitli görevlerde farklı fonksiyonlar icra ederek gelişirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise gelişim daha sınırlı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla bu tip işletmelerde ihtisaslaşma önem taşımaktadır.

- Kontrol ve Denetim: Tüm organizasyonlarda belirli bir seviyede kontrol söz konusudur. 'Z' tipi Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde örgütsel kontrole büyük önem verilmektedir. Bu kontrol resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yürütülür. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür. Tipik Amerikan şirketlerinde kontrolün açık ve resmi yollardan yapılması tercih edilmektedir. Yani yazılı kuralların insanları sorunlardan uzak tutacağına inanılmaktadır.

- Karar Verme: Tipik Japon ve 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine ve katılım esasına dayanır. Bunun aksine Amerikan işletmelerinde karar verme yok denecek kadar azdır. Karar sorumluluğu ise bir tek kişiye bırakılır.

- Sorumluluk: Ouchi, Japonların temel bir kültürel normunun ortak sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Grubun sorumluluğu önem taşımaktadır. Ancak 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde ve Tipik Amerikan işletmelerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bunun yanında, grup kararlarında özelliklede yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler önemlidir.

- Çalışanlara İlgi: Çalışanlara ilgi 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde ve tipik Japon şirketlerinde çok önemlidir ve bu ilgi sadece işleriyle sınırlı değildir. İnsanların ev yaşantıları dahi bu ilginin kapsamındadır. Tipik Amerikan şirketlerinde ise çalışanlara ilgi dar kapsamlı ve sadece iş hayatıyla sınırlıdır.

Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi örgüt kültürünü, aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Tablo 7: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri ile Karşılaştırılması

Tip-A AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	**Tip-Z AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ**	**Tip-J JAPON TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ**
-Kısa dönem istihdam -Bireysel karar verme -Bireysel sorumluluk -Hızlı değerleme ve terfi -Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol -Uzmanlaştırılmış mesleksel kariyer ve terfi -Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	-Uzun dönem istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Bireysel sorumluluk -Yavaş değerleme ve terfi -Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama -Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleksel terfi -Çalışanları tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	-Hayat boyu istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Müşterek sorumluluk -Yavaş değerleme ve terfi -Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol -Uzmanlaştırılmamış mesleksel terfi -Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 2001, s.108.

1.4.15. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman ‘Mükemmeli Arayış’ adlı eserlerinde birçok şirketi inceleyerek, bu şirketlere başarı getiren sekiz özellik saptamışlardır. Araştırmaları sonucunda başarılı işletmelerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Kusursuz, yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikleri de şu şekilde sıralamışlardır (Alamur, 2005: 50).

- Eylemden Yana Olmak: İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek önemlidir. Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

- Müşteriye Yakın Olmak: Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlerden yoksun olanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına dair fikirler verebilecek kaynaklardandır. İşletmelerin hayatta kalmaları ürettikleri mal ya da hizmete bağlı olduğundan ve bu mal ya da hizmeti kullananlar müşterileri olduğundan, müşteri tatmini çok önemlidir.

- Girişimciliği Desteklemek: Yenilikçi şirketler, örgüt çapında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam sağlamak işletmenin kazançları açısından önemlidir. Peters ve Waterman'a göre büyük işletmelerin olumlu yönlerinden birisi de, yaratıcılığa verdikleri destektir.

- İnsanlar Aracılıyla Verimlilik: Bir işletme için en önemli kaynaklardan birisi hatta en önemlisi insandır. Bundan dolayı büyük şirketlerde insanlar kalite ve verimliliğin kaynağı olarak görülmektedir.

- Yalın Biçim ve Az Kurmay: Başarılı şirketler çok yöneticiye sahip olanlar değil yeterli sayıda ve kaliteli yöneticiye sahip olanlardır. Önemli olan kişi sayısı değil kalitesidir.

- En İyi Bilinen İşe Sarılmak: Şirketlerin, kendi iş alanları dışındaki konularla ilgilenmesi bazen onlara yarardan çok zarar getirebilir. Bundan dolayı işletmeler başarılı oldukları yani en iyi yaptıkları işlerden sapmamalıdırlar.

- İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek: Mükemmel işletmelerin bir özellikleri de işin içinde olmaları ve değerlere yönelmeleridir. Burada yöneticiler ulaşılmaz değildirler ve firma değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilir.

- Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması: Örgüt içinde çalışanların birbirlerini anlamaları ve şirketin değerlerine inanması örgütün sıkı bir şekilde organize olduğuna bir işarettir. Şirketin gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır. Bu tip işletmelerde çalışanlar kurallarla boğulmamakta ancak gerektiği kadar kural ise devamlı mevcuttur (Türk, 2003: 56).

Başarılı şirketlerin hemen hepsi tüketici güdümlüdür. Tüketici ile sürekli ve doğrudan temasta olmak için büyük çaba sarf etmektedir. Üretimde verimliliği arttırmanın yollarından en etkili olanı, çalışanları güdülemektir. Motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamasını sağlamaktır. Böylece, daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkarken, çalışanlarda kendilerinin firma için önemli olduğu hissi uyandırılmakta, kendilerine olan saygıları ve işletmeye ait olma duyguları artırılmaktadır.

Kısaca, mükemmel şirketlerin ortak değer ve özellikleri (Eren,2001: 112):

1. Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
2. Tüketicilerle sürekli yakın ilişki içinde bulunma
3. Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme
4. İnsana değer vererek verimliliği yükseltme
5. Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
6. Ana işletme değerlerine önem verme
7. Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
8. Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma

Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları, teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terk etmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, iyi müşteri ilişkileri kurmada, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde, iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır. Şirketler, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Başarılı şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler. Serüvenci yönetim ve aşırı risk alma başarının en büyük düşmanıdır (Eren, 2001: 109-113).

1.4.16. Schneider Modeli

Schneider'e göre 4 çeşit organizasyon kültürü tipi vardır (Sözer, 2006: 45):

- Kontrol Kültürü: Kontrol kültürü kesin, somut gerçeklere, gerçek tecrübeye, pratikliğe ve faydaya önem verir. Bu kültürde karar verme süreci analitik,

tarafsız, formüle yönelik ve emredicidir. Bu kültür tipi daha çok büyük üretim firmalarına ve finansal kurumlara uygun düşmektedir.

- İşbirliği Kültürü: Kontrol kültüründe olduğu gibi sert, somut gerçeklere, gerçek tecrübeye, pratikliğe ve faydaya önem verir. Fakat burada karar verme süreci insana yönelik, organik ve gayri resmidir. İşbirliği kültürü, bazı yardım kuruluşlarına ve insan odaklı çalışan firmalara uygun düşmektedir.

- Yeterlilik Kültürü: Yeterlilik kültürü yeniliğe ve teorik fikirlere önem vermektedir. Karar verme süreci analitik, tarafsız, formüle dayalı, bilimsel ve bütüncüldür. Bu tip kültür daha çok araştırma ve reklam şirketlerine, şirket içi danışmanlık ve ortaklıklara uygun düşmektedir.

- Gelişme Kültürü: Fikirlere, inançlara, ilhama ve yenilikçiliğe önem vermektedir. Karar verme süreci öznel ve insan odaklıdır. Dini kuruluşlara ve terapi faaliyetlerinde bulunan organizasyonlara uygun düşmektedir.

1.4.17. Toyohiro Kono Modeli

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü 5 çeşittir (Okay, 2002: 216-217):

- Dinamik / Canlı Kültür: Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde dururlar, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmakta ve üyeler de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler. Kuruluşun hem yatay, hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle de hitap edebilmektedirler.

- Lideri İzleme ve Dinamik / Canlı Kültür: Bu kültür tipinin özelliği üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderlerinin yeteneklerine güvenirler, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça

ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip daha sonra tanımlayacağımız "Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür"e dönüşebilmektedir.

- Bürokratik Kültür: Bu kültüre dahil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir.

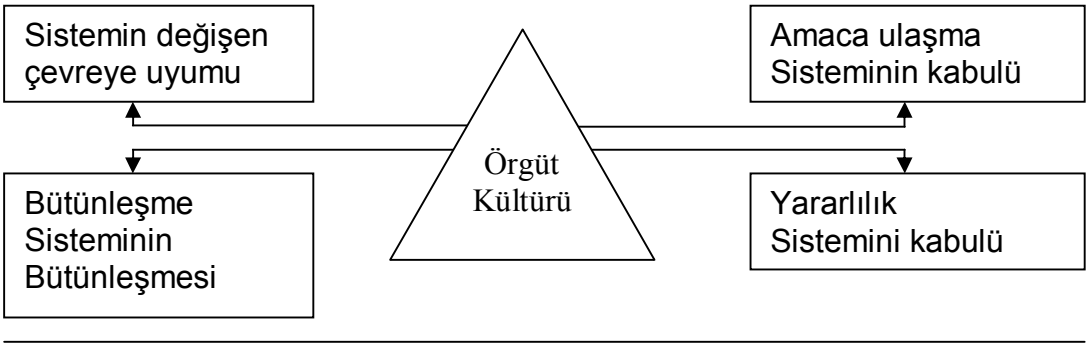
- Hareketsiz / Durgun Kültür: Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar, bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Yeni fikir üretemezler. Bu kültür tipi kamu kuruluşlarında ve tekelci şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

- Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür: Bu kültür tipinde üst yönetim otokratiktir, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa "Lideri İzleme ve Dinamik Kültür" tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir.

1.4.18. Parsons Modeli

ABD'li sosyal psikolog T.Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parson'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attainman), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun isimlerinden dolayı model "AGIL" adıyla da anılmaktadır (Savaş, 2006: 44).

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu söylemekte, diğer bir deyişler sistemin devamı AGIL'e bağlıdır. AGIL Modelinin sekli aşağıdadır (Özalp, 2000: 582).



Şekil 1. Parsons'un AGIL Modeli
Kaynak: İnan Özalp, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000, s.582.

Şekil 1'e göre; uyum ve amaca ulaşma kavramları nispeten açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değişeceğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejiler oluşturulmalıdır.

Parsons'un diğer iki fonksiyonu olan bütünleşme ve yasallık kavramları daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağlılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Yasallık, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Sosyal sistemin yasal olması demek toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir. (Özkalp ve Kırel, 2001: 106)

Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler "AGIL" fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını tayin etmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermektedir. Bir başka değer grubu ise nasıl bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan yasallığını koruyacağını gösterir.

ABD'li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons sistem

yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren değerli bir sosyologdur.

Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model "AGİL" adıyla anılmaktadır.

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı; ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir.

1.4.19. Wallach Modeli

Wallach'ın örgüt kültürü modeli ölçülebilir nitelikte olduğundan yararlıdır. Wallach, 3 tip örgüt kültürü belirlemiş ve tanımlamıştır. Bunlar (Erben, 2003: 31):

- Bürokratik Kültürler: Bürokratik kültürlerde sorumlulukların ve otoritenin net çizgilere sahip olduğu görülmektedir. İşler örgütlenmiş, bölümlere ayrılmış ve sistematik bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Bilgi ve yetke akışı hiyerarşik bir şekilde olup kontrol ve güç temellidir. Bürokratik şirketler olgun, durağan ve görece olarak tedbirli olma eğilimindedirler. Bürokratik kültüre sahip örgütler şu sıfatlarla tanımlanmaktadırlar: hiyerarşik, yapılanmış, düzenlenmiş, katı bir biçimde tesis edilmiş, tedbirli ve güç yönelimli.

- Yenilikçi Kültürler: Bunlar, rekabet ve risk alma gibi olguların norm olduğu çalışma ortamlarıdır. Bu kültürlerde teşvik, çalışanların değişmez eşlikçisidir. Ancak yenilikçi ortamlarda kişiler yoğun bir stres altındadırlar. Yenilikçi kültürleri tasvir etmede şu sıfatlar kullanılmaktadır: risk alan, sonuç yönelimli, yenilikçi, teşvik edici, rekabetçi, girişimci. Görüldüğü gibi yenilikçi kültürler bürokratik kültür yapılarının tersine, çalışanları daha üretken kılma adına onları birtakım karar alma

ve uygulama süreçlerinde daha fazla özgür bırakmaktadırlar. Böyle bir ortamda da katı hiyerarşik basamakların olması beklenemez. Yetki ve güç kullanımı tek merkez odaklı olmamakta, çalışanlar yaptıkları işin çeşitli safhalarında kendi inisiyatiflerini kullanma hakkına sahip olmaktadırlar.

- Destekleyici / Teşvik Edici Kültürler: Bu kültür örüntüsünde dostane bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Çalışanlar birbirlerine karşı adil ve yardımsever olma eğilimindedirler. Bu modelde açık ve uyumlu bir ortam desteklenir ve aile değerleri yükseltilir. Şirket, çalışanlarına sürekli destek olur ve güvenilir, eşitlikçi, sosyal, cesaretlendirici, ilişki yönelimli, işbirlikçi ve kişisel özgürlük sağlayıcı yaklaşımları aracılığıyla bu desteği gösterir.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgüt kültürü kavramı, özellikleri, unsurları ve fonksiyonları açıklanmış olup, çeşitli düşünürlerin tanımladığı örgüt kültürü modelleri detaylı bir biçimde ele alınmıştır. İkinci bölümde ise; tükenmişlik kavramı, açıklanacak, daha sonra tükenmişlik kavramı ile örgüt kültürü modelleri birlikte kullanılarak örgüt kültürünün tükenmişlik üzerine etkileri ortaya konmaya çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde tükenmişlik kavramı, belirtileri, evreleri, sebepleri, sonuçları ve mücadele yöntemleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilecektir. Son olarak da örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisi incelenecektir.

2. TÜKENMİŞLİK

Çalışan kişilerin hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenmiyor oluşu ve mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak tanımlanan tükenmişlik daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir (Kaçmaz, 2005: 68).

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Günümüz iş dünyasında, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte üretim ve verim kalitesinde gözle görülür bir artış dikkati çekmektedir. 19. yy'da Sanayi Devrimi ile işlevlerinin bir kısmını makinelere devreden insan, şimdi bu içine girdiği girdaptan kendini kurtaramamaktadır. Böyle olunca da insanın iş dünyasında sürekli sorunlarla karşılaşması da kaçınılmaz olmaktadır. Son dönemde ise yeni iş ortamları, yönetimler, yapılan işlerin nitelikleri ve özerklik durumları, çalışanlar arasında "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu" denilen bir durumu ortaya çıkarmıştır. Tükenmişlik, kısaca kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak açıklanabilir. Tükenmişlik kişinin bedensel ve duygusal olarak işinin gereklerini yerine getiremeyecek hale girmiş olmasıdır. Bu durum işe ilişkin çok yönlü ve şiddetli olumsuzlukların kronik bir şekilde sürmesi sonucunda bireyin duygularının ve işe karşı tutumunun etkilenmesi ile ortaya çıkan bir durumdur (Güllüce, 2006: 3).

Diğer bir anlatımla tükenme, insanlarla yüz yüze çalışan hekim, hemşire, fizyoterapist, öğretmen, polis gibi mesleklerde süreğen ve ağır strese tepki olarak

gelişen duygusal ve fiziksel tükenme, iş doyumunda ve üretkenlikte azalma ve kişinin mesleğine, hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşması olarak tanımlanmaktadır (Aslan, Alpaslan, Aslan, Ünal, 1996).

Maslach'a göre tükenmişlik, fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve mutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı ve işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur. Tükenmiş, yıpranmış olmaktan, işten doyum alamamaktan farklı ancak onları da içeren çok boyutlu bir kavramdır (Gökçakan ve Özer, 1999: 3)

Tükenmişlik; özellikle sorunlu veya problemli insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmekten kaynaklanan kronik duygusal gerginliğe bir tepkidir. Bir tür stres olarak kabul edilebilir. Strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Fakat tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin çalışan ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişki kaynaklı bir stres olduğudur (Güllüce, 2006: 4).

Tükenmişlik kavramı özellikle insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. Zira yönetici ve çalışanların kişilikleri, sosyal hayatları ve iş tatminleri üzerinde yıkıcı etkileri olabilir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde işletme ve kişinin bünyesini kemiren bir hastalığa benzer sonuçlara yol açabilir (Güllüce, 2006: 5).

2.2. Tükenmişlik Araştırmalarının Tarihi

Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar, 1940'lara dayanmaktadır. Selye ve Heuser psikiyatrik gözlemler ve stres üzerine araştırmalar yapıyorlardı. Fakat esas olarak sindirim sistemi, kalp – solunum ve cinsellik konuları üzerinde uzmanlaşmışlardır. Selye'ye göre stres; istekler topluluğuna insan vücudunun verdiği fiziksel tepkilerdir (Selye, 1993: 11). Ampirik stres çalışmalarının geliştirilmesi ile birlikte tükenmişliği inceleyen erken dönem araştırmacıları Selye'nin stres modelini, iş doyumunun sosyal boyutuna uygulamışlardır. Kısaca, Selye gözlenebilir bilginin (datanın) fizyolojik analizini incelemiş ve bunu da stres diye adlandırmıştır. Tükenmişlik; stresin bir psiko-sosyal fenomen olarak daha sonraları başka bir isimle atfedilmiş halidir (Güllüce, 2006: 6).

1970'li yıllarda insanlarla ilişkileri fazla olan mesleklere özgü bulguları tanımlamak için kullanılan "tükenmişlik"; çalışma yaşamındaki stresin incelendiği araştırma sonuçlarında stresin doğurduğu psikolojik, davranışsal ve bedensel sorunlardan farklı olarak, insanlarda stres sonucu oluşan bazı tepkilerden gözlemlenerek ilk kez 1974'te ABD'li psikanalist Dr Herbert J. Freudenberger tarafından "tükenmişlik" olarak ifade edilmiştir (Çimen, 2000: 5).

İlk dalga tükenme araştırmacılarından olan diğer önemli bir şahsiyet Cherniss'tir. Sağlık sektöründe çalışanların kişisel durumları ve karşılarındakilerin talepleri ve durumu arasındaki transaksiyonel dengesizliği ele alan açık seçik bir tükenme modeli sunmuştur. Şimdiye dek, bu kavramsal çalışmaya cevap verecek bir araştırma yapılmamıştır. Stalker ve Harvey bu zamanlarda yapılan araştırmalarda eksik olan şeyin akademik ve profesyonel tanımının yapılmadığında görmüş ve bu yüzden de tartışmalarda ilerleme sağlanamadığını ileri sürmüşlerdir. Sosyal psikolog olan Maslach, işte bu zamanda tükenme ile ilgili araştırmalarıyla adından söz edilen kişi olmuştur. Maslach'ı izleyen araştırmalar, onun tanımından hareket ederek, fenomenin sosyal boyutuna atıfta bulunmuşlardır (Güllüce, 2006: 8).

2.3. Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik sendromunun belirtileri duygusal, fiziksel ve zihinsel belirtiler olmak üzere 3 grupta toplanabilir.

Duygusal tükenmişlik belirtileri; depresif duygulanım, desteksiz, güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygularda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygularda azalma olarak sıralanabilir. Duyguların olumlu ya da olumsuz olarak bastırılması yüksek tansiyon, kalp krizi, tükenmişlik ve kanser gibi çok ciddi sağlık sorunlarına yol açtığı da gözlenmiştir (Grandey, 2000: 109).

Uzun süreli stresin genel sonuçları arasında olmamakla birlikte (Kail ve Cavanaugh, 2000: 11) fiziksel tükenmişlik belirtileri; kronik yorgunluk, güçsüzlük, enerji kaybı, yıpranma, hastalıklara daha hassas olma, sık baş ağrıları, bulantı, kas krampları, bel ağrısı, uyku bozuklukları gibi değişik sorun ve yakınmaları içerir.

Zihinsel tükenmişlik bulguları doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar içerebilir. Sonuçta işi bırakma, savsaklama gibi davranışlar görülebilir.

1986 yılında Maslach ve Jackson tükenme kavramının alt boyutlarını ortaya koymuşlardır. Bunlar:

2.3.1. Duygusal Tükenme

Çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Ergin, 1993).Kişinin yaptığı iş ve mesleği nedeniyle aşırı yüklenilmiş ve tüketilmiş olma duygularını yansıtan kavramdır ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir (Özer, Ekinci, Bağ ve Kırpınar, 1997). Aynı zamanda işe devamsızlık, işten soğuma, performans azalması ve madde bağımlılığı ile de ilgilidir (Akbulut, 1996).

2.3.2. Duyarsızlaşma

Başkalarına karşı olumsuz ve alaycı tutumları ifade eder (Ergin, 1993). Kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, bu kişilerin kendilerine özgü birer birey olduğunu dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içerir. Kişi; değişik, tuhaf, gerçek dışı duygular hisseder, duygusal tepki kaybolur, hiçbir şeyden hoşlanmaz, mutsuzluk vardır, bu nedenle kaygı daha da artar (Akbulut, 1996).

2.3.3. Kişisel Başarıda Düşme

Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde görülür. İşe ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma meydana gelir. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler kendilerini suçlu hisseder ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar.

2.4.Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evrelendirme, tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Ergin, 1993: 143).

2.4.1. Şevk ve Coşku Evresi

Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasındadır.

2.4.2. Durağanlaşma Evresi

Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan "işten başka bir şey yapmıyor olmak"tır. Zira mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır.

2.4.3. Engellenme Evresi

Birey hayal kırıklığı yaşar ve işinin sınırlarını fark eder. Yeterli sorumluluk ve karar verme yetisi bulunmayan birey, üstleri tarafından takdir edilmediği duygusuna kapılır ve kendisinin gerçekten işe yarar bir şey koymadığına inanmaya başlar. Kendinin ne denli yeterli olduğunu ve bu işte neden kalması gerektiğini sorgulamaya başlar. Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada üç yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini

harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

2.4.4. Umursamazlık Evresi

Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olacaktır (Düzyürek, 1992: 109).

2.5. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliği ölçebilmek için yıllardır süregelen çalışmalar vardır. Tükenmişlik ölçeklerinin çoğu; öz-raporlama envanterleri şeklindedir. En çok kullanılan iki ölçekten biri Tükenmişlik Ölçeği (Burnout Measure) ve diğeri ise Maslach Tükenmişlik Envanteridir. Her iki ölçekte de, bireylerin deneyimleri üzerine odaklanılır ancak içinde bulunulan sosyal boyuta değinilmez (Güllüce, 2006: 11).

Öz-raporlama envanterlerine ilaveten, tükenmişliği ölçmek için daha karmaşık ölçekler de geliştirilmiştir. Çalışan Tükenmişlik Ölçeği (Staff Burnout Scale), bu tür bir karma ölçektir. Çalışan Tükenmişlik Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeğine dayanır ama davranışsal, psikolojik, bilişsel ve duygusal parçalardan oluşmaktadır.

2.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişliğin temel olarak strese bağlı ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Tükenmişlik, iş ortamında oluşan stres kaynaklarına uyum sağlama ve bunlarla başa çıkma yolu olarak görülmektedir. Stres; çevresel (işin belirli bir sürede bitirilmesi) ya da bireysel (çalışırken eğitime de devam etme isteği) taleplerin, yine çevresel (uygun çalışma koşulları) ya da bireysel (yetenek, güdü, bilgi) başa çıkma yollarının çözümsüz kaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 4).

Taleplerin, başa çıkma kaynaklarını aşması sebebiyle stres yaşayan birey, başa çıkma yolu olarak ilk önce stres kaynağını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Birey bu yöntemle maruz kaldığı stres kaynağını ortadan kaldıramazsa, meditasyon, egzersiz gibi rahatlama teknikleri uygulamaya başlamaktadır. Bu yöntemlerle de başarılı olamayan birey sonunda iş ile psikolojik ilişkisini kesmeye çabalayarak duygusal yükünü azaltmaya çalışmaktadır. Stresle başa çıkma teknikleri, mevcut olumsuz durumun iyileştirilmesi konusunda etkili olmuşsa bireyde olumlu davranış değişiklikleri ortaya çıkmaktadır. Eğer teknikler etkili olamamışsa olumsuz davranış değişiklikleri gündeme gelmektedir (Ok,2002: 37).

Bu sürecin sonucu olarak; motivasyonda düşme, müşteri, iş arkadaşları ve yöneticilere karşı olumsuz tutumlar geliştirme, iş yaşamına ilişkin hedeflerde küçülme ve iş doyumsuzluğu gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 4).

2.5.2. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli

Golembiewski Tükenmişlik Modeli'nde, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt ölçekleri kullanılmıştır. Tükenmişlik süreci sekiz aşamada incelenmiş ve puan dağılımları ortalamadan ikiye bölünerek yüksek ve düşük olarak adlandırılmıştır. Teoriye dayalı bir sıralamada düzenlenen aşamalarda puanların çeşitli kombinasyonları gruplandırılarak geleneksel kullanımdan farklı bir şekil ortaya çıkarılmıştır. Bu modeli kullanan araştırmacılar, modelin geçerliliğini de test etmişlerdir. Bireyler düşük aşamalardakinin tersine ilerleyen aşamalarda olumsuz iş tecrübelerini ve bunların doğurduğu sonuçları rapor etmişlerdir. Birden sekize doğru ilerleyen aşamalarda bireyler, yaptıkları işlerin çekiciliğini yitirdiğini ve yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca iş doyumsuzluğu, işten ayrılma isteğinde artış, kararlara katılımda azalma, olumsuz duygu durumlarında artış ve verimlilikte düşme eğilimleri saptanmıştır. Modelde tükenmişlik, akut (sevilen bir kişinin ölümü gibi) ve kronik (iş yeri kaynaklı) olarak incelenmiş ve strese karşı ani bir patlama şeklinde ortaya çıktığı belirtilmiştir (Ok, 2002: 38-39).

2.5.3. Leiter Tükenmişlik Modeli

Model duygusal tükenmişlik üzerine kurulmuştur. İşteki stres kaynakları ve taleplere karşı daha duyarlı olan işgörenlerde öncelikle duygusal tükenmişliğin yaşandığı varsayılmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan işgörenler, hizmet verdikleri müşterilere karşı duyarsızlaşarak tükenmişlik duygusu ile baş etmeye çalışmaktadırlar. Duyarsızlaşma, işgörenlerin iş ilişkilerindeki yeteneklerini kaybetmelerine ve tükenmişliğe sebep olan başarı duygusunun azalmasına yol açmaktadır. Duygusal tükenmişlik, mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepkidir ve temel stres kaynakları; iş yükü ve iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar olarak belirtilmektedir. Duyarsızlaşma, başarı ve bir dereceye kadar olan duygusal tükenmişlik üzerinde rolü olan diğer sonuçları etkilemektedir. Beceri kullanımı ve baş etme çabaları, tükenmişlik ve kişisel başarı arasında tampon oluşturmaktadır (Demirkol, 2006: 44).

Modelde tükenmişlik sendromu, akutun zıttı olarak, kronik strese bir tepki olarak değerlendirilmektedir. Tükenmişliği önlemek için duygusal tükenmişliğe direk olarak etki eden stres kaynakları üzerine yoğunlaşmak gerekmektedir. Bu da; iş yükünün kontrol edilebilir olması, görev dağılımının zenginleştirilmesi, kişilerarası çatışmaları azaltma yöntemlerinin belirlenmesi ile mümkün olacaktır (Ok, 2002: 41).

2.5.4. Pines Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik; bireyleri duygusal açıdan tüketen ortamların, onlar üzerinde sebep olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel bitkinlik belirtileri; kronik yorgunluk, enerji azalması ve zafiyet, duygusal bitkinlik belirtileri; çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı, zihinsel bitkinlik belirtileri ise; insanlara, işe ve bireyin kendisine karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak sıralanabilir (Sürgevil, 2006: 29).

Tükenmişliğin temelinde, bireyi devamlı şekilde duygusal baskıda tutan iş ortamları bulunmaktadır. Bu tür iş ortamları, işe güdülenme düzeyi yüksek olan işgörenlerde tükenmişliğe sebep olmaktadır. İşe güdülenme düzeyi düşük olan işgörenler, iş ortamının yarattığı duygusal baskı ne kadar yoğun ve uzun süreli

olursa olsun, tükenmişlik yaşamamaktadırlar. Motivasyonları düşük olan işgörenler; stres, yabancılaşma, depresyon, yorgunluk gibi durumlar yaşasalar da tükenmişlik yaşamamaktadırlar (Yıldırım, 1996: 5).

Pines Modeli'ne göre hiçbir iş çevresi tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici değildir. Tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasındaki dengenin var olmasına bağlı olarak değişecektir. Başarı veya başarısızlık, çevrenin destekleyici ya da engelleyici olması konusundaki algılar kişilere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu sebeple aynı ortamda çalışan bir işgören tükenmişlik belirtileri gösterirken bir diğerinin göstermemesi normal karşılanabilecektir (Yıldırım, 1996: 6).

2.5.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, hizmet temelli mesleklerde çalışan işgörenlerde görülen ve iş koşullarının meydana getirdiği bir sonuç olan idealizm, enerji ve amaç yitirilmesidir. Tükenmeye sebep olan iş koşulları; düşük ücret, uzun iş süreleri, fazla kişiye hizmet verme, hizmet verilen müşterilerin iyilikbilmezliği, yüksek idealler ve ulaşılan nokta arasındaki fark, bürokratik ya da politik zorlamalar olarak sıralanabilir. Edelwich Tükenmişlik Modeli'nde tükenmişlik sendromu, dört aşamadan meydana gelmektedir (Demirkol, 2006: 42-43).

- İdealist Coşku: Bu aşamada, işgörenin işe ilişkin umut ve motivasyonu en üst düzeydedir. Birey, işini en iyi düzeyde yapabilmek için yüksek performans sergiler ve hizmet verdiği müşterilerden de bu çabalarından dolayı övgü bekler. Fakat gösterilen çabalar, ön yargılı tutumlar çeşitli kurallar ve sorunlardan dolayı istenen karşılığı bulamaz. Bu nedenle işgören yavaş yavaş durgunluk dönemine girmeye başlar.

- Durgunluk: Bu dönemde işgörenin motivasyonu ve enerji düzeyi düşmeye başlar. Yapılan işe karşı ilgi azalır, sorgulamalar başlar ve hayal kırıklıkları yaşanır. Bu durumun sürmesi iş doyumunun düşmesine sebep olabilir. Dolayısıyla, aile yaşantısı ve boş zaman etkinlikleri, işe göre daha önemli bir duruma gelir.

- Engellenme: İşgören bu aşamada mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Bu dönemde işgören çift yönlü engelleme ile karşı karşıya kalır. Birincisi, hizmet verdiği müşterilerin isteklerini karşılamadığı için engellenmesi, ikincisi ise hizmet verdiği müşterilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesidir. Engellenme nedeniyle, işgören zamanla içine kapanır, uygun olmayan savunma mekanizmaları geliştirir. Bu durumun devam etmesiyle dördüncü döneme girilir.

- Apati: Bu aşamada duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk ve duyarsızlık görülür. İlgisizlik ve duyarsızlık işgörenin yaptığı işin her yönüne yansır. Bu durumda işgören, işten erken ayrılmaya başlar, sık sık rapor alarak işten kendisi uzak tutmaya çalışır.

2.5.6. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Bu modelde duygusal tükenmişlik boyutu, tükenmişlik sürecinin en önemli aşamasıdır. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarıyla ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik; fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, sosyal ilişkilerden uzaklaşma, aile yaşamında ortaya çıkan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Duygusal tükenmişlik, kronik yorgunluk olarak da isimlendirilebilir (Şanlı, 2006: 22).

2.5.7. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tüm tükenmişlik tanımlamalarının bir sentezi yapılmış ve tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen ve üç bileşeni (duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve duyarsızlaşmayı içeren reaksiyonlar) olan bir cevap olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik, strese verilen bir tepki sonucu gelişmektedir. Model, tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır. Tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtisini (yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, duyuşsal ve bilişsel belirtiler ve davranışsal belirtiler) yansıtmaktadır. Bireyin kişisel özellikleri, iş ve sosyal çevresi, tükenmişlikle mücadele konusunda etkilidir. Bu modelde dört aşama bulunmaktadır (Sürgevil, 2006: 31):

- Durumun Strese Götürme Derecesi: Strese sebep olan durumları gösteren aşamadır. Strese sebep olan birinci büyük durum; işgörenin beceri ve yeteneklerinin, algılanan veya gerçek örgütsel beklentilere göre yetersiz gelmesidir. İkinci büyük durum ise, işgörenin yaptığı işin, beklenti, ihtiyaç ve değerlerini karşılayamamasıdır. Stresin derecesi, birey ve örgüt değişkenleri arasındaki uyum derecesine göre belirlenmektedir.

- Algılanan stres düzeyi: Strese sebebiyet veren birçok durum olmasına rağmen bunların hepsi bireyde stres yaratmayabilir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilmesi, sadece var olan strese bağlı değildir. Rol ve örgüt değişkenleri, bireylerin kişilik ve geçmiş özellikleri de önemlidir.

- Strese verilen tepki: Bu aşamada strese yanıt olarak gelişen üç tepki kategorisi bulunmaktadır. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışsal tepkiler olarak sıralanabilir. Hangi tepkinin oluşacağı ise kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.

- Strese verilen tepkinin sonucu: Stresin sonucu olarak; iş doyumsuzluğu, işten kaçma, psikolojik ve fizyolojik sağlıkta bozulma, işi bırakma, işten çıkarılma durumları oluşabilmektedir. Çok yönlü kronik duygusal stres sonucunda ise tükenmişlik yaşanması olası bir durumdur.

2.5.8. Meier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durumdur. Bu modelde tükenmişlik, tekrarlanan iş deneyimleri ile sonuçlanan bir durum olarak nitelendirilmiş ve üç aşamada açıklanmıştır. Birinci aşama, işle ilgili olumlu pekiştireç beklentisinin düşük, ceza beklentisinin ise yüksek olmasıdır. İkinci aşama, var olan pekiştireçleri kontrol etme beklentisinin yüksek olmasıdır. Üçüncü aşama ise, pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli olan davranışları sergilemede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olmasıdır. Beklenti düzeyi düşük olan bireylerde korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır. (Şanlı, 2006: 16-17):

2.5.9. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişliğin beş aşaması bulunmaktadır. Balayı aşaması (1.Aşama), bireyin heves, heyecan ve enerjisinin üst düzeylerde olduğu aşamadır. Yakıt azalması aşaması (2. Aşama), iş doyumsuzluğu belirtileri olarak sayılabilecek, verimlilikte düşme, uyku bozuklukları, ilaç ve alkol kullanımında artış ve yorgunluk gibi sorunların ortaya çıktığı aşamadır. Kronikleşme eğilimi gösteren ilk fiziksel ve psikolojik belirtiler (kronik hastalıklar, öfke ve depresyon) üçüncü aşamada ortaya çıkmaya başlar. Dördüncü aşama belirtilerin akutlaştığı ve tükenmenin bireyin zihnini meşgul etmeye başladığı aşamadır. Umutsuzluk (5. Aşama) ya da çıkmaza girme olarak adlandırılabilecek bu aşamada, mesleki gerileme, fiziksel ve psikolojik sağlığın bozulması gibi durumlar yaşanmaktadır (Yıldırım, 1996: 8).

2.5.10. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Literatürde "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" (Maslach Burnout Invemory), "Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli", "Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli" gibi değişik isimlerle anılan bu model, tükenmişliği tek boyutlu bir durum olarak değil, üç bileşenli bir psikolojik belirtiler grubu olarak ele almaktadır (Yıldırım, 1996: 9).

Bu modele göre tükenmişlik; "Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı / yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom" olarak tanımlanmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism) ve düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personal accomplishment) şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, bir anlamda tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşar; işinden soğur, kendi kabuğuna çekilir ve artan bir şekilde işinde yetersiz olduğunu hisseder (Sürvegil, 2006: 42).

Maslach, kendi deyimiyle, "hiçbir önyargısı ve kanıtlamak zorunda olduğu bir teorisi olmadan" araştırmalarına başlamıştır. Anket, mülakat, mektup, gözlem gibi yollarla binlerce insandan veri toplamıştır. Sosyal hizmet görevlileri, öğretmenler, polisler, doktorlar, hemşireler, danışmanlar, psikiyatristler, psikologlar, çocuk bakıcıları, hapishane görevlileri, yöneticiler gibi çok geniş bir yelpazede araştırmalarını sürdürmüştür.

Maslach, bu insanların idealist, enerjik, heyecanlı, kendini adamış ve fedakâr olduklarını; fakat bu özellikleri nedeniyle kolaylıkla tükenmişlik sorunlarıyla yüz yüze geldiklerini saptayan ilk araştırmacı olmuştur.

Geliştirdiği Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ), en çok kullanılan ve en yüksek güvenirliğe sahip bir ölçektir. Araştırmalar, MTÖ'nün özellikle insan kaynakları yönetiminde yüksek bir iç tutarlılık ve test- tekrar test katsayılarına sahip olduğunu göstermiştir.

MTÖ 22 maddeden oluşan, 5'li likert tipi bir ölçektir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdan oluşan üçlü alt boyut modeli akademik çevrelerde yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları olumsuz, kişisel başarı alt boyutu olumlu söylemler içermektedir.

Ölçek geliştirilirken tümdengelimci yaklaşım yerine tümevarımcı yaklaşım kullanılmıştır. Üç boyutlu Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin geçerliliği çeşitli çalışmalarla teyit edilmiştir. Ülkemizde geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Ergin ve Çam tarafından yapılmıştır. Ölçeğin özgün biçimindeki 7 basamaklı yanıt seçeneklerinin uygun olmadığı belirlenerek, uyarlama çalışmasında basamak sayısı 5'e indirilmiştir (Ergin, 1993: 143-154). Daha sonra geliştirilen "The Staff Burnout Scale" ve "The Tedium Scale" MTÖ'den yola çıkarak hazırlanmıştır.

Ayrıca MTÖ'nün geliştirilmesinde Maslach'a yardımcı olan Jackson; tükenmişliğe getirdiği yeni yaklaşımlarla Shirom, kendi adıyla anılan geliştirdiği tükenmişlik ölçeğiyle Meier ve Leiter, yöneticilerde tükenmişlik konusundaki araştırmalarıyla Harvey ve Raider, Kadushin, Seltzer ve Numerof literatüre katkıları geçmiş önemli isimlerdir.

2.6. İşyerinde Görülen Tükenmişliğin Sebepleri

İşe ait faktörler arasında; fazla iş yükü, daha uzun çalışma saatleri, riskli işler sayılabilir. İş ortamına ait faktörler arasında (Ersoy ve Yıldırım, 2001);

- Sorumluluk ve yetki arasında dengesizlik
- Profesyonel olmayan bir yönetim anlayışı
- Etkin bir denetimin olmaması, geri bildirim verilmemesi
- İş ortamında arkadaşça olmayan, rekabete dayalı ilişkiler
- Mola vermeye uygun ortamların olmaması
- Yönetici kadronun gerçekçi olmayan beklentileri
- İş ortamının güvenilir olmaması
- İş ortamında çalışanlara karşı eşitsiz davranılması
- İş arkadaşları arasında paylaşımın az olması
- Çalışanların karar verme – inisiyatif kullanma yetkilerinin olmaması

Kişisel faktörler ise;

- Her şeyi kusursuz yapma isteği
- Hayır deme zorlukları
- Aşırı gelişmiş görev duygusu

Bu özellikleri belirgin olan kişiler çabalarını her zaman yetersiz bulur, kendilerinden daha fazlasını beklerler, kendilerini yaptıklarından dolayı ödüllendirmez, aksine yapamadıkları şeyler için cezalandırırlar. Kendine karşı beklentileri abartılı olduğundan gerçekleşemez, bu nedenle de kendilerini tıkanmış, çaresiz hissederler. İşe karşı ilgilerini, coşkularını yitirirler, kafalarını toplamakta güçlük çekmeye başlarlar, işle ilgili ertelemeler hoşuna gitmeye başlar. Giderek işe karşı olumsuz, hatta düşmanca tutumlar artar, iş monoton – sıkıcı görünür, sabırsız ve öfkeli bir hal alırlar ve tükenmeye başladıklarını hissederler.

Profesyonel izolasyon, yalnızlık, kendi başına çalışma da mesleki tükenmişliğe etki etmektedir (Dussault, Deaudelin, Royer ve Loiselle, 1999: 94). Tükenmişlik sendromunun oluşmasında oldukça etkili 3 durum dikkati çekmektedir (Ersoy ve Yıldırım, 2001):

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 sendromu olabilir.

Rol Belirsizliği: Çalışan kendisinden iyi bir kariyer portresi çizmesinin beklendiğini bilir; ama kendisine rehberlik ya da model alacağı biri olmadığından bunu nasıl başaracağından emin olamaz. Dolayısıyla faydalı olacak hiçbir şeyi başaramadığı kanısına kapılabilir.

Aşırı Yüklenme: Hiç kimseye hayır diyemeyerek altından kalkabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenen kişi sonuç olarak tükenme noktasına dayanabilir.

Bunların dışında çalışma ortamıyla ilgili bazı problemler de strese ve kişinin kendisini yaptığı işte mutsuz hissetmesine sebep olabilir. Bu problemlerden başlıcaları:

- Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması,
- Müşterilerin gereksinimlerinin finansal, bürokratik ve idari nedenlerden dolayı karşılanamaması,
- Önderlerin yetersizliği, denetim yetersizliği ya da her ikisi,
- Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,
- Yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma,
- Çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması,
- Aşırı zor ve yoğun iş ortamı olarak sıralanabilir.

2.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler, sağlık sorunları, psikolojik sorunlar, kendilerine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla iç içedirler. Tükenmişliğin zarar verici etkileri, bu kadarla kalmaz, kişilerin kendilerini aşar. Düşük nitelikli hizmet ve moralle karşı karşıya olan müşteriler; düşük performans ve yüksek maliyetlerle çalışan işletmeler; sürekli çekişme ve

tartışmaların yaşandığı aileler de tükenmişliğin olumsuz etkilerinden paylarını alırlar (Örmen, 1993; 27).

Genel olarak tükenmişliğin sonuçları; işi savsaklama, aksatma, çalışılan ortamdaki işin fazlalığını ve ağırlığını bilerek ortamdan uzaklaşma eğilimi, çalma ve hırsızlık eğilimleri, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, işten ayrılma, hizmetin niteliğinde bozulma, işe zaman zaman izinsiz gelmeme ya da iznin sonunda izni uzatma eğilimi, evraklarla ilgili sahtekârlıklar, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluklar, evlilik ve aile yaşantısında sorunlar, psikolojik sorunlar, depresyon, öz saygıda azalma, işe karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzluk, başka iş alanlarına transfer olma isteği, iş gücü devrinde yükselme, aşırı risk alma eğilimi, belirli psikosomatik rahatsızlıklar, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımında artış şeklinde sıralanabilmektedir (Sürvegil, 2005: 88).

Tükenmişliğin belirtileri, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçlarını oluşturmaktadır. Tükenmişlik tek başına onu yaşayana zarar getiren bir olgu değil, aynı zamanda bireyin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir olgudur.

2.7.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişliğin en önemli ve bireye en çok ipucu veren sonuçlarından biri, bireyin enerjisindeki azalmadır. Bireyin enerjisi eskiye oranla fark edilebilir şekilde azalmışsa, bir şeyler ters gitmektedir. Tükenmişlik yaşayanların duygusal yorgunluğu beraberinde fiziksel yorgunluğu da getirir. Yaşanan yoğun gerginlik rahat uyuyabilmeye imkan vermemekte, kronikleşen yorgunluk ve gerginlik, grip ve soğuk algınlığına yakalanmayı, baş ağrılarını arttırmakta, ülser gibi mide rahatsızlıkları, boyun ve sırt ağrıları görülmektedir. Kişiler, yaşadıkları bu tarz problemlerle baş edebilmek için ağrı kesici ilaçlar, uyku ilaçları, sakinleştirici, uyuşturucu ve alkole yönelebilmektedir (Gezer, 2008: 42).

Aşırı stres altında çalışan kişilerde duygusal tükenme oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiler kendilerini yorgun, bitkin, boşlukta, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun

hissetmektedirler. Bu durumda olan çalışanlar için sabah kalkıp yeni bir güne başlamak, çok zor olmaktadır. Bu yorgunluk hissinin esas kaynağı bireyin yaşadığı gerginliktir. Yaşadığı yoğun gerginlik, bireyin gevşemesine ya da gece rahat uyuyabilmesine imkân vermemektedir. Devam eden duygusal gerginlik uyumayı, özellikle de derin uyumayı engellediğinden uykusuzluk önemli bir problem haline gelebilmektedir. Bireyin uykusunu bölen kötü rüyalar veya kâbuslar, uykusuz gecelerin tedirginliği ve korkular, sık sık bir şeylerin ters gideceği duygusunun yaşanmasına neden olmaktadır (Sürvegil, 2005: 89).

Tükenmişlik sendromunu yaşayan kişilerin çok karmaşık duygular yaşamalarına bağlı olarak birçok davranış bozukluğu gösterdikleri de gözlenmiştir (Izgar, 2001:2). Çünkü tükenmişliğin sadece kişinin fiziksel sağlığı ile ilgili değil, aynı zamanda psikolojik sağlığı ile ilgili sonuçları da vardır. Kişisel başarı duygusunda ve benlik saygısında azalma, kişinin kendisi ve işi hakkında kötü hissetmesi ve bunun işini kötü yapmasına sebep olması, kendini suçlama eğilimi, bireyin insanlardan kopması ve izole bir hayat sürmesi, kolay sinirlenme, diğer kişilere negatif hisler ve şüphecilik besleme, normalden daha fazla riskli işlere girme, cesaret kırılması, kayıtsızlık, unutkanlık, konsantrasyon yetersizliği, çalışanlardan kaçınma ya da çalışanlara fazla güvenme, değişime direnç gösterme, iş ile ilgili insanlardan çıkarlar beklemek (Işıkhan, 2004:27), iş üzerindeki inisiyatifi ve ilgiyi kaybetme, giderek artan iş stresi hissetme, artık hayattan zevk alamadığını hissetme, umutsuz olma, kendine ve çevresine karşı daha eleştirici olma, daha çok çalışılmasına rağmen daha az iş yapıyor duygusuna kapılma, gülme isteğini kaybetme (Baltaş ve Baltaş, 2002: 43), tükenmişlik yaşayanların karşılaştıkları kişisel sonuçlardan bazılarıdır.

Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrılarını ve psikosomatik şikâyetleri artırmakta; bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır. Ayrıca kişiyi fiziksel ve psikolojik hastalıklara açık tutmakta, depresyon, bıkkınlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık gibi tepkiler ortaya çıkarmaktadır (Sürvegil, 2005: 89).

Tükenmişliğin en önemli belirtilerinden veya sonuçlarından biri olan psikosomatik şikâyetler (baş ağrısı, geçmeyen soğuk algınlığı, grip, sırt ağrıları gibi), hem fiziksel hem de psikolojik olarak bir şeylerin ters gittiğinin işaretidir. Ancak çoğu

zaman birey tarafından göz ardı edilir. Çünkü fiziksel bir rahatsızlık, psikolojik bir rahatsızlıktan daha kabul edilebilir ve daha rahat baş edilebilir bir olgudur. Bu nedenle, birey gerçekte içinde neler olduğuyla yüzleşmek istemez; örneğin sadece grip olduğunu düşünür. Bu şekilde bir düşünüş tarzıyla birey, "gerçek"ten kaçarak rahatlama yolunu seçmektedir. Ancak esas sorunun üstü sadece geçici bir süre örtülmüş olmaktadır (Sürvegil, 2005: 89).

İş stresi, işin insan üzerinde oluşturduğu baskıdır. Çalışan bireyi üzer, yakın çevresini etkiler, verimini düşürür, sağlık harcamalarını arttırır, ifade bozukluğuna neden olur ve enerji düzeyini düşürür. Stresli çalışanın sağlık harcamalarında, stresle çalışmayanlara göre %50'lik bir artış görülmüştür. İş stresi bazen belirgin olmayabilir ya da kişi bunu doğrudan paylaşmak istemeyebilir. Fakat, kişide unutkanlık, dalgınlık, toleransında azalma, uykusuzluk ve tahammülsüzlük gözlendiğinde iş stresi altında olunduğu anlaşılmalıdır. İş stresi sağlık problemlerine yol açar. Bu problemler, kalp – damar problemleri, iskelet, sırt, bel, boyun ağrısı, mide- bağırsak problemleri, yorgunluk şeklinde gözlenebilir (Yöney, 2007).

Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun hayatını zorlaştırmak için çalıştığını düşünür. Buna ek olarak, tükenmiş kişi, her şeye gücünün yettiğine, her şeyi kendisinin bildiğine inanabilir. "Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapabilirim", şeklinde bir düşünüş tarzı; bireyin normalden daha fazla riskli işlere girmesine yol açabilir. Birey fazla riskli işleri; işe yaradığını, kendisine ve başkalarına kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat gibi görebilir (Sürvegil, 2005: 90).

2.7.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri; azalan meslek başarısı, hizmet sunulanlara yetersiz ilgi, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği şeklinde sıralanabilir. Tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durum; kişinin iş performansındaki düşüştür. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirlerken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetinirler; yenilikçi değil muhafazakar ve statükocudurlar (Örmen, 1993: 31-32).

Temel olarak tükenmiş kişiler, daha kötü iş yaparlar. Motivasyonları azalmış ve kendilerini engellenmiş hisseden bu kişiler, yaptıkları işi umursamazlar. Artık daha yaratıcı ve daha başarılı olmak gibi kaygıları yoktur, sonuçlarla çok ilgilenmezler. Tüm benliklerini işlerine vermektense, daha az çaba gösterirler; hatta çoğu zaman herhangi bir çaba da göstermezler. Bu noktada sonuç; kaçınılmaz şekilde, bireyin mesleki başarısının azalmasıdır. Bireyin başarısındaki düşüş, örgüt başarısını da önemli ölçüde etkileyecektir. Tükenmiş çalışanların var olduğu bir örgüt, çevredeki değişimlere uyum sağlamak için, kendi yapı ve süreçlerindeki değişiklikleri kolaylıkla gerçekleştiremez (Bahar, 2006: 34).

Tükenmişlik, yaratıcılığı engeller ve bireyin müşterileriyle, meslektaşlarıyla verimli bir şekilde çalışma kapasitesini düşürür. Tükenmişliğin beraberinde getirdiği bir diğer sorun da, bireylerin dikkat dağınıklığı yaşamalarıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya / işe odaklayamayan bireylerin yaptığı işin kalitesinde de önemli bir düşüş meydana gelebilir. Hatta bu dikkat dağınıklığı çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilir. Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerinde yarattığı bir diğer olumsuz etki; hizmet sunulan insanlara / müşterilere yetersiz ilgi gösterilmesidir. İnsanlarla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik, bireylerin diğerleriyle daha az iletişim kurmalarına neden olur (Bahar, 2006: 35).

Tükenmişlik yaşayan bireyde, insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, müşterinin ihtiyaçlarına önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve müşterinin duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Bahar, 2006: 35).

Tükenmiş kişi, etkileşim süreci içinde, fiziksel olarak oradadır; ancak diğer kişi orada değilmiş gibi davranır. Daha az göz teması kurar, sorulan sorulara homurdanarak cevap verir, bazen onu da yapmaz; el sıkma ya da sarılma gibi, fiziksel temaslardan uzak durur. Psikolojik olarak işten uzak durma, bir süre sonra fiziksel olarak da işten uzak durmaya yol açabilir. Kahve molaları giderek uzar, öğle yemekleri bir saati geçmeye başlar, eve gitmek için işten erken ayrılmalar artar. Özellikle Cuma öğleden sonraları, çalışanların başka işler bahane ederek kendi evlerine gittiklerine rastlanabilir. Tükenmişlik olgusunda, işe gelmeme ve hastalık izni kullanma davranışlarına sıklıkla rastlanır. Bu tür devamsızlıklar veya işten kaytarmalar bireyin işten uzaklaşmak isteğinin en önemli göstergesidir. Bu noktada,

örgüt tarafından belirli dönemlerde verilebilecek izinler, çalışanın kendisini daha iyi hissetmesini sağlayabilir (Sürvegil, 2005: 92).

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, bireysel çatışmalar yaratarak ve işlerin yapılmasını engelleyerek, çalışma arkadaşlarının üzerinde olumsuz bir etki de bırakabilirler. Bu nedenle, tükenmişliğin bulaşıcı bir olgu olduğu söylenebilir. Tükenmişliğin, iş hayatına en önemli etkilerinden biri de; çalışanın iş doyumunda olmaktadır. İş doyumsuzluğu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında, yüksek düzeyde ilişki vardır.

Tükenmişlikle işten ayrılma arasında da, oldukça güçlü bir ilişki vardır. Bazı durumlarda, tükenmiş kişi tüm iş sahasını terk eder; tamamen farklı bir alanda, yeni bir işte çalışmaya başlar (Bir danışmanın çiftçi olması gibi). Bu insanlar çoğu zaman, esas mesleklerine asla dönmeyeceklerine yemin bile edebilirler. Bazen yaptıkları işte, yönetici olarak çalışabilmek için de, işlerinden ayrılan çalışanlara rastlanabilir. Bu insanlar; sadece daha çok prestij, para ve güç sahibi olmak için değil; aynı zamanda müşterilerle daha az iletişim kurmak için yönetici olmak istiyor olabilirler. Yönetim kademesinde çalışmak çoğu zaman, insanlarla yoğun ilişki gerektiren mesleklerin yarattığı duygusal gerginlikten bir kaçış olarak düşünülmektedir. Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan / çalışmaya devam eden insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe / örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açar. Tükenmişliğin bir diğer olumsuz yanı, daha uzun süre verimli olabilecek insanların erken emekliye ayrılmak istemesidir (Sürvegil, 2005: 92).

2.7.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin etkileri, kişilerin evinde de etkisini gösterir ve kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikâyetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile üyeleri, çalışan kişilerin

işyerindeki müşterilerine gösterdiği ilgiyi ve yakınlığı kıskanabilirler. Kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissedebilirler (Örmen, 1993: 31).

Sonuç olarak bu durum aile içi çatışmalar yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bazı durumlarda çalışan bireyler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum, bireylerin, işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür. Birey bu şekilde, bir anlamda ailesini koruma altına almaktadır. Bu davranış, her ne kadar avantajlı gibi gözükse de; özellikle evli çiftler arasında, açık, güvenli ve paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engeller niteliktedir (Sürvegil, 2005: 93).

Aile içi bölünmelere neden olan konulardan birisi de, çalışanın özel hayatında uygun olmayan vakitlerde telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazı durumlarda iş hayatında başarının aile hayatından ödünler vererek, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştirildiği gözlenir (Örmen, 1993: 31). Bu gibi durumların birey için ağır bir bedeli bulunmaktadır. Nitekim herhangi bir acil durumun ne zaman ortaya çıkacağı bilinemeyeceği için, her an hazırlıklı olmak zorunda kalan birey; gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamayacaktır. Bununla birlikte, aileyle ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bunun zaman içinde sıklıkla tekrar etmesi, aile üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Aile içinde yaşanan huzursuzlukların, kavgaların artması, ciddi aile problemlerine neden olabilir. Bu problemlerin başında da ayrılma / boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır (Örmen, 1993: 31).

2.8. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişliğin; depresyon, örgütsel bağlılıkta ve iş performansında azalma ve iş devrinde artış eğilimi gibi birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Cropanzano, Rupp ve Byme, 2003: 160). Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz ve zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için geliştirilen başlıca yöntemlerden birincisi örgütsel tekniklerdir. Örgüt düzeyinde alınacak bazı önlem ve stratejiler kişilerin tükenmişliğe girmesini önlemekte ya da en azından tükenmişliğin süresini veya derinliğini azaltabilmektedir.

Kendilerini ve yaptıkları işi hep olumsuz kelimelerle tanımlarlar.
Duygusal açıdan tükendiklerini, hiç kimseye verecekleri bir şey kalmadığını hissederler
Aşırı heyecanlı, huzursuz ve gergindirler
Hiç kimsenin onları takdir etmediğini, beğenmediğini düşünür, ancak kendilerini de beğenmezler
Aşırı öfkelidirler, tepkileri abartılıdır
Kendilerini mutsuz ve umutsuz hissederler
Her şeyin daha kötüye gideceğini zannederler
Değişimlere karşı tepki duyarlar, engel olmaya çalışırlar
Dikkatlerini toplamakta güçlük çekerler, düşünme hızları yavaşlamıştır
Karar vermekte, inisiyatif kullanmakta zorluk çekerler
Nesnelliklerini kaybetmişlerdir
Fiziksel olarak enerji kaybı yaşarlar
Çok yorgun olmalarına rağmen, geç saatlere kadar uyuyamazlar; sabah çok zorlukla uyanırlar ve uyandıklarında da halen yorgundurlar
Çok çeşitli sağlık sorunları yaşarlar
İş ortamında devamlı çatışma halindedirler
Hem iş hem sosyal hem de aile yaşantılarında ilişkileri bozulmuştur. Özellikle yakın ilişkilerde ciddi sorunlar yaşarlar
Giderek değersizleştiklerini, artık işe yaramaz hale geldiklerini düşünürler
Cinsel ilgilerinde azalma görülür

Şekil 2. Tükenmişlik Sendromu Yaşayan İnsanların Karşılaştıkları Durumlar
Kaynak: Güllüce, 2006: 35.

Şekil 2, tükenmiş insanların nasıl davrandıklarıyla ilgili fikir sahibi olmak açısından önemlidir. Bu önlemlerin alınmasında ve uygulanmasında üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düştüğü unutulmamalıdır.

2.8.1. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Önlemler

Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz ve zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için geliştirilen başlıca yöntemlerden birincisi örgütsel tekniklerdir. Örgüt düzeyinde alınacak bazı önlem ve stratejiler kişilerin tükenmişliğe girmesini

önlemekte ya da en azından tükenmişliğin süresini veya derinliğini azaltabilmektedir. Bu önlemlerin alınmasında ve uygulanmasında üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düştüğü unutulmamalıdır (Güllüç, 2006: 31).

Örgüt yönetimlerinde, iş yaşamındaki tükenmişlik ile ilgili olarak altı tane ilgi alanı bulunmaktadır. Bu ilgi alanları; iş yükü, kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamının bozulması, adaletin olmaması ve değer uyuşmazlığıdır. Örgütler, sözü edilen bu altı ilgi alanının örgüt içerisindeki yerini belirlemeli, tükenmişlik ile etkili bir şekilde savaşabilmek için bireysel tekniklerle bunları birleştirmelidir. İş yaşamı ile ilgili altı alanın (iş yükü, kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamının bozulması, adaletin olmaması, değer uyuşmazlığı) büyük ölçüde organizasyon ile ilgili alanlar olmasına rağmen, organizasyon bunların hepsine aynı zamanda tükenmişlik ile savaşmak için yönelmeye gereksinim duymaz. Eğer işverenler, sürdürülebilir bir iş miktarı ile iş ortamı, çalışanlar için tercih ve kontrol, ödüllendirme, iyi bir iş için takdir görme, çalışanlar ve işveren arasında ortak bir saygı ve adalet duygularının varlığının olmasını sağlarlarsa, çalışanlar işlerinde anlam ve değer bulacaklardır (Güllüç, 2006: 25).

Tükenmişlik ile mücadelede; işin yoğunlaştığı dönemde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı arttırmak, başarıları takdir etmek ve ödül dağılımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için sağlanan süreleri çoğaltmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, kişiler arası ilişkilerin düzenini değiştirmek, iletişim miktarını azaltıp, kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak, örgütsel olarak yapılabilecek önemli faaliyetlerdir (Solmuş, 2004: 110-111).

Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikler; işgören seçimi, örgüt geliştirme, yönetim geliştirme, işin modifikasyonu, sosyal destek, yetki devri ve çevre koşullarının iyileştirilmesi olarak incelenecektir.

- Personel Seçimi: İşgörenlerin işe alımı yapılırken, dikkatli bir işe alım sürecinden geçirilmesi, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik sorunlarını, yolun başında önlemek açısından son derece önemlidir. Bu nedenle iş görüşmesi, basit ve rutin bir iş olarak değerlendirilmemelidir. Başvuru yapılan özgeçmişler üzerinden

adayların tavır ve davranışları gibi konular hakkında bilgi sahibi olabilmek zor ve dolaylı bir yoldur. Organizasyonda ön görüşmeyi yapan, insan kaynakları uzmanı, soracağı sorularla adayın geçmişini ve tükenmişlik potansiyelini inceleyebilir (Örmen, 1993: 34)

- Örgüt Geliştirme: Örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır. Tükenmişlikle mücadele yolları incelendiğinde, çalışılan kurumdaki özellikle iletişimsel sorunların halledilebilmesinin önemi görülecektir. Yöneticilerin çözmeleri gereken başlıca sorunlar; sağlık, beslenme, çalışma ortamının fiziksel koşulları, terfi artışları ve ulaşım olarak belirlenmiştir (Girgin, 1995: 21).

Örgüt geliştirme ile tükenmişlik arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, karar vermeye katılım, üst yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından gelen desteğin, tükenmişliği önlediğini ortaya koymaktadır. Örgüt geliştirme programları, bu kavramların gelişimini desteklemektedir (Örmen, 1993: 36).

- Yönetim Geliştirme: Yönetim geliştirme, örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen biçimsel programlardır.

- İşin Modifikasyonu: Örgütlenme açısından, iş bölümünde mümkünse bireylere seçim olanağı tanınması, daha sevecekleri işleri yapmaları sağlanabilir. Kişilerin çalışmak istedikleri işleri seçmeleri, mümkün olmadığı takdirde yönetim ve organizasyonu üstlenen kişilerin, bu işi çalışanların kişilik özelliklerine, ortamlarına ve sağlık koşullarına uygun olarak koordine etmeleri uygun olacaktır (Girgin, 1995: 22).

Kişiler arası değer yargıları, karakter ve algılama, yetenek, hırs veya amaç farklılıkları, örgüt içerisinde çatışmalara neden olmaktadır. Bu çeşitli düzeylerde

ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetilmesi, yöneticiye düşen en büyük görevlerden biridir (Örmen, 1993: 37).

Çalışılması güç olan bireylerle çalışan görevli kişilerde, tükenmişlik daha kolay görülmektedir. İşin paylaşımı ve birimler arasındaki görevli rotasyonu ile çalışılan güç kişilerin yükünün paylaşılması, görevlilerin zorlanmalarını azaltarak, onların işlerini değişik ve uyarıcı hale getirebilir (Baysal, 1995: 50).

Hizmetin niteliğini arttırmak için, hizmet verilen kişilerin sayısı azaltılarak; çalışan kişinin bilişsel, duygusal ve duyuşsal iş yükü hafifletilebilir. Çalışanlar için hizmet verilen kişiler dışında bir şeylerle ilgilenme, yönetsel işlerle ilgilenme ya da basit bir şekilde dinlenme ve rahatlama, doğrudan hizmet verme işinden geçici olarak uzaklaşmak için kullanılabilir. Örgütün yapısı, bu ara vermelere uygun, görevli kişilerin gerekli etkinlikleri ele almasında, diğer görevlilere izin vermede yeterince esnek olabilmesine olanak vermelidir. Daha kısa çalışma şemalarının düzenlenmesi ile ve daha fazla ara vermelerle, daha fazla yarı zamanlı pozisyonlar oluşturmayla, kısa çalışma saatlerine ulaşılarak, görev daha az stresli hale gelecek ve çalışan kişinin görevden daha çok hoşlanması sağlanabilecektir (Baysal, 1995: 50).

İşin modifikasyonu; aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik ya da çatışmadan kaynaklanan stresin azaltılmasında en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışan arasında uyumun sağlanmasında yardımcı olur. Bireysel iş stresini azaltmak için, işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler şunlardır:

- Zor işleri eşit olarak dağıtarak, yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek,
- Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,
- Gün içerisinde, iş dışı etkinlikler için zaman ayarlamak,
- Yarım gün çalışmayı desteklemek, bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar,
- Çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanımak.

- Sosyal Destek: Tükenmişlik sendromuna yakalananlar, genellikle yardım istemekten veya başlarının dertte olduğunu açığa vurmaktan hoşlanmazlar. Bu

nedenden yöneticilerin çalışanların birbirlerini tanımaları, yardımlaşmaları, birbirlerine destek olmaları için ortam yaratmaları gerekir (Örmen, 1993: 38). Kurumlarda, çalışan kişiler arasındaki iş ilişkileri ilerletilerek, sosyal ortamı geliştirme ve destek sistemleri yaratma çabaları, en önemli tükenmişliği önleme önerilerinden biridir. Bu çabalar, çalışanlara kendi duygularını ifade etme, geri iletim, danışma ve destek sağlayabilmelerine olanak veren kurumsal çalışmalardır (Baysal, 1995: 51). Çalışanlarla sorun çözmeye yönelik toplantıların düzenlenmesi kimlik belirsizliğini ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilir.

- Yetki Devretme: İşletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin, görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine göçermeleri, önemli bir motivasyon aracıdır. Bu göçerme ile alt düzey çalışanlar, daha yaratıcı olacak ve kendi kişiliklerini ortaya koyabileceklerdir. Yetki göçermesi ile alt düzey çalışanların, güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçları karşılanırken, üst düzey yöneticilerin de sorumlulukları hafifleyecektir. Ancak üst yöneticilerin, sadece günlük ve sıkıcı işlerin alt düzey çalışanlarına yaptırılması, biçimindeki uygulamaları olumsuz sonuçlar yaratacaktır.

- Çevre Koşullarının İyileştirilmesi: Kişinin, her gün en az sekiz saatini belirli bir ortamda geçirmek zorunda kalması, çevre koşullarının önemini daha iyi anlamamızı sağlamaktadır. Isı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi gereklidir. İnsan sağlığı standartlarına uygun olmayan bir fiziksel çevre değiştirilmelidir (Örmen, 1993: 37).

2.8.2. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Önlemler

Tükenmişliği bireysel bir problem olarak ele aldığımızda veya örgütsel koşullar kontrol edilemeyecek durumdaysa; bireysel mücadele teknikleri en mantıklı çözümlerdir. Çekilen zorluk, kusur veya zayıflık ne olursa olsun, bunları iyileştirmek için dinlenmek, yardım almak ya da işten ayrılmak gibi çözümler üretilebilir. Dinlenmek, bir süre izin almak, bir tatile gitmek ya da sakin bir yaşam stili geliştirmek ve son olarak işten ayrılmak şeklinde olabilir. Yardım almak, yeni yetenekler geliştirmek, bireyin sağlığına daha çok önem vermesi ya da danışmanlık veya farklı şekillerde tedavi görmesi gerekebilir. İşten ayrılmak ise işi tamamen bırakmak anlamına gelir (Aydın, 2007: 32).

Tükenmişlikle mücadele etmede faydalı olacağı düşünülen bazı davranış, yöntem ve teknikler başlıklar altında sıralanmıştır:

- Kendini Tanıma: Tükenmişlikle mücadele etmenin belki de ilk adımı bireyin kendisinde olan değişimlerin farkına varması, bu değişimlerin neden ve nasıl kaynaklandığını analiz edebilmesidir. Daha önce böyle miydim? Bu değişimlerin sebebi ne? Neden böyle hissediyorum? Bu durum benim tavırlarımdan mı yoksa çevremdekilerden mi kaynaklanıyor? Bu duygudan nasıl kurtulabilirim? Neleri değiştirmeliyim? gibi sorular bireyin kendisinde var olan değişimlerin farkına varmasını ve eğer durumundan memnun değilse, değiştirmek için bir adım atmasını teşvik edecek sorulardır. Bireyin kendisinde var olan değişimleri günlük olarak gözlemesi ve şu anki halinden neden farklı olmak istediğini düşünmesi de önemli bir adımdır. Ancak tüm gözlemler ve değerlendirmeler yapılırken, birey kendisi hakkında yıkıcı değil, yapıcı olmaya özen göstermelidir (Sürvegil, 2005: 99).

Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. ‘‘ Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin’’ gibi mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir (Kaçmaz, 2005: 31).

- Gerçekçi Hedefler Belirleme: Tükenmişliği önleyebilmek için kişinin uyum kapasitesi yüksek olmalı, kişi kendinin farkında olmalı ve yeni seçenekler üretebilmeli, kişinin mesleği ne gerektiriyorsa en iyisini yapmalı, profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır (Yöney, 2007).

Hedefler özgün- spesifik olmalı, net ve kesin olarak tanımlanabilmelidir. Hedefler aynı zamanda gerçekçi olmalıdır, yani seçilen amacın gerçekleşebilmesi için gerçekten bireyin bir şansı olmalıdır (Izgar, 2001: 45).

- İşe Ara Verme: Özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, bireylerin yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları, yaptıkları iş

üzerinde dikkatleri yeniden toplamalarına ve iş ortamından kısa bir süreliğine uzaklaşıp kafalarını dağıtmalarına olanak tanır. Yapılan işe ara verilmesi, hem duygusal olarak bireyi rahatlatabileceği gibi, işin başına geri dönüldüğünde o işin daha iyi ve daha bilinçli bir şekilde yapılmasını sağlayabilir. Çalışma günü içinde, öğle tatili, çay molaları gibi genellikle artık standartlaşmış uygulamalar etkin bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanların zihinsel olarak dinlenebilmeleri için önemli fırsatlardır. Bu nedenle bu zaman aralıklarını dinlenmeden ve çalışmaya devam ederek geçirmek, çoğu zaman işgününün sonunda bedensel ve zihinsel olarak daha büyük yorgunluklar yaşanmasına sebep olabilir. Bu molalardan etkin bir şekilde yararlanmama, sanıldığının aksine çalışanın performansını düşürebilir ve bireyin kendisi üzerinde sürekli bir baskı hissetmesine neden olabilir (Aydın, 2007: 35).

- Olumlu Yanları Görme: İnsanlar çoğu zaman iş ve özel yaşamlarında olumsuz yanları, başka bir deyişle ‘‘ bardağın boş yanını’’ görme eğilimindedirler. Aslında gerçekte var olan, olumlu yaşantıların da varlığıdır. İş hayatı çoğu zaman bir olumsuzluklar dünyası gibi algılansa da, ‘‘ aslında iyi bir insan olan yönetici’’, ‘‘ ne de olsa paranızı zamanında aldığınız bir iş’’, hiç olmazsa yıllardır çalıştığınız, emek verdiğiniz bir işletme’’ gibi, bireyin sahip olduğu izlenimler, farkında olmadan onun tükenmişliğe karşı direncini artırıcı bir etki yaratmaktadır (Aydın, 2007: 36).

- Dinlenme ve Gevşeme: Sürekli stres altında ve tükenmişlik duygusuyla baş başa olan bireylerin yaşadığı omuz ve ensede gerginlikler, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, ellerde titreme, sırt ve eklem ağrıları, derin nefes alma ihtiyacı, yüksek tansiyon vb. rahatsızlıklar (Telman ve Ünsal, 2004: 95) stresin bireyler üzerinde yapabileceği rahatsızlıklardan sadece birkaçıdır. Özellikle yüksek tansiyon; kalp krizi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilecek derecede önemli bir rahatsızlıktır. Bu şekilde sağlığı tehdit eden hastalıklardan, fiziksel ve zihinsel açıdan gevşeme saplayan aktivitelerle korunmak mümkün olabilir.

- Doğru Beslenme, Egzersiz ve Uyku: Sağlıklı beslenme, stres ve tükenmişlikle mücadelenin önemli bir parçasıdır. Sağlıklı beslenme, vücudu strese karşı dirençli kılar. Üretkenlik açısından daha fazla enerji sağlar. Stresli durumlarda, düzenli yemek ihtiyacına özellikle gerek vardır. Stresin fizyolojik etkileri, uygun yemek yeme ile kontrol edilebilir (Altuntaş, 2003: 75).

- Mizah Duygusu ve Gülme: Öfkesini başlatan durumlarda - haklı olarak bile olsa - bireyin kendisiyle dalga geçmesi, kendisine gülmesi bireysel tükenmişlikle mücadelede etkili bir yöntemdir. Herkes başkalarına gülebilir, ancak çok az kişi kendisine gülebilir. Bu biraz kişiliğin güçlü oluşuna ve olgunluğa ihtiyaç gösterir (Baltaş, 2002: 266).

- Zaman Yönetimi: Sahip olunan zamanın yanlış kullanılması, bireyde gerginlik yaratan nedenlerin başında gelir. Bazen rasgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bölünmeler yüzünden, zamanın tükendiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusu yaşanabilir. Bu kaygı, olayların olduğundan çok daha tehdit edici algılanmasına neden olur. Böyle sürekli tetikte olma hali, sahip olunan enerjiyi tüketir. Daha uzun süreler içinde, daha az şey yapmamıza neden olur. Düzensizlik ve gerilim birbirini körükleyen etkenlerdir. Zamanın etkili bir biçimde kullanılması; günlük etkinliklerimiz içinden gerekli olmayanların ayıklanması, öncelik tanıdıklarımızın belirlenmesi anlamına gelir. Etkin bir zaman planlaması için, düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaştırmak ve ajanda kullanmak yararlı olabilir (Şahin, 1998: 109).

2.9. Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi

Örgütte çalışanların davranışını yönlendiren temel değerler, ideolojiler ve inançlar şeklinde kısaca tanımlanabilen örgüt kültürü, örgütte yaygın hikayeler, törenler, gelenekler, dil, donanım gibi somut etmenler aracılığı ile anlaşılabilir. Pek çok şeyi içine alan bir kavram olan örgüt kültürü, örgütün iç işleyişini açıkladığı gibi dış çevresi ile ilişkilerini de açıklayan bir olgudur. Denetimde ve çalışanları güdülemede başarısı büyüktür (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998: 191).

Ekonomik kaygıların yoğun olduğu ve insana verilen değerin arka planda kaldığı işyerlerinde tükenmişliğin ortaya çıkması ihtimali artmaktadır. Günümüz koşullarında tükenmişlik kavramı işyerlerinde gelişmektedir denilebilir. Yapılan işin gerekleri ile işgörenin ihtiyaçları arasındaki uyum giderek bozulurken, tükenmişlik fark ettirmeden ve yavaş yavaş gelişen bir süreç olarak gözlenmektedir. İşgörenin düşük performansı hem örgütü hem de çalışanlarını olumsuz etkilerken, işin gerekleri de işgörenin deneyimlerini şekillendirmektedir. Tükenmişlik sürecinin başlamasının işgörenden mi yoksa örgütten veya işin yapısından mı kaynaklandığı

tartışma konusu olmaktadır. İşin yapısı da en az işgörenin kendisi kadar tükenmişliğin parçasıdır ve işgörenlerde görülen tükenmişlik, çalışma koşulları hakkında bilgi vermektedir. Tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak sayılabilir. Bunların yanında; ilerleme fırsatları, kararlara katılım, eğitim, teknolojik değişmeler, işyerinin fiziksel koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, işin yapısı gereği önemli ve acil kararların alınması, geri bildirim eksikliği, meslekte çalışma süresi, işyerinde cinsel taciz, duygusal taciz, sosyal destek, iş güvenliği, iş ortamındaki iletişim ve sosyal ilişkiler konuları da sayılabilir (Sürgevil, 2006: 57-58).

Kendini tükenmiş hisseden çalışan kendisine faydalı olmadığı gibi işletmeye de faydalı olamayacaktır. Bu yüzden tükenmeye neden olan faktörler belirlenmeli ve önleyici tedbirler alınmalıdır. Bireysel mücadele tekniklerinin yanı sıra, daha kalıcı sonuçlar vereceği düşünülen örgütsel düzenlemeler; tükenmişliğin yöneticiler ve çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilmesini ve önlenebilmesini sağlar.

Tükenmişlikle mücadele etmede yararlanılan örgütsel müdahaleler arasında; stresli iş saatlerini azaltmak, örgütsel esnekliği artırmak, kişisel gelişme ve eğitim olanaklarını artırmak, iş koşullarını daha olumlu bir şekilde düzenlemek, hizmet sunulan insanlarla karşılaşılabilecek problemleri azaltmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, kararlara katılımı artırmak, işteki monotonluğu azaltmak, çalışanın işle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmesini sağlamak, ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek, iş zenginleştirmesine gitmek, tükenmişlikle baş edebilme veya tükenmişliği önlemeye yönelik seminer ve eğitimler düzenlemek, stres yönetimi programlarını hayata geçirmek, yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, personeli güçlendirmek, çalışılan çevre koşullarını iyileştirmek, etkin performans değerlendirme sistemleri oluşturmak ve benzeri uygulamalar sayılabilir (Uysal, 2007: 96).

Organizasyon tekniklerini savunanlar, stres etmenlerin kişisel kontrol mekanizmalarından daha öte unsurlar içerdiğini ve yalnızca bireysel kontrol teknikleri ile sorunun aşılamayacağını öne sürmektedirler. Organizasyon teknikleri üç temel öğeden oluşur (Gümüş, 2006: 64):

- İşin Modifikasyonu: Aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik ya da çatışmadan kaynaklanan stresin azaltılmasında en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışan arasında uyumun sağlanmasına yardımı olur.Bireysel iş stresini azaltmak için işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler, zor işleri eşit olarak dağıtarak yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek; zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak; gün içerisinde iş harici aktiviteler için zaman ayarlamak; yarım gün çalışmayı desteklemek bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar; çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanımak olarak açıklanabilir.

- Danışmanlık Hizmetleri: Bu yöntem ile danışmanların öneri ve eleştirilere daha açık olması sağlanırken, çalışanların fikirlerine de önem verilmiş olur. Düzenli aralıklarla geri bildirim almak için anket düzenlemek yararlıdır.

- Organizasyon Olarak Sorun Çözme: Kalite gelişim programlarının bir amacı da iş ortamının doğru değerlendirilmesini ve sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınmasını sağlayacak kalıcı bir mekanizmanın oluşturulmasını sağlamaktır. Çalışanlarla sorun çözmeye yönelik toplantıların düzenlenmesi kimlik belirsizliğini ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilir.

Tükenmişlik yaşayan bireyin kendisini tekrar değerlendirip tanıması, kendine gerçekçi hedefler belirlemesi, pozitif düşünmeyi öğrenmesi, doğru beslenmeyi ve uyumayı, egzersizi yaşam tarzı haline getirmesi, mizah yönünü geliştirmesi, kendini gerçekleştirme yolunda adımlar atması, zaman ve stres yönetimini öğrenmeye ve uygulamaya çalışması, bireyin tükenmişlikle mücadele etmede tek başına yapabilecekleridir (Aydın, 2007: 107).

Aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, bireylerin yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları; yaptıkları iş üzerinde dikkatlerini yeniden toplamalarına ve iş ortamından kısa bir süreliğine uzaklaşmalarına olanak tanır. Çalışma günü içinde; öğle tatili, çay molaları gibi uygulamalar; etkin bir şekilde değerlendirildiğinde, çalışanların zihinsel olarak dinlenebilmeleri için, önemli fırsatlardır. Bu nedenle, bu zaman aralıklarını dinlenmeden ve çalışmaya devam ederek geçirmek, çoğu zaman iş gününün sonunda bedensel ve zihinsel olarak önemli yorgunluklar yaşanmasına neden olabilir. Kesintisiz çalışma, sanıldığının

aksine performansı düşürebilir ve bireyin kendisini sürekli baskı altında hissetmesine neden olabilir (Uysal, 2007: 96). Ayrıca çalışanların, tükenen güç kaynaklarını yenilemeleri için grup çalışmaları ve seminerlerle motive edilmeleri de faydalı olabilir (George, 2000: 201).

Organisyon olarak yapılabilecek faaliyetlerden biri de, örgütsel vizyonun, teknikten ziyade daha duygusal olmasıdır. Bu durum çalışanlara daha cazip gelecektir (Megerian ve Sosik, 1996: 31).

Çalışmanın bu bölümünde; tükenmişlik kavramı, belirtileri, evreleri, ölçümleri, ölçekleri, sebepleri, tükenmişliğin performansla ilişkisi, mücadele yöntemleri ve sonuçları konu üzerine araştırma yapan araştırmacıların elde ettiği bilgiler ışığında ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, ilk iki bölümdeki bilgiler ışığında Trakya'da gıda üretimi yapan bir kamu iktisadi teşekkülünde (KİT) yapılan anket uygulaması ve istatistikî sonuçları açıklanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde, ilk iki bölümde kavramsal olarak incelediğimiz örgüt kültürü ve tükenmişlik olgularının, bir kamu iktisadi teşekkülünde (KİT) neden ve nasıl ortaya çıktığı, sonuçlarının neler olduğu yapılan araştırma ile ortaya konmaya çalışılacaktır. Yöneticileri tarafından, çalışmada ticari unvanının açıklanmaması şartıyla anket uygulaması yapılmasına izin verildiği için işletme KİT olarak anılacaktır.

3. Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama

Trakya'da faaliyet gösteren bir KİT bünyesinde yapılan anketler neticesinde elde edilen verilerle şekillenecek araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, evren ve örneklemi, sınırlılıkları, modeli ve güvenirlik oranları açıklanıp, hipotezler ortaya konularak, test edilecektir. Son olarak da elde ettiğimiz bulgular ile benzer çalışmalarda elde edilen bulgular karşılaştırılacaktır.

3.1. Araştırma Yöntemi

Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisini ölçmeyi amaçlayan araştırmada ilerleyen bölümde içeriği, niteliği, güvenirliği detaylı olarak açıklanacak anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS programı kullanılarak istatistiki açıdan değerlendirilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmiş duygusuna etkisinin olup olmadığı, var ise ne yönde ve boyutta olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından gözlemlenen olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konarak, uygulamadaki aksaklıkların önlenmesi ve çalışanlarda meydana gelecek tükenmişlik duygusunun önüne geçilebilmesi için görüş ve öneriler sunulacaktır.

3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de gıda üretimi alanında faaliyet gösteren 25 adet kamu iktisadi teşekkülünde görev yapan çalışanlar oluşturmuştur. Örneklemi de Trakya'da bu alanda faaliyet gösteren KİT bünyesinde görev yapan işçi ve memurlar oluşturmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Güvenirliği

Araştırmanın güvenirliğini ortaya koyabilmek için yapılan Crohbach's alpha testine göre örgüt kültürü 0,896, tükenmişlik 0,859 ile anlamlı bir sonuç vermektedir. Bu anlamlılık ışığında, araştırmada ortaya atılan hipotezler ve yanıtları ile tükenmişliğe etkileri ilerleyen bölümde incelenecektir.

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilen hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir;

Hipotez 1.

H_0 : Çalışanların ünvanlarına göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışanların ünvanlarına göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2.

H_0 : Çalışanların yaşlarına göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışanların yaşlarına göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3.

H_0 : Çalışanların öğrenim durumlarına göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışanların öğrenim durumlarına göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 4.

H_0 : Çalışanların gelir düzeylerine göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışanların gelir düzeylerine göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 5.

H_0 : Çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliğinin önemli bir yer tutuyor olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliğinin önemli bir yer tutuyor olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6.

H_0 : Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7.

H_0 : Çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8.

H_0 : Çalışanların kendi işlerinin patronu olmalarının, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahip olmalarının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanların kendi işlerinin patronu olmalarının, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahip olmalarının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 9.

H_0 : Çalışanlar için belirlenen hedeflerin, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanlar için belirlenen hedeflerin, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 10.

H_0 : Çalışanlardan beklenenlerin açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiş olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanlardan beklenenlerin açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiş olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 11.

H_0 : Çalışanların amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanların amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 12.

H_0 : Çalışanların iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanların iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 13.

H_0 : Çalışanların yaptıkları doğru işlerle fark edilmesi ve gerekli şekilde ödüllendirilmekte olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanların yaptıkları doğru işlerle fark edilmesi ve gerekli şekilde ödüllendirilmekte olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 14.

H_0 : Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişimin etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişimin etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 15.

H_0 : Yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemesinin tükenmişlik üzerine etkisi yoktur.

H_1 : Yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemesinin tükenmişlik üzerine etkisi vardır.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamına giren personel, KİT bünyesinde çalışan 200 işçi ve memur ile sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen bulgular, sadece ilgili KİT için genellenebilir.

3.1.6. Araştırmanın Modeli

Örgüt kültürü incelenirken değerler, normlar, inançlar, seremoniler, törenler, hikâyeler, masallar, mitler ve dil gibi belirleyiciler öncelikle dikkate alınmalıdır. Bu belirleyicilerle yoğrulan örgüt kültürünün benimsenmesi neticesinde ortaya çıkan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu iş tavırları işletmeyi daha verimli hale getirecektir. Örgüt kültürünün belirleyicileri üzerinde durulmaz ya da belirleyici olarak sunulanlar çalışanlar tarafından benimsenmezse fiziksel tükenmişlik, duygusal tükenmişlik, zihinsel tükenmişlik oluşur.

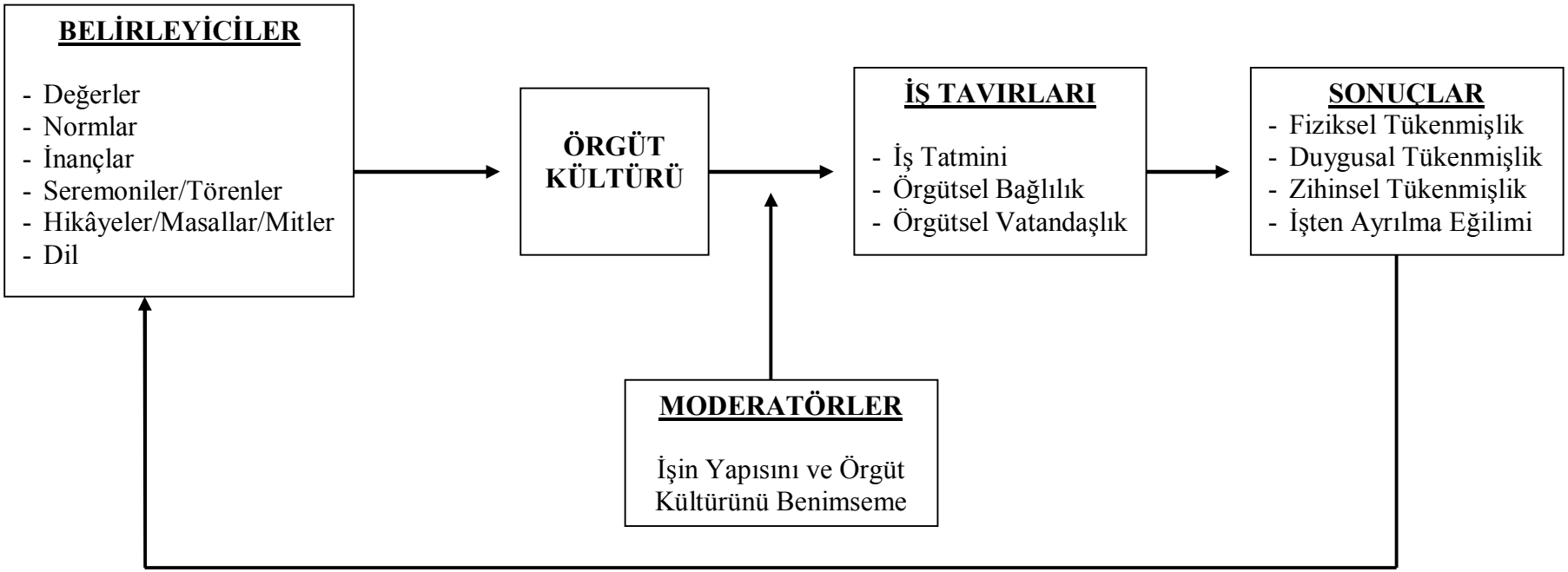
Bu sorunlar çözümsüz hale gelirse işten ayrılma eğilimi artar. İşletmelerin en önemli sermayeleri olan personelin devir hızının yükselmesi de sakıncalıdır. Yetişmiş çalışanlarını kaybeden işletmede işleyişte sorunlar yaşanabileceği gibi, rakip işletmelere geçen personel iş yapma biçimlerini oraya da aktararak farklılık sağlayan know-how'un ortadan kalkmasına ve rekabetin zorlaşmasına neden olabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında yapılan araştırmada keşfedici araştırma modeli ve anket yolu ile veri toplama tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, örgüt kültürü ve tükenmişlik teorileri birlikte kullanılmıştır. Pınar Tınaz danışmanlığında Hande AKSOY tarafından oluşturulan örgüt kültürü ve Shirom-Melamed tarafından oluşturulan tükenmişlik anketlerinden faydalanarak hazırlanan mülakat soruları (bkz. EK 1) ve yapılan gözlemler doğrultusunda Trakya'da faaliyet gösteren bir KİT'te

hakim olan örgüt kültürü ve bu kültürün, orada çalışmakta olan personelin tükenmişliği üzerine etkisini araştırma amacı ve kapsamında belirlenen çerçevede incelenmiştir. Böylece hem kurumda hakim olan örgüt kültürü açıklanan modeller doğrultusunda ortaya konmuş, hem de bu kültürün çalışanların tükenmişliği ile ilişkisi ele alınmıştır. Çalışanların sosyo-demografik bilgi, örgüt kültürü ve tükenmişlik sorularına verdikleri cevaplar ve analizleri ileriki sayfalarda yer alan tablolarda gösterilmektedir.

Araştırmada ilk olarak, Trakya'da faaliyet gösteren bir KİT olan işletmenin kurumsal yapısı, organizasyon şeması ve kuruluşu hakkında bilgi verilmiştir. Kurumda yapılan gözlemler ve çalışan personele uygulanan anket formundan elde edilen cevaplar doğrultusunda, örgüt kültürü ve bu kültürün çalışanların tükenmişliği üzerine ilişkisi ortaya konmuştur.

Örgüt kültürünü merkez alan araştırma modelimizde değerler, normlar, inançlar, seremoniler, törenler, hikayeler, masallar, mitler ve dil gibi belirleyicilerin örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olduğu görülmektedir. Oluşturulan örgüt kültürünü çalışanlar benimser ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi iş tavırları oluşmaktadır. Aksi takdirde fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişlik oluşmakta; kültürde değişim olanağı yoksa ve bu durum çalışanı derinden etkiliyorsa son çare olarak işten ayrılma yaşanmaktadır.



Şekil 3. Araştırma Modeli

3.1.7. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Trakya'da faaliyet gösteren bir KİT'in çalışanlarının, bağlı bulundukları iş yerinde hakim olan örgüt kültürünün, bu kişilerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemeye odaklanmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan örgüt gıda maddesi üreten bir kuruluştur. Bu örgütte 86'sı memur, 317'si daimi işçi, 161'i geçici işçi olmak üzere toplam 564 kişi görev almaktadır.

Araştırmanın örneklem grubundaki katılımcılar örgütün üretim departmanlarında görev alan işçiler ile yönetim işlerini yürüten memurlardan oluşmaktadır. Anket toplam 200 kişiye uygulanmıştır. 200 katılımcının 181'i işçi, 19'u memur olarak çalışmaktadır.

3.1.8. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Anket

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara anket uygulanması öncesinde araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilerek, anketlere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı, toplanacak verilerin başka kişilerce kullanılmayacağı belirtilerek, katılımcıların kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, katılımcıların anket sorularını daha rahat ve gerçekçi şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Katılımcılara sunulan soru formları üç farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Hande Aksoy'un, Pınar Tınaz danışmanlığında hazırladığı 15 soruluk Örgüt Kültürü Ölçeği (Aksoy, 2006), üçüncü bölümde ise çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile ilgili 12 soruluk Shirom – Melamed Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır (Alanyalı, 2004: 104).

Örgüt Kültürü ve tükenmişlik soruları 5'li Likert tipinde hazırlanmış 27 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir örgüt kültürü sorusu için 1 ile 5

arasında kendilerine en uygun şıkka katılma derecelerini gösteren “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” “hiç katılmıyorum” seçeneklerinden kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir.

Tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik geliştirilmiş olan ve 12 sorudan oluşan ankette katılımcılardan her bir ifade için “hemen hemen hiç”, “oldukça az”, “bazen”, “çok sık”, “hemen her zaman” şeklinde derecelendirilmiş olan şıklarından kendilerine en uygun olanını işaretlemeleri istenmektedir. Seçeneklerin puanlaması sırasıyla 1,2,3,4,5 olarak belirlenmektedir. Çalışmada kullanılan soru formları Ek 1’de sunulmaktadır.

3.1.9. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan veriler için sürekli çalışan 403 KİT çalışanının 200’ü ile önceden bilgilendirme yapılarak anket uygulaması yapılmıştır. 161 geçici işçi ise araştırmaya dahil edilmemiştir. Örneklem grubunun seçiminde evreni daha iyi temsil ettiği düşünülen genel örnekleme metodu kullanılmış ve mümkün olduğunca her görev ve kademede çalışan personelden oluşmasına dikkat edilmiştir.

Bu çalışmada anket yolu ile elde edilen veriler, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Örneklem grubu hakkında bilgi edinmeye yönelik olarak betimsel istatistiklerden, hipotezleri test etme ve değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirme amacı ile t-test, ANOVA çözümlerinden ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri de yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulgularını iki başlık altında toplamak mümkündür. Öncelikle araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri ortaya konmuştur. Daha sonra da verilen cevaplar neticesinde ortaya çıkan örgüt kültürünü belirleyen faktörlerin frekans ve betimsel istatistiklerine ilişkin dağılımlar incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-demografik Özellikleri

Örneklemin yaş, eğitim düzeyleri, kadro türleri, çalışma yılları, medeni durumları, çocuk bilgileri, eş çalışma bilgileri, yetişme çağında yaşadıkları yerler, gelir grupları, ev ve otomobil sahipliği ile ilişkili tablo aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 8. Örneklemin Sosyo-demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	9	4,5	4,5
	Erkek	191	95,5	95,5
	Toplam	200	100,0	100,0
Yaş	35 yaş ve aşağısı	25	12,5	12,5
	36-45	107	53,5	53,5
	46-55	67	33,5	33,5
	56 yaş ve üstü	1	0,5	0,5
	Toplam	200	100	100
Eğitim	İlkokul	37	18,5	18,5
	Ortaokul	31	15,5	15,5
	Lise	108	54,0	54,0
	M.Y.O. (2 Yıl)	12	6,0	6,0
	Fakülte/Y.Okul (4 Yıl)	12	6,0	6,0
	Toplam	200	100,0	100,0
Kadro Türü	Memur	19	9,5	9,5
	İşçi	181	90,5	90,5
	Toplam	200	100,0	100,0
Çalışma Yılı	5 yıl ve aşağısı	6	3,0	3,0
	6-10	15	7,5	7,5
	11-15	17	8,5	8,5
	16-20	54	27,0	27,0
	21-25	54	27,0	27,0
	26 yıl ve üstü	54	27,0	27,0
	Toplam	200	100,0	100,0
Medeni Durum	Evli	184	92,0	92,0
	Bekar	16	8,0	8,0
	Toplam	200	100,0	100,0
Çocuk Sahipliği	Yok	14	7,0	7,6
	1	59	29,5	32,1
	2	81	40,5	44,0
	3	26	13,0	14,1
	4 ve üstü	4	2,0	2,2
	Toplam	184	92,0	100,0

Eşin Çalışma Durumu	Çalışıyor	19	10,39	10,39
	Çalışmıyor	164	89,71	89,71
	Toplam	183	100,0	100,0
Aile Geliri	1350 TL ve aşağısı	50	25,0	25,0
	1351-1850 TL	99	49,5	49,5
	1851-2350 TL	41	20,5	20,5
	2351-2850 TL	8	4,0	4,0
	2851-3350 TL	1	,5	,5
	3351 TL ve üstü	1	,5	,5
	Toplam	200	100,0	100,0
Yetişme Çağında Yaşanılan Yer	Köy	98	49,0	49,0
	Belde / Bucak	43	21,5	21,5
	İlçe	36	18,0	18,0
	İl	15	7,5	7,5
	Büyükşehir	8	4,0	4,0
	Toplam	200	100,0	100,0
Ev Sahibi Olma Durumu	Var	134	67,0	67,0
	Yok	66	33,0	33,0
	Toplam	200	100,0	100,0
Otomobil Sahibi Olma Durumu	Var	110	55,0	55,0
	Yok	90	45,0	45,0
	Toplam	200	100,0	100,0

Tablo 8'de çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; anket çalışmasına 9 kadın ve 191 erkek çalışan katılmıştır. Kadın katılımcılar örneklemin % 4,5'ini, erkek katılımcılar ise % 95,5'ini oluşturmaktadır.

Yaş gruplarına göre çalışanların % 53,5 gibi büyük çoğunluğu 36-45 yaş arasında yer almaktadır. Onları da 33,5 oranla 46-55 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sonuçlarda emeklilik yaşının arttırılması ve işletmenin özelleştirme kapsamına alınması nedeniyle personel alınamaması başlıca etkenlerdir.

Eğitim durumlarına göre çalışanların % 54'ü lise mezunudur. Lise mezunları içinde en önemli payı, üretimde çalışan endüstri meslek lisesi mezunları oluşturmaktadır.

Anket uygulanırken örneklemin, ana kütleye uygun olmasını sağlamak için işçi, memur oranına dikkat edilmiştir. Buna göre ankete katılan çalışanların %9,5'ini memurlar, %90,5'ini de işçiler oluşturmaktadır.

Çalışma yılına göre çalışanların çok büyük bölümü 16 yıl ve üstü çalışma yılına sahiptir. 1-5 yıllık çalışma diliminde olanları da yeni göreve başlayan memurlar oluşturmaktadır. Emeklilik yaşının arttırılması nedeniyle çalışma yılı artmaktadır. Kanunen zorunlu işçiler dışında işçi alınmaması ve işletmenin özelleştirme kapsamında olması nedeniyle personel alımı yasaklanmıştır. Bu sebeple, gelecek yıllarda yaş ortalamasının daha da artacağı görülmektedir.

İşletmede çalışanların büyük çoğunluğu 36 ve üzeri yaşta olduğu için çalışanların % 92 gibi büyük bölümü evlidir.

Çocuk sahipliği tablosu, çalışanların aile planlaması konusunda bilgili ve duyarlı olduğunu göstermektedir. Dört ve üzeri çocuk sahibi olanlar % 2,2 gibi çok düşük bir orana sahiptir.

İşletmede çalışanların sadece % 10,39'unun eşi çalışmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun (% 89,71) eşi çalışmadığı için ailenin tüm ihtiyaçlarını tek başlarına karşılamaları gerekmektedir.

Maaşların çalışma yılı ile doğru orantılı arttığı işletmede, çalışanların bir bölümü hayvancılık ve çiftçilik başta olmak üzere işletme dışı faaliyetlerle de uğraşmaktadır. Eşlerin çalışma durumları ile ilgili bilgilerle birlikte yorumlandığında bazı çalışanların aile gelirlerinde diğer faaliyet gelirlerinin de katkısı olduğu görülmektedir. İşletme yöneticilerinden edinilen bilgilere göre, uzun yıllar geçici işçi kadrosunda çalıştırılırken, 31/07/2007 tarihinde çıkan bir yasa ile sürekli işçi statüsüne geçirilen işçilerde tarım, hayvancılık ve ticaret gibi ikincil faaliyet alanları daha fazla görülmektedir. (Resmi Gazete, 2007:1) Memur statüsünde çalışan personelde ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri gereğince ticari faaliyet yapmaları yasak olduğu için böyle bir kazanç kalemi oluşmamaktadır.

Ankete katılan çalışanların yarıya yakını (% 49) köyde, % 21,5'lik oranı belde/bucakta, % 18'i de ilçede yetişmiş kişilerden oluşmaktadır. Bunların toplamı % 88,5'tir. İşletme de, Trakya'da büyük ilçelere yakın bir beldede faaliyetini sürdürmektedir. İşçi kadrosunda çalışanların büyük çoğunluğunun da bu belde ve yakın köylerde yetiştikleri ve bu işletmede çalışma hayatına başladıkları ifade edilmiştir. Memurların yönetici ve işçilerin de ustabaşı statüsüne yükselebilmeleri için işletme prosedürleri gereği diğer fabrikalara gitmeleri gerektiğinden küçük çapta olmak üzere işletmenin yakın çevresi dışından gelen personel de bulunmaktadır. Tabloda yer alan %7,5'luk il ve %4'lük büyükşehir oranlarının da bu şekilde tayinle gelen personeli yansıttığı söylenebilir.

Ankete katılan çalışanların ekonomik durumlarını daha net ortaya koyabilmek adına ev ve araba sahipliği ile ilgili sorular sorulmuştur. Tabloda görülen sonuçlar incelendiğinde çalışanların % 67'sinin evi, % 55'inin de arabası olduğu görülmektedir.

KİT çalışanlarının demografik ve sosyo ekonomik durumlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan 16 sorudan oluşan ilk bölümle ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında; çalışanların çok büyük çoğunluğunun (%95,5) erkek olduğu, yarıdan fazlasının 36-45 yaş arasında, %54'ünün ise lise mezunu olduğu, %81'inin 16 yıl ve üzeri süredir KİT bünyesinde çalıştığı, büyük çoğunluğun (%92) evli ve iki çocuklu (%44) olduğu, ortalama 1351-1850 TL kazanç elde eden, yarıya yakınının köyde ikamet ettiği, yarıdan fazlasının da ev ve araba sahibi olduğu bir kitle ortaya çıkmaktadır.

Takip eden bölümde örgüt kültürünün bu kitle üzerinde tükenmişlik duygusu yaratıp yaratmadığına, yaratıyor ise ne oranda yarattığına cevap aranacaktır.

3.2.2. Örgüt Kültürünü Belirleyen Faktörlerin Frekans ve Betimsel İstatistiklerine İlişkin Dağılım

Bu bölümde örgüt kültürünü belirleyen faktörler frekans ve yüzdeleri ile açıklanmış, ankete verilen cevapların ortalamaları, standart sapmaları ile birlikte Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Örgüt Kültürünü Tanımlayıcı İstatistik

	1	**2**	**3**	**4**	**5**		
	f*i*	f*i*	f*i*	f*i*	f*i*	Ort.	Sta. Sapma
	% f*i*	% f*i*	% f*i*	% f*i*	% f*i*		
1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır.	35	83	39	35	8	2,49	1,094
	17,5	41,5	19,5	17,5	4,0		
2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir.	28	81	44	41	6	2,58	1,058
	14,0	40,5	22,0	20,5	3,0		
3. Çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemli bir yer tutmaktadır.	52	82	34	23	9	2,28	1,107
	26,0	41,0	17,0	11,5	4,5		
4. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir.	33	67	43	43	14	2,69	1,184
	16,5	33,5	21,5	21,5	7,0		
5. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir.	40	52	41	53	14	2,75	1,244
	20,0	26,0	20,5	26,5	7,0		
6. Çalışanlar için belirlenen hedefler ile iş yeri hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.	25	96	48	21	10	2,48	1,007
	12,5	48,0	24,0	10,5	5,0		
7. Çalışanlar kendi işlerinin patronudurlar, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.	22	69	43	53	13	2,83	1,135
	11,0	34,5	21,5	26,5	6,5		
8. Çalışanlar için belirlenen hedefler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilirdir.	14	95	52	34	5	2,61	,935
	7,0	47,5	26,0	17,0	2,5		
9. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir.	32	129	20	16	3	2,15	,835
	16,0	64,5	10,0	8,0	1,5		
10. Çalışanlar amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmektedir.	30	81	43	22	24	2,65	1,215
	15,0	40,5	41,5	11,0	12,0		
11. Çalışanlar iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmaktadır.	29	73	66	30	2	2,52	,951
	14,5	36,5	33,0	15,0	1,0		
12. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.	23	71	51	50	5	2,72	1,044
	11,5	35,5	25,5	25,0	2,5		
13. Çalışanlar yaptıkları doğru işlerle fark edilmekte ve gerekli şekilde ödüllendirilmektedir.	16	65	46	52	21	2,99	1,154
	8,0	32,5	13,0	26,0	10,5		
14. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.	22	78	48	42	10	2,70	1,075
	11,0	39,0	24,0	21,0	5,0		
15. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler.	20	70	46	40	24	2,89	1,194
	10,0	35,0	23,0	20,0	12,0		

Tablo 10'de tükenmişliği tanımlayıcı faktörler frekans ve yüzdeleri ile açıklanmış, ankete verilen cevapların ortalamaları, standart sapmaları ile birlikte yer almıştır.

Tablo 10. Tükenmişliği Tanımlayıcı İstatistik

	1	**2**	**3**	**4**	**5**		
	f*i*	f*i*	f*i*	f*i*	f*i*	Ort.	Sta. Sapma
	% f*i*	% f*i*	% f*i*	%f*i*	%f*i*		
1. Kendimi yorgun hissederim.	23	58	111	6	2	2,53	,776
	11,5	29,0	55,5	3,0	1,0		
2. Kendimi fiziksel enerjisi çekilmiş gibi hissederim.	43	84	66	7	-	2,19	,809
	21,5	42,0	33,0	3,5	-		
3. Kendimi fiziksel olarak aşırı yorgun hissederim.	44	66	81	8	1	2,28	,869
	22,0	33,0	40,5	4,0	0,5		
4. Sabahları işe gitmek için hiç enerjim yok.	73	67	55	5	-	1,96	,861
	36,5	33,5	27,5	2,5	-		
5. Kendimi bıkkın hissederim.	61	81	51	6	1	2,03	,853
	30,5	40,5	25,5	3,0	0,5		
6. Kendimi sanki duygusal pilim bitmiş gibi hissederim.	72	68	54	4	2	1,98	,896
	36,0	34,0	27,0	2,0	1,0		
7. Kendimi işimde duygusal olarak tükenmiş hissederim.	74	80	37	6	3	1,92	,899
	37,0	40,0	18,5	3,0	1,5		
8. Kendimi duygusal olarak yorgun hissederim.	47	82	64	5	2	2,17	,849
	23,5	41,0	32,0	2,5	1,0		
9. Kendimi sağlıklı düşünemeyecek kadar yorgun hissederim.	70	68	58	4	-	1,98	,850
	35,0	34,0	29,0	2,0	-		
10. Konsantre olmakta güçlük çekerim.	62	71	55	8	4	2,11	,958
	31,0	35,5	27,5	4,0	2,0		
11. Düşünme sürecimin yavaş olduğunu hissederim.	70	67	53	5	5	2,04	,971
	35,0	33,5	26,5	2,5	2,5		
12. Karmaşık konuları düşünmekte güçlük çekerim.	43	73	69	9	6	2,31	,958
	21,5	36,5	34,5	4,5	3,0		

Tablo 9'da yer alan, çalışanların örgüt kültürüne bakışını çözümlemeye çalıştığımız ilk 15 soruda cevaplar ortalama 1,08 standart sapma oranı ile birlikte ortalama 2,62 düzeyinde toplanmıştır.

Tablo 10'da yer alan, çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan 12 soruda ise cevaplar ortalama 0,88 standart sapma oranlarıyla ortalama 2,13 düzeyinde toplanmıştır. Aşağıda tüm bu sorulara verilen cevapların ayrıntılı olarak değerlendirilecektir.

Ankete katılan çalışanların %59'u (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevabı verenlerin toplamı) ilişkilerin sıcak, samimi ve dostça olduğuna inanmaktadır. Kişiler arası ilişkilerin bu şekilde olmadığını düşünenlerin oranı ise %21,5'te kalmaktadır. Kararsızlar da dikkate alındığında çalışanların önemli bir bölümünün ilişkilere karşı bakışı olumludur.

Çalışanların %54,5'i birlik duygusu içerisinde olduklarını ifade ederken, %22'si kararsız olduğunu, %23,5'i birlik duygusu olmadığını ifade etmiştir. Sonuçlara bakıldığında geliştirilmek kaydıysa, örgütte birlik duygusunun olduğu söylenebilir.

Çalışanların %67 gibi önemli bir çoğunluğu işletme içerisinde yardımlaşma, paylaşma ve işbirliği olduğunu ifade etmektedir. Bunun aksini düşünenlerin oranı ise %16'da kalmaktadır. Kararsızlar da %17'dir. Sonuçlar paylaşımcı, yardımlaşmayı öne çıkaran bir örgüt kültürü olduğunu göstermektedir. Bu soruya verilen olumlu cevap oranlarının yüksek olmasında işletmenin kamuya ait oluşu, performansa dayalı ücret sisteminin olmayışı, yükselmenin yıl ve yazılı sınav kriterine göre olması kişisel hırs ve rekabetin oluşmasını engelleyen faktörlerdir.

İşletme personelinin yarısı kişisel gelişimlerine önem verildiğini düşünürken, yüzde %21,5'i kararsız, %28,5'i de olumsuz düşüncededir. İşletme kişisel gelişim yatırımlarında çalışanlarının sadece %50'sini tatmin eden bir yapılanma oluşturabilmiştir. Çalışanların önemli bir bölümünün tatmini için bu konu üzerinde daha fazla durulması faydalı olabilir.

Çalışanların %46'sı yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda cesaretlendirildiklerini düşünürken, %33,5'i bu konuda olumsuz düşünce belirtmişlerdir. Anket yapılan işletmenin bir KİT olduğu, sistemin kanun ve kurallara göre oluşturulduğu, kişilere göre değişme şansının olmadığı, prosedürlerin dışına çıkılamadığı, yükselmenin liyakat yerine çalışma yılı ile ilişkili olduğu göz ardı edilmemelidir.

Ankete katılan çalışanların %60,5'i kendi hedefleri ile işyeri hedefleri arasında açık bağlantı olduğunu düşünmektedir. Sadece %15,5 gibi küçük bir oran bu konuda bir belirsizlik olduğunu düşünmektedir. 83 yıldır üretim faaliyetini

sürdüren işletmede oturmuş, yazılı bir sistem vardır. Çalışanların da ücretleri kademe, derece, çalışma yılı gibi eşit ve şeffaf ölçütlere bağlıdır. Performansa dayalı ücret uygulaması yoktur. Yükselme de yazılı kurallarda belirtilen süre kadar çalıştıktan sonra girmeye hak kazanılan sınavda başarılı olma şartına bağlıdır. Bu nedenle çalışanların önemli bir kısmı hedefler konusunda yüksek bir fikir birliğine sahiptir.

Kendi işlerinin patronu olduklarını düşünen çalışanlar örneklemin %45,5'ini oluşturmaktadır. Karşıt fikirde olanların oranı ise %33'tür. Kararsızlar da %21,5 gibi azımsanmayacak bir orana sahiptir. Soruda geçen kendi işinin patronu olmak ifadesinin bazı çalışanlarca tam olarak anlaşılamadığı görülmekle birlikte, işin başlama, yürütme ve bitirme sürecinin daha önceden belirlenmiş, yazılı kurallara da bağlı olması nedeniyle kararsız ve karşıt fikirlilerin oranı görece artmıştır.

Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı az (%7) olmakla birlikte, çalışanların %54,5'i hedeflerin kişisel gelişmelerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir bulmaktadır. Kararsızlar örneklemin %26'sını oluştururken, % 19,5'lik kısımdakiler ise olumsuz fikir beyan etmişlerdir.

Çalışanların %80,5'i kendilerinden beklenenlerin açık ve net olarak belirlenmiş ve kendilerine bildirilmiş olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşe katılmayanların oranı %8, hiç katılmayanların oranı ise sadece %1,5'te kalmıştır. Anket uygulamasının yapıldığı işletmenin KİT olmasının önemli bir rolü vardır. İlgili kanun ve yönetmeliklerle belirlenen kadrolara göre alınan personelin işe başladığı günden itibaren yapacağı iş açık ve net olarak bellidir. Örgüt kültürü ile ilgili sorular içerisinde en yüksek fikir birliği bu nedenle sağlanmış olabilir.

Ankete katılan çalışanların %55,5'i amirleri tarafından desteklendiklerini ifade ederken, % 21,5'i kararsız, % 23'ü ise amirleri tarafından desteklenmediklerini açıklamıştır. Örneklem oluşturulurken işletmenin her kısmından çalışan sayısına orantılı olarak çalışan seçilmiştir. Bu kısımların bazılarında amirler tarafından desteklenme oranı ortalamanın çok üstünde çıkarken, bazılarında ise çok altında çıkmıştır. Bu farklılık, çalışanların önemli bir bölümünün soruyu cevaplarken sadece birinci derece yöneticilerini dikkate aldıklarını göstermektedir..

Çalışanların %14,5'i uygulamadaki kural, politika ve prosedürleri kesinlikle gerekli bulurken, gerekli bulanlarla (%36,5), kararsızların (% 33) oranının yakın olduğu görülmektedir. Çalışanların %15'i bu fikre katılmazken, hiç katılmayanların oranı sadece % 1'dir. Kararsızların fazla olması göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur. Bu sonuçta kamunun fazla kuralcı, yeniliğe kapalı, esnek ve geçirgen olmayan yapısının da önemli rolü olduğu söylenebilir.

Ankete katılan KİT çalışanlarının %47'si karar alma süreçlerine katılmalarına imkan verildiğini ifade etmiştir. Kararsızlar ve katılmadığını ifade edenler de örneklemin yarısını oluşturmaktadır. Sürece kesinlikle katılmadıklarını ifade edenlerin oranı sadece %2,5'tir. İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmede her sene üretime başlamadan önce işletme toplantısı yapılarak ilgili birimlerin amir ve ustabaşlarının görüş ve önerilerinin alındığı belirtilmiştir. Sonuçlara bakıldığında çalışanların yarıdan fazlasının karar alma sürecinden memnun olmadığı görülmektedir.

Ankete katılanların cevapları arasında en fazla çelişki olan sorulardan biri de ödüllendirme ile ilgili sorudur. Çalışanların %40,5'i yaptıklarının fark edildiğini ve ödüllendirildiğini, %23'ü bu konuda kararsız olduğunu, %36,5'i ise yaptıkları işin fark edilmediğini ve ödüllendirme olmadığını ifade etmiştir. KİT'in yenilik yapan, katma değer sağlayan, ortalamanın üzerinde performans sağlayan personele maddi ödül ya da süresini beklemeden terfi vb. gibi uygulamaları yoktur. Ödüllendirmeler sadece sözlü olarak yapılmaktadır. Belirli çalışma yılını tamamlayan çalışanlara verilen standart ödüller konu kapsamına girmemektedir.

Çalışanlar ile amirler arasındaki iletişimi sorgulayan soruya verilen cevaplar incelendiğinde; çalışanların %50'sinin iletişimi etkin, açık ve bilgilendirici bulduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer yarısı ise bu konuda çekinceleri olduğunu yada katılmadığını ifade etmektedir. Ortaya çıkan tablo örgütün iç iletişim üzerinde durmasında fayda olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların %45'i duygu ve düşüncelerinin yöneticileri tarafından önemsendiğini düşünmektedir. Karşıt düşüncede olanların oranı %32 iken, kararsızlar %23'tür. Bu oran da kısımlar arasında farklılık göstermekle birlikte, örgütte genel olarak ele alınıp incelenmelidir. İletişim, halkla ilişkiler, liderlik ve

yöneticilik eğitimleri ustabaşlarından başlamak üzere tüm yöneticileri kapsayacak şekilde genişletilirse, empati yapmanın önemi ve faydaları çalışanlara öğretilebilirse sonuçlar olumlu yönde değişebilir.

Örneklem içerisinde yer alan çalışanların %11,5'i kendilerini hiç yorgun hissetmediklerini, %29'u oldukça az, %55'i bazen hissettiklerini söylerken; çok sık ve hemen hemen her zaman diyenlerin toplamı %4'te kalmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun beden işçisi olduğu ve yorgunluktan genel olarak fiziksel yorgunluğun anlaşıldığı dikkate alındığında olumsuz yanıtların %4'te kalması işletme adına olumlu bir durumdur.

Fiziksel enerji durumuyla ilgili olarak çalışanların %21,5'i daima enerjik olduklarını, %42'si oldukça az, %33'ü ise bazen enerjilerinin çekilmiş gibi hissettiğini ifade etmiştir. Bu durumun çok sık olduğunu ifade edenler %3,5'te kalırken, hemen her zaman diyen hiç kimsenin olmaması da dikkat çekicidir.

Çalışanların yarıdan fazlası (%55) kendilerini fiziksel olarak ya hiç ya da oldukça az yorgun hissederken, bazen diyenlerin oranı da %40,5'tir. Çok sık ya da hemen her zaman diyenlerin oranı %4,5'tir. Bu durum çalışanların genel olarak fiziksel yorgunluk ile ilgili bir problemlerinin olmadığını ortaya koymaktadır. Burada bireylerin olumsuz görülebilecek cevaplardan çekinmekle birlikte, özel sektöre kıyasla her birim işe daha fazla çalışan düşmesi ve işletmenin dönemlik üretim faaliyeti yapması dolayısıyla fiziksel yorgunluk hissetme oranı düşük çıkmıştır.

İşçilerin sabah 07:30'da, memurların da 08:30'da mesaiye başladığı KİT'te çalışanların sabah işe gitmek için enerji durumları sorulduğunda %36,5'i hemen hemen hiç yorgunluk hissetmediğini, %33,5'i oldukça az, %27,5 ise bazen yorgun hissettiğini ifade etmiştir. Çok sık diyenler sadece %2,5'te kalmıştır. Hemen her zaman diyen kimsenin olmaması da dikkate değer bir durumdur. Bu soruda asıl cevapların gizlenme payı da saklı kalmak koşuluyla çalışanların büyük çoğunluğunun köy hayatından geldiği, uzun yıllar çiftçilik ve hayvancılık faaliyetleri ile aileleri veya kendileri uğraştığı için erken kalkma alışkanlığı edindikleri, işletme içerisinde genel olarak çok yorucu işlerin görece az olması, çoğu çalışanın fabrikaya çok yakın yerlerde ikamet etmesinden dolayı erken kalkma zorunluluğunun az

olması gibi nedenlerle sabah işe gelişlerde genel olarak bir sorun olmadığı sonucuna varılabilir.

Bıkkınlık konusunda çalışanların %30,5'i hiç, %40,5'i ise oldukça az bıkkınlık hissine kapıldığını belirtmiştir. Bazen diyenlerle birlikte çalışanların tamamına yakınının (%96,5) genel olarak işlerinden bıkkınlık duymadığı ortaya çıkmıştır.

"Kendimi sanki duygusal pili bitmiş gibi hissederim" ifadesiyle duygusal tükenmişliği ölçmek amaçlı sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların büyük oranda olumlu cevaplar verdiği, sadece %3'lük (çok sık ve hemen hemen her zaman cevabını verenlerin toplamı) bir kısmının işyerinde duygusal tükenmişlik belirtisi olarak görülebilecek görüş beyan ettiği görülmektedir. Ankete katılanların %95,5'inin erkek olduğu dikkate alındığında duygusal durumunu soran bir soruyu, içerisinde yetiştiği toplumun değerleri de göz önünde bulundurularak, gerçek cevabı gizleyerek yanıtlama olasılığı yüksektir. Diğer taraftan daha önce belirtilen olumlu etkenler de sonuçların bu yönde olmasına büyük oranda katkı sağlamıştır.

İçerisinde direkt olarak duygusal tükenmişlik terimi yer alan diğer bir duygusal tükenmişlik sorusunda daha kesin olumlu cevap verenlerin oranı artarken, olumsuz cevap verenlerin oranı da %4,5'e yükselmektedir. "Kendimi işimde duygusal olarak tükenmiş hissederim" cümlesi içerisinde yer alan "işimde" kelimesi bir önceki soruya nazaran, az da olsa cevaplarda farklılık yaratmıştır. Genel bir ifadeden, yapılan işle ilgili oluşan duygulara geçildiğinde olumlu görüşler artmakla birlikte, olumsuz düşüncede olanların da cevaplarını net olarak ifade etmesi kolaylaşmaktadır. Zira bu durum sadece işle alakalıdır ve genele yayılmamaktadır.

Anketteki "Kendimi duygusal olarak yorgun hissederim" ifadesiyle cevap aranan soruya verilen cevaplar incelendiğinde %41 oldukça az, %32 bazen duygusal yorgunluk belirtisi hissettiklerini beyan etmiştir. Hiç hissetmeyenler %23,5'lik bir oranı oluştururken, görece olumsuz yanıt verenlerin oranı %3,5'te kalmaktadır.

Ankete katılanlardan hiçbirinin kendisini her zaman sağlıklı düşünemeyecek kadar yorgun hissetmemesi örgüt için iyi bir durum olmakla birlikte, çok sık diyenlerin oranı %2'de kalmıştır. Diğer taraftan daha iyi bir örgüt iklimi yaratmak için bazen diyen %29'luk kütle ile oldukça az diyen %34'lük kütle üzerine de bir inceleme yapılması faydalı olacaktır. Bir işin başarıya ulaşabilmesi için sağlıklı düşünerek planlanması ve uygulanması gerekir. İşgörenler, çalışmanın uzunluğundan yada yarattığı baskıdan dolayı yorgunluk gösterirse iş kazaları artar ve çeşitli nedenlerle işgücü kaybı ortaya çıkabilir. Bu nedenle yöneticiler iş akışını, çalışma ortamını ve saatlerini iyi ayarlamalıdır. Anket çalışmasının uygulandığı işletmede yüz yıla yaklaşan zaman içerisinde bu konularda elde edilen tecrübelerle birlikte çalışanlar lehine önemli iyileştirmeler yapıldığı gözlemlenmiştir.

Çalışanların yarıdan fazlası hemen hemen hiç yada oldukça az (%66,5) konsantrasyon sorunu yaşamadıklarını ifade etmiştir. Bu sorunu bazen yaşayanlar %27,5 iken, çok sık yaşanlar %4, hemen her zaman yaşayanlar ise 2'dir. Konsantrasyon sorunu üzerinde çalışılması ve önlem alınması gerekli konuların başında gelmektedir. Önlem alınmadığı takdirde hem çalışanı hem işletmeyi sıkıntıya sokacak iş kazaları ve iş gücü kayıpları gibi sorunlar oluşabilir.

İşletmede, düşünme sürecinin yavaş olduğunu hiç düşünmeyenlerin oranı %35, oldukça az yada bazen yavaş olduğunu düşünenlerin oranı %60'tır. Çok sık yada hemen her zaman düşünce sürecinin yavaş olduğunu belirtenlerin oranı ise %5'tir.

Karmaşık konuları düşünmek konusunda verilen cevaplar genel itibariyle olumlu olmakla birlikte, özellikle dikkat isteyen işler ile gerekli hallerde inisiyatif alarak karar verilmesi gereken işleri yapacak personel seçilirken karmaşık durumlarda hızlı ve doğru karar alabilecek kişiler öncelikle değerlendirilmelidir. Aksi takdirde hem çalışan hem örgüt çeşitli kayıplara uğrayacaktır.

3.2.3. Tükenmişlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi

Yukarıda ayrı ayrı incelenen 15 adet örgüt kültürü, 12 adet tükenmişlik ölçümüne ilişkin likert sorusu birer değişkene indirgenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 15 örgüt kültürü ve 12 tükenmişlik yargısı için kişilerin her bir yargıya verdikleri yanıtlar toplanarak örgüt kültürü ve tükenmişlik değişkenleri elde edilmiştir.

Tükenmişlik bağımlı, örgüt kültürü bağımsız değişken alınarak yapılan Regresyon Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 11. Örgüt Kültürü Boyutu İle Tükenmişlik Boyutu Arasındaki İlişkinin ANOVA Tablosu

Model		Toplam Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F	P.
1	Regresyon	807,472	1	807,472	19,582	,000(a)
	Kalan	8164,448	198	41,235		
	Toplam	8971,920	199			

a Predictors: (Sabit), örgüt kültürü
b Bağımlı Değişken: tükenmişlik

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tablosuna göre, örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi %5 anlam düzeyine göre anlamlı bir sonuç ortaya ($P<0,05$) çıkarmaktadır.

Tablo 12. Örgüt Kültürü Boyutu İle Tükenmişlik Boyutu Arasındaki İlişkinin Regresyon Tahmin Sonuçları

Model		B	Standart Hata	t	P.
1	(Sabit)	53,830	1,713	31,422	,000
	Örgüt kültürü	-,186	,042	-4,425	,000

Modelin katsayılarına ilişkin yukarıdaki tabloda verilen sonuçlar incelendiğinde de katsayıların anlamlılıkları için yapılan t testi sonucunda

tükenmişlik katsayısının %5 anlam düzeyine göre anlamlı olduğu (P<0,05) belirlenmiştir. Böylece örgüt kültüründeki değişimin tükenmişliği azalttığı ortaya konulmuştur. Bu sonuç, çalışmamızda cevabını aradığımız örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğunu açıkça göstermektedir.

Aşağıda ise örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde yarattığı tükenmişliğin görev, yaş, öğrenim durumu ve ekonomik gelire göre farklılık gösterip göstermediği cevaplanmaya çalışılacaktır.

3.2.4. Tükenmişlik İle Çalışanların Sosyo-demografik Yapılarına Göre Farklılığının Analizi

Çalışanların tükenmişliğini etkileyen ve tetikleyen sosyo-demografik faktörlere göre farklılığının testi aşağıda verilmiştir. Buna göre ilk olarak çalışanların görevlerine göre farklılığın ortaya konulması için t testi uygulanmıştır.

Tablo 13. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Görevlerine Göre Betimsel İstatistikleri

	GÖREV	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
tükenmişlik	Memur	19	47,7368	5,72366	1,31310
	İşçi	181	46,3923	6,81141	,50629

Tükenmişliğin çalışanların görevlerine göre etkileri incelendiğinde memur ve işçilerin tükenmişlik düzeylerini ortaya çıkaracak sorulara verdikleri cevapların ortalama olarak birbirine çok yakın olduğu Tablo 13'teki farklılık testi sonuçlarında açıkça görülmektedir.

Tablo 14. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Görevlerine Göre Farklılığının t Testi Sonuçları

		t	df	Sig. (2-tailed)(P)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
tükenmişlik	Eşit farklılık varsayılan	,830	198	,408	1,34458	1,62052
	Eşit farklılık varsayılmayan	,955	23,697	,349	1,34458	1,40732

Farklılığın testine göre, çalışanların görevlerine göre aralarında tükenmişlik açısından %5 anlam düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı (P>0,05) belirlenmiştir. Çalışanların işçi yada memur olmaları örgüt kültürünün yarattığı tükenmişliği hissetmelerinde anlamlı bir fark yaşamalarına neden olmamaktadır. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Fark oluşmamasının sebebi KİT çalışanlarının tamamının görece iyi maaşlara ve iş güvencesine sahip olmaları olarak yorumlanabilir.

Tablo 15. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Yaşlarına Göre Betimsel İstatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
35 ve -	25	44,3600	5,88699	1,17740
36-45	107	46,4206	6,72231	,64987
46-55	67	47,3731	6,88396	,84101
56 ve +	1	54,0000	.	.
Toplam	200	46,5200	6,71454	,47479

Çalışanların yaş gruplarına göre tükenmişlik yaşama durumlarındaki farklılığa bakıldığında, tüm yaş grupları için verilen cevapların toplamda yer alan ortalamaya çok yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılığının ANOVA Testi Sonuçları

	Toplam Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F	P.
Gruplar Arasındaki	222,414	3	74,138	1,661	,177
Grup İçindeki	8749,506	196	44,640		
Toplam	8971,920	199			

ANOVA tablosuna göre, yaş grupları arasında tükenmişlik açısından %5 anlam düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı (P>0,05) belirlenmiştir. Tüm yaş dilimlerindeki çalışanların tükenmişlik konusunda ortalama aynı çizgide bir tutum içerisinde oldukları yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sonucun oluşmasında, yapılan işin aşırı yorucu ve stresli olmaması; işin gereğinden fazla işgücü istihdam ediliyor olması etkili olabilir.

Tablo 17. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İlkokul	37	46,5135	6,75204	1,11003
Ortaokul	31	47,6129	6,96504	1,25096
Lise	108	46,0185	6,49368	,62485
MYO (2 Yıl)	12	45,6667	8,04909	2,32357
Fak./Y.Okul (4 Yıl)	12	49,0833	6,73469	1,94414
Toplam	200	46,5200	6,71454	,47479

Öğrenim durumlarına göre KİT çalışanlarının tükenmişlik düzeylerindeki farklılığa bakıldığında ortalamalarda büyük bir fark olmamakla birlikte, birbirine çok yakın sonuçlar vermesi dikkat çekici bir sonuçtur.

Tablo 18. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılığının ANOVA Testi Sonuçları

	Toplam Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F	P.
Gruplar Arasındaki	151,776	4	37,944	,839	,502
Grup İçindeki	8820,144	195	45,232		
Toplam	8971,920	199			

ANOVA tablosuna göre, öğrenim durumu grupları arasında tükenmişlik açısından %5 anlam düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı (P>0,05) belirlenmiştir. Bu sonuca göre işletmedeki tüm çalışanların eğitim düzeylerindeki farkların tükenmişlikten etkilenme konusunda büyük bir fark yaratmadığı ifade edilebilir. Böylece H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 hipotezi reddedilmiştir. KİT bünyesinde yükselme şartları net olarak belirlendiği için çalışanlar eğitimleri durumları ile gelebilecekleri noktaları net olarak bilmektedir. Ayrıca kalifiye personel haricindeki çalışanların aldığı maaşlar da sektör ortalamasının üzerindedir. Bu sebeplerden dolayı çalışanlar eğitim durumları ne olursa olsun yoğun bir tükenmişlik duygusu yaşamamaktadır.

Tablo 19. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Gelirine Göre Betimsel İstatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1350 ve -	50	46,5800	5,90430	,83499
1351-1850	99	46,9697	6,95680	,69918
1851-2350	41	45,1707	7,25570	1,13315
2351-2850	8	48,7500	4,92080	1,73977
2851-3350	1	36,0000	.	.
3351 ve +	1	47,0000	.	.
Toplam	200	46,5200	6,71454	,47479

Tükenmişliğin gelire göre farklılık gösterip göstermediğini cevaplamaya çalışan analiz sonuçlarına göre tüm ekonomik gelir gruplarında ortalama aynı tükenmişlik değerleri tespit edilmiştir. Sadece 2851-3350 gelir diliminde yer alan bir kişinin cevabı ortalamanın bir miktar altında olmakla birlikte örneklem kütlesini etkileyebilecek bir oranda etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 20. Tükenmişlik Boyutunun Çalışanların Gelirine Göre Farklılığının ANOVA Testi Sonuçları

	Toplam Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F	P.
Gruplar Arasındaki	245,526	5	49,105	1,092	,366
Grup İçindeki	8726,394	194	44,981		
Toplam	8971,920	199			

ANOVA tablosuna göre, gelir durumu grupları arasında tükenmişlik açısından %5 anlam düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı (P>0,05) belirlenmiştir. Bu sonuçla H_0 hipotezi kabul edilirken, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki, en düşük gelir grubunda yer alan çalışanlar dahi KİT'in sağladığı lojman, yemek, tesis vb. sosyal imkanlar sayesinde aşırı derecede tükenmişlik duygusu yaşamamaktadır.

Yukarıda açıklananların yanı sıra, medeni duruma göre tükenmişlik ele alındığında evli ve bekarlar arasında tükenmişlik açısından bir farkın olmadığı ortaya konulmuştur.

Çocuk sayısının tükenmişliğe etkileri incelendiğinde, test sonucu çocuk sayısına göre bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu farkın iki çocuklu çalışanlardan kaynaklandığı Tukey Testi sonucu ortaya konmuştur.

Diğer sosyo-demografik değişkenler olan eşin çalışma durumu, yetişme çağında en uzun süre yaşanan yer, ev ve otomobil sahipliği için ayrı ayrı yapılan incelemelerinde tükenmişlik açısından anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır.

Aşağıda 11 hipotezin istatistiki sonuçları ayrı ayrı açıklanmak suretiyle hangi etkenlerin tükenmişlik üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.2.4.1. Çalışanların Yardımlaşma ve İş Birliği ile Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Analizi

Bu başlık altında, çalışanların yardımlaşma ve iş birliği ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenecektir.

Tablo 21. Çalışanların Yardımlaşma ve İş Birliği ile Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Tahmini Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	51,333	1,126		45,592	,000
	H5	-1,933	,414	-,315	-4,667	,000

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Yapılan regresyon analizi sonucu P<0,05 olduğu için H_1 "Çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliğinin önemli bir yer tutuyor olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiş olup, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç ta gösteriyor ki çalışanlar motivasyonunda yardımlaşma, paylaşma ve işbirliği önemli yer tutmaktadır. KİT, kampanya süresince durmaksızın üretim esasına göre çalışan bir tesis olduğundan tüm süreçlerde ekip çalışması önemli yer tutmaktadır. Ekip çalışmasına alışmış çalışanların bunun aksi durumda tükenmişlik hissetmeleri doğaldır.

3.2.4.2. Çalışanların Kişisel Gelişimi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Bu bölümde, çalışanların kişisel gelişimine önem verilmesi ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenecektir.

Tablo 22. Çalışanların Kişisel Gelişimi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Tahmin Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	48,293	1,176		41,054	,000
	H6	-,659	,400	-,116	-1,646	,101

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur. (P>0,05) KİT çalışanları örgüt kültürünün diğer değişkenlerinden farklı olarak kişisel gelişimlerine önem verilmesi konusunda daha duyarsız kalmaktadır. Bu tutum çoğu mavi yakalı çalışanların kariyer hedefleri olmamasına, beyaz yakalı olarak ifade edilebilecek memurların ise performansa, kişisel gelişime ve bilgi birikimine göre değil, belirli sürenin ardından girilen sınav sonuçlarına göre yükseliyor olmasına bağlanabilir.

3.2.4.3. Çalışanların Yaratıcılık - Yenilik Konusunda Cesaretlendirilmeleri İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmesi ile tükenmişlik arasındaki ilişki bu bölümde incelenecektir.

Tablo 23. Çalışanların Yaratıcılık - Yenilik Konusunda Cesaretlendirilmeleri ile Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	49,581	1,131		43,856	,000
	H7	-1,115	,375	-,207	-2,972	,003

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Analizden çıkan "çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır" (P<0,05) sonucu ile H_1 hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. KİT çalışanlarının, tüm insanlar gibi var olan yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini kullanmak ve bu konuda üstleri tarafından cesaretlendirilmek istemeleri doğaldır.

3.2.4.4. Çalışanların Kendi İşlerinin Patronu Olmaları İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Çalışanların kendi işlerinin patronu olmaları, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahip olmaları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 24. Çalışanların Kendi İşlerinin Patronu Olmaları İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Tahmin Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	49,274	1,264		38,972	,000
	H9	-,973	,415	-,164	-2,346	,020

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Hipotez 8'in regresyon analizinde "çalışanların kendi işlerinin patronu olmalarının, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahip olmalarının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır" (P<0,05) sonucu ile H_1 hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. İş garantisinin olduğu bir kamu işletmesinde, çalışanların işlerini kendi işleri gibi benimsemesi oldukça önemli bir konudur. Cumhuriyet tarihi kadar eski, iş akış süreçlerinin kesin hatlarla belirlendiği bir fabrikada çalışanın yaptığı işin planlama ve kontrolünde inisiyatif almak istese de bazı kısıtlamaların olacağı düşünülebilir. Bu tip kısıtlamaların da belirli ölçülerde tükenmişlik yaratması olasıdır.

3.2.4.5. Çalışanlar İçin Belirlenen Hedefler İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Çalışanlar için belirlenen hedeflerin, kişisel gelişmelerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olması ile tükenmişlik arasındaki ilişki sonuçları tablo ve açıklamalarla ortaya konulmaktadır.

Tablo 25. Çalışanlar İçin Belirlenen Hedefler İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Tahmini Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	49,666	1,393		35,664	,000
	H10	-1,208	,503	-,168	-2,400	,017

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Analiz sonucuna göre, çalışanlar için belirlenen hedeflerin, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır. ($P<0,05$) Bu sonuçla H_1 hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmektedir. Çağımız iş dünyasında, çalışanlar genel olarak yaptıkları iş ne olursa olsun belirli bir süre sonunda daha iyi bir noktada olmak istemektedir. Kamuda yükselme, özel sektördekinin aksine çalışma yılı ve sınav esasına göre yapıldığından çalışanlar belirli süreler sonunda gelebilecekleri noktayı daha işe başlarken bilmektedir. Bu süreçte liyakat sahibi, ekibi tarafından sevilen personelin norm kadroların dolu olmasından dolayı yükselememesi yada pratikte başarılı olamayan, insan ilişkileri zayıf bir çalışanın sadece yazılı sınavda başarılı olduğu için bir üst makama yükselmesi çalışanlarda tükenmişlik duygusu oluşturabilir.

Diğer taraftan çalıştığı konumdan fazlasını hak eden başarılı bir çalışanın bir üst makama terfi etmek için yılını doldurmayı beklemesi, süre sonunda başka bir fabrikaya gitmeye zorlanması da tükenmişliği tetikleyebilir.

3.2.4.6. Çalışanlardan Beklenenlerin Açık ve Net Olması İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Çalışanlardan beklenenlerin açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiş olması ile tükenmişlik arasındaki ilişki değerleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 26. Çalışanlardan Beklenenlerin Açık Ve Net Olması İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Tahmini Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	52,703	1,227		42,939	,000
	H11	-2,883	,533	-,359	-5,404	,000

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Yapılan regresyon analizi sonucu P<0,05 olduğundan H_1 "Çalışanlardan beklenenlerin açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiş olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiş olup, H_0 hipotezi reddedilmiştir. İşin yapılış şekli, süresi, sonuçta varılmak istenen nokta vb. konularda işverenin beklentileri işe başlamadan önce çalışana anlayabileceği açıklık ve netlikte anlatılmalıdır. Aksi takdirde ortaya çıkacak belirsizlikten doğacak kayıplarda işletme zarar görürken, çalışan da meydana gelen stresli durumdan dolayı tükenmişlik duygusu yaşayacaktır.

3.2.4.7. Çalışanların Amirleri Tarafından Desteklenmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Bu başlık altında, çalışanların amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmesi ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenecektir.

Tablo 27. Çalışanların Amirleri Tarafından Desteklenmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Tahmini Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	49,375	1,121		44,060	,000
	H12	-1,079	,385	-,195	-2,802	,006

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Analiz sonucu P<0,05 olduğundan “çalışanların amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. KİT’teki hiyerarşik yapılanma içerisinde bir işçinin altıya kadar uzanan amirler silsilesi içerisinde insan ilişkileri sorunlu, yetki devri konusunda isteksiz, çalışanları makine gibi görüp destek olmayan problemli amirleri olması olasılığı bulunmaktadır. Bu durumun çalışanlarda tükenmişlik yaratabilme olasılığı de yüksektir.

3.2.4.8. Çalışanların İş Yeri Politikaları İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Çalışanların iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmaları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye ilişkin tablo ve açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 28. Çalışanların İş Yeri Politikaları İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Tahmini Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	50,762	1,310		38,758	,000
	H13	-1,687	,487	-,239	-3,462	,001

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Çalışanların iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır. (P<0,05) Bu sonuçla H_1 hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Belirli bir ölçeğin üzerindeki işletmelerde sözlü ve değişken kuralların yerini yazılı ve konsensüs ile belirlenen kural, politika ve prosedürlerin alması işletme yararına olacak davranışlar olarak görülmektedir. İşletmenin yapısına göre bu kurallar çok katı olabileceği gibi, çok esnek de olabilir. Burada önemli nokta belirlenen kuralların işgörenler nezdinde anlamlı, faydalı ve uygulanabilir olarak anlamlandırılmasıdır. Aksi takdirde çalışanlarda tükenmişlik duygusuna neden olacağı ifade edilebilir.

3.2.4.9. Çalışanların Yaptıkları Doğru İşlerle Fark Edilmesi ve Ödüllendirilmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Çalışanların yaptıkları doğru işlerle fark edilmesi ve gerekli şekilde ödüllendirilmekte olması ile tükenmişlik arasındaki ilişki bu bölümde incelenecektir.

Tablo 29. Çalışanların Yaptıkları Doğru İşlerle Fark Edilmesi ve Ödüllendirilmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Tahmini Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	50,153	1,294		38,765	,000
	H15	-1,217	,404	-,209	-3,009	,003

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Regresyon analiz sonucuna göre P<0,05 olduğundan, H_1 "çalışanların yaptıkları doğru işlerle fark edilmesi ve gerekli şekilde ödüllendirilmekte olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Pekiştireçlerin tüm canlılar için önemli olduğu ve istenilen yönde davranışa sevk ettiği Pavlov ardılı pek çok bilim adamının araştırmalarıyla ortaya konmuş somut bilgilerdir. Çalışanların da emek vererek yaptıkları başarılı işler sonucunda takdir edilmek istemeleri doğaldır. Ödüllendirmenin sözlü yada maddi olmasından ziyade motive edici olması önemlidir. Çalışanı motive eden ödül olumlu bir pekiştireç ve diğer çalışanlar için iyi bir örnek teşkil edecektir. Analizin ortaya koyduğu sonuç da çalışanların yaptıkları işlerde fark edilmek, ödüllendirilmek istediği, aksi durumda bunun tükenmişlik duygusunu tetikleyeceği biçiminde açıklanabilir.

3.2.4.10. Çalışanlar İle Amirleri Arasında Kurulan İletişim İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Bu başlık altında da, çalışanlar ile amirleri arasında kurulan iletişimin etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olması ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenecektir.

Tablo 30. Çalışanlar İle Amirleri Arasında Kurulan İletişim İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Tahmini Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	50,004	1,262		39,633	,000
	H16	-1,290	,434	-,207	-2,971	,003

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

"Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişimin etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi, P<0,05 sonucuyla kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Çağımızda hem kamunun hem özel sektör işletmelerinin şeffaf iletişim politikaları benimsemeleri çok büyük önem arz etmektedir. Özellikle iç iletişimde yanıltıcı yada net ve bilgilendirici olmasından dolayı yanlış sonuçlar doğurabilecek iletişim faaliyetleri işletmeyi zarara uğratabileceği gibi çalışanların da motivasyonunu ve iş verimini düşürecektir. Kurum içi iletişimin diğer önemli bir noktası da yukarıdan aşağı tek taraflı olarak değil aşağıdan yukarı da işleyebilir olmasıdır. KİT çalışanları da kendilerine önem verildiğini, sözlerinin önemsendiğini hissetmek istemekte, amirleri tarafından istenenlerin de açık ve net olarak açıklanmasını istemektedir. Analiz sonucu, bu noktada doğabilecek sıkıntıların çalışanlarda tükenmişlik duygusu yaratacağını açık olarak göstermektedir.

3.2.4.11. Yöneticilerin Çalışanların Duygu ve Düşüncelerini Önemsemesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Son olarak da, yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemesi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye bu bölümde cevap aranacaktır.

Tablo 31. Yöneticilerin Çalışanların Duygu Ve Düşüncelerini Önemsemesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Sonucu

Model		Standardize Edilmeyen Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	49,043	1,234		39,733	,000
	H17	-,873	,395	-,155	-2,211	,028

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Yapılan regresyon analizi sonucu P<0,05 olduğundan H_1 ”Yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemesinin tükenmişlik üzerine etkisi vardır” hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki; rasyonel olan her bireyin isteyeceği şekilde, KİT çalışanları da duygu ve düşüncelerinin önemsenmesi konusunu önemsemektedir ve bu konuda ortaya konacak olumsuz tavırların tükenmişlik duygusunu körükleme ihtimali yüksektir.

Yukarıda ele alınan hipotez sonuçları, örgüt kültürünün tükenmişlik üzerine anlamlı etkisini (P<0,05) destekler niteliktedir. Bu sonuçlar da göstermektedir ki; örgüt kültüründe yapılacak olumlu düzenlemelerin tükenmişliği azaltıcı etkisi olacaktır.

3.3. Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi Üzerine Yapılan Benzer Araştırmaların Bulguları ve Sonuçları Açısından Karşılaştırması

Araştırmanın bulgularını karşılaştırırken genel olarak kamu ve özel sektör kuruluşları arasındaki farkı ortaya koyabilmek adına, Melike Bihter Uysal’ın özel sektörde tükenmişlik üzerine yaptığı araştırma sonucu hazırladığı “Müşteri İlişkileri Departmanında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı tez incelenmiştir. (Uysal, 2007)

İkinci aşamada da KİT çalışanları üzerinde yaptığımız araştırmanın sonuçları ile özel sektör işletmelerinin sonuçlarını test edebilmek için Özlem Burnak tarafından hazırlanan “Örgütsel Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinin karşılaştırmalı olarak ifade ettiği bulgular ile kıyaslama yapılmıştır. (Burnak, 2007)

Uysal’ın, Maslach Tükenmişlik Envanterini kullanarak uyguladığı anket sonucunda elde ettiği bulgular dikkate alındığında; banka çalışanlarının cinsiyete göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark görülmezken, medeni durum ve çocuk sahibi olma tükenmişlik üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymaktadır. Bekar çalışanların duygusal tükenmişlikleri evli çalışanlara göre daha fazla çıkmış. Bu bulgu da aile kurumunun sağladı sosyal destekle açıklanmıştır. (Uysal, 2007;93)

Yaş ve çalışma yılı değişkenlerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eğitim düzeyine göre banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde ise anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Banka çalışanlarının aylık gelirlerine bakıldığında tükenmişlik düzeyleri farklılık göstermektedir. Aylık gelirini yeterli bulan banka çalışanları, aylık gelirini yeterli bulmayan banka çalışanlarına göre daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır. Amirlerinden takdir gören banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri de farklılık göstermektedir. Son olarak çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkiye göre banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin de farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. (Uysal, 2007;94)

Uysal'ın araştırmasının genel sonucu bankaların müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanların tükenmişlik düzeyleri açısından normal düzeyde olduğunu göstermektedir. Ancak yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan çalışanların sayısı da oldukça fazladır.

Burnak'ın özel sektör ile kamu kuruluşlarını tükenmişlik düzeyleri açısından karşılaştıran araştırmasının sonuçları incelendiğinde; özel kesim için tükenmişlik ile iş yerindeki statü, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi değişkenleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Hizmet süresi, çalışan eş durumu, aylık gelir bazı gruplar arasında fark oluşturmakla beraber, çocuk sayısı ile tükenmişlik duygusu arasında ilişkinin olmadığı ortaya konmuştur. (Burnak, 2007;160)

Kamu kesimi için tükenmişlik ile cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışan eş durumu, aylık gelir değişkenleri arasında anlamlı bir fark yoktur. İş yerindeki statü, hizmet süresi ve yaş ile ilgili anlamlı farklılıklar vardır. Çocuk sayısı ile tükenmişlik arasında ilişki saptanamamıştır. (Burnak, 2007;160)

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine yapılan her üç araştırmanın sonuçları karşılaştırıldığında genel itibariyle tükenmişlik düzeyleri yüksek olan çalışan sayılarının az olduğunun gözlenmesi olumlu olmakla birlikte, özel sektörde kamuya nazaran daha fazla tükenmişlik yaşayan çalışan olduğu da anlaşılmaktadır. Ayrıca kamu kuruluşları ile özel sektör işletmelerinde çalışan bireylerin tükenmişlik duygularını tetikleyen faktörlerde de farklılık tespit edilmiştir. Buna göre özel sektörde çalışma saatlerinin fazlalılığı, ücret belirsizliği, sosyal hakları kullanmada

yaşanan problemler ve aşırı baskı gibi faktörler yoğun strese ve sonucunda tükenmişliğe yol açmaktadır. Kamu kuruluşlarında ise bu faktörler önceden net olarak belirlendiği için sıkıntı yaşanmamaktadır. Kamu çalışanlarının genel olarak iş tatminsizliği, yetki devrinin önündeki engeller ve statükonun yarattığı baskıdan dolayı tükenmişlik duygusuna kapıldığı görülmektedir. Son olarak, çalışmaların karşılığını alamama hissi de tüm çalışanlar için tükenmişlik kaynağı olarak görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

KİT çalışanlarına yapılan anketle elde edilen verilerin, SPSS programı kullanılarak yapılan analizi sonucunda örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlik duygusu üzerine etkisini çeşitli açılardan inceleyen hipotezlerin sonuçları aşağıda belirtildiği şekilde oluşmuştur.

Çalışanların ünvanlarına, yaşlarına, öğrenim durumlarına ve gelir düzeylerine göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, çalışanların kişisel gelişimine önem verilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yukarıda açıklananlar dışındaki diğer 11 hipotezde ise örgüt kültürü ile ilgili değişkenlerin tükenmişlik üzerine anlamlı etkileri tespit edilmiştir.

Çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliğinin önemli bir yer tutuyor olmasının; çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmesinin; çalışanların kendi işlerinin patronu olmalarının, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahip olmalarının, tükenmişlik üzerine anlamlı etkileri olduğu görülmüştür.

Çalışanlar için belirlenen hedeflerin, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmasının; çalışanlardan beklenenlerin açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiş olmasının ve çalışanların amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmesinin de tükenmişlik üzerine anlamlı etkileri olduğu gözlenmiştir.

Çalışanların iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmasının ve çalışanların yaptıkları doğru işlerle fark edilmesi ve gerekli şekilde ödüllendirilmekte olmasının da tükenmişlik üzerine anlamlı etkileri vardır.

Son olarak, çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişimin etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olmasının ve yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemesinin de tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Anket çalışmasının ortaya koyduğu verilerden yola çıkarak işletmedeki örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisine ilişkin bir sonuç çıkarmak gerekirse;

- Örgütün orta derecede kabul gören bir kültürü vardır.
- Örgütte çalışma ortamı, yardımlaşma, birlikte hareket etme, hedeflerin ve beklentilerin açıklığı gibi örgüt kültürü konularında daha fazla olumlu görüş bildirilmiştir.
- Yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi, karar alma süreçlerine katılım, amirlerin çalışanlarla iletişimi, ödüllendirme konularında, genel olarak iyi olmakla birlikte, geliştirici faaliyetler yapılması gerektiği görülmektedir.
- Tükenmişlik düzeyi makul olarak kabul edilebilecek düzeyde olmakla birlikte üzerinde çalışılacak noktalar vardır.
- Fiziksel tükenmişlik ile ilgili sorularda çalışanların genel olarak olumlu yanıtlar verdiği gözlenmiştir. Bazen yanıtını verenler de azımsanmayacak bir grubu oluşturmaktadır.
- Duygusal tükenmişlik ile ilgili sorularda ise olumlu yanıtların oranı daha yüksektir. Bu noktada toplumsal etkenler de dikkate alınarak duygusal sorunları gizleme eğiliminin de ağır basabileceği unutulmamalıdır.

Anket verilerinin analizi neticesinde meydana çıkan yukarıdaki çıkarsamalar araştırma yapılan işletmedeki örgüt kültürünün çalışanlarda aşırı derecede tükenmişlik duygusu oluşturmadığını göstermektedir. Ayrıca yöneticilerle yapılan mülakatlarda son beş yıl içerisinde emeklilik yaşı gelip kendi isteği ile emekli olanlar hariç, ne istifa edip işi bırakan, ne de işine son verilen bir çalışan bulunmadığı ifade edilmiştir. Çalışmaya devam etmenin ekonomik nedenlerle olduğu, çalışma çağındayken erken emekli olanların da bulunabileceği düşünülerek ve yapılan analizde örgüt kültürünün etkileri neticesinde tükenmişlik belirtileri gösterenlerin varlığı da dikkate alınarak örgüt kültürünün tükenmişlik üzerindeki etkilerini ortadan kaldıramasa bile en aza indirecek önlemlerin yöneticiler tarafından süratle alınması gerekir.

Yöneticiler, çalışanlarında tükenmişlik duygusunun oluşmasını engellemek için örgütsel anlamda gerekli her önlemi almalıdır. Gerçek bir yöneticiye düşen, tükenmişliği önleyici bir tavır içinde olmaktır. Yönetici, örnek davranışlarıyla çalışanlara yol göstermek; birlikte çalıştığı kişilerin gelişmesine katkıda bulunmak durumundadır.

Diğer taraftan, yöneticilerin de iş ortamında problemlere sebep olabileceği göz önünde bulundurularak; yöneticilerin de bilinçlendirici eğitimlere tabi tutulması sağlanabilir.

Tükenmişliğin gelişim süreci nasıl uzun süreli oluyorsa, benzer şekilde tükenmişlikle başa çıkma da hemen sonuç alınabilecek bir süreç değildir. Bu nedenle her değişim sürecinde olduğu gibi tükenmişlikle mücadele etmek de belirli bir zaman alacaktır.

Tükenmişlikle baş etme konusunda verilen bütün çabalara rağmen, hiçbir sonuç alınamayabilir. Hem tükenmişlik gibi bir olgunun yaşanması hem de bu olguyla mücadele etmede başarısız olunması, bireyi daha da büyük bir yılgınlığa düşürebilir ve artık gerçekten tek bir çözüm kalmıştır: işten ayrılmak. Bir işten ayrılmanın kuşkusuz hem maddi hem de manevi anlamda bedeli ağır olabilir; ancak işi bırakmış olmanın getiri ve götürüleri dikkatli bir şekilde hesap edilerek atılacak olan bir adım, yeni bir başlangıç olarak da kabul edilmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akbulut, Turhan, *İşçi Sağlığı Prensip ve Uygulamalar*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Akıncı, Z.Beril, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, Cep Üniversitesi, İletişim Yay., İstanbul, 1998.

Altuntaş, Ersin, *Stres Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

Aydın, Mustafa, *Eğitim Yönetimi,* Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991.

Baltaş A. Baltaş Z., *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.

Başaran, İbrahim E., *Örgütsel Davranış,* A.Ü.E.B.F., Ankara, 1982.

Bozkurt, Ömer, Turgay Ergun ve Seriye Sezen, *Kamu Yönetimi Sözlüğü: Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla*, Ankara, 1998.

Büyükuslu, Ali Rıza, *Glabolizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi,* Der Yayınları, İstanbul, 1998.

Chmiel, Nik, *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective*, 4th ed., Blackwell Pub., 2003.

Connor, Patrick E., Linda K. Lake ve Richard W. Stackman, *Managing Organizational Change*, Third Edition, Praeger Publishers, 2003.

Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yay., İstanbul, 2001.

Erengül, Bilge, *Kültür Sihirbazları*, Evrim yayınevi, İstanbul, 1997.

Handy, Charles, *Süper Yönetim*, Çev:Seden Hatay, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Hatipoğlu, Zeyyat, *İşletmelerde Yönetim-Organizasyon ve Personel Davranışı*, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, No:6, İstanbul, 1986.

Işıkhan, Vedat, *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Sandal Yayınları, Ankara, 2004.

Izgar, Hüseyin, *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

Kail, R., Cavanaugh. J., *Human Development: A Lifespan View.* Belmont, CA: Wadsworth / Thomson Learning, 2000.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

Kozlu, Cem M., *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Defne Yay., İstanbul, 1988.

Okay, Ayla, *Kurum Kimliği,* Mediacat Yayınları, Ankara, 2002.

Onaran, Oğuz, *Örgütlerde Karar Verme,* Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 321, Ankara, 1971.

Özalp, İnan, *İşletme Yönetimi,* Eskişehir, 2001.

Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, 2001.

Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications*, 8th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1998.

Solmuş, Tarık, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004.

Şahin, Nesrin, *Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım İçinde İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları*, Türk Psikoloji Derneği Yayınları, Ankara, 1998.

Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yay., Ankara, 2001.

Şişman, Mehmet, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

Terzi, Ali Rıza, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Tevrüz, Suna, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1996.

Tutar, Hasan, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

Unutkan, Göksel A., *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitapevi, İstanbul,1995.

Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul, 2000.

Makaleler

Aslan H., Alpaslan N., Aslan O., Ünal M., *"Hemşirelerde Tükenme, İş Doyumu ve Ruhsal Belirtiler"*, Nöro Psikiyatri Arşivi; 33.192–199., 1996.

Berberoğlu, Güneş, Senem Besler ve Zümrüt Tonus, "Örgüt Kültürü", *A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, S.2, Eskişehir, 1999.

Cropanzano, R., Rupp, D. E. & Byme, Z. S. "The Relationship Of Emotional Exhaustion To Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behaviors". Journal of Applied Psychology, 88 (1), 160-169, 2003.

Dussault, M., Deaudelin, C., Royer, N. ve Loiselle, J., *"Professional Isolation And Occupational Stress In Teachers"*. Psychology Reports, 1999.

Düzyürek, S ve H. Ünlüoğlu, "Hekimde Tükenmişlik Sendromu", Psikiyatri Bülteni, 1992.

Ergin C., *"Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi",* Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi; S.12, 1995.

Ergin, C., "Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması". VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Bayraktar. R ve Dağ. İ (der): Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, s 143-154, 1993.

Erkmen, Turhan, Güven Ordun, *"Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma"*, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 2001.

George, J., "Emotions And Leadership: The Role Of Emotional Intelligence", Human Relations, 53, 1027-1055, 2000.

Gökçakan, Z., R.Özer, *"Doğu Karadeniz Bölgesindeki İllerde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi"*, 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Eskişehir, 1997.

Grandey, A., *"Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor"*, Journal of Organizational Health Psychology, 5 (1), 95-110, 2000.

Gürçay, C, G. Tozkoparan, *"Örgüt Kültürü ve İklim"*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, C.2, S.1, Eskişehir, Bahar 1996.

Kaçmaz, Nazmiye, *"Tükenmişlik Sendromu"*, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, İstanbul, 2005.

Megerian, L. E., Sosik, J. J. "An Affair Of The Heart: Emotional Intelligence And Transformational Leadership", Journal of Leadership Studies, 1996.

Mitchell, Charles, ''Uluslararası İş Kültürü'', BZD Yayın Hiz., İstanbul, 2002.

Özen-İşbaşı, Janset, Ferda Erdem, "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Son Sınıf Öğrencileri Fakülte Kültürünü Nasıl Algılıyor?", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S.1, 2001.

Özer, H. Ekinci, M. Bağ, B. ve Kırpınar, İ. "Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", VI. Anadolu Psikiyatri Günleri, Bilimsel Çalışmalar Kitabı, Mutludoğan Ofset, İstanbul, 1997.

Tanova, Cem, Hikmet Karadal, "Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi", Doğu Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, 2004.

Yahyagül, Mehmet Y., *"Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama"*, İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., Y.15, S. 47, Şubat 2004.

İnternet Tabanlı Kaynaklar

Ergen, Emin, "Yorgunluk Sendromu Tüketiyor", Hürriyetim, 06.12.2001, *http://arama.hurriyetim.com.tr/devam.asp?id=41149*, (20.12.2008).

Ersoy, Füsun, Cenap Yıldırım, "Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu", Sürekli Tıp Egitim Dergisi, Subat 2001, *http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html* , (20.12.2008)

Genç Bilim, *Örgüt Kültürü Yaklaşımları – Handy Modeli*, http://www.gencbilim.com, (25.12.2008)

Güçlü, Nezahat, "Örgüt Kültürü", *http://www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/ Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf,* (17.12.2008).

Özyazılım, "Kültür", http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm, (25.12.2008).

Resmi Gazete, *Kamuda Geçici İş Pozisyonlarında Çalışanların Sürekli İşçi Kadrolarına veya Sözleşmeli Personel Statüsüne Geçirilmeleri, Geçici İşçi Çalıştırılması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*, 21.04.2007, (17.12.2008)

Selye, H., "History Of The Stress Concept". In L. Goldberger & Breznitz, S. (Eds)., *Handbook Of Stress: Theoretical And Clinical Aspects, http://www.freepress.net*, Free Press. 1993, (17.12.2008).

Stalker, C., & Harvey, C., "Professional Burnout: A Review Of Theory, Research And Prevention", http://www.wlu.ca/fsw/cura/bullrepo.html (25.12.2008).

Yöney,Hakan, "Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik", http//www.ntvmsnbc.com/news /303101.asp, (17.12.2008).

Basılmamış Tezler ve Ders Notları

Aksoy, Hande, *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2006.

Alamur, Bayram, *Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir*

Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Eskişehir, 2005.

Alanyalı, L.Kemal, *Örgütsel Stress Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma)*, (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Bursa, 2006.

Aydın, Seda, *İş Hayatında Tükenmişlik Ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2007.

Bahar, Emre, *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Aydın, 2006.

Baysal, Asuman, *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 1995.

Bilgin, Sema, *The Place Of Corporate Culture In Human Resources Management And An Example*, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2005.

Burnak, Özlem, Örgütsel *Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kütahya, 2007.

Çarıyev, Devrangeldi, *Kamu İşletmelerinin Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Bir Araştırma: Marı Şehri Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2004.

Çimen, Mesut, *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, (Doktora Tezi, Genelkurmay Bşk.lığı GATA), Ankara, 2000.

Demir, Nevzat, *Örgüt Kültürü İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2005.

Demirkol, İ., *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Mersin, 2006.

Erben, Selin, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kurum Kültürünün Yeri ve Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü), İstanbul, 2003.

Eryüksel, Gözde, *The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application: Problems In Shaping Corporate Culture*, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2005.

Girgin, Günseli, *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*, (Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 1995.

Güllüce, A.Çağlar, *Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Erzurum, 2006.

Güllüç, Ali Çağlar, *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasında İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*, (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Erzurum, 2006.

Gümüş, Hülya, *Farklı Mesleklerde Çalışanların İş Ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması*, (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Erzurum, 2006.

İpek, Cemalettin, *Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara, 1999.

Ok, Sibel, *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi,* (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara, 2002.

Örmen, Uğur, *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 1993.

Özcan, Esra Dinç, *Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi Ve Bir Model Önerisi*, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2006.

Sarı, Esra, *Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Mersin, 2005.

Savaş, Gökçen, *Örgüt Kültürü Ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kütahya, 2006.

Sözer, Zeynep, Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama,

Sürvegil, Olca, *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademisyen Personel Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 2005.

Şanlı, S., *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Adana, 2006.

Tiryaki, Tuğba, *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kütahya, 2005.

Türk, M. Sezai, *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*, (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Konya, 2003.

Uysal, M.Bihter, *Müşteri İlişkileri Departmanında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Bir Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Sakarya, 2007.

EKLER

EK – 1. ÇALIŞMADA UYGULANAN ANKET

Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun yanıta göre cevaplayınız. Soruların cevapları Trakya Üniversitesinde yürütülen yüksek lisans projesinde veri olarak kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler araştırma dışında kullanılmayacak, hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecektir.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. **KAÇ YAŞINDASINIZ?** (Lütfen yazınız:……)

2. **CİNSİYETİNİZ?** Kadın ( ) Erkek ( )

3. **ÖĞRENİM DURUMUNUZ?**

   İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) MYO (2 Yıl) ( ) Fak./Y.Okul (4 Yıl( )

4. **ŞU ANKİ GÖREVİNİZ?** (Lütfen yazınız:……..……)

5. **TOPLAM ÇALIŞMA YILINIZ?** (Lütfen yazınız:……)

6. **MEDENİ DURUMUNUZ?** (Cevabınız Bekar ise 10. soruya geçiniz.)

   Evli ( ) Bekar ( )

7. **KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?** Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve Üstü ( )

8. **KAÇ YILLIK EVLİSİNİZ?** (Lütfen yazınız:……)

9. **EŞİNİZİN İŞ DURUMU NEDİR?** Çalışıyor ( ) Çalışmıyor ( )

10. **AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİNİZ NE KADAR?** (Lütfen yazınız:……YTL)

11. **YETİŞME ÇAĞINIZDA (7-19 yaşları arasında) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?**

    Köy ( ) Belde/Bucak ( ) İlçe ( ) İl ( ) Büyük Şehir ( )

12. **SİZ DAHİL TOPLAM KAÇ KARDEŞSİNİZ?** (Lütfen yazınız:……)

13. **BABANIZIN EĞİTİM DURUMU NEDİR?**

    Okuryazar değil ( ) İlk- Orta ( ) Lise ( ) Yüksek Okul ( ) Üniversite( )

14. **ANNENİZİN EĞİTİM DURUMU NEDİR?**

    Okuryazar değil ( ) İlk- Orta ( ) Lise ( ) Yüksek Okul ( ) Üniversite( )

15. **KENDİNİZE AİT BİR EVİNİZ VAR MI?** Var ( ) Yok ( )

16. **KENDİNİZE AİT BİR OTOMOBİLİNİZ VAR MI?** Var ( ) Yok( )

Aşağıda yer alan her bir ifade kişilerin bulundukları iş yerleri ile ilgili çeşitli konulardaki değerlendirmelerinden bahsetmektedir. Lütfen her birini dikkatlice okuyunuz. Sonra her bir ifadeye ne derece katıldığınızı (kesinlikle katılıyorum / katılıyorum / kararsızım / katılmıyorum / hiç katılmıyorum) uygun olanını (yalnızca bir seçeneği) işaretleyiniz.
Görev aldığım iş yerinde,

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Hiç Katılmıyorum**
1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemli bir yer tutmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar için belirlenen hedefler ile iş yeri hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar kendi işlerinin patronudurlar, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar için belirlenen hedefler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilirdir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmaktadır.	1	2	3	4	5
12. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlar yaptıkları doğru işlerle fark edilmekte ve gerekli şekilde ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler.	1	2	3	4	5

Aşağıda yer alan duygular listesi herkesin zaman zaman iş yerinde yaşayabileceği duyguları içermektedir. Lütfen listedeki her bir duygunun çalışma saatleri dahilinde, son bir ay içerisinde sizin tarafınızdan hangi sıklıkta hissedildiğini işaretleyiniz.

	Hemen Hemen Hiç	Oldukça Az	Bazen	Çok Sık	Hemen Her Zaman
1. Kendimi yorgun hissederim.	1	2	3	4	5
2. Kendimi fiziksel enerjisi çekilmiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
3. Kendimi fiziksel olarak aşırı yorgun hissederim.	1	2	3	4	5
4. Sabahları ise gitmek için hiç enerjim yok.	1	2	3	4	5
5. Kendimi bıkkın hissederim.	1	2	3	4	5
6. Kendimi sanki duygusal pilim bitmiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
7. Kendimi işimde duygusal olarak tükenmiş hissederim.	1	2	3	4	5
8. Kendimi duygusal olarak yorgun hissederim.	1	2	3	4	5
9. Kendimi sağlıklı düşünemeyecek kadar yorgun hissederim.	1	2	3	4	5
10. Konsantre olmakta güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
11. Düşünme sürecimin yavaş olduğunu hissederim.	1	2	3	4	5
12. Karmaşık konuları düşünmekte güçlük çekerim.	1	2	3	4	5

EK – 2: TÜKENMİŞLİK ANKETİ KULLANMA İZİN BELGESİ

Notice to Potential Users

SMBM and SMVM Sharing of Results

You are welcomed to use the SMBM and the SMVM provided that you agree to the following two conditions:

1. The use is for noncommercial educational or research purposes only. This means no one is charging anyone a fee.

2. You agree to share some of your results, detailed below, with the authors. We will use these results only for the purpose of updating the norms and bibliography.

Results that we would like to kindly request that you send us include:

1. We would like to receive, for each of your samples, the mean score, SD, and coefficient alpha of each subscale and the total score of the measure(s) that you have used.

2. For each sample, a brief description of sample size, occupation(s) covered, language and country wherein the measures were administered.

Simply send either of the authors, or better both, an email including these details:

ashirom@post.tau.ac.il

Or smelamed@ioh.org.il

Dr. Arie Shirom
Professor
Faculty of Management, Tel Aviv University
Ramat Aviv, PO Box 39010
Tel Aviv 69978, ISRAEL

Office phone: +972 3640 8100

Office fax; +972 3640 7739