

T.C.
RECEP TAYYIP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

AMAÇ YÖNELİMİ, AMAÇ İKLİMİ ve TÜKENMİŞLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİLER

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezin Yazarı

Rabia KÖSEOĞLU

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Halis DEMİR

RİZE- 2016

T.C.
RECEP TAYYIP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

AMAÇ YÖNELİMİ, AMAÇ İKLİMİ ve TÜKENMİŞLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİLER

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezin Yazarı

Rabia KÖSEOĞLU

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Halis DEMİR

Tez Savunma Tarihi: 29/09/2016

Tez Jürisi Üyeleri

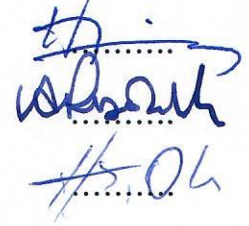
Adı ve Soyadı

Başkan: Doç. Dr. Halis DEMİR

Üye: Doç. Dr. Ali Rıza SAKLI

Üye: Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN

İmza



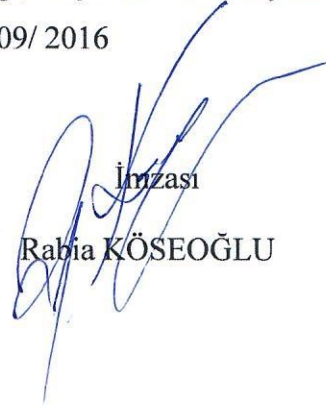
Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Ahmet İshak DEMİR

Onay Tarihi: .././2016

RECEP TAYYIP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu tezi bilimsel metotlara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak hazırlayıp sunduğumu, tezde bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve sonuçları belirttiğimi ve kaynağımı gösterdiğimi beyan ederim. 29 /09/ 2016


İmzası
Rabia KÖSEOĞLU

ÖNSÖZ

Bu çalışmada günümüz çalışma hayatının önemli problemlerinden olan çalışan tükenmişliğinin önlenmesine yönelik öneri geliştirebilmek amacı ile; başarı amaç yönelimleri, algılanan motivasyonel iklim ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışma **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi** tarafından “**613**” no’lu **BAP Projesi** olarak desteklenmiştir.

En başta çalışmanın her aşamasında önerilerini ve desteğini esirgemeyerek tezin şekillenmesine büyük katkı sunan değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Halis DEMİR’e; desteklerini asla unutmayacağım değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN’a, bu süreçte yardımlarını esirgemeyen sevgili çalışma arkadaşlarım; başta Öğr. Gör. Gülsün Yıldırım olmak üzere, Öğr. Gör. Bilgen Mete, Yrd. Doç. Dr. Elif Acuner, Okt. Serkan Acuner, Okt. Nuray Çaylak ve Öğr. Gör. Pınar Kefeli’ye, ondan çaldığım zamanlar için özür dileyerek kızım Bilge Su’ya, her daim yanımda hissettiğim aileme, anneme, babama sonsuz teşekkürlerimle...

Rize, 2016

Rabia KÖSEOĞLU

1.1.2.12. Öz Kararlılık Kuramı.....	33
1.1.2.13. Başarı Amaç Yönelimi	35
1.2. ÖRGÜT İKLİMİ	38
1.2.1. Örgüt İklimi Kavramı	38
1.2.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü.....	40
1.2.3. Örgüt İklimi Boyutları	45
1.2.4. Örgüt İklimi Tipleri	47
1.2.5. Amaç İklimi	48
1.2.5.1. Ego İklimi ve Görev İklimi	48
1.2.6. Kişilik Türlerinin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi	49
1.3. TÜKENMİŞLİK.....	51
1.3.1. Tükenmişlik Kavramı	51
1.3.2. Tükenmişliğin Boyutları	52
1.3.2.1. Duygusal Tükenme.....	53
1.3.2.2. Duyarsızlaşma	53
1.3.2.3. Düşük Kişisel Başarı	53
1.3.3. Tükenmişliğin Nedenleri	54
1.3.3.1. Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri.....	55
1.3.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri	57
1.3.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	59
1.3.5. Tükenmişliğin Bireysel ve Çevresel Sonuçları.....	61
1.3.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma.....	62
1.3.6.1. Kişi Odaklı Yaklaşımlar	64
1.3.6.2. Durum Odaklı Yaklaşımlar	66
1.3.6.3. Yeni Yaklaşım: Kişi ve Durumun Entegrasyonu	67

İKİNCİ BÖLÜM	68
AMAÇ YÖNELİMİ, ÖRGÜT İKLİMİ ve TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER	68
2.1. AMAÇ YÖNELİMİ ve TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.	68
2.2. ÖRGÜT İKLİMİ ve TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ..	71
2.3. AMAÇ YÖNELİMİ ve TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT İKLİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	78
YÖNTEM	78
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	78
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	78
3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	79
3.3.1. Örneklemin Genel Özellikleri.....	79
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	81
3.4.1. Algılanan Başarı Ölçeği.....	81
3.4.2. Algılanan Motivasyonel İklim Ölçeği	82
3.4.3. Tükenmişlik Ölçeği.....	82
3.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	83
3.5.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	83
3.5.1.1. Algılanan Başarı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi.....	85
3.5.1.2. Algılanan Motivasyonel İklim Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi	87
3.5.1.3. Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi	89

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	91
3.6.1. Korelasyon Analizi Bulguları	91
3.6.2. Regresyon Analizi Bulguları	94
SONUÇLAR VE TARTIŞMA	106
KAYNAKÇA	108
EK 1: Anket Formları	122
ÖZET	126
ABSTRACT	127
ÖZGEÇMİŞ	128

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Anket Katılımcılarına İlişkin Bilgiler	79
Tablo 2. Algılanan Başarı Ölçeğinin KMO ve Barlett's Test sonuçları ...	85
Tablo 3. Algılanan Başarı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analiz Sonuçları	86
Tablo 4. Algılanan Motivasyonel İklim Ölçeğinin KMO ve Barlett's Test Sonuçları	87
Tablo 5. Tükenmişlik Ölçeğinin KMO ve Barlett's Test sonuçları	89
Tablo 6. Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analiz Sonuçları	89
Tablo 7. Korelasyon Tablosu	92
Tablo 8. Regresyon Analizi Sonuçları	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Örtüşmesi.....	41
Şekil 2. Başlıca Öncülleri ve Sonuçlarıyla Tükenmişlik Modeli	54
Şekil 3: Çalışmanın Modeli.....	78
Şekil 4: Ego Yönelimli Kişilik Özelliği ile Ego İklimi Arasındaki Etkileşim	105



GİRİŞ

Snyder motivasyonu fonksiyonel bir yaklaşımı içinde incelemiş ve fonksiyonel analizin, psikolojik olguyu üreten ve altında yatan güdüler, planlar, amaçlar, ihtiyaçlar ve nedenlerle ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Ona göre böyle bir analiz, insanın inançları ve eylemleri tarafından hizmet edilen psikolojik fonksiyonlarla ilişkilidir (1993:253). Motivasyona fonksiyonel yaklaşan araştırmacılar, insanların farklı motivasyonel nedenler ve farklı motivasyonel eylemlere hizmet etmek için aynı tutumları muhafaza edebileceklerini ve farklı insanların oldukça farklı psikolojik fonksiyonlara hizmet etmek için aynı davranışları sergileyebileceğini söylerler. Aynı şekilde fonksiyonel mantığa göre, *“yüzeyde oldukça benzer olarak görülen eylemler kayda değer şekilde altta yatan oldukça farklı güdüleri yansıtabilir”*. Yani onlar birbirinden farklı olarak farklı psikolojik fonksiyonlara hizmet edebilir (Snyder,1993:255).

Üniversitemizin resmi web sitesinde bu yıl yürürlüğe giren akademik teşvik ödülü sıralaması yayınlanmıştır. İncelendiğinde farklı araştırma alanlarından toplam 90 puan alan iki akademisyeni motivasyona fonksiyonel yaklaşım içinde düşünelim. Fonksiyonel mantığa göre, *“yüzeyde oldukça benzer olarak görülen eylemler farklı güdüleri yansıtabilir”*. Bu anlamda 90 puan alan iki akademisyenin birinin tanınma değerinin ise gelişme güdüsüyle eylem yaptığını varsayalım. Bu durumda aynı sonucun altında yatan farklı güdüler bazı soruları akla getirir. Örneğin, niçin akademisyenlerden biri için gelişme, diğeri için tanınma odak noktasıdır? Akademisyenlerden hangisi gelecek yıl için daha yüksek başarılar ulaşır? Nitekim teşvik ya da ödül doğrultusunda yapılan sıralama ya da zamana (yıl sınırlaması) bağlı olarak yaratılan rekabetçi ortam akademisyenlerden hangisi için psikolojik ve fizyolojik problem anlamında daha çok sorundur? Farklı güdülerle (amaç yönelimleriyle) hareket eden bu kişilerin hangisi tükenmişliğe daha yatkındır?¹ Motivasyona fonksiyonel bakış açısı içinde örneklendirdiğimiz bağlam, hemen hemen tüm çalışma alanları için olasıdır.

Bu çalışma; çalışma psikolojisi içinde son yıllarda dikkat çeken bir olgu olan çalışan tükenmişliğini konu almaktadır. Çalışma; ‘çalışanların farklı güdüleri

¹ (Wyner, 2004)’den esinlenilerek türetilmiştir.

(amaç yönelimleri) onların tükenmişlikleri üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir ve özellikle de bir çevre değişkeni olan örgüt iklimi bu ilişkide bir düzenleyici role sahip midir?’ sorusuna cevap vermek üzere yürütülmüştür.

Son yirmi yılda hedef belirleme ve amaçlara göre yönetim kavramlarının kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır (Wiley, 1997:264). Bankacılık sektöründe, çalışanlara yaygın biçimde, gerçekleşmesi güç hedef uygulamaları ve sürekli yarış hali motivasyonu arttırmaktan ziyade umutsuzluk, bıkkınlık ve yorgunluğa neden olabilmektedir. Bu bilgi ışığında araştırmanın evreni banka çalışanları olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Konusu

Maslow (1943:371) motivasyon teorisinin önermelerini ileri sürerken; *“...güdülerin sınıflandırılması... daha çok amaçlar üzerine temellenmelidir”* ve *“...güdüler sadece davranışın belirleyicilerinin bir sınıflandırmasıdır... davranış... hemen hemen her zaman biyolojik, kültürel ve koşul bağımlı olarak da belirlenmektedir”* ifadelerini kullanmaktadır. Motivasyonu; *“kişinin inançları tarafından hizmet edilen psikolojik olgularla ilişki”* olarak ele alan Snyder (1993:253) motivasyonun *“psikolojik olguyu üreten ve altında yatan güdüler, planlar, amaçlar, ihtiyaçlar ve nedenlerle ilişkili olduğunu”* öne sürmüştür. Snyder (1993:255) *“farklı insanların oldukça farklı psikolojik fonksiyonlara hizmet etmek için aynı davranışları sergileyebileceklerini”* ve *“yüzeyde oldukça benzer olarak görülen eylemlerin kayda değer şekilde altta yatan oldukça farklı güdülerini yansıtabileceklerini”* ileri sürmüştür. Başarı motivasyonu alanındaki bilişsel teoriler Nicholls: motivasyonun amaç yönelimli aktivitelerin nedenleriyle ilişkili olduğunu ileri sürerken; amaç perspektifindeki değişimlerin; kişinin nasıl davranacağı, ne hissedeceği ve başarı konteksti içinde yeteneklerini nasıl bir süreç içinde düzenleyeceği ile ilişkili olduğunu iddia etmektedirler (Nicholls, 1984:1989’den naklen, Duda 1989:318). Locke’un bireylerin bilinçli planlarının eylemlerini düzenleyeceğini iddia eden çalışmasına göre de; kişinin davranışlarını amaç ve niyetleri, düzenler (Locke, 1968:1).

Ames ve Archer (1988:260) bireylerin başarı amacı yönelimlerinin kişiselliğin yanında koşul bağımlılıkların da bir eylemi olarak farklılık arz

edeceğini ileri sürmüştür. Ames ve Archer'ın (1986) ifade ettiği örnek iş hayatı setine uyumlaştırılırsa; bir iş yerinde çalışanlar arasında mukayesenin vurgulanması durumunda çalışanların, kabiliyetleri üzerine odaklanacağı ve karşıt şekilde, tamamıyla standartların, kişisel gelişimin ya da katılımcılığın vurgulanması durumunda çalışanların, görev stratejilerine ve çabalarına daha çok odaklanacağı ileri sürülebilir. Konuyla bağlantılı biçimde Duda (1989:329) da sportif faaliyet alanında, “atletler arasında sporun *amacıyla ilişkili olan inançlarının*; atletin hüner uzmanlığı ve kişisel gelişim (bir görev yönelimi) ya da diğerlerinden daha iyi olma (bir ego yönelimi) üzerinde odaklanıp odaklanmadığına bağlı olarak belirlendiğini” bulmuştur. Bu bağlamda, güdüler amaçlar temelinde belirleniyorsa ve davranışın belirleyicileri iseler ve aynı zamanda da amaçlar-güdüler koşul bağımlılık arz ediyorlarsa ‘iş hayatı setinde nasıl bir ilişki biçimi ortaya çıkartırlar ve çalışanların sonuç değişkenleri üzerinde nasıl bir etki yaratırlar?’ sorusu akla gelmektedir.

Lewin ve arkadaşlarının uzun süreli, büyük amaçların sorgulandığı beklenen değer teorisinden (expectancy-resultant valence) beri mevcut olan başarı güdüsünün bilimsel psikolojideki yeri McClelland tarafından yapılan çalışmalarla yeri sağlaştırılmıştır (Elliot ve Dweck, 2005:2-3).

Başarı motivasyon kuramında kişiyi davranışa teşvik eden, yönelten güdü içsel bir ihtiyaç olan yetkinlik ihtiyacıdır. Yetkinlik; bir görevin doğasındaki mutlak standartlarla, zamanla değişimi de içeren kişilerarası standartlarla veya normatif karşılaştırmaları da içeren kişilerarası standartlarla değerlendirilebilir (Elliot ve Dweck, 2005:5-6). Yani; önceden belirlenen kriterlerle kıyaslayarak kriter referansı (criterion-referencing), başkalarıyla kıyaslayarak norm-referans (norm-referencing) ve de kişinin önceki performanslarıyla kıyaslayarak öz-referans (self-referenced) baz alınarak değerlendirilebilir (Brookhart, 2008:22,23). İddialı ya da zorlu koşullar karşısında çaba ve sebat davranışlarını açıklamaya yönelik girişimler başarı amaç yönelimi kavramına temel oluşturmuştur. Başarı amacı kuramı, yaklaşımların yaygın olarak “sosyal bilişsel teori” olarak isimlendirilen sınıfa düşer (Wyner, 2004:11; Dweck, 1986:1040). Sosyal bilişsel kuramın üç faktörü olan “davranış, bilişsel ve diğer kişisel etkenler ve dış

çevre” karşılıklı etkileşim içerisindedir ve bunun sonucunda da kişi çevresinin hem üreteni, hem de ürünü olmaktadır (Milles, 2016:257).

Başarı amacı kuramı sosyaldır çünkü kişiler arası düşünce ve eylemin kökeni üzerinde durulmaktadır. Bilişeldir çünkü düşüncenin davranış üzerinde güçlü bir arabuluculuk rolü olduğu varsayılmaktadır (Wyner, 2004:11).

Genel olarak başlıca iki tip amaç yönelimi tanımlanmıştır. Bu çalışmada ego ve görev yönelimi olarak kullanılacak olan bu kavramlar bazı çalışmalarda ego-görev yönelimli (Jagacinski ve Nicholls, 1984; Duda, 1989; Nicholls, 1978), bazılarında da içsel motivasyon- dışsal motivasyon (Amorose ve Horn, 2000), bazılarında bireysel-rekabetçi hedef yapıları (Ames ve Ames, 1981; Deci, 1971; Deci, 1972), bazılarında performans-öğrenme (Dweck ve Leggett, 1988:254) ve bazılarında da performans-ustalık yönelimi (Ames ve Archer, 1988; Dweck, 1986) olarak kullanılmıştır.

Ego yöneliminde becerinin değişmez ve kontrol edilemez; görev yöneliminde ise becerinin işlenebilir, geliştirilebilir bir varlık olduğuna yönelik inanç vardır (Elliot, 2005:54; Dweck ve Leggett, 1988: 267). Ego yönelimi sonuca ve daha az çabayla diğerlerini geride bırakarak daha yetenekli olduğunu kanıtlamaya odaklı dışsal bir güdü iken; görev yöneliminin beceriyi geliştirmek üzerine çaba sarf etme gibi içsel bir güdüyle hareket ettiği ifade edilmektedir (Wyner, 2004:12; Dweck ve Leggett, 1988). Ego yöneliminde başarısızlık yetenek eksikliği anlamına geldiği için çaresizlik hissine neden olurken (Elliot, 2005:53; Dweck ve Leggett, 1988:254) bu çaresizlik hissi daha fazla tükenmişliğe neden olur mu ve görev yöneliminde gelişim süreci ve ustalaşma konusunda fayda sağlayacak bilgi olarak yorumlandığından (Elliot, 2005:53; Dweck ve Leggett, 1988:254) bu durum tükenmişliği azaltır mı?

Ames ve Archer’in (1988:260) “... yanında koşul bağımlılıkların da bir eylemi olarak farklılık arz edeceği” ifadesi bağlamında başarı motivasyonu üzerine yapılan araştırmalar, başarının sağladığı bireysel tatminden, başarının teşvik edildiği ödüllendirildiği iklime kaymıştır (McClelland, 1970:30-31). Higgins’in *düzenleyici uyum* olarak kavramlaştırdığı yapı da ortamın uyumu üzerine kuruludur. Buradaki uyum, bir eylemi sürdürmek için bir kişinin yönelimi

ve o eylemi sürdürürken kullanılan araçlar (*koşul bağımlılıklar*) arasındaki ilişkidir (Higgins, 2000:1218). Araştırmacılar artan bir şekilde davranışı, hem kişiliğin hem de koşul bağımlılığın ortak bir ürünü olarak düşünen karşılıklı etkileşim yaklaşımını benimsemektedirler. Etkileşim paradigması, davranışın temel ya da yardımcı nedeni olarak, ya kişi ya da koşul bağımlılığı spesifik hale getirmeksizin davranışın ortak belirleyicileri olarak kişi ve koşul bağımlılıkları düşünür. Bu anlamda, kişilik ve koşul bağımlılıkların önemi, çalışanın uygulama yaptığı şartlar altındaki koşul bağımlılıkların ve üzerinde çalışılan insanların örneğine bağımlıdır (Martens vd., 1990:12). Bu çalışmada koşul bağımlılıklar olarak, iki amaç yönelimine bağlı iki örgüt iklimi ele alınmıştır: ego iklimi ve görev iklimi.

Etimolojik olarak eğilim anlamına gelen iklim; ısı basınç gibi fiziksel olaylarla birlikte örgütlerin içyapılarını üyelerin algılaması ve tanımlamasını da ifade eden psikolojik bir kavramdır (Ertekin, 1981:19). İklimin; başarı tanımı, değerlendirmenin doğası ve temeli, hatalara verilen tepkiler, bireylerin grup içi iletişim şekilleri, davranış beklentileri gibi belirleyicileri bulunmaktadır. Newton vd.'e göre algılanan ego iklimini; hataların cezalandırılması, koç tarafından tanınma, daha iyi olanın pekiştirilmesi, takım içi rekabet gibi boyutlarla ifade etmekteyken; algılanan görev iklimi ise; çok çalışmanın ve gelişim göstermenin değer görmesi, takım içinde her üyenin rolünün önemli olması gibi boyutları ifade edilmektedir (Newton vd.,2000:276).

Yukarıda değinildiği üzere bu çalışmada sonuç değişkeni tükenmişlik olarak seçilmiştir. İlk kez Freudenberger (1974:159) tarafından “bitmek, tükenmek veya enerjinin, gücün veya kaynakların aşırı talepler nedeniyle tükenmesi” biçiminde tanımlanan tükenmişlik kavramı, bu olguyu bireyin kendi sorunu olarak gören geleneksel görüşe göre kişisel özelliklerle ilgilidir. Kişisel özelliklerin yanı sıra farklı örgütsel faktörlerin de tükenmişlik üzerine etkili olabileceği, iş ortamında insan faktörüne yönelik düzenlemelerle tükenmişliğin azaltılabileceği iddia edilmektedir (Maslach vd., 2001:409,419-420). Bireylerin işleri dolayısıyla karşılaştıkları kişilere karşı duyarsızlaşmaları, kendilerini duygusal açıdan tükenmiş, başarısız ve yetersiz hissetmeleri biçiminde tanımlanan tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı şeklinde

ifade edilen üç boyutu bulunmaktadır (Ergin, 1992:143-146). Dış kontrol odaklı olma, yetersizlik hissi, gerçekçi olmayan hedefler vs. gibi özellikler tükenmişliğe etki eden bireysel özellikler arasında sayılmaktadır. Kişisel özelliklerle birlikte işe dair stresler, sosyal ve durumsal kaynaklar gibi örgütsel özelliklerin de tükenmişliğe yol açacağı (Dalkılıç, 2014:88) ve tükenmişliğin, iş ortamı ve iş görenin yapısı arasındaki uyumsuzluk durumunda artış eğilimi taşıyacağı ileri sürülmektedir. Maslach ve Leiter'a göre tükenmişlik için uygun ortam yaratan örgüt iklimi sorunun bir parçası olarak görülmektedir (Dalkılıç, 2014:89-90).

Higgins (2000;2005) çalışmalarında değerlerin (values) nereden geldiğini açıklamaya çalışırken bireylerin farklı yönelime ve farklı araçlara (koşul bağımlılıklara) sahip olarak aynı amaç eylemini izleyebileceğini ileri sürmektedir (Higgins, 2000:1218). “İnsanların bir eyleme katılım araçları onların amaç yönelimleriyle ya da o eylemle ilişkili çıkarlarıyla birlikte devam ettiğinde insanların tecrübe ettiği şeyin düzenleyici uyum” olduğunu ileri sürer. Higgins (2005) bütün değerlerin acı ve memnuniyet gibi karşı etkilenmelerin bir tecrübesi olduğunu söylerken, yoğunluğun ise katılımın gücü ve acı ya da memnuniyetin gücünden oluşan iki faktörün bir fonksiyonu olduğunu ileri sürer. Higgins'a göre, düzenleyici uyum; katılımın gücünü artırma ile değere katkı yaparken bu uyum kişinin yaptığı her neyse onun hakkında kişinin kendi kendini iyi hissetmesini sağlar ve bundan dolayı düzenleyici uyum yargılar, tutumlar, kararlar ve davranışlar üzerinde geniş bir etkiye sahip olur (Higgins 2005:209).

Bu açıklamalar ışığında, çalışanların amaç yönelimlerinin koşul bağımlılıklara bir başka deyişle örgüt iklimine bağlı olarak nasıl bir sonuç doğuracağı ve tükenmişlik yaratıp yaratmayacağı sorusu çalışmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, görev yönelimli veya ego yönelimli olmanın, ego iklimi veya görev iklimi koşul bağımlılıkları içinde çalışanın tükenmişliği üzerinde nasıl bir etki yapacağı inceleme konusu yapılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Çalışmanın sorunsalı bağlamında bu çalışmanın amacı; banka çalışanlarının amaç yönelimleriyle tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt ikliminin düzenleyici rolünü araştırmaktır.

Araştırmanın Problemi

Higgins'a göre, düzenleyici uyum katılımın gücünü artırma ile değere katkı yaparken bu uyum kişinin yaptığı her neyse onun hakkında kişinin kendi kendini iyi hissetmesini sağlar ve bundan dolayı düzenleyici uyum yargılamalar, tutumlar ve davranışlar üzerinde geniş bir etkiye sahip olur

İnsanlar bir amaç peşine düştüklerinde motivasyon yönelimi, kaygı veya ilgiyle yola koyulurlar ve amaç peşinde bazı başarılı ya da başarısız sonuçlar deneyimlemeyi umarlar (Higgins, 2005:209).

Ego yönelimli kişiler için amaç başarı ihtiyacının tatmini iken görev yönelimli kişiler sorumluluk duygusuyla hareket ederek ve güvenlik ihtiyacını tatmin ederler. Ego yönelimli kişi; pozitif çıktılarının varlığı ve pozitif çıktılarının yokluğunu engelleyecek uygulamaların olduğu (ödül varlığı, hataların cezalandırılması, takım içi rekabet...) iklimde, görev yönelimli kişi ise negatif çıktılarının yokluğu ve negatif çıktılarının oluşmasını engelleyecek uygulamaların olduğu (çok çalışmanın, gelişimin değer görmesi, her üyenin rolünün önemli olması, takım içi destek...) iklimde uyum deneyimleri (Higgins,2000:1219). İnsanlar düzenleyici uyumu yaptıkları aktiviteleri amaç yönelimleri veya ilgi alanlarıyla uyumluysa deneyimler. Eğer uyum varsa yaptıkları şeye daha güçlü katılır ve iyi hissederler. Uyum değer deneyimlerinin gücünü etkiler (Higgins, 2005:209).

Ego yönelimli olan çalışanlarda en iyi olanların elde ettiği norm-referanslı ödülleri kazanabilmelerinin sağlanması, görev yönelimli olan çalışanlarda ise çaba sarf ederek kendilerini geliştirmelerinin devamlılığının sağlanması onların tatmin düzeyleri için teoride kabul görürken;

Acaba bu güdülerin (ihtiyaçların) tatmin düzeyi tükenmişlik üzerinde etki yaratır mı?

Gerçekten de bu güdülerin tatmin düzeyinde örgüt ikliminin (bu güdülerle uyumlu-uyumsuz) düzenleyici bir rolü var mıdır?

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. MOTİVASYON

1.1.1. Motivasyon Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde; isteklendirme ve güdüleme olarak anlam bulan motivasyon kavramı, (<http://www.tdk.gov.tr>,[05.11.2015]) Latince movere sözcüğünden gelmektedir. Türkçe yazında güdüleme olarak karşımıza çıkan kavram; insanların harekete geçmesi, belli bir hedefe yönelmesi anlamında kullanılmakta ve temelde insanların karşılama isteği duydukları ihtiyaçlarının varlığında söz konusu olmaktadır. Bireyin bir ihtiyacı uyarıldığında; içsel bir gerilimle bu ihtiyacı gidermeye yönelik olarak bir davranışa yönelmesi güdülenme, motive olma kavramlarıyla ifade edilmektedir (Can, Aşan, ve Aydın, 2006:97).

Motivasyon, daha genel olarak; belli bir hedefe ulaşma amacına yönelik gösterilen gayret olarak tanımlanmakta olup bu gayretin yoğunluğu, gayretin örgüt hedeflerine yönelik, örgüt hedefleriyle uyumlu olması ve gayretin ne kadar süre korunabildiği yani kararlılık hususları da dikkate alınması gereken unsurları olarak düşünülmektedir (Robbins ve Judge, 2013:204).

Kişiler istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için, maddi ve maddi olmayan bir takım beklentilerle çalışırlar. Takdir edilme, onay görme, fikirlerine değer verilme, performansı hakkında geribildirim, ücretin arttırılması, kendini geliştirme fırsatları, terfi alma bu beklentilere örnektir. Aynı şekilde çalıştıkları örgütlere katkıda bulunma, değer yaratma, örgütün amaçlarını sahiplenme, aidiyet, güce sahip olma, ilişki kurma isteği, yeterlilik duygusu, başarıma isteği gibi ihtiyaçlarını karşılamak isterler. Kişinin motivasyonunu belirleyen bu ihtiyaçların ve beklentilerin sırası, önemi kişiden kişiye değiştiği için tüm çalışanlarda etkili olabilecek tek bir motivasyon yöntemi de bulunmamaktadır (Barutçugil, 2002:41-42)

1.1.2. Motivasyon Kuramları

Motivasyon konusunun çalışılmaya başlanması 1940'lara denk gelir. İlk motivasyon teorileri başlığı altında sınıflandırılan bu döneme ait çalışmalar çokça eleştirilip, geçerliliği tartışılmış olsa da; modern motivasyon teorilerinin de temelini oluşturmakta kazandırdıkları terimleri hala geçerliliğini korumaktadır. Bu teoriler; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve McClelland'ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. (Robbins ve Judge, 2013:205)

Motivasyon kuramları bireyin davranışının nedenlerini veya bu davranışa neden olan süreçleri açıklamaya çalışmaktadır. Motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki grupta incelenebilir (Özer ve Topaloğlu, 2012:84; Erdem, 1998:53). İnsanın içinde olan ve onu davranışa yönelten ihtiyaçların doğasını anlamaya yönelik geliştirilen kuramlar kapsam kuramları (gereklilik, ihtiyaç), ihtiyaçların; davranışa yönelten etkenlerden sadece birisi olduğunu, ilave olarak çok sayıda dışsal faktörün de kişinin davranışı ve üzerinde etkili olduğunu iddia eden kuramlar da süreç kuramları olarak adlandırılmaktadır..

Kapsam kuramları kişiyi davranışa yönelten ihtiyacın duyumsanması ve ihtiyacın içeriği gibi içsel faktörlerle ilgilenir. Bu kuramlara göre yönetici kişiyi güdüleyen faktörleri belirleyebilirse bu faktörlere yönelik çözümler üreterek kişiyi örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya yöneltebilir (Keser, 2006:12). Kapsam kuramları insanları hangi itici güçlerin motive ettiği konusu ile ilgilenirken süreç kuramları insanların nasıl motive oldukları konusuyula ilgilenir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı, Alderfer'in VIG (Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı kapsam kuramlarındandır (Can, Aşan, ve Aydın, 2006:102).

Süreç Kuramlarına göre ise ihtiyaç, kişiyi güdüleyen etkenlerden sadece birisidir ve bu tür içsel etkenin yanı sıra çok sayıda dışsal etken de davranış ve güdüleme üzerinde etkilidir (Keser, 2006:37). Bu kuramların temeli, davranışın; kişiye özgü niteliklerin fonksiyonu olduğu kadar, kişinin bulunduğu çevrenin, o çevreyi algılama şeklinin de fonksiyonu olduğunu iddia eden Lewin'in alan teorisine dayanmaktadır (Onaran, 1981:71).

1.1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'a göre insan ihtiyaçları süreklidir ve insanı davranışa yöneltten etki tatmin edilmemiş bu ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar temel yaşamsal ihtiyaçlardan daha yüksek düzeyli ihtiyaçlara doğru hiyerarşik olarak sıralanır. Temel düzeyde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmedikçe bir üst düzeyde yer alan ihtiyaçlar ortaya çıkmayacaktır. Yeterli kanıt bulunmamış olsa da sezgisel olarak mantıklı ve anlaşılması kolay olduğundan olsa gerek, bu kuram özellikle yöneticiler tarafından hala kabul görmektedir. (Robbins ve Judge, 2013:206)

1.Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar insanın, biyolojik sistemlerin hayatta kalmak için kendi iç düzenleyicileri aracılığı ile iç dengelerini koruma eğilimi programı olarak açıklanabilecek homeostasis (<http://www.britannica.com/science/homeostasis>,[12.11.2015]) mekanizmasıyla ilişkilidir. İnsan; vücudunda bir takım kimyasalların eksilmesini takiben eksikliğini duyduğu besin, su, oksijen vs. ihtiyacı gibi temel ihtiyaçları gidermek üzere güdülenecektir.

2.Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlar giderildiğinde; ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir üst seviyedeki; tehlikelerden korunma, korku, kaygı duymamak, hukuk vs. gibi fizyolojik ve duygusal zararlardan korunma ihtiyacına sıra gelecektir.

3.Aidiyet ve Sevgi İhtiyacı: Temel düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe insan sosyal birtakım ihtiyaçlar hissedecektir. İlişki, duygusal yakınlık, bağlanma, sevgi, aidiyet, arkadaşlık gibi ihtiyaçlar yüksek düzeyli ihtiyaçlardır.

4.Saygınlık İhtiyacı: Patolojik istisnalar hariç olmak üzere toplumdaki tüm insanlar; özsaygı, başarı, özerklik, toplumsal statü, kabul görmek, saygınlık, önemli görünmek vs. gibi ihtiyaçlar hissederler.

5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlarının sürekli olduğundan bahsedilen insan ilk dört seviyedeki ihtiyaçlarını gidermiş olsa bile yine de; sahip olduğu yetenekleri, gelişme potansiyelini kullanmadıkça kendisi için uygun olan şeyi yapmadıkça; sıklıkla (her zaman değil) eksiklik, hoşnutsuzluk hissedeabilecektir. Bu seviyede bireysel farklılıklar en yüksek düzeydedir. (Maslow, 1943:372-382; Maslow, 1954:35-46).

Maslow (1970) kuramında ayrıntılı yer vermese de; bilme, anlama, öğrenme ve açıklama isteğinden oluşan bilişsel ihtiyaç ve güzellik düzleminde gelişen estetik ihtiyacından da bahsetmiştir. (Özer ve Topaloğlu, 2012:5)

1.1.2.2. Alderfer'in V.I.G.(Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı

Maslow'un 'İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramından hareketle geliştirilmiş olan bu kuramda temel beş gereksinim seviyesi; var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) olmak üzere üçe düşürülmüştür. Varoluş ihtiyacı Maslow'un teorisindeki güvenlik ve fizyolojik ihtiyaç seviyesine, ilişki kurma ihtiyacı da Maslow'un aidiyet ve sevgi ihtiyacı seviyesine karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacının Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki karşılığı da saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı seviyesidir. Maslow'un teorisinde ihtiyaçların hiyerarşisi söz konusu iken Alderfer'in teorisinde ihtiyaçların ardışıklığına önem verilmemiştir. İhtiyaçların her biri aynı anda aktif olabilmektedir. Alderfer'in VIG teorisinin Maslow'un teorisinden bir diğer farklılığı da bu teoride bir ihtiyaç tatmin çabasında birey başarısız olursa bu hayal kırıklığının daha önce tatmin edilmiş bir ihtiyacı yeniden aktive edebileceğine yer vermiş olmasıdır (Kurgun, 2013:77).

Erich Fromm, Maslow ve Alderfer'in teorilerindeki ihtiyaçlara; belli bir amaca sahip olma ihtiyacı ve bir dünya görüşü ihtiyaçlarını da ekler (Keser, 2006:34)

1.1.2.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyon kuramlarının gelişiminde katkısı sağlayanlar arasında önemli isimlerden birisi olan Fredric Herzberg de motivasyonun temelinde Maslow ve Alderfer gibi ihtiyaçların yer aldığını savunmuştur. Herzberg, 1969'da yayınlanan çalışmasıyla motivasyonla ilgili, hijyen ve motive ediciler olmak üzere iki farklı faktör grubunun varlığına ulaşmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2012:92). Hijyen faktörler; işletme politikaları ve yönetim, denetleme, üstlerle ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, özel hayat, astlarla ilişkiler, konum, güvenlik gibi aslında tatmin sağlamayan, ancak eksik olmaları halinde tatminsizliğe neden olan faktörlerdir. Motive edici faktörler ise; başarı, tanınma,

işin çekiciliği, sorumluluk, yükselme, gelişme gibi faktörler olup bunların varlığında çalışanlar motive olmaktadır. Bu bağlamda iş tatminin karşıtı iş tatminsizliği değildir, iş tatminini sağlayan faktörler ile iş tatminsizliğine neden olan faktörler birbirinden farklıdır. Tatminsizliğe neden olan faktörlerden eksik olan giderildiğinde sadece tatminsizlik ortadan kalkmış olur, iş tatmini sağlanmaz (Herzberg, 1987:8-9).

Herzberg'in çalışması; iş yaşamında motivasyon konusunda ampirik çalışmalara ilham olması gibi önemli bir katkı sağlamanın yanı sıra, çalışanları yönlendirmek için yöneticilere öneriler sunmuştur. Çalışmanın sistematik dili, uygulamacılar tarafından anlaşılır bulunmuş ve benimsenmiştir. Çalışmaya yönelik ciddi eleştiriler bulunmasına rağmen çalışma yöneticiler açısından popülaritesini korumaktadır (Porter vd. 2003 'ten naklen : Özer ve Topaloğlu, 2008:95).

Esasında araştırma yönteminde sadece tatmin ölçüldüğü halde iş tatmini ile verimlilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu varsayan bu çalışmayla verimlilik artışı için motive edici faktörlere odaklanılması gerektiği tavsiye edilmektedir. (Robbins ve Judge, 2013:269).

1.1.2.4. McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı

Maslow'un doğuştan, içgüdüsel olarak bulunduğunu iddia ettiği insan ihtiyaçlarını; daha çok örgütsel psikolojiye yönelik olarak McClelland, edinilebilir olarak nitelemiş ve başarı, güç ve ilişki ihtiyacı olmak üzere üç temel ihtiyaç belirlemiştir. (Sims, 2002:58-59).

Bu üç ihtiyaçtan üzerinde en çok çalışılan başarı ihtiyacı olmuştur. Gerçekleşmesi güç olan düşük ihtimalli olasılıklarda başarıyı şansa bağlı da buldukları için sonuç lehlerine olsa da memnun olmadıkları gibi, yüksek başarı ihtimali olan durumlardan da yeteneklerini gösteremeyecekleri için memnun olmazlar. Başarı odaklı insanlar başarı- başarısızlık olasılıklarının %50 -%50 olduğu durumlarda risk alıp yeteneklerini, sınırlarını zorlayarak başarıya ulaşırlar (Robbins ve Judge, 2013:211).

1.1.2.4.1. Başarı ihtiyacı

Başarı sizin son zamanlarda neyi başardığınız hususundaki sicilinizle yargılanmanızdır. Bu durum; köken, akraba, cinsiyet, yaş ve hatta bağlantılarınıza ve eğitim sicilinize mal edilebilir. (Butler ve Earley, 2001:66)

Başarı ve motivasyon kavramları psikolojinin henüz bilimsel bir disiplin olmaya başladığı dönemlerde, 1890'da James'in başarı çabasının, öz değerlendirme ile bağlantılı olduğuna yönelik önerisiyle literatürde yerini almaya başlamaktadır. Kısa bir süre sonra, başarıyla ilgili; 1910'da Ach tarafından azim üzerine niyetlerin etkisi ve 1912 de Hillgruber tarafından da artan zorluğun, görev performansı üzerindeki etkisi gibi çalışmalar yapılmıştır (Elliot ve Dweck, 2005:3).

Başarı güdüsü kavramıyla ilgili ilk deneysel çalışmaların Kurt Lewin'in laboratuvarında yapılan amaç-davranış araştırmasıyla başladığını belirtmek gerekir. Başarı güdüsü modeli Lewin ve arkadaşlarının uzun süreli, büyük amaçların sorgulandığı beklenen değer teorisinden (expectancy-resultant valence) beri mevcut olmuştur (Elliot ve Dweck, 2005:2-3). İşgören kişisel amaçlarına ulaşmak için performansını arttırmayı araç olarak gördüğünde performansını arttıracak, performansını düşürmeyi araç olarak gördüğünde de düşürecektir. Yani iş görenin motivasyonu; ihtiyaçlarının yanı sıra çalışma davranışının, performansının amaçlarına ulaşmada araç olarak algılanmasından etkilenecektir (Onaran, 1981:71-72). Beklenti değer teorisi bireyin algıları temelinde seçim davranışını tahminlemeye yöneliktir ancak çevre, çaba, performans ve sonuçlar arasındaki ilişkinin yanlış algılanması kötü verimsiz kararlar alınmasına neden olabilir (Nicholson vd., 1995:333)

On yıl kadar sonra da McClelland ve arkadaşlarının başarı ihtiyacı üzerine olan çalışmalarıyla başarı güdüsünün bilimsel psikolojide yeri sağlamlaştırılmıştır (Elliot ve Dweck, 2005:2-3).

İlk olarak Henri Murray tarafından kullanılan Başarı Güdüsü ifadesi McClelland tarafından detaylıca incelenmiştir (Can, Aşan, ve Aydın, 2006:107). Murray'ın 1938'de ki çalışmasında temel psikolojik ihtiyaçlar arasında; bir işi hızlı veya mümkün olan en iyi şekilde yapma isteği ya da eğilimi olarak

tanımladığı başarı ihtiyacı (n Achievement), kişinin çevresini kontrol etme isteği olarak tanımladığı güç ihtiyacı (n Dominance) ve bir gruba ait olma, sevilme, kabul edilme ihtiyacı olarak tanımladığı ilişki ihtiyacı (n Affiliation) kavramlarının (Murray, 1938:144,164-165) McClelland'ın çalışmalarına temel oluşturduğu söylenebilir (McClelland ve Atkinson, 1948).

McClelland üzerinde yirmi yıldan fazla çalıştığı ve 'bir şeyi daha önce yapılmış olandan daha iyi ve daha verimli yapmak' (McClelland ve Burnham, 1976:13) olarak tanımladığı başarı ihtiyacının; ekonomik büyümenin anahtarlarından biri olduğuna dair iddiasını geniş kapsamlı çalışmalarla desteklemiştir (McClelland, 1961). Çünkü bir şeyi daha iyi yapmakla meşgul olan kişiler aktif girişimciler olmuş ve geliştirmekte olan ekonominin temel taşları olan büyüyen firmalar yaratmışlardır. McClelland'a göre cesur girişimcilerden bazıları; girişimlerinin ekonomik temellerini oluşturduğu yükselen yeni tür medeniyetin liderleri olarak kabul edilebilirlerdi ancak bunlar nadiren lider olabilmektedirler. Bunun nedeni basittir: Başarı ihtiyacı diğer insanları dahil etmeyen kişilerin oyunudur. Başarı ihtiyacı yüksek kişiler; bir şeyi inşa etmeyi, geliştirmeyi kendi eliyle yapmayı severler ve yaptıkları işin iyi bir iş olup olmadığını kolaylıkla söyleyebilirler. Nasıl iyi iş çıkardıklarını söyleyecek kişilere bağımlı olmazlar. Bu kişiler liderlik, güç ve sosyal etkililik problemleriyle baş edebilmede yetersizdirler. Firmaların büyümesi bazı fonksiyon ve organizasyonel yapılara bölünmeyi, organizasyonel yapılar da insanlar arasında ilişkiyi gerektirir. Hayatta kalmak için birlikte çalışılacak insanların seçimi, görev bölüşümü ve denetleme gibi işlere önem verilmesi gerekir. Başarı ihtiyacı, etkili insan ilişkileri yönetimi ile başa çıkmak için yeterli değildir (McClelland, 1970:30). Başarı ihtiyacı yüksek kişiler bilhassa büyük işletmelerde iyi yönetici olamayabilirler. Çünkü bu kişiler başkalarını başarılı olmaya yöneltmekten ziyade kendilerinin başarı düzeyleri ile ilgilenirler (Robbins ve Judge, 2013:210). Başarı ihtiyacı yüksek başarılı satış elemanları, mutlaka iyi bir satış yöneticisi olmayabilir. Satış yöneticisinin görevi; satmak değil, satış personeline ilham olmak ve onların kişisel hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak farklı stratejiler geliştirmektir. McClelland üzerinde çalıştığı başarı odaklı bir firmanın başkanının başarı ihtiyacı puanının sıfır olduğunu tespit edene kadar başarı ihtiyacı yüksek kişinin daha iyi çalışacağını,

daha hızlı terfi alıp başkan olacağını varsaymaktaydı. Önce istatistiksel hata sanılan bu durum; başarı ihtiyacının sağladığı kişisel tatminden başka da motive ediciler ve farklı beceri dizileri gerektiğinin fark edilmesini sağlamıştır (McClelland, 1970:30). Başarı motivasyonu üzerine yapılan araştırmalar başarının sağladığı bireysel tatminden, başarının teşvik edildiği ödüllendirildiği iklime kaymıştır (Litwin ve Stringer'den naklen McClelland, 1970:30-31). Başarı ihtiyacının yüksek oluşu; bir şeyi iyi yapma kaygısı ve arkadaşlık açısından iyi bir şey olsa da, başkalarını etkilemede yetersiz kalma konusunda eleştirilmelidir (McClelland, 1970:31).

1.1.2.4.2. Güç İhtiyacı

Güç ihtiyacı, başarı ihtiyacından farklı olarak kişinin yaptığı işi tamamlama, başarmaya değil; başkalarını etkisi, kontrolü altına alma ihtiyacıdır. Güç ihtiyacı yüksek olan kişileri motive eden şey yüksek mevkilerdir. (Kurgun, 2013:82) Bu kişiler diğerleri üzerinde etkili olma gücüne sahip olmak isterler, bu gücü elde etmek için yarışmaktan hoşlanırlar, ayrıca hükmedebildikleri alanın geniş olmasına ve statüye önem verirler (Can, Aşan, ve Aydın, 2006:107)

Güç ihtiyacı diğerleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmayla alakalıdır. Yöneticilik öncelikle başkalarını etkilemeyle ilgili olduğundan yöneticilerin yüksek güç ihtiyacı ile karakterize olması gerektiği aşikârdır. Güç güdüsü incelenerek etkili yönetsel liderlik hakkında bilgi edinilebilir. Liderlik ve gücün yakın ilişkili kavramlar olduğu açıktır. Etkili liderliği anlamak için düşünce ve eylem üzerindeki, güç güdüsünün incelenmesi gerekir.

Başarı ihtiyacı üzerine yapılan çalışmalar girişimciliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamış olduğu gibi; güç ihtiyacı üzerine yapılan çalışmalar da; idari, toplumsal hatta siyasi liderliğin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir (McClelland, 1970:31-32).

Başkaları üzerinde etkili olma isteği, güç ihtiyacı davranış bilimcilerce negatif nüanslı olarak kullanılır. Güç kaygısı yaşayan otoriter kişilikler; sert, sadist, faşist, Makyavelist, önyargılı ve nevrotik olarak tasvir edilir. Başarı güdüsü kuramını geliştirme çalışmaları sırasında bu olumsuz tepki açıkça görülmüştür. İnsanlar samimi ve fedakâr bir biçimde çalışsalar bile güç ihtiyacı yüksek kişilere

şüpheyle yaklaşır. Yöneticilik, öncelikle başkalarını etkilemeyle ilgili olduğundan yöneticilerin öncelikle yüksek güç ihtiyacı ile karakterize olmaları gerektiği açıktır. Bu yönetimle ilişkisi olanlar için mutlaka gerekli ve istenen bir durumdur. Başkaları üzerinde etkili olma yöntemlerinin geliştirilmesi konusunda bilinçli biri; grubun hedeflerine ulaşması konusunda; güç otorite problemlerine aldırmayan ya da bunları bastıran, denetlenmeyen iş ilişkilerine izin veren kişiden elbette ki daha fazla katkıda bulunacaktır. (McClelland, 1970:32-34)

Yönetici olanlar diğerlerini motive etmelidir. Burada yöneticinin başarısını belirleyen motivasyon kaynağı en önemli konudur. Başarı, bazen kişisel başarı, bazen başkaları tarafından sevilme olarak görülür. Karmaşık bir organizasyonda başarılı olmak için yönetici; etkili olmasını sağlayacak diktatörce olmayan güç motivasyonuna sahip olmalıdır. Ayrıca bu güç; yöneticinin değil, organizasyonun amaçlarına yönelik olmalıdır. Yöneticinin işi; iyi bir şekilde yapmak değil, yaptırmak için insanları etkilemektir. Üst yöneticilerin insanları etkileme kaygısına yani yüksek güç ihtiyacına sahip olması gerekir. Ancak bu ihtiyaç yöneticinin yüceltilmesine yönelik değil organizasyonun bütününün faydasına olacak şekilde kontrol altında tutulmalıdır (McClelland ve Burnham, 1976:9-13).

1.1.2.4.3. Yakın İlişki İhtiyacı

McClelland tarafından en az incelenen ihtiyaçtır. Yakın ilişki ihtiyacı bireyin sosyal bir varlık olmasından hareketle diğer bireylerle ve gruplarla ilişki içinde olmasını ifade eder (Keser, 2006:31). Başkalarını sevme, onlar tarafından sevilme, kabul görme, bağışlama, bağışlanma eğilimleri, kişiler arası ilişkilerin kötüleşmesine tepkisel davranma, kötüleşen ilişkileri düzeltmeye çalışma çabası yakın ilişki ihtiyacının göstergeleri olarak ifade edilebilir (Can, 1985'ten naklen Özer ve Topaloğlu, 2008:98).

Biyolojik açıdan bakıldığında evrim sürecinde bu ihtiyacın hayatta kalma ve de türün devamı konusunda fayda sağladığı söylenebilir. Bu ihtiyacın; grupların kaynak bölüşümü, üyelerin korunması ve eşleşmeye olanak sağlanması gibi konularda faydası olmuştur (Beck, 2004'ten naklen Özer ve Topaloğlu, 2008:98).

Yakın ilişki ihtiyacı olan yöneticiler, kendi etkililiklerini engelleme ve güçlerini örgüt yararına kullanma konusunda oldukça yeteneklidirler. Güce duydukları ihtiyaçtan daha çok beğenilmeye, kabul edilmeye ihtiyaç duyarlar (McClelland ve Burnham, 1976:62).

McClelland'e göre; başarı, güç ve yakın ilişki ihtiyaçları öğrenilebilir ihtiyaçlar olduğundan dolayı Maslow'daki gibi hiyerarşik bir düzende yer almalarından bahsedilemez. Herkes farklı seviyelerde farklı ihtiyaçlar duyabilir ve bu yüzden bir tatmin sırası ya da üstteki ihtiyacın engellenmesi/güç bulunması akabinde alt seviyedeki ihtiyaca gerileme ilişkilerinden bahsedilmez. Maslow ve diğer araştırmacılar ihtiyaçların doğuştan içsel olduğunu iddia ederken McClelland ihtiyaç veya motive edicilerin oluşmasında dış çevrenin etkililiğine vurguda bulunmuştur (Northcraft ve Neale 1990 ve Brooks 2003'ten naklen Özer ve Topaloğlu, 2008:98).

Erken motivasyon teorileri arasında en iyi araştırma desteğine sahip olmasına rağmen, uygulamaya etkisi diğerlerinden daha düşük düzeyde olmuştur (Robbins ve Judge, 2013:210).

1.1.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor'un insanlara yönelik olarak ileri sürdüğü iki görüşten olumsuz olanı X Teorisi, olumlu olanı Y Teorisi olarak isimlendirilmekte ve yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarının onlara yönelik temel yargılarına göre belirlendiğini iddia etmektedir.

X Teorisine göre yöneticiler; çalışanların işi sevmediğine ve ondan kaçmak için yollar aradıklarına inanmaktadırlar. İnsanlar işe karşı isteksiz olduğundan kontrol altında tutulmalı, zorlanmalı ve de gerekiyorsa cezalandırılmalıdır.

Y teorisine göre ise yöneticiler, çalışanların işi; oyun ya da dinlenme gibi doğal algıladıklarını, işten nefret etmediklerini hatta işin bu insanlar için tatmin kaynağı olduğuna; dolayısıyla onların sorumluluk almaya istekli olacaklarına, kontrol altında tutulmalarının çok gerekli olmadığına çünkü hedefe ulaşabilmek için kendilerini yönetebileceklerine inanmaktadırlar. (McGregor, 2005).

1980'lerde William Ouchi; tüm çalışanlara sorumluluk yükleyerek kararlara katılımlarını mümkün kıldığından iş memnuniyetini arttırabileceği varsayılan, daha az uzmanlaşma eğilimi dolayısıyla çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri 'Z teorisini' bireyci Amerikan örgütler ile, kolektivist Japon örgütlerini karşılaştırarak ikisinin de avantajlarından faydalanan yeni bir yönetim felsefesi olarak öne sürmüştür. (Madura,2007; Metha,2009:47'den naklen Kurgun, 2013:77)

1.1.2.6. Beklenti Kuramları

1.1.2.6.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Günümüzde en fazla destek bulan Victor Vroom'un beklenti kuramına göre davranışta bulunma eğilimi davranışın sonucuna ilişkin beklentinin kuvveti ve sonucun cazip bulunmasıyla açıklanır (Robbins ve Judge, 2013:225). Kuramda Valens (valence) terimi, ulaşılabilecek sonucun arzulanma derecesiyle ilgili olarak beklenen değer anlamında kullanılmıştır. Sonuca ulaşmak isteniyorsa amacın valensi (+), istenmiyorsa (-) olmaktadır. Sonuçtan kasıt gösterilecek çabanın sonucunda vaat edilen ücret, terfi gibi ödüdür.

Beklenti de bir eylemin belli bir sonuca ulaşma olasılığıyla ilgili bir kavram olarak; +1 ile -1 arasında bir değer alan değişebilir inancı ifade eder. -1 noktasında eylemin istenmeyen bir sonuca yol açacağı, 0 (sıfır) noktasında eylemin belli bir sonuca yol açmayacağı, +1'de de eylemin belli bir sonuç yol açacağı kesindir. Buradaki olasılıklar kişiseldir, eylemi yapmaya niyetlenen o amacı arzulayan kişinin öznel hesaplamaları sonucunda vardığı kanılardır. Kişinin motivasyonu beklenen değerlerle beklentinin çarpımıyla hesaplanmaktadır. Bir eylemin birden fazla sonuçları olabileceğinden mütevellit Vroom'a göre bütün sonuçların beklenen değeriyle beklentilerin çarpımlarının toplanmasıyla kişinin motivasyonu hesaplanabilecektir (Onaran, 1981:72-75).

Kuramın üç temel ilişkisi;

-Çaba-Performans İlişkisi: Bireyin çaba gösterdiğinde arzu edilen düzeyde bir performans gösterip gösteremeyeceğine ilişkin beklentisi,

-Performans-Çıktı İlişkisi: Arzu edilen düzeyde performans gösterdiğinde sahip olunacak ödüllerin neler olduğu (Araçsallık),

-Ödül-Kişisel hedefler ilişkisi: Sonuçta elde edilecek ödüllerin kişi için çekiciliğine ilişkin valens değeri şeklinde ifade edilir (Robbins ve Judge, 2013:226; Tozkoparan, 2012:113,114). Kuramın özü kişinin çaba, performans ve ödül arasındaki ilişkiyi algılama şekliyle ilişkilidir. Harcadığı çaba neticesinde göstereceği performans nihayetinde onun için çekici olan ödüle ulaşmasını sağlayacaktır. Beklenti kuramına göre, iş göreni ödülü arzulama derecesi ve ona ulaşma ihtimali motive eder (Kurgun, 2013:85). Kuram ölçme güclüğü, ölçüt ve yöntem açılarından oldukça karmaşık bulunmuş, kişiyi seçimlerinde geçmişinden ve içinde bulunduğu çevreden izole düşünme, beklenti ve değerlerinin nelerden etkilediği konusunda bilgi vermeme konularında da eksik bulunmuştur (Can, Aşan, ve Aydın, 2006:110)

1.1.2.6.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Kapsam kuramlarında iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi konu eden Maslow'un ve Herzberg'in kuramlarında tatminin performansı arttıracığı, tatminsizliğin de azaltacağı iddia edilir. Özellikle Herzberg'in modeli gerçekten iyi bir iş tatmin kuramı olmasına rağmen; tatminle performans arasındaki ilişkiye değinmemiştir. Tatmin ve performans arasındaki ilişki, Porter ve Lawler'in çalışmalarında doğrudan bir motivasyon modeli olarak ele alınmıştır (Luthans, 2011:167).

Tatmin olan insanın daha iyi çalışacağı iddiası doğru gibi görünse de yapılan çalışmalarla tatminle performans arasında daima kuvvetli ilişki olmadığı açıklanmıştır (Bartol-Martin 1991'den naklen Tozkoparan, 2012:117). Lawler ve Porter ise motivasyonun tatmin ya da performansla eşit olmadığını belirtmişlerdir. Bu ilişkiyi açıklamak için, Vroom'un beklenti kuramındaki modele ilaveler yaparak bir model geliştirmişlerdir. Kişinin çok çaba göstermesi iyi performans göstereceği anlamına gelmeyeceği iddia edildiği için modele kişinin bilgi ve becerisi ile rol algısı değişkenleri eklenmiştir. Bu iki değişken çaba artışının performans artışına dönüşme sürecinde düzenleyici olarak rol oynar. Sadece çok çalışmak ya da çok istemek başarıya ulaştırmaya yetmez, bilgi beceri ve üstlenilen

rolün de doğru algılanması gerekir. Modelde performanstan sonra ne olduğu da oldukça önemlidir. Performans sonrası vaadedilen ödüllerin nasıl algılandığı ‘tatmini’ belirleyecektir. Diğer taraftan modelin geleneksel kabullerden önemli bir farklılığı performansın tatmine yol açtığını öne sürmesidir (Luthans, 2011:117-118).

Ödüller çalışanın arzu ettiği sonuçlardır. Kişisel çabalarıyla sahip olurlar ya da başkalarınca karşılanırlar. İş başarılı bir şekilde bitirmekten duyulan haz kişinin kendi davranışıyla sahip olduğu içsel bir ödül iken; terfi, ücret artışı vs. gibi ödüller örgüt tarafından sağlanan dışsal ödüllerdir. Burada çalışan aldığı ödülü benzer performansı gösteren arkadaşlarının aldığı ödülle de karşılaştırmakta ve sonuç ona göre adil ise tatmin sağlanmaktadır (Onaran, 1981:79).

Porter ve Lawler modeli iş motivasyonu ve performans ile tatmin ilişkisinin daha iyi anlaşılması için önemli katkılarda bulunmuştur ancak, gerçek uygulayıcısı olan insan kaynakları yönetimleri üzerinde fazla bir etkisi olmamıştır. Ancak bu beklenti teorisi insan kaynakları yönetimine takip edebilecekleri yönlendirici ilkeler sağlar. Örneğin motivasyon ve performans arasındaki ilişkide aşılması gereken şu engellerden bahseder:

- Bilgi, beceri ve yetenek hakkındaki şüpheler
- İşin fiziksel ya da pratik olarak yapılabilirliği
- İşin diğer insanların faaliyetlerine bağımlılığı
- İş gereksinimlerini çevreleyen belirsizlikler

Bu engelleri aşmak için çaba-performans ilişkisinde rol oynayan özyeterlik gibi psikolojik faktörleri anlamak faydalı olacaktır (Luthans, 2011:168-169).

1.1.2.7. Adams’ın Eşitlik Kuramı

Bir iş motivasyon teorisi olarak sosyal psikolog J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiş olan eşitlik teorisi; iş performansı ve tatmininde algılanan eşitlik ya da eşitsizliğin önemli bir etken olduğunu savunuyor. Başka bir deyişle motivasyonun nasıl oluştuğunun tasvir edildiği bilişsel temelli bir motivasyon teorisi.

Eşitlik kuramına göre kişi, aldığı sonucu ve bu sonuç için kullandığı girdilerin oranını, kendisi kadar çaba harcayan diğerlerinin sonuçlarını ve girdilerini referans alarak kıyaslar. Yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, örgütsel pozisyon, nitelikleri ve kişinin işinin zorluğu algılanan girdi örnekleri iken, ücret, statü, terfi ve işe içsel ilgi kazanımları da çıktı örnekleridir. Buradaki girdi-çıkıtı algısı öznedir diğerlerinden farklı olabilir (Luthans, 2011:170-171). Adil davranıldığını, eşitsizlik olmadığını görürse motive olur, eşitsizlik görürse ve bu eşitsizlik kendi aleyhine ise genellikle performansını düşürerek adaleti sağlamaya çalışır (Keser, 2006:41). Adams kişinin kendi girdileri ve bunlarla alakalı çıktılarını başkalarının -ki bunlar genellikle iş arkadaşlarıdır- girdi ve çıktılarıyla karşılaştırarak açıkladığı eşitsizlik algısını azaltmak için kişilerin kendi girdilerini referans aldıkları kişilere kıyasla azaltmak, girdi ve çıktı algılarını değiştirmek, kendilerini kıyasladıkları referans kişi ya da gruplarını değiştirmek, ve hatta oyunu terketmek, işten ayrılmak gibi çok sayıda tepkileri olabileceğini ileri sürer (Mahoney, 2013:159). Eşitlik teorisi Lawler-Porter'in bekleyiş teorisiyle benzer niteliktedir. Lawler-Porter modelinde performans sonucu ödül algısının denkliği sonucunda tatmin eşitlik teorisinde ifade edilenlerle oldukça benzerdir (Koçel, 2014:750).

1.1.2.8. Locke'un Hedef Belirleme Kuramı

Bir ağacın köklerinin gelişimi, bir bitkinin su ve besin araması yaprakların güneşe dönmesi gibi hedefe yönelik bazı eylemler, yaşamsal olarak programlanmıştır. Hayvan ve insan vücudunda da yaşamı sürdürmek amacıyla iç dengeyi korumaya yönelik sistemler bulunur. İnsanlar ve hayvanlar hayatta kalabilmek için bilinç ve duyu organları gibi bir takım araçlara sahiptir. Algıladığı bilgiyi saklayıp böylece bilgi yoluyla deneyimlerinden fayda sağlayabilir. Benzer şekilde bilinçli hedefler geliştirilerek davranışlara rehberlik edilebilir. İnsanlar düşünebilir ve böylece iradeleriyle seçim yapabilir, kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirleyebilirler. Doğal olarak başkalarının kendileri için belirledikleri benimseme konusunda da karar verebilir, yeterlilik düzeyleri farklı olduğundan hedefe ulaşma başarısı konusundaki deneyimlerine göre hedeflerini yükseltebilir veya düşürebilirler. Hedef belirleme kuramı; neden bazı kişilerin performansının

diğerlerinden farklı olduğunu kişilerin performans hedeflerinin farklı oluşuyla açıklayan sade, kolay anlaşılır bir motivasyon kuramıdır. Kuramın ana ilkeleri;

-Zor ve belirli hedeflerin, kolay ya da yapabileceğinin en iyisini yap biçimindeki belirsiz hedeflerden daha iyi düzeyde performansa neden olur

-Hedefin zorluk seviyesi ile performans arasında doğrusal bir ilişki vardır.

-Performans hakkında geribildirim, hedef belirlerken karara katılma, rekabet, övgü gibi değişkenler sadece bir ölçüde belirli, zor hedeflerin benimsenmesi davranışı üzerinde etkilidir. (Locke ve Latham, 2013:3; Latham, 2000:107-115)

Belli bir yetenek düzeyi ile hedefe bağlılık varlığında yüksek hedefler yüksek performansa ulaştırmasının nedeni kişinin hedefin zorluğuna göre çaba düzeyini ayarlamasıdır. Hedef belirleme ilave olarak; seçim, çaba, sebat olarak adlandırılan üç motivasyon mekanizmasını etkileyerek bilişsel fayda sağlayabilir. Çalışma yaşamında motivasyon teorisi olarak geliştirilmiş olsa da spor psikolojisinde de etkili biçimde kullanılan kuramın alt ilkeleri ise; hedef belirli ve kamçılayıcı olmalı, hedeflere ilişkin geri bildirim sağlanmalı, hedefi ulaşma niyeti yani hedefe bağlılık olmalı, hedefe ulaşmak için gerekli kaynaklar sağlanmalı biçiminde sıralanmıştır (Latham, 2000:107-115).

Locke'un çalışmasında, belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için yapılan çalışmanın, motivasyona esas kaynak olduğu iddia edilmektedir. Kişi belirlenmiş bir hedefi var ise hedefe ulaşmak için çalışır. Belirgin olan hedef içsel bir itki olarak çalışır (Robbins ve Judge, 2013:214).

Bireylerin bilinçli planlarının eylemlerini düzenleyeceğini iddia eden Locke'un çalışmasına göre; kişinin amaç ve niyetleri, davranışlarını düzenler. Amaç ve niyetlerin görev performansı üzerinde motive edici olarak aracılık etkisi söz konusudur. Çalışma; parasal ve sözlü motive edicilerin, davranışlar üzerindeki etkisine, hedef ve niyetlerin aracılık etkisi olduğu konusunda kabul görmüştür. Parasal özendiriciler, zaman baskısı (sınırlaması) ve sonuçlar hakkında geri bildirim performans düzeyini, bireysel hedef ve niyetlerden bağımsız olarak etkilemediğini destekleyen kanıtlar sunmuştur (Locke, 1968:1).

Kişinin kendi belirlediği hedefin davranışına yön vermesinin haricinde dışarıdan, çevreden, örgütten vaat edilen özendiriciler de kişinin hedeflerini, niyetlerini etkileyerek performansları üzerinde etkili olur. Burada özendiricilerin de aracılık etkisi söz konusudur. Kişi çevreden, dışarıdan, örgütten vaat edilen özendiricileri kendi süzgecinden geçirip değerli ya da değersiz addeder, kendine hedefler belirler bundan sonraki davranışları bu hedeflerine ulaşmak için olacaktır. Bu ilişkiyi Locke (1968) şu şekilde şematize etmiştir (Onaran, 1981:139):

Özendiriciler →Biliş →Değerlendirme →Hedef Belirleme →Performans

Temellerini Fredric Taylor'da bulabileceğimiz hedef belirleme kuramında amacın nicel bir ölçütünün olması (belirginliği), hedefe ulaşabilmede gerekli olan nitelikler (yeterlilik) ve son olarak hedefe ulaşmak için harcanan çaba miktarı (bağlanma) temel özelliklerdir.

Hedef belirlemenin tüm işler için eşit biçimde etkili değildir. İlk defa yapılan ya da karmaşık olan işlerde hedef belirleme basit ya da uzun süredir yapılan işlerde olduğu kadar etkili olmayabilir. Ayrıca özyeterlilik düzeyi etkilidir. Düşük özyeterlilik düzeyi olan kişiler, hedefe varmak için çabalamak yerine vazgeçebilmektedirler. Kuramın başarı güdüsü yüksek kültürlerde etkisi daha yüksek bulunmuştur (Can, Aşan, ve Aydın, 2006:111). Hedef performans ilişkisi, hedef bağlılığı, geribildirim motivasyona katkısı gibi konular evrensel gibi görünse de kişisel algı ile ilgili olduğundan kültürler arası farklılıklar etkilidir (Erez, 2013:516).

1.1.2.9. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Davranış şartlandırma, sonuçsal şartlandırma, davranışsal ivme, edimsel koşullanma gibi isimlerle de anılan kuramın temelleri Pavlov'un klasik şartlandırma deneyine dayanır (Podlesnik ve Flee, 2014; Koçel, 2014:741). Pavlov'un deneyinde köpek beslenirken çalınan zilin daha sonra yemek verilmeden de çalınmasının salya salgılanmasına sebep olması klasik şartlandırma olarak anılır. Burada davranış bir takım uyarılarla ortaya çıkmaktadır. Skinner'in yine kutu içinde tutulan aç hayvanlarla yapılan deneyinde ise; hayvanların rastgele pedallere basmasıyla üstten yiyecek düşürülür ve bu şekilde

hayvanlara pedale basma alışkanlığı kazandırılır. Skinner, çalışma sonucunda pekiştirmenin yeni bilgi ve beceri edinme konusunda önemli katkıları olduğu konusunda ikna olmuştur. Davranışın kendi sonuçlarıyla şartlandırılması, yani karşılaşılan sonuca göre, davranışın tekrarlanması veya davranıştan kaçınılması kuramın temel varsayımıdır. Sık tekrar ile daha hızlı öğrenme sağlanır ve basit davranışların pekiştirilmesi ile zamanla daha karmaşık davranışların inşa edilmesi mümkün olur. Skinner, bu tekniği davranış şekillendirme adıyla anmıştır. Kuram, örgütsel davranış alanında davranış değiştirme modeli olarak işlev kazanmıştır. (Koçel, 2014:740-741; Can, Aşan, ve Aydın, 2006:115; Day, 2016:39-40).

Davranışçılık esasen dışarıdan müdahaleye açıktır. Araştırmacı belirlediği davranışa göre koşulları düzenler ve bunu yaparken bir şekilde davranışı denetler. Edimsel davranış bir öğrenme tekniği olmaktan ziyade başkalarını kontrol etmek için kullanılabilen için cazip bulunur. Hükümetler, dini otoriteler ve sermaye sahipleri gibi başkalarını kontrol etme gücüne sahip kişiler bilimsel olmayan amaçlarla bu tekniği kullanabilir. Etik, şefkat, başkalarının refahı hakkında endişe gibi duyguları olmayanların güçlerini sömürü aracı olarak kullanmaları denetim mekanizmalarıyla engellenir (Skinner, 1974:247-248).

1.1.2.10. Öz Yetkinlik Kuramı

İnsan davranışı yaygın olarak öz etki sayesinde motive olur ve düzenlenir. Kendine etki mekanizmasında kişinin kendi etkililiğine olan inancı yani öz yetkinlik odak noktasıdır. Kişiler istenen etkileri yaratabileceklerine ya da istenmeyen etkileri önleyebileceklerine inanmadıkça zorluklar karşısında harekete geçmek ve dirençli olmak konusunda daha az istekli olacaktırlar. Kişinin yeteneklerine olan inancının çok önemli bir kaynak olduğu farklı çevrelerden yapılan meta analizlerle fazlasıyla belgelenmiştir (Holden, 1991; Holden vd., 1990; Multon vd., 1991; Stajkovic vd.,1998'den naklen Bandura, 2009:179).

Kişilerin kendi öz-düzenleme (self-regulatory) etkinliklerine olan inançları kişisel değişimin üç temel aşamasının her birini etkiler. Bunlar; sağlık alışkanlıklarını değiştirme çabalarının başlatılması, başarı için gerekli öz etkinin harekete geçmesi ve ulaşılan alışkanlık değişikliklerinin kalıcı olarak korunmasıdır (Bandura, 1999: xii).

Kişilerin kendi yeterliliklerine ilişkin inançları dört farklı şekilde geliştirilebilir.

-Yeterlilik duygusunun en etkili yolu ustalık tecrübesidir. Geçmişte başarılı olmuş kişi, kişisel yeterliliğine sağlam bir inanç oluşturur. Özellikle öz yeterlilik duygusu sağlamlaşmadan yapılan hatalar ise bu inancı zayıflatacaktır. Ustalık deneyimi yolunda yeterlilik duygusunun gelişmesi, yapılmış davranışın benimsenmesi meselesi değil daha ziyade sürekli değişen yaşam koşullarını yönetmek için, uygun hareket tarzları oluşturmak ve sergilemek için; bilişsel davranışsal ve öz-düzenleyici araçlar edinmeyi içerir.

-Yeterlilik inançlarını oluşturma ve güçlendirmenin ikinci etkili yolu, sosyal modeller tarafından sağlanan deneyimler aracılığıyla oluşturulmasıdır. Kişi kendine benzeyen benzer niteliklere sahip olduğunu düşündüğü kişilerin başarılarını görünce kendi yeterliliğine olan inancı artmakta, başarısızlık durumunda ise azalmaktadır.

-Kişilerin başarılı olmak için gerekli niteliklere sahip olduklarına ikna edilmeleri yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi için üçüncü bir yoldur. Bu tür destekleyici konuşmalar sonucunda kişi başarmak için yeterince denemeye ikna olur.

-Yeterlilik inançlarını değiştirmenin dördüncü yolu, fiziksel durumunu geliştirmek stres ve negatif duygusal eğilimleri ve bedensel durumların yanlış yorumlamalarını azaltmaktır. Fizyolojik göstergelerin; sağlık durumu, fiziksel güç ve dayanıklılık gerektiren aktivitelerde, duygusal durumların ise kişisel yeterlilik inançları üzerinde etkili olması muhtemeldir (Bandura, 1999:2-5).

Özetle kişinin öz yeterlilik seviyesi bir iş yapma niyeti üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahip olacaktır. Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan kişi kendini zorlayacak işleri tercih edecekken; düşük olan bundan kaçınacaktır. Öz yeterlilik işleyişi Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisindeki bilişsel algılama etkenlerinden sadece birisidir (Yiğitbaş ve Yetkin, 2003:6-7).

1.1.2.11. Nedensellik Yükleme (Atfetme) Kuramı

Heider davranışı kişi kaynaklı güç ve çevre kaynaklı güç olarak iki faktörle ifade etmiştir. Davranışın sonucu da kişiye ve çevreye ait faktörlerin ve de aralarındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. Kişisel faktörlerle; niyet, çaba, yetenek, mizaç gibi özellikler, çevresel faktörlerle ise üstlenilen işin zorluğu, şans gibi etkenler kastedilir (Kızgın ve Dalgın, 2012:63).

Nedensellik kuramında Heider (1958); bireyin dengeli uyumlu bir dünya görüşü edinmek ve içinde bulunulan çevreyi kontrol edebilmek gibi iki temel güdünün varlığını iddia eder. Davranışı yetenek, kişilik özellikleri, güdüler, heyecanlar, tutumlar, huylar, çaba gibi kişinin kendisinden kaynaklı içsel etkenler ve kişinin çevresi, üstlendiği rolün kısıtlılıkları, davranış sonucunda ödül ve ceza beklentileri, şans gibi dışsal etmenlerin kontrol ettiğini ancak bu etkenlerin mutlak bilgiler değil yükleme yani algılanış biçimlerinin önemli olduğunu ifade eder (Freedman, Sears, ve Carlsmith, 1998:128). Örneğin kişi davranışın nedenini içsel faktörlerde arıyorsa başarısını yeteneğinden kaynaklandığını; aksine dışsal faktörlere anlam yüklüyorsa şansının yaver gittiğini düşünebilir. Kişinin davranışının nedeni doğru tespit edilir ve nedenleri anlaşılabilirse daha kolay kontrol edilebilir, yönlendirilebilir (Can, Aşan, ve Aydın, 2006:54).

Weiner Atfetme Teorisini Heider'in çalışmalarını baz alarak geliştirmiştir. Weiner'a göre atfetme kişinin, bir takım faktörleri başarı ya da başarısızlıklarının nedeni olarak görmeleridir (Chen vd., 2009:181'den naklen Kızgın ve Dalgın, 2012:63). Weiner kişinin performansını belirleyen faktörleri, algılanan yetenek, algılanan çaba, algılanan şans ve algılanan iş zorluğu olarak dört başlıkla belirlemiştir (Specht, Fichtel ve Meyer, 2007'den naklen Kızgın ve Dalgın, 2012:63).

1.1.2.12. Öz Kararlılık Kuramı

Öz kararlılık (self-determination) teorisi kırk yıla yakın süredir geliştirilmekte olan bir teoridir. Teori motivasyonun temel nedenlerini, süreçlerini, sonuçlarını, özellikle en uygun motivasyonun doğasını kavramsallaştırmak ve motivasyonu güçlendiren-zayıflatan koşulları açıklamak için çabalar (Vansteenkiste ve Sheldon, 2006:64).

Öz kararlılık kuramı, nedensellik kuramı baz alınarak, kişileri özgün ve piyon olarak iki açıdan ele alan deCharms (1968) tarafından geliştirilmiş ve bu şekilde nedensellik kuramı daha genel yargılara ulaşmıştır. Kendini piyon olarak gören ve davranışının dışsal bir takım güçlerce belirlendiğini düşünen kişinin tersine davranışının kendi seçimleriyle belirlendiğini düşünen kişi özgün insan olarak tanımlanır. Tanımlarda özgünlük kavramı içsel olarak motive edilmiş davranışla, piyon kavramı da dışsal olarak motive olan davranışla bütünleştiriliyor. Özgün olan kişi daha hür, zor işlere kalkışacak kadar güvenli, cesur iken; piyonlar yetersiz hissedip davranışlarını kısıtlamaktadır (DeCharms, 1968'den naklen Onaran, 1981:234-235)

Bir aktivite için gerekli motivasyonu, yaygın olarak içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kişi etkinliğin kendisi dışında belirgin bir ödül olmaksızın bir performans gerçekleştirirse içsel motivasyon söz konusudur. Dışsal motivasyon durumunda ise; statü, terfi, onaylanma, sınıf geçme gibi dışsal ödüllerin bir faaliyetin gerçekleştirilmesine neden olmasını ifade eder (Deci, 1972:113).

İçsel motivasyon kişinin yetkin ve öz-kararlılığa sahip olma ihtiyaçlarını temel alır. Dışsal ödüllerin varlığında içsel motivasyondaki değişikliğin sorgulandığı bilişsel değerlendirme teorisine göre dışsal ödüller içsel motivasyonu etkilemektedir. Teori bir faaliyet ve de nedenleri hakkında kişinin bilişsel değerlendirmesi üzerine odaklanmaktadır. Kişiler ödülleri farklı değerlendireceğinden farklı ödüllere kişilerin tepkileri farklı olur. Bu durumda dışsal ödüllerin kişinin içsel motivasyonu üzerinde etkileri farklı olacaktır. Ödeme almadan işi yapmayacak, o iş için içsel motivasyonu olmayan kişiler için para sıklıkla hizmet satın alma aracı olarak kullanılmaktadır. Ancak para ve örneğin takdir edilme gibi diğer dışsal ödüllerin etkisi farklı olabilmektedir. Dışsal ödül olarak para kullanıldığında içsel motivasyonda azalma eğilimini, dışsal ödül olarak takdir etme, pozitif geribildirim gibi sözlü pekiştiriciler kullanıldığında ise içsel motivasyonda artma eğilimi söz konusu olmaktadır. İçsel motivasyona sahip kişinin para beklentisiyle motive olan kişiye dönüşmesi bilişsel değerlendirme teorisinin başı çeken konusu olabilir (Deci, 1971:105,107).

İçsel motivasyon kavramıyla ilgili görgül araştırmalar grup davranışının işleyişini diğer motivasyon kuramlarının ele almadığı kadar iyi yorumladığından psikolojik teori için önemlidir. İçsel motivasyona yönelik çalışmalar kendi kaderini tayin ya da kendi davranışları üzerinde kontrol yetkisi olarak da ifade edebileceğimiz öz-kararlılığın dışsal ve içsel motivasyonun geliştirilmesindeki öneminin anlaşılmasını sağlamıştır (Deci ve Ryan, 1985:35)

1.1.2.13. Başarı Amaç Yönelimi

İddialı ya da zorlu koşullar karşısında çaba ve sebat davranışlarını açıklamaya yönelik girişimler başarı amaç yönelimi kavramına temel oluşturmuştur. Başarı amaç kuramı, yaklaşımların yaygın olarak “ *sosyal bilişsel teori* “ olarak isimlendirilen sınıfına düşer (Wyner, 2004; Dweck, 1986). Sosyal çünkü kişiler arası düşünce ve eylemin kökeni üzerinde duruyorlar, bilişsel çünkü düşünceyi davranış üzerinde güçlü bir arabuluculuk rolü olduğunu varsayılmaktadır (Wyner, 2004:11). Bu tür teorilerin esası insanların kendi gerçekliklerinin aktif kurucuları olduğu fikridir. Kişiler yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmak için çabalar. Bu çabayla arzu edilen geleceği gerçekleştirmek, arzu edilmeyeni engellemek mümkün olabilmektedir. Yaşam koşulları üzerinde etki sahibi olabilmek sonuçları öngörebilmeyi bu da duygusal olarak hazır olmayı geliştirir (Bandura, 2009:1).

Başarı motivasyon kuramında kişiyi davranışa teşvik eden, yönelten güdü içsel bir ihtiyaç olan yetkinlik ihtiyacıdır. Yetkinlik; bir görevin doğasındaki mutlak standart, zamanla değişimi de içeren kişiler arası standartlar veya normatif karşılaştırmaları içeren kişilerarası standartlarla değerlendirilebilir (Elliot ve Dweck, 2005:5-6).

Genel olarak başlıca iki tip amaç yönelimi tanımlanmıştır, bu çalışmada ego ve görev yönelimi olarak kullanılacak olan bu kavramlar bazı çalışmalarda ego- görev yönelimli (Jagacinski ve Nicholls, 1984; Duda, 1989; Nicholls, 1978), bazılarında da içsel motivasyon- dışsal motivasyon (Amorose ve Horn, 2000), bazılarında bireysel ve rekabetçi hedef yapıları (Ames ve Ames, 1981) Deci, 1971; Deci, 1972), bazılarında performans-öğrenme (Dweck ve Leggett, 1988:254) bazılarında performans-ustalık yönelimi (Ames ve Archer, 1988;

Dweck, 1986), ve bazılarında da koruyucu-gelişim odaklı (Higgins, 2000;2005) olarak kullanılmıştır.

Ego yöneliminde becerinin değişmez ve kontrol edilemez olduğuna; görev yöneliminde ise becerinin işlenebilir, geliştirilebilir olduğuna yönelik inanç vardır (Elliot, 2005a:54; Dweck ve Leggett, 1988:267). Ego yöneliminde aynı şekilde zekanın da değişmez özellikte olduğunu iddia eden varlık teroisine (Entity theory), görev yöneliminde ise zekanın geliştirilebilir olduğunu iddia eden örtük zeka teorisine (Incremental theory) inanç mevcuttur (Dweck ve Leggett, 1988:263-264; Wang, Liu, ve Chy, 2010:1).

Ego yönelimi sonuca odaklı, daha az çabayla diğerlerini geride bırakarak daha yetenekli olduğunu kanıtlamaya odaklı dışsal bir güdü iken; görev yönelimi beceriyi geliştirmek üzerine çaba sarfetme gibi içsel bir güdüyle hareket eder (Wyner, 2004:12). Görev yönelimli kişiler için ödül, yolculuğun kendisidir. Sürekli öğrenme halinde eksikliklerinin bilgisizlik düzeylerinin farkında ancak derinde özgüven duygusuna sahip arayışları ileri olgunluk düzeyine doğru, kendi iradeleriyle kendilerini aşan hedeflere yönelen kişilerdir (Senge, 2003:159).

Ego yöneliminde başarısızlık yetenek eksikliği anlamına geldiği için çaresizlik hissine neden olurken, aynı durum görev yöneliminde gelişim süreci ve ustalaşma konusunda fayda sağlayacak bilgi olarak yorumlanır (Elliot, 2005a:53; Dweck ve Leggett, 1988:254). Kişinin başarısına ya da başarısızlığına sebep olarak üzerinde kontrol edilebilir bir faktör olan ‘çaba’yı algılamasının; başarılı sonuç sonrasında başarı hissini yaratmasının yanısıra başarısız sonuçlarda da çaresizlik duygusunun oluşmasını engellemesi muhtemeldir (Ames ve Ames, 1981:416).

Çaba ve beceri kavramları mantıksal olarak birbirine bağlıdır. Beceri kavramı tanımı çaba kavramı tanımını içerir, tam tersine çaba kavramı tanımı beceri kavramının tanımını da içerir. Beceri kavramı bir insanın neler yapabileceği anlamına gelir. Optimum çaba sunulmuş olması koşuluyla performans bir beceri göstergesi kabul edilir. Beceri kavramı; performansı arttıran çabanın boyutunu sınırlayan yeteneği içerir (Nicholls, 1978:800).

Kişi başarısını ya da başarısızlığının nedenini; kendi becerisi, çabası, görevin özellikleri, veya şans gibi farklı faktörlere atfedebilir. Beceri çaba gibi içsel nedenlere yapılan atıfların özgüven ve kişisel tatmin duygusunu arttırması mümkündür. Başarısızlık durumunda da başarısızlığı içsel nedenlerine bağlayan kişinin kendi üzerinde kontrolünün olduğu inancı, başarı güdüsünün sürdürülmesini mümkün kılar. Kişinin başarısına ya da başarısızlığına sebep olarak üzerinde kontrol edilebilir bir faktör olan ‘çaba’yı algılamasının; başarılı sonuç sonrasında başarı hissini yaratmasının yanısıra, başarısız sonuçlarda da çaresizlik duygusunun oluşmasını engellemesi muhtemeldir. Başarı güdüsü kuramında çaba ve performans arasındaki nedensel ilişki inancı davranış güdüsü için kritik öneme sahiptir. Bunun aksine performansı şansa atfeden ego yönelimli kişilerde kişisel sorumluluk hissi oluşmaz. Rekabetçi sonuçlar kişinin geçmiş performansına yönelik bilgileri maskeleyebilmekte ve kişinin motivasyonu yerine tamamen yarışmanın sonuçlarına odaklanabilmektedir. Başarısız olan kişi ne geçmişteki başarıyla teselli olur; ne de geçmişteki başarısızlığının güdülenmesine olumlu bir etkisi olur. Rekabetçi kazanımın geçmişte başarısız olan kişinin öz saygısını geliştirmesine yardımcı olabileceği iddiası çok mümkün görünmüyor çünkü rekabetçi çıktılar kişinin kendi üzerinde kontrolü olduğu inancını desteklemez. Normatif ödüller veya performansın varlığı başarı güdüsünü ortaya çıkarmak için gerekli olmayabilir ve gerçekten görev yönelimli kişinin gelişimi katılımını engelleyebilir. Çaba ve sonuç çıktıları arasındaki ilişkiye olan inanç kişinin kendisi üzerinde kontrolü olduğu inancına neden olur. (Ames ve Ames, 1981:411,416,417).

Ego yöneliminde; daha düşük çabayla daha yüksek performans, çıktı becerinin kanıtıdır ve becerili olma yargısı ile ilgili kaygı vardır. Ego yönelimi becerinin değerini ve yüksek normatif çıktıları yansıtırken; görev yöneliminde yeni beceriler geliştirmek önemlidir (Ames ve Archer, 1988:260). Ego yönelimliler yeterliliklerini başkalarına kanıtlamak için çalışır (Braten ve Strømsø, 2004’ten naklen İlhan ve Çetin, 2013).

Görev yöneliminde beceri kararları norm referanslı değil, öz referanslıdır yani kişinin becerisi, kendisinin daha önceki beceri düzeyi baz alınarak belirlenir. Daha fazla çabanın daha fazla ustalığa neden olacağına inanılmaktadır. Jagacinski

ve Nicholls'un çalışmasında daha görev yönelimli öğrencilerle rekabetçi olmayan durumda; daha fazla yetkinlik ve daha fazla pozitif etki, yüksek çabayla ilintili bulunmuştur. Daha ego yönelimli öğrencilerle rekabetçi ortamda ise; belirlenmiş bir performans hedefi verildiğinde diğerlerinden daha sıkı çalıştıklarında yeteneklerinin daha düşük, diğerlerinden daha az çalıştıklarında ise yeteneklerinin daha yüksek olduğu kanısında olan denekler; yeterince sıkı çalışmadıklarında suçlu hissedecekleri beklenirken sıkı çalıştıklarında utanmışlardır. Bu durumda çaba; görev yönelimli durumlarda değil ama ego yönelimli durumlarda iki tarafı keskin bıçak olabilir (Jagacinski ve Nicholls, 1984:909).

1.2. ÖRGÜT İKLİMİ

1.2.1. Örgüt İklimi Kavramı

Etimolojik olarak eğilim anlamına gelen iklim; ısı basınç gibi fiziksel olaylarla birlikte örgütlerin içyapılarını üyelerin algılaması ve tanımlamasını da ifade eden psikolojik bir kavramdır (Ertekin, 1981:19).

Örgüt iklimi, iş çevreleri hakkında kişilerin geliştirdiği algıları ifade eden bir psikolojik yapıdır. Örgütün, küçük bir ekip kökenli ortak algısıdır ve sosyo-psikolojik dinamikler aracılığı ile istikrarlı seyrederek. Örgüt yapısı içerisinde birey ve grup davranışının hem belirleyicisi hem de sonucudur (D'Alleo ve Santangelo, 2011:1609).

Örgüt iklimi kavramı; kronolojik olarak teşkilat, organizasyon ve nihayetinde örgüt olarak kullanılmakta olan; ”*önceden planlanan iş ilişkilerinden oluşan bir yapıyı, iskeleti, şemayı düzenlemeyi*” (Koçel, 2014:94) ifade eden örgüt içinde yer alan kişilerin algıladıkları hava olarak tanımlanabilir.

Litwin ve Stringer örgütte yaşayan, çalışan kişiler tarafından doğrudan veya dolaylı algılanan ve bu kişilerin davranışlarını ve motivasyonunu etkilediği varsayılan ölçülebilir örgüt özellikleri olarak ifade ettikleri ve beklenti ve teşvikler dizisini açıklayan, temsil eden iklim kavramını, çevrenin bir özelliği olarak tanımlamayı önerir (Litwin ve Strenger, 1968:1,29).

Griffin (2001) örgüt iklimini örgütün çevresinin karakteri olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre örgüt iklimi;

- Bir örgütü diğerlerinden farklı kılan,
- Zamanla devamlılık arz eden,
- Örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen bir dizi özellik olarak tanımlanabilir (Halis ve Uğurlu, 2008)

Örgütsel iklimle ilgili amaçları yakın olsa da odaklandıkları nokta açısından farklı olan teoriler çerçevesinden örgüt iklimi:

Bireysel Davranış Teorisi: Schein'(1965)'e göre sadece bireyin motivasyonuna veya örgütsel koşullara, uygulamalara bakarak onun psikolojik dinamiği anlaşılabilir. Birbirine bağlı bu iki kavram farklı şekillerde etkileşime geçerek farklı teoriler ve yaklaşımlar geliştirilmesini gerektirmektedir.

Yönetim Teorisi: Yönetim teorileri süregelen bir olgu olarak örgütsel süreçlerle ilgilenmiştir. Sonuçta örgütsel davranıştaki değişimlerle bireyle çevre arasında bağlantı kuran bir dinamik kavramsal çerçeve ihtiyacını fark etmiştir. Daha önceki teoriler bu konuda eksik olup; sistematik ve genel kullanışlı bağlantılar kurmuşlardır.

Örgüt Teorisi: Örgüt teorileri örgütteki birey davranışını normatif açıklamalardan ziyade betimleyici şekilde açıklamıştır ve örgütsel çevre ile dolaylı olarak ilgilenmiştir. Günümüzdeki teorik modeller sadece öznel çevre ve iklim kavramlarını kullanmamaktadır. Klasik örgüt teorileri (Fayol, 1949, Koontz ve O'Donnell 1955) bu kavramları gereksiz görür iken örgütlerdeki bilişsel ve ekonomik davranış teorileri (March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1964) örgütleri karar verme sistemleri olarak görmektedir. Ana grup örgüt teorileri (Lorsch, 1964; Lawrance ve Lorsch, 1967) ise örgüt yapısı ve örgütün nesnel çerçevesi üzerine odaklanmıştır (Litwin ve Stringer, 1968)

Levin (1938) yaygın biçimde kabul gören alan teorisinde davranışın, kişi ve çevrenin karşılıklı etkileşiminin fonksiyonu olduğunu iddia eder (Dachler, 1974:1). Lewin (1951) kişi ve çevre arasındaki işlevsel bağlantı olarak alan atmosferinden bahsederek kavramı yerleştirir. Aradaki 'işlevsel bağlantı' tanımıyla atmosfer ya da iklim kavramı, fiili ortamdan ayrılır (Dachler, 1974:1,6; Ashkanasy ve Jackson, 2001:399). Lewin ve arkadaşları alan teorisi unsurları ve sosyal süreçlerde rollerle ilgilenmişlerdir. Lewin ve arkadaşları tutumları,

duyguları ve örgütteki sosyal süreçleri tanımlamak için iklim kavramını kullanmıştır. Bu görünümde iklim; otokratik, demokratik, ve laissez-faire (bırakınız yapsınlar ideolojisi) biçiminde kategorize edilir (Ashkanasy ve Jackson, 2001:399).

Birçok iklim araştırması,

1-Bireylerin çevrelerindeki düzeni anlama ve düzen oluşturma,

2-Bireylerin çevrelerindeki düzeni anlama ve/veya düzen oluşturma girişimleri ile davranışlarını iş çevrelerine etkili bir şekilde uyumladıkları varsayımları temelindedir. Birinci varsayım Gestalt okuluyla ikincisi ise fonksiyonel okul ile ilgilidir. Bütünü; kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazlası olarak tanımlayan Gestalt psikolojinin en önemli katkısı algısal örgütlenmeye yaptığı katkıdır.

1.2.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

Sıklıkla örgüt kültürüyle birlikte anılan örgüt iklimi, kültürün özelliklerinden birisi olarak ele alınmaktadır (Luthans, 2011:72; Moran ve Volkwein, 1992). Örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir:

Gözlenen davranışsal düzenlilikler: Örgüt üyeleri birbirleriyle iletişimde ortak bir dil, terminoloji ve ritüeller kullanırlar.

Normlar: Örgütlerde davranışsal çıktı standartlarını ve neyin ne kadar yapılacağına ilişkin yönlendirici ilkeler bulunur.

Baskın değer: Yöneticilerce önemsen ve katılımcılarca da desteklenmesi umulan büyük hedef. Örneğin; yüksek kalite, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi.

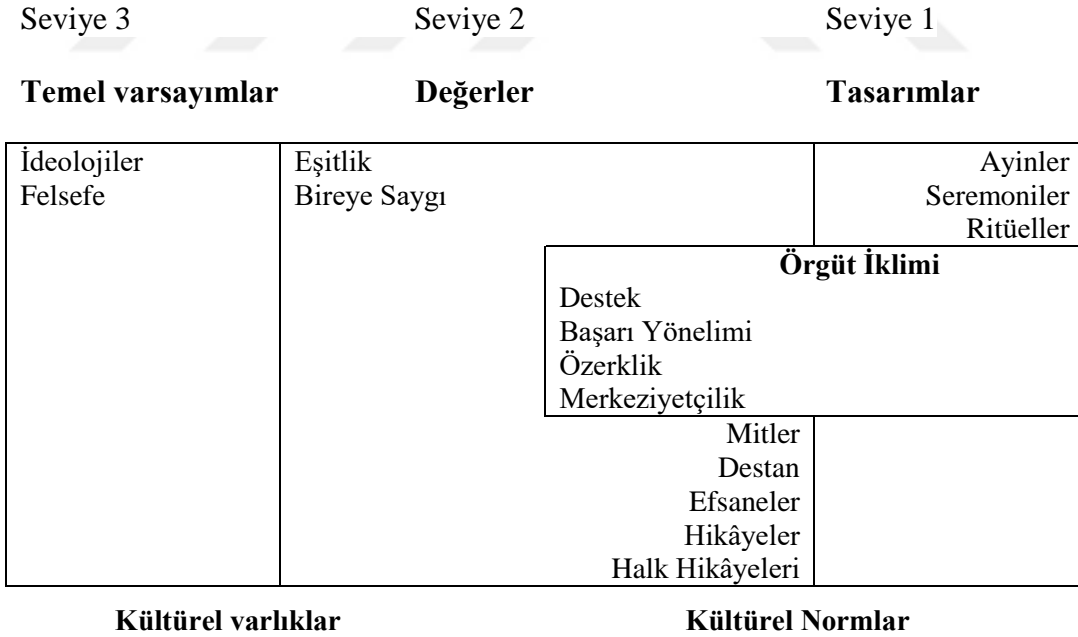
Felsefe: Çalışanlara ve/veya müşterilere nasıl davranılacağı konusunda örgütün inançlarınca belirlenen politikaları vardır.

Kurallar: Örgütün kuralları vardır ve örgüte yeni katılanlar yetkin üye olabilmek için işin nasıl yapıldığını öğrenmelidir.

İklim: Örgüt üyelerinin birbirleriyle etkileşimi, müşterilere veya yabancılara davranış şekilleri gibi fiziksel düzlemde taşınan kapsamlı duyguları ifade eder.

Denison gibi Virtanen de iklimin daha kontrol edilebilir olduğunu, kültürün de iklimden daha fazla 'örgütü oluşturan' bir unsur olduğunu savunur (Ashkanasy ve Jackson, 2001:407).

Örgüt ikliminin; gözlemlenmesi ya da ölçülmesi örgüt kültürüne kıyasla kolay olduğundan; daha uzun bir araştırma geçmişi söz konusudur (Hellriegel ve Slocum, 1974; A. P. Jones ve James, 1970; Litwin ve Stringer, 1968; Schneider, 1975; Schneider ve Reichers, 1983; Tagiuri ve Litwin, 1968). Ancak iklim, kültürün yalnızca bir yüzey belirtisidir ve bu nedenle iklim çalışmaları örgütlerin nasıl çalıştığının nedensel köklerine ulaşmayı çok mümkün kılmaz. İklimdeki değişimler ve normlar için ihtiyaç duyulan açıklamalar kültür gibi daha derin kavramlara yönelir (Schein, 2002:2).



Şekil 1.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Örtüşmesi

(Moran ve Volkwein, 1992)

Örgüt iklimi, kişinin iş çevresinin bilişsel bir yorumudur. Bundan dolayı iklim “psikolojik iklim” olarak kullanılmaktadır. Bulunduğu iş çevresi kişinin davranışının belirleyicisi olarak görülür (Çekmecelioglu, 2005:25).

İklim bireysel farklılıklar alanına ait bir kavramdır çünkü iklim psikolojik bir yapıdır. İklim edinimlerinin pek çoğunun şu psikolojik aksiyomlara başvurduğu söylenebilir (James ve McIntyre, 1996:419):

-İnsanlar (iş) çevrelerine, çevreyi algılamalarına göre tepki verirler

-Belirli bir bireysel algının en önemli görünümü; belirli durumun kişi için anlamıdır

Pritchard ve Karasick, (1973), örgüt iklimini; örgütü diğerlerinden ayıran; durum yorumlama işlevi gören, örgütün iç çevresinin nispeten dayanıklı özellikleri olarak tanımlamıştır. Örgüt üyelerinin politika ve davranışlarıyla oluşan, ortamın yorumlanması gibi temel bir işleve sahip ve faaliyetleri yönlendirmek için baskı kaynağı olan örgüt iklimi (Batlis, 1980:233-234) örgüt üyelerinin organizasyona ilişkin algıları olarak kavramsallaştırılmıştır (Çekmecelioglu, 2005:25).

Tagiuri (1968) çevre kavramları ile ilgili çeşitli temel problemleri tartışır.

- Nesnel ve öznel çevre arasındaki ayırım
- Kişi ve durum arasındaki ayırım
- Belirtilmesi gereken çevre görünümlerinin belirlenmesi
- Çevre yapıları ve dinamiklerinin belirlenmesi

Bu soruların herhangi bir iklim kavramsallaştırmasında çözülmesi gerektiği ve iklim değişkenlerinin operasyonel tanımlara yansımaları gerektiği açıktır ancak Tagiuri iklim problemine sistematik ve ampirik yaklaşımın bir parça keyfi tanımlarla mümkün olabileceğini belirtmiştir. Belki de bu tavsiyenin dikkate alınmasından dolayı çevre sınıflandırmasında çok fazla sayıda boyut sunan çok sayıda iklim araştırması yapılmıştır (Dachler, 1974:6) .

Motivasyon teorilerinin çoğu motivasyon davranışının kişinin psikolojik varlığının (öz) fonksiyonu (ihtiyaçlar, güdüler, değerler, inançlar, kişisel amaçlar, alışkanlıklar..) olduğunu varsayar. İş motivasyonu ve iş tatmini üzerine yapılan

çalışmalarda bunlarla birlikte çevresel değişkenler (teşvikler, destekler, amaç gúçlüęü, görevin özellikleri, örgütün özellikleri..) üzerine de yoğunlaşılmıştır (Dachler, 1974:2).

Örgüt kültürü ve iklimi belirli bir örgütün üyeleriyle karakterize olan, eştutum setleri, değerler ve uygulamaları içerir. Çevre koşullarının değerlendirilmelerinden ziyade algılanışları söz konusudur. Litwin ve Stringer'a göre örgütün gerçekleri, ancak örgüt üyeleri tarafından algılandığında anlaşılabilir. Bu durumda iklimin, objektif fenomenlerin içinden süzülmesi gereken bir filtre olarak görölmesine izin verilir. Örgüt iklimi örgütün karakteristiklerinden, liderlik tiplerinden ve iş faaliyetlerinden etkilenen bireyin çalışma davranışını ve işle ilgili tutumlarını etkileyen bir ara değişken olarak görülebilir (Batlis, 1980:234).

İklim; ücret, grup büyüklüğü, teknolojik karmaşıklık vs. gibi durumsal uyarıların çalışma ortamındaki bireyler tarafından algılanışı ile ilgilidir, bu durumsal uyarılara dışarıdan olan algılamalarla çok ilgilenmez. Ücretten daha ziyade adil ücret dağılımı, grup boyutundan da dostluk, işbirliği, grup içi ilişki algıları daha önemlidir ve görev karmaşıklığı, algılanan zorlu göreve atfedilen karmaşıklıktan daha az dikkat çeker (James ve McIntyre, 1996:417).

James ve McIntyre çevresel özelliklerin öznel yorumlarına vurgu yapan iklim değişkenlerini şu dört grupla ifade etmiştir:

-Rol Stresi ve Uyum Eksikliği: Rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı yüklenme, alt birimlerle çatışma, kurumsal kimlik eksikliği, yönetim ilgi ve farkındalık eksikliği,

-Lider Kolaylaştırma ve Desteği: Lider güvenilirliği ve desteği, hedef kolaylaştırma, etkileşim kolaylaştırma, psikolojik etki, hiyerarşik etki,

-Görev Zorluğu ve Özerklik: Görev zorluğu ve çeşitlilik, görev özerkliği, görevin önemi,

Çalışma Grubu İşbirliği, Arkadaşlık ve Sıcaklık: Çalışma grubunda işbirliği, çalışma grubunda arkadaşlık sıcaklık, sorumluluk ve etki (James ve McIntyre, 1996:424),

Moran ve Volkwein da iklim oluşum yaklaşımlarını dört gruba ayırır (1992:23,24):

Yapısal Yaklaşım: İklimin örgütün yapısını nesnel olarak gösterdiğini kabul eden yapısalcılara (Guion,1973; Indik, 1965; Inkson vd.,1970; Payne ve Pugh, 1976) göre üyeler örgütün yapısal özelliklerine maruz kalarak benzer algılara sahip olur ve bu algılar örgüt iklimini temsil eder. Bu yaklaşım örgüt içinde birden fazla iklim oluşabileceği ve burada üyelerin sübjektif yorumlamasını göz ardı etmesi ayrıca yapının iklimle tutarlılık göstermediği durumların çokluğu nedenleriyle eleştirilir.

Algısal Yaklaşım: Bu yaklaşımı benimseyenlere (James vd.,1978; James ve Jones,1974; Joyce ve Slocum,1982,1984; Schneider ve Reichers,1983) göre iklim temelde bireyler arasında oluşur, bireyler durumsal değişkenlere psikolojik olarak anlamlı bulduklarında tepki verirler yani iklim örgütsel koşulların psikolojik süreçli tasviridir. Yaklaşım sadece bireysel algılara vurgu yapması yönüyle eleştirilir. Bu durum örgütsel varlık olarak iklim oluşumu olasılığını inkar eder.

Etkileşim Yaklaşımı: Bu yaklaşımın temsilcisi çalışmalarda (Blumer,1969; Joyce ve Slocum, 1979; Poole ve McPhee,1983; Schneider ve Reichers,1983; Terborg,1981) ana tartışma; bireylerin durumlara tepki vermeleri sırasındaki iletişimleri örgüt iklimi temelindeki uzlaşmayı yarattığıdır. Bu yaklaşım da paylaşılan örgütsel kültürün grup üyeleri arasındaki etkileşime olan etkisini geniş bağlamda dikkate almadığı için eleştirilmiştir.

Kültürel Yaklaşım: Kültürel yaklaşımı benimseyen çalışmalara (Allaire ve Firsirotu,1984; Ashforth, 1985; berger ve Luckman 1967; Clark, 1972; Geertz,1973; Goodenough, 1971; Keesing, 1974; McPhee, 1985; Selznick, 1957) göre örgüt iklimi birbirleriyle iletişimi olan bir grup tarafından oluşturulur. Bu bireyler müşterek, referans alınan soyut çerçeve vs. örgütün kültürünü paylaşarak durumsal olumsuzluklara (pekiştirme, sönümleme gibi) ulaşırlar. Bu yaklaşım da örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulması gerekliliği bakımından eleştirilir.

1.2.3. Örgüt İklimi Boyutları

Örgütle ilgili bir kavram olan örgüt iklimi örgüt üyelerinin algılamalarıyla işlerlik kazanan örgüt ikliminin boyutları, örgüt türlerine (kâr amaçlı, kamusal amaçlı) göre değişiklik gösterebilir. Örgütün psikolojik çevresi birkaç boyutla açıklanabilecek kadar basit bir kavram değildir (Ertekin, 1981:22). Schneider ve Snyder'ın vurguladığı gibi üyelerin örgütlerini algılama biçimlerini oluşturan çok sayıda uygulama ve prosedür içerir (Batlis, 1980:234). Bundan dolayı farklı çalışmalarda farklı boyut sayısıyla karşılaşılabilen olup; Litwin ve Stringer (1968)'ın genel kabul gören örgüt iklimini boyutları şu şekildedir:

- **Yapı ve kısıtlar** (Structure and constraint): Algılanan görev sınırlamaları, bilgiye erişebilirlik, davranışa yönelik kısıtlamalar. Argyris (1964) açık olmama, risk almama, bağımlılık, birimler arası rekabet, kararlara daha az katılım vs. düzeylerindeki artış olan örgütte yönetsel bir iklim oluşacağını belirtmiştir.
- **Bireysel sorumluluklara vurgu** (Emphasis on individual responsibility): Örgütte bulunanların bir otoriteye ihtiyaç duymaksızın sorumluluklarını yerine getirebilecekleri, sorumluluğun tamamen kendilerine ait yani sürece sahip olduklarını hissetmeleridir. Bireysel sorumluluklara vurgu düzeyi mantıksal örgüt yapısıyla ilgilidir. Başarı ihtiyacı yüksek kişiler davranışları ve sonuçları için kendilerine daha fazla sorumluluk verilen işlerde çalışmayı tercih ederler. Argyris (1964) bu iklim boyutunun birey ve örgütün entegrasyonunda çok önemli olduğunu vurgular.
- **Samimiyet ve destek** (Warmth and support): Samimiyet ve duygusal destek ilişki kurma, aidiyet güdüsünü harekete geçirir. Atkinson vd. (1958)' e göre destek isteği, aidiyet güdüsünün özüdür.
- **Ödül ve ceza, onaylanma ve onaylanmama** (Reward and punishment, approval and disapproval): Ceza ile tehdit etmektense, ödüllendirmenin başarıyı, bağlılığı arttırması ve başarısızlık korkusunu azaltması daha olasıdır.
- **Çatışma ve çatışma toleransı** (Conflict and tolerance for conflict): Lawrence ve Lorsch (1967) 'a göre çatışma çözümünün örgütsel işlevlerin farklılaşması ve uyumu ile ilgili önemli süreçlerden biridir. Argyris (1964)'e göre örgütün verimliliği ve çalışan ruh sağlığı açısından en etkili yoldur.

- **Performans Standartları** (Performance standards and expectations): Yüksek performans standartlarının gerçekleştirilmesi; yakın ilişki ikliminin varlığında çalışanları ve yöneticileri memnun etme isteğinin de olmasıyla daha olasıdır.
- **Örgütsel kimlik ve grup sadakati** (Organizational identity and group loyalty): Grup kimliği, grubun amacı ve normlarıyla tanımlanır. Katılımcı yönetim güçlü bir sadakat ve grup kimliği oluşumunu destekler.
- **Risk ve risk alma** (Risk and tasking risk): Makul risklerin alınmasına olanak tanıyan iklim başarıyı harekete geçirecektir. Diğer faktörler sabit tutulduğunda algılanan riskin güç ve ilişki motivasyonu üzerinde etkisi başarı motivasyonundaki kadar olmayacaktır (Litwin ve Strenger, 1968:45-63,79).

Locke (1976) geniş çaplı gözden geçirme çalışmasında; çalışan ve işle ilgili değerleri;

- Açıklık, uyum ve adalet,
- Zorlu görev, bağımsızlık ve sorumluluk,
- İş kolaylaştırma, destek ve tanınma,
- Sıcak, samimi sosyal ilişkiler kurma arzuları

olarak tanımlanan dört grupta ifade etmeyi önermiştir. Psikolojik iklim değişkenlerinin açıklayıcı faktör analiziyle de;

- Rol stresi ve uyumsuzluk,
- Görev zorluğu ve özerklik,
- Lider desteği,
- Çalışma grubu işbirliği, arkadaşlık ve sıcaklık,

olmak üzere, dört adet örgüt iklimi boyutu tespit edilmiştir ki bu faktörler; Locke'un yukarıdaki değerlerin dört faktörüyle oldukça tutarlıdır (James ve McIntyre, 1996:425,426).

Psikolojik iklim ölçeği geliştirdikleri çalışmalarında Koys ve DeCotiis ise sekiz adet boyut belirlemiştir (1991:273). Bunlar:

- **Özerklik**: İş süreçleri, örgüt hedefleri ve öncelikler konusunda algılanan özerklik,

- **Uyum:** Örgütte gönüllü bir biçimde birlikteliğin veya paylaşımın var olduğuna dair algı,
- **Güven:** Hassas veya kişisel konularda üstlerle iletişim kurma özgürlüğü,
- **Baskı:** Performans standartları veya göreve yönelik zaman kısıtı algısı,
- **Destek:** Hatalardan ders çıkarmanın mümkün olması, yöneticilerin üyelerin davranışlarına karşı toleranslı olmasına yönelik algı,
- **Tanınma:** Örgüt üyelerinin; örgüte katkılarının fark edildiğine dair algı,
- **Adalet:** Örgüt uygulamalarının keyfi değil; eşit veya değişken olduğuna dair algı,
- **Yenilikçilik:** Üyelerin deneyimsiz ya da az deneyimli oldukları riskli alanlarda dahi değişimin ve yaratıcılığın cesaretlendirildiğine dair algı.

1.2.4. Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt çevresinin kişiliği olarak tanımlanan örgüt iklimi pek tabidir ki farklı tiplerde oluşmaktadır. Halpin ve Croft çalışmalarında okullarda örgüt iklimi konulu çalışmalarında öğretmen ve müdür davranışlarına yönelik ölçekle altı örgüt iklimi belirlemiştir (1963:3-5).

- **Açık İklim:** Hedeflerine doğru ilerleyen enerjik ve canlı örgütleri, grup üyelerinin sosyal ihtiyaçları için tatmin sağlayan iklimi ifade eder. Bu iklimin ana karakteristiği güvenilirliktir.
- **Özerk İklim:** Grubun oluşturduğu lider söz konusudur. Liderin grup üzerinde kontrolü düşük düzeydedir. Ekip ruhu sosyal ihtiyaçların tatmini sonucunda oluşur. Görev başarımı sonucu elde edilen tatmin de söz konusudur ancak düşük düzeydedir.
- **Kontrollü İklim:** Kişisel olmamakla ve yüksek görev yönelimli olmakla karakterize edilir. Grup davranışını yönlendiren ana unsur görev başarımıdır. Sosyal ihtiyaçlar konusunda tatmin düşük düzeydedir. Bu iklim tipi açıklıktan özgünlükten yoksundur.
- **Samimi İklim:** Samimi iklim oldukça kişiseldir fakat kontrol altındadır. Üyeler sosyal ihtiyaçlarını karşılar ancak görev başarımına göre sosyal

kontrole daha az ilgilidirler. Ekip ruhu çok yüksek değildir bu yüzden grup üyeleri görev başarımından daha az tatmin sağlarlar. Bundan dolayı bu iklimde çoğu davranış özgün değildir.

- **Babaerkil İklim:** Temel kısıt grup içerisinde lider çıkışı konusundadır. Yetki devri söz konusu değildir. Başarı ve sosyal ihtiyaçlar konusunda çok az tatmin söz konusudur, ekip ruhu düzeyi düşüktür.
- **Kapalı İklim:** Son olarak bu iklim tipi, örgüt üyelerinde yüksek düzeyde ilgisizlikle karakterizedir. Ekip ruhu düzeyi düşüktür çünkü grup üyelerinde ne sosyal ihtiyaçlar tatmini ne de görev başarımından kaynaklı tatmin söz konusudur. Üye davranışı özgün değildir ve örgüt durağan görünür.

1.2.5.Amaç İklimi

Daha önce belirtildiği üzere farklı çalışmalarda ego-performans iklimi, ustalık iklimi gibi isimler olsa da (Ames ve Archer, 1988; Newton, Duda, ve Yin, 2000) bu çalışmada ego ve görev iklimi olarak kullanılacaktır. İklimin; başarı tanımı, değerlendirmenin doğası ve temeli, hatalara verilen tepkiler bireylerin grup içi iletişim şekilleri, davranış beklentileri gibi belirleyicileri bulunmaktadır.

Bu çalışmada örgüt üyelerinin örgütte amaca yönelik olarak algıladıkları; pozitif çıktının varlığını sağlayacak ve pozitif çıktı yokluğunu engelleyecek uygulamaları olan iklimi (Higgins, 2000:1219-1220) ego yönelimli ve negatif çıktı yokluğunu sağlayacak ve negatif çıktı oluşmasını engelleyecek uygulamaları olan iklim (Higgins, 2000:1219-1220) görev iklimi olarak ele alınmıştır.

1.2.5.1. Ego İklimi ve Görev İklimi

Newton vd. (2000:276) algılanan ego iklimini; hataların cezalandırılması, koç tarafından tanınma, daha iyi olanın pekiştirilmesi, takım içi rekabet gibi boyutlarla ifade etmekteyken; algılanan görev iklimi ise; çok çalışmanın ve gelişim göstermenin değer görmesi, takım içinde her üyenin rolünün önemli olması gibi boyutlarla ifade etmektedir.

Ames ve Archer'in öğrencilerle yaptığı çalışmada sınıfta görev iklimi algılayan üyelerce daha etkili stratejiler kullanıldığını, zorlu görevlerin tercih

edildiğini, sınıfa karşı daha olumlu tutumların olduğunu ve bu öğrencilerin çabanın arkasından başarının geleceğine dair güçlü bir inançları olduğunu ifade etmişlerdir. Performans hedeflerinin belirgin biçimde yeteneklerine odaklandığını algılayan üyeler ise becerilerini olumsuz değerlendirmekte ve başarısızlığı beceri eksikliğine atfetmektedirler. Ustalık hedefleri belirgin olduğunda ve bunlar üyeler tarafından kabul edildiğinde takımın hedef yönelimi uyumsal motivasyon yapısını sürdürmeyi kolaylaştırabilir (Ames ve Archer, 1988:260).

Ames ve Archer'in öğrencilere yönelik çalışmalarında öğrencilerin sınıf iklimine dair algıları öz-yönlendirmeli öğrenmelerinin gelişiminin yanı sıra öğrenmeye uzun süreli katılım ve ilgilerini ifade eden özel motivasyonel değişkenlerle ilişkili bulunmuştur. Öğrencilerin hedef yapılarını değiştirmek için sosyal ve normatif karşılaştırmalara olan vurgunun azaltılması öğrencilerin kendi yeteneklerine odaklanma ve başarısızlık durumunda kendi yeteneklerini olumsuz şekilde değerlendirme eğilimlerini azaltma etkisine sahip olabilir ki bu eğilim sonraki çabalarını desteklemesi olası olmayan uyumsuz motivasyonel bileşenleri yansıtmaktadır. Öğrencilerin çabaya odaklanmaları, zorlayıcı hedefler seçmeleri, öğrenmeye olumlu yönelim geliştirmeleri sağlanabilir. Ustalık ikliminin, öğrenme stratejisinin uzun süreli kullanımını desteklemesi ve başarının kişinin çabasıyla ilişkili olduğu inancına ilişkin bağlamı sağlaması muhtemeldir (Ames ve Archer, 1988:265).

1.2.6. Kişilik Türlerinin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi

Bazı insanlar için başkalarıyla anlaşmak zordur ve bu konuda o kadar katıdırlar ki; birlikte çalışmaktansa finansal getiriden vazgeçebilir veya yardımcısız kalmayı yeğleyebilir. Neden böyledir? Bu duruma pek çok etken neden olabilir ancak ana etken bireysel farklılıklardır. Bunlar; tutumlar, değerler ve kişisel özelliklerdir. Bu faktörler çalışma ortamındaki kişiler arası ilişkilerin doğasına önemli derecede etki eder. İlerleyen süreçte bunlar örgütsel davranışı ve örgütsel işleyişi farklı yönlerden etkileyebilir. Yardımlaşma ve işbirliğinden çatışma ve gerilime kadar gider. Bireysel farklılık faktörleri kişiler arası ilişkileri sadece olumsuz yönde değil pek tabii ki olumlu olarak da rehberlik, etkili liderlik gibi şekillerde etkileyebilir.

Örgütte işbirliği esas olmakla birlikte uygulamada her zaman arzu edilen işbirliği sağlanamayabilir. Örgüt üyeleri işbirliğine yanaşmayıp birbirleriyle katı bir rekabete girebilir ki; bu rekabet örgüt çıkarlarını olumsuz etkileyebilir. İşbirliğine gidilmemesinin iki temel nedeninden biri pek çok bireyin amacı grup amacıyla örtüşmeyebilir, örneğin bir terfi olanağına iki kişi aynı anda sahip olamaz ve birey kendi çıkarlarını daha önde tutabilir. Diğer neden, özellikle büyük örgütlerde bireyler kendi katkılarının örgüte etkisinin çok düşük düzeyde olacağını düşünerek örgütün çıkarlarının karşısında olsa bile kendi çıkarlarını ön planda tutabilirler.

Örgütlerde işbirliğine gidilemeyişin nedenlerinden biri bireysel farklılıklardır. Bu farklılıklara göre kişiler dört ana gruba ayrılabilir:

- **Rekabetçiler:** Rekabetçi kişiliğin temel güdüsü diğerlerinden daha iyi olmaktır. Bu kişiler kazanma odaklıdır. Kendi çıktılarıyla diğerlerinin çıktıları arasındaki farkı maksimize etmeye çalışırlar.
- **Bireyselciler:** Bu kişiler diğerlerinin çıktılarıyla çok az ilgilenirler kendilerine odaklıdır. Kendi çıktıları tatmin edici olduğu sürece diğerlerinin daha iyi daha kötü olmasını önemsemezler.
- **İşbirlikçiler:** Bu kişilerin ana odakları ortak amaçları üst düzeye taşımaktır. Rekabetçilere benzer olarak diğerlerinin çıktılarıyla güçlü bir şekilde ilgilidirler, rekabetçilerin aksine örgütteki diğer üyelerden daha iyi olma çabaları yoktur daha çok herkes tarafından elde edilen kazancın maksimizasyonu ile ilgilenir.
- **Dengeleyiciler:** Bu kişilerin esas amacı diğerlerinin ve kendi çıktılarının farklılıklarını en aza indirmektir. Kısaca çalıştıkları herkesin aynı ödülü almasını isterler.

Birçok kişi bu kategorilerden birine girse de bazılarında kişilik bu kategorilerin karması şeklinde de oluşabilir (Baron, 1996:334-337).

Bu kişilik tiplerine amaç yönelimi açısından bakacak olursak; rekabetçi kişilik tipinin ego yönelimli kişilikle, bireyselcilerin işbirlikçilerin ve belki dengeleyicilerin de görev yönelimli kişilikle örtüştüğünü söyleyebiliriz.

1.3. TÜKENMİŞLİK

1.3.1. Tükenmişlik Kavramı

İş tükenmişliği; geçmişte coşkulu olan profesyonellerin bitkin, alaycı, etkisiz hissetmeleri olarak tanınan bir problemdir (Maslach ve Goldberg, 1998:63).

İlk kez Freudenberger tarafından, “*bitmek, tükenmek veya enerjinin, gücün veya kaynakların aşırı talepler nedeniyle tükenmesi*” (1974:159) biçiminde tanımlanan tükenmişlik; bu kavramı bireyin kendi sorunu olarak gören geleneksel görüşe göre kişisel özelliklerle ilgilidir.

Literatürde Maslach’ın ve Pines ile Aronson’un iki ayrı tanımıyla karşılaşmaktayız. Maslach’ göre tükenmişlik; ‘işe karşı tutum ve davranışların değişimiyle başlayan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusu boyutlarıyla ifade edilen, fiziksel tükenmişlik, kronikleşen yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi ve bunlarla birlikte işe, hayata ve başkalarına karşı olumsuz tutumlarla kendini gösteren duygusal, zihinsel ve fiziksel bir sendrom’dur. Pines ve Aronson (1988) ise tükenmişliği fiziksel bitkinlik, zihinsel bitkinlik ve duygusal bitkinlik boyutlarıyla ifade eder. Fiziksel tükenme; enerji azalması, sürekli yorgunluk, güçsüzlük ile, duygusal tükenme; ümitsizlik, çaresizlik, sıkışmışlık duyguları ile, zihinsel tükenme ise kişinin; kendisine, işine, diğerlerine ve genel olarak yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi ile karakterizedir (Dalkılıç, 2014:43; Çapri, 2006:63).

Burke ve Mikkelsen tükenmişliği; bireyin, iş stresine tutum ve davranışlarını negatif bir şekilde değiştirerek karşılık vermesi süreci olarak tanımlamaktadır (2006:65).

Tükenmişlik hastalık olarak ICD 10 (uluslararası hastalık sınıflandırma kodları) listesine 1997’de dahil edilmiş ve bir süre sonra en yaygın konulan beş tanıdan biri haline gelmiştir. ICD 10’da yer almayan bir tanı için hastalık izni veya malullük durumunda maddi tazminat söz konusu değildir. ICD 10’a ”Z.73.0” kodu ile "hayat sorunlarını yönetim zorluğu" kategorisine yerleştirilen tükenmişlik

fazla ayrıntıya girilmeden ‘hayati bitkinlik hali’ olarak tanımlanmıştır. İsveç ICD 10 milli versiyonuna 2005’te F43.8 koduyla eklediği tükenmişliğin kriterlerini de belirlemiştir. Bunlar; fizyolojik ya da ruhsal yorgunluk, ruhsal enerji eksikliği, konsantrasyon güçlüğü, stresle başa çıkma yeteneğinin azalması, sinirlilik ya da duygusal dengesizlik, uyku bozukluğu, kas ağrısı, baş dönmesi ve çarpıntıdır. Bu belirtilerin en az iki hafta boyunca her gün görülmesi ve iş kapasitesinin düşmesinde anlamlı etkiye neden olması gereklidir. Ayrıca bu belirtiler diğer psikiyatrik veya fizyolojik hastalıklarla ve madde kullanımıyla ilişkili olmamalıdır (Schaufeli, Leiter, ve Maslach, 2009:213,214).

1.3.2. Tükenmişliğin Boyutları

Freudenberger (1974) sadece duygusal tükenme boyutuyla çalışmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdan oluşan üç boyutlu bir yapı olduğunu belirlemiştir. Bireylerin işleri dolayısıyla karşılaştıkları kişilere karşı duyarsızlaşmaları, kendilerini duygusal açıdan tükenmiş, başarısız ve yetersiz hissetmeleri biçiminde tanımlanan bu üç boyut tükenmişliğin genel kabul görmüş boyutlarıdır (Ergin, 1996:143,146).

Tükenmişlik literatüründe kavramın bir süreç olarak değerlendirildiği iki modelle karşılaşıyoruz: Maslach Modeli ve Golembiewski Modeli. Modellerde boyutlar arasındaki nedenselliğin oluş sırası değişmektedir. Maslach Modeli’ne göre tükenmişlik, çalışanın işe dair stres faktörlerine duygusal tükenme ile reaksiyon vermesiyle başlar. Duygusal tükenmişlikle başa çıkma yöntemi olarak kişinin başkalarına karşı duyarsızlaşması sinik tutum izlemesiyle devam eder. Duyarsızlaşmanın ardından müşterileriyle ilişkilerinde kendilerini başarısız hissetmeleriyle düşük kişisel başarı boyutu belirir (Maslach ve Jackson, 1981:99). Golembiewski Modeli’nde ise sürecin ilk aşaması duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma kişinin performansını etkiler ve düşük başarı hissine neden olur, akabinde de duygusal tükenmişlik yaşanır (Arı ve Bal, 2008:134).

1.3.2.1.Duygusal Tükenme

Kişilerin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisizlikle karakterize duygu durumları olarak tanımlanan duygusal tükenmişlikte çalışanlar psikolojik olarak kendilerini işe veremediklerini hissetmektedirler (Wright ve Bonett, 1997:492). Tükenmişliğin, en fazla rapor edilen ve üzerinde çokça çalışılan boyutu duygusal tükenmedir. Tükenme basitçe yaşanan bir durum değildir. Kişiyi duygusal ve bilişsel olarak işinden uzaklaştıran tükenmişliğin aşırı yüklenmeyle başa çıkmada bir yöntem olması muhtemeldir. Özellikle hizmet sektöründe hizmet alanların ihtiyaçlarına duyarlı işin duygusal talepleri, hizmet sunanların kapasitelerinin tükenmesine neden olabilir (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001:403).

1.3.2.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiği kişiler hakkındaki negatif, alaycı tutum ve duygularıyla karakterizedir. Bu aşamada duyarsızlaşan çalışan hizmet verdiği kişilerin bir şekilde bunu hak ettiklerini düşünür. (Wright ve Bonett, 1997:492). Maslach ve arkadaşlarına göre duyarsızlaşma duygusal tükenmeye bir doğrudan tepki olabilir ki; tükenmişlik araştırmalarında bir dizi örgütsel ve mesleki düzenlemenin karşısında duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında güçlü ilişkiler olduğuna dair bulgular tutarlıdır (2001:403)

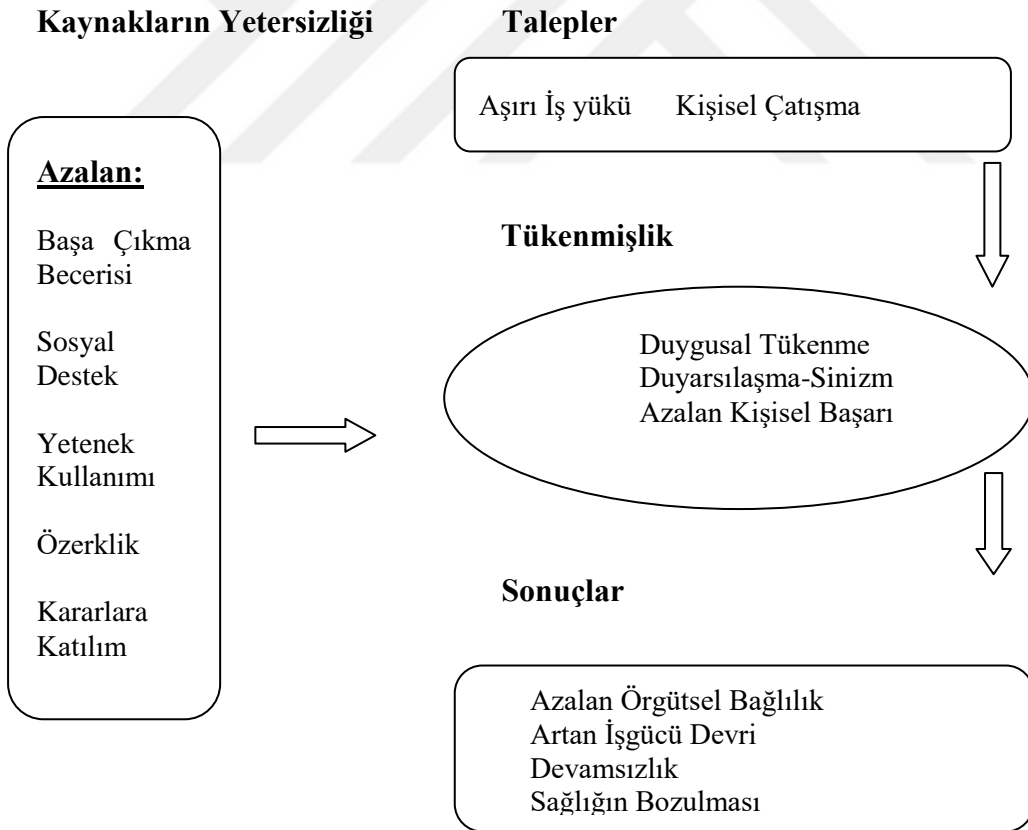
1.2.2.3. Düşük Kişisel Başarı

Biraz daha karmaşık olan düşük kişisel başarı boyutunun; bazı çalışmalarda (Byrne, 1994; Lee, Ashfort, 1996) duygusal tükenme veya duyarsızlaşmanın bir fonksiyonu olarak ya da ikisinin kombinasyonunun bir sonucu olarak görülebileceği ifade edilir (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001:403). Kişinin kendini negatif değerlendirme eğilimi anlamına gelen düşük kişisel başarı hissi (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001:403; Wright ve Bonett, 1997:492) kişinin işle ilgili başarısına dair artan memnuniyetsizliği ve işle ilgili ilerlemesini minimal düzeyde görme algısındaki artışla birlikte deneyimlenir (Wright ve Bonett, 1997:492).

Düşük kişisel başarı, yetersizlik hissi, kaynakların eksikliğinden kaynaklanıyorken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma aşırı iş yükü ve sosyal çatışmadan kaynaklanmaktadır (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001:403)

1.3.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Cherniss and Kranz (1983) tarafından manastırlarda tükenmişliğe neredeyse hiç rastlanmadığı gözlenmiştir. Montessori okulları, dini bakım merkezleri gibi çalışanların sadece “iş” olarak bakmadığı iş yerlerinde, ideolojik topluluklarda, sosyal bağlılık, birlik duygusu, ortak bütünle temas ve paylaşılan güçlü değerlerin tükenmişlikten koruyacağı iddia edilmiştir. 1950’lerden bu yana hizmet kuruluşları, büyük devletlerin etkisiyle hızla profesyonelleşti. Küçük ölçekli geleneksel işletmeler resmi iş tanımlarıyla büyük ölçekli modern örgütlere evrildi. Bu bakış açısıyla tükenmişlik, yapılan işler profesyonelleşirken ödenen bedeli temsil eder (Schaufeli, Leiter, ve Maslach, 2009:207).



Şekil 2. Başlıca Öncülleri ve Sonuçlarıyla Tükenmişlik Modeli

Neredeyse tüm tükenmişlik tanımlamalarında birkaç anahtar tema vurgulanır. Bunlardan biri yoğun iş taleplerinin karşısında yetersiz kaynakların dengesizliğidir ki; bu durum süreklilik arz eder. Bir diğeri ise çatışmadır. Çatışma; kişi ile müşteri, iş arkadaşı veya yöneticisi arasında olabildiği gibi, rol talepleri ya da önemli değerler konusunda da olabilir. Şekil 2’de görülmekte olan bu temalar, sürekli duygusal gerginlik ve gerçekçi olmayan beklentilerle karakterize iş ortamının resmini oluşturur (Maslach ve Goldberg, 1998:63-65).

Maslach ve Leither (1997) kişisel özelliklerin etkisinin yok sayılamayacağını, bununla birlikte örgütsel faktörlerin de tükenmişlik üzerine etkili olabileceğini, ‘iş’te insan faktörünü göz ardı eden örgütlerde tükenmişliğin artabileceğini iddia etmiştir (Dalkılıç, 2014:2).

1.3.3.1. Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri

Tükenmişliği sosyal çevrenin bir fonksiyonu olarak tanımlayan görüş, tükenmişliği aynı örgütteki ‘herkesin yaşıyor, ya da hiç kimsenin yaşamıyor’ olması gerektiğinden hareketle bireysel farklılıkların etkisinin ne olduğu sorusunu akla getirir (Maslach ve Leiter, 2001:423).

Demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösteren çalışmalar mevcuttur. A tipi kişilik, dış kontrol odaklı olma, yetersizlik hissi, duygudaşlık becerisi yoksunluğu, gerçekçi olmayan hedefler vs. gibi özellikler tükenmişliği arttıran bireysel özellikler arasında sayılmaktadır. A tipi kişilik; kaygı düzeyi yüksek, rekabetçi, eksiksiz kusursuz görünmeye çalışan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan vs. özelliklerle tanımlanırken, dış kontrol odaklı, yaşamlarını, işlerini, kazançlarını dışsal faktörlere atfeden kişilik olarak tanımlanır. Bir işi gerçekleştirmekten haz duyma gibi içsel nedenlerle motive olan iç kontrol odaklı kişiler; işin gerçekleştirilmesi sonucu edinilecek olan ücret, ödül gibi dışsal nedenlere dayandıran dış kontrol odaklı kişiliklere göre stresle daha kolay başa çıkabilmektedir. Benzer şekilde kendine güveni olan, ihtiyaçlarını karşılayabilme konusunda başkalarına bağımlı olmayan yani öz yeterliliği yüksek olan kişiler ve olaylara karşı tarafın bakış açısıyla bakabilmek olarak tanımlanabilecek empati becerisi yüksek kişiler, beklenti düzeyleri gerçekçi olan kişiler stresle başa çıkmada diğerlerine göre daha başarılı olabilirler. Ayrıca

çalışma hayatına yeni başlamış bireylerde beklenti düzeyinin genellikle yüksek olabilmesi tükenmişliği arttırabilmektedir. (Dalkılıç, 2014:78,85).

Hangi tür kişilik türünün daha fazla tükenme riski taşıdığına yönelik çalışmalar yapılmış, demografik değişkenler gibi bazı özelliklerde düşündürücü sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak sadece, Beş Büyük Faktör Kuramının duygusal denge boyutu ile tükenmişlik arasındaki ilişkide, tutarlı bulgular teoride kabul görür (Deary vd., 1996; Hills ve Norvell, 1991; Zellars, Perrewe, ve Hochwarter, 2000'den naklen Maslach ve Leiter, 2008:499).

Stresle başa çıkma da aktif yaklaşım (kontrol altında tutma, proaktif olma, hükmetme, etkililik, yüzleşme..) iş-aile çatışması ve psikosomatik semptomlarla negatif; iş tatmini ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Kaçınma yöntemiyle başa çıkmada ise (hayalcilik, geçici çare, duygusallık) iş-aile çatışması ve psikosomatik semptomlarla pozitif; iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Burke, 1998:354-355).

Freudenberger'e göre tükenmişlik yaşayan kişiler kendilerinden kaynaklanan nedenleri görme konusunda başarısızdırlar. Bunun yerine örgüt hakkında şikayet etme, alay etme, çevrelerindeki her şeye kusur bulma gibi bir tutum benimseyebilirler. Kişiler kendileri tasarlasalar da; tükenmişliklerini dış güçlere atfederler (1977:26,27).

Sporculara yönelik yapılmış bir çalışmaya göre bir sporcunun tükenmişliği profesyonel düzeyde şiddetli fiziksel ve psikolojik baskının bir kombinasyonu olabilir ve tükenmişlik sıklıkla kişi başarısız olacağını düşündüğünde ortaya çıkar. Kişilik, öz-değer algısı gibi özellikler de tükenmişlik üzerinde etkilidir ancak kronik stresin tükenmişlikte ana etken olması muhtemeldir. Kronik stres ortaya çıktığında, başarı güdüsü ve bağlılık azalır, duygusal, bilişsel, fiziksel ilgisizlik artar (Aghdasi, 2014:28).

Tükenmişlik üzerinde algılanan bilişsel ve somatik kaygının yoğunluğu ve yönü de özgüven gibi önemli bir etkiye sahip olup; tükenmişlik tahminlenmesinde kullanılabilir (Cremades, Wated, ve Wiggins, 2011:224).

Tükenmişlikle ilgili çalışmalarda ırk, yaş ve cinsiyet değişkenlerinin önemli bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Maslach ve Leiter, 2001:417).

Ülkemizde yapılmış olan, bireysel özelliklerle tükenmişlik arasında ilişkiyi araştıran çalışmalar ve bulguları şu şekildedir: Bazı çalışmalarda kadınlarda erkeklerden daha fazla tükenmişlik düzeyi tespit edilirken (Emhan, Kula, ve Töngür, 2013:53) bazılarında tersi söz konusu olabilmektedir (Erol, Sarıççek, ve Gülseren, 2007:246; Balkıs, Duru, Buluş, ve Duru, 2011:158). Literatürde cinsiyet değişkeniyle tükenmişlik arasındaki ilişkiler çelişkilidir. Bazı çalışmalarda tükenmişlik düzeyinin değişmediği, bazı çalışmalarda kadın bazılarında erkeklerde tükenmişliğin daha fazla yaşandığına dair bulgular mevcuttur (Ifeagwazi,2006; Santen vd., 2010;Schorn ve Buchwald, 2007; Sepehrmanesh, vd., 2010; Tümkaya ve Çavuşoğlu, 2010'den naklen Balkıs vd., 2011:158; Burke ve Mikkelsen, 2006:79). Meslekte geçirilen süre ve yaş ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki bulunduğuna dair çalışmalar (Erol, Sarıççek, ve Gülseren, 2007:246; Armutçuk vd., 2011:18) mevcuttur. Yine işe dair algısı olumlu olan çalışanlar ve yetkinlik inancı yüksek olan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha düşük (Gündüz, 2012:1749) olduğuna dair çalışmalar bireysel özelliklerin tükenmişlik üzerinde etkili olduğuna kanıt sağlar niteliktedir.

1.3.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri

Tükenmişlik için kapsamlı bir teorik çerçeve henüz olmamasına rağmen geliştirilen, örgütsel bağlam önemli bir faktör olarak tespit edilmiştir (Burke ve Mikkelsen, 2006:66). Tükenmişliği arttıran ve kişisel faktörlerden daha güçlü tahminleyici olan durumsal faktörlerin tespit edildiği deneysel çalışmalar mevcuttur. Bu açıdan aşırı iş talepleri ve kaynak eksikliği özellikle önemli (Maslach ve Goldberg, 1998:65) olmakla birlikte tükenmişlikle ilişkisi bulunan pek çok örgütsel risk faktörü tanımlanmıştır. İş çevresiyle ilgili bu faktörler altı alanla sınıflandırılmıştır (Maslach ve Leiter, 2008:500,501; Maslach ve Leiter, 1997:38-55; Maslach ve Leiter, 2001:421). Bunlar;

-Aşırı yüklenme: İş taleplerinin çalışan limitlerini aşması olarak ifade edilebilir

-Kontrol: İşyerinde çalışan kişinin kendi kontrolü, özerkliği olarak izah edilebilir

-Ödüllendirme: Ödüller yetersiz kullanılırsa tükenmişlik hassasiyetini arttırabilir,

-Ortaklık: İş yerinde sosyal etkileşimin kalitesi, çatışma konularını da kapsayan karşılıklı destek, yakınlık ve ekip ruhunu ifade eder.

-Adalet: iş yerinde alınan kararların ne ölçüde adil olduğuna dair algı olarak tanımlanabilir.

-Değerler: Kişi ile iş yeri bağlantısını motive eden, kişileri işlerine çeken para ya da terfi ile zamanı değer tokuş eden faydacı yaklaşımın ötesine geçen, iş hedefleri ve beklentilerinin bilişsel ve duygusal gücü olarak ifade edilebilir.

Bu altı konudan birinde oluşan sorun diğer alanlara da sirayet etme eğilimindedir. Örneğin aşırı yüklenme, kontrol ve özerklikte de problem varlığının göstergesidir çünkü kişi aşırı iş taleplerini dışarıdan dayatılan olarak tanımlar. Hangi kişi-iş uyumsuzluğunun diğerlerinden daha önemli olduğu konusu çok açık olmamakla birlikte büyük olasılıkla her birindeki uyumsuzluk tükenmişlik üretme konusunda etkilidir. Değerler; değişen derecelerde diğer beş uyumsuzluğun tükenmişlik üzerindeki direkt etkisine aracılık eder (Maslach ve Leiter, 2001:422,423).

Tükenmişlik öncülleri olarak iş talepleri ve kaynakların yetersizliği özellikle önemlidir. Aşırı iş yükü ve kişisel çatışmaların talebin esas unsurları olmasının yanı sıra; başa çıkma hakimiyeti, sosyal destek, yetenek kullanımı, özerklik ve kararlara katılımın azalması da kritik öneme sahiptir (Maslach ve Leiter, 2001:418; Maslach ve Goldberg, 1998:65).

Olumsuz çalışma ortamı, strese yol açar ve başa çıkma yaklaşımlarının etkinliğine bağlı olarak tükenmişliğe ve düşük başarıyla sonuçlanır (Burke ve Mikkelsen, 2006:66).

Maslach ve Leiter (1997); kişi ile örgütsel çevresinin uyumuna odaklanan, aralarındaki uyumsuzluğun tükenmişlik olasılığını arttırdığını ileri süren bir tükenmişlik modeli formüle etmiştir. Model kişinin kendisinin işiyle uyumunu değerlendirmesini kritik sayar. Yukarda saydığımız aşırı yüklenme, kontrol, ortaklık, adalet, ödüller, değerler iş çevresinin değerlendirilmesinin ölçülmesinde

kullanılmıştır. Hoşa gitmeyen, stresli ortam hem birey hem örgüt için sorun teşkil edebilir (Maslach ve Leiter, 2008:501).

Tükenmişliğin işe dair nedenlerinden aşırı yüklenmeyi, (Freudenberger, 1977:27) yalnızca işin çokluğu ve zaman baskısı ile açıklamak yeterli olmaz çalışanın niteliklerini, yeterliklerini aşan beklentileri de dahil etmek gerekir (Dolgun, 2012:297). Tükenmişlik düzeyinin, aşırı yüklenme (Balkıs vd.,2011:160; Erol, Sarıçiçek, ve Gülseren, 2007; Gündüz, 2012:1749; Gündüz, 2007:296; Burke ve Mikkelsen, 2006:79) ve iş stresi ile arttığı (Armutçuk vd., 2011:18) algılanan sosyal destek ile azaldığı (Gündüz, 2005:163; Gündüz, 2007:296; Karacaoğlu ve Arslan, 2013:472; Burke ve Mikkelsen, 2006:79), iş kontrolü ve kontrol isteği ile tükenmişliğin tüm boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı bulunduğu (Güteryüz ve Aydın, 2006:68) çalışmalar mevcuttur.

Kişisel özelliklerle birlikte işe dair stresler, sosyal ve durumsal kaynaklar gibi örgütsel özelliklerin de tespit edilmesi tükenmişliğin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Dalkılıç, 2014:88). Tükenmişliğin, iş ve işgörenin yapısı arasındaki uyumsuzluk durumunda artması oldukça yüksek ihtimal taşır. Maslach ve Leiter(1997)'a göre tükenmişlik için uygun ortam yaratan örgüt iklimi sorunun bir parçası olduğu gibi çözümün de bir parçası olmalı ve değişmelidir (Dalkılıç, 2014:89-90).

1.3.4. Tükenmişliğin Belirtileri

İş yerindeki stres işin diğer tehlikelerinin yanında yeterince ciddiye alınmayıp iş stresi kategorisi içinde tükenmişlik küçümsenme eğilimindedir. Dolayısıyla kronik stresin erken uyarı işaretleri kolayca gözden kaçırılabilir ve dramatik sonuçlar engellenemeyerek ağır faturalara katlanılmak zorunda kalınabilir. Tükenmişlik bireysel zayıflık kaynaklı olabilir ki bu durumda bireye yönelik iyileştirmeler faydalı olabilir. Benzer biçimde Freudenberger ve Richelson (1980)'a göre tükenmişlik üstün başarının sonucu olarak da tartışılabilmektedir. Bu açıdan tükenmişlik neredeyse erdemli bir davranış olarak kabul edilir çünkü kişinin kendini tamamen adadığının bir göstergesidir. Tükenmişliğin böyle parlatılması risklidir çünkü bu kişilerin bedensel ve ruhsal

olarak iyilik hallerini feda etmeleri ile gurur duyacak hale gelmeleri gibi tehlikeli sonuçlara ulaşabilir (Maslach ve Goldberg, 1998:70).

Kahill literatürdeki tükenmişlik semptomlarını fiziksel, duygusal, davranışsal, kişiler arası ve tutumsal olarak beş kategoriye ayırarak özetlemiştir:

Fiziksel olarak; yorgunluk, fiziksel tükenme, bitkinlik, uyku bozuklukları, kâbus görme, baş, sırt ve mide ağrıları, sindirim sorunları, soğuk algınlığı ve grip gibi somatik problemler gibi belirtilerin tükenmişlikle ilişkili olduğuna dair ampirik çalışmalar bulunmaktadır

Duygusal belirtiler; sinirlilik, kaygı, suçluluk, depresyon, çaresizlik hissi gibi kavramlarla tanımlanmaktadır

Davranışsal belirtiler; işle ilgili davranışlar ve tüketim davranışlarında gözlenir. Kurallara aşırı bağlılık esnemezlik, işe devamsızlık, alkol, ilaç ve sigara kullanımı ve yemek yeme davranışlarında artış olarak gözlenmiştir

Kişiler arası ilişkilere dair; tükenmişliğin; arkadaşlar, müşteriler ve aile üyeleri ile olan ilişkilerde kişilere karşı negatif duygular besleme, uzak durma duyarsız davranışlar sergileme gibi belirtileri tespit edilmiştir

Negatif tutumlar; müşterilere, işe, kişinin kendisine ya da genel olarak hayata karşı gelişebilir. Alaycı, vurdumduymaz, kötümser, savunmacı, müşterilere karşı hoşgörüsüz, mesleki jargon kullanarak (müşterinin anlamayacağı) ve basmakalıp davranışlarla müşteriye insan değilmiş gibi davranmayla birlikte işe karşı ilgide azalma ve işe gitmeye direnç oluşması gibi olumsuz tutumlar tükenmişlikle gelişebilmektedir (Armstrong, 1979; Berkeley Planning Associates, 1977; Forney vd., 1982; Maslach ve Pines, 1977; Pines ve Maslach, 1978'den naklen Kahill, 1988:285-290).

Katılık, sinirlilik, alaycılık, verimsiz çaba gibi belirtiler tükenmişliğin ciddiye alınması gereken yardım çığlıklarıdır. Tükenmişlik yaşayan kişiler normalde düzen karşıtı kişiler değildir; ürettikleri sonuçlar giderek azalsa da, eve iş götürdükleri ya da işte uzun saatler geçirdikleri gözlenir. Esasında, gittikçe daha çok, daha uzun sürelerde çalışma ve sonucunda gittikçe daha az başarı tükenmişliğin ilk işaretleridir. Özünde katkı sunma, fikirlerini açıklama ve öneri

sunma için hevesli olan kişiler tükenmişlik yaşadıklarında bu tutumlarının aksine toplantılarda ilginin azalması olarak yorumlanabilen sessiz, sıkılmış, asık suratlı bir görünüm sergileyebilirler. (Freudenberger, 1977:26).

1.3.5. Tükenmişliğin Bireysel ve Çevresel Sonuçları

Belirli kritik olaylara tepki olarak gelişen akut stres reaksiyonlarının aksine tükenmişlik devamlı olan mesleki stres etkenlerine toplu bir tepkidir. Selye(1967) Genel Adaptasyon Modelinde stres karşısında verilen tepkileri alarm, direnme ve tükenme olarak üç evreli tanımlamıştır. Yapılan çalışmalarda tutarlı biçimde tükenmişliğin; işe bağlılığın azalması, iş tatminsizliğinin, işe devamsızlığın ve iş gücü devir oranının artması, sunulan hizmetin kalitesinin azalması gibi sonuçları olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tükenmişliğin, fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulması dolayısı ile kişide işlev bozukluklarına, evlilik, aile çatışmalarına artan madde bağımlılığına neden olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur (Maslach ve Leiter, 2001:418-419; Maslach ve Goldberg, 1998:65).

İş performansında bozulmalara neden olan tükenmişlik sadece kişiyi değil onunla beraber iş arkadaşlarını ve aile üyelerini de etkiler. Tükenmişlik yaşayan kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığı, başa çıkma becerisi ve özel hayatı ciddiye alınması gereken düzeyde olumsuz yönde etkilenir. Tükenmişlik; baş ağrısı, sindirim sistemi sorunları, yüksek tansiyon, kas gerilimi, kronik yorgunluk gibi fiziksel hastalıklara ve kaygı, depresyon uyku bozuklukları gibi ruhsal sıkıntılara neden olur. Bazı kişiler başa çıkmak için alkol ve ilaç kullanabilir (Maslach ve Leiter, 1997:19).

Tükenmişlik yaşayan kişide içe kapanma, ilişkilerinde yüzeyselleşme, duyarsızlaşma, işe gitmede isteksizlik, devamsızlık, işi olağan süreden daha yavaş yapma, alkol, sigara kullanmaya başlama ya da kullanımında artış, yeme bozuklukları, aile içi gerilimler, güvensizlik, ilgisizlik, kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma, konsantrasyon zorlukları gibi davranışlar gözlenebilir (Dalkılıç, 2014:34-35). Tükenmişlik; bunların yanı sıra iş gücü devir oranını yükseltmesi, kararsızlık ve dikkat eksikliği gibi olumsuz durumlara da sebep olabilmektedir (Tunalıgil, 2013:27).

Tükenmişlik yaşayan kişi genellikle kendisine ne olduğundan bihaberdir. Kendilerinin katı, sınırlı, alaycı ve diğerleri için birlikte çalışılması zor biri olduklarını algılayamazlar. Diğerlerinden daha çok çalışırlar, sağlıklarını harap etme pahasına insanüstü görevleri üstlenirler ancak çabaları beyhudedir ve değer görmez; uykusuzluk ve çeşitli fiziksel rahatsızlıklar yaşarlar. Kontrolsüz devam etmesine izin verilirse etkileri yıkıcı olabilir, tüm örgüte yayılabilir (Freudenberger, 1977:26-27).

1.3.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma

Durumsal ve örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi bireysel faktörlerden daha fazla olduğu halde tükenmişliği azaltmak için önerilen stratejilerin çoğu bireysel faktörlere yönelik olmuştur (Maslach ve Goldberg, 1998:66). Oysaki stres yönetimiyle kişinin kendisine yardım etmesinin etkinliği konusunda (özellikle kişinin stres faktörleri üzerinde fazla kontrol yetkisinin olmadığı iş yerlerinde) fazla inandırıcı kanıt yoktur (Maslach ve Leiter, 2001:423).

Tükenmişliği önlemeye yönelik birey ve çevre etkileşimine odaklanan iki yaklaşımdan söz etmek mümkün. İlki Maslach'ın çok boyutlu modeline dayanan birey ile işinin uyumunu artırarak tükenmişliğin azaltılabileceği yaklaşımıdır. Burada çok boyutlu yaklaşım tükenmişliğin tersine, işe bağlılığa odaklanmaktadır. Bağlılık tükenmişlik gibi üç boyutla tanımlanmaktadır ancak bunlar tükenmişlikteki gibi negatif değil pozitif boyutlardır. Bağlılık; duygusal tükenme yerine yüksek enerji, duyarsızlaşma yerine güçlü katılım ve düşük kişisel başarı yerine etkinlik duygusunu içerir. Bağlılık sürecinde tükenmişlik kavramı işyerindeki örgütsel bağlamın çalışanın refahını nasıl etkilediğine olan bakış açımızı geliştirir.

Model, çalışanların yoğun katılım, bağlılık ve memnuniyetinden tükenmişliğin yorgunluk, soğuma, hevesin kırılması durumlarına kadar örgütsel çevreye çeşitli tepkilerini tanımlar.

İkinci yaklaşım karar verme literatüründen yararlanır ve tükenmişlik riski algılamalarının, gerçekte kendini tüketmenin ihtimalini arttıran yetersiz seçimlere nasıl yönlendirebildiği bağlamında tükenmişliği yeni bir çerçeveye oturtur. Bu

yaklaşımlar tükenmişlik önlenmesi için, tek boyutlu stres modellerinden daha doğrudan strateji sağlar. Çünkü;

1-) Sonuçları değerlendirmek için kriter belirler

2-) Kişi ve koşullardan birine ya da diğerine odaklanmak yerine ikisi arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşır (Maslach ve Goldberg, 1998:63).

Bu çok boyutlu model tükenmişliğin ve bağlılığın daha iyi anlaşılmasını sağlamada tek boyutlu stres modellerinden daha iyidir. Çünkü bu model olgunun karmaşıklığını ve sosyal bağlam içinde yerini daha açık tanımlar. Çeşitli deneyim seviyeleri sadece bireysel değişkenlerin bir fonksiyonu olmayıp, üç boyut üzerinde durumsal faktörlerin etkisini de yansıtmaktadır. Örneğin belirli iş karakteristikleri duygusal stres ve böylece duygusal tükenme veya enerji düzeyini etkiler. Diğer iş karakteristikleri işin başarılı şekilde yürütülmesinde kullanılan kaynakları ve dolayısıyla kişi başarısını etkiler. Diğer deyişle bu model iş süreçleriyle kişisel deneyim arasında daha hassas bağlantıların analizine olanak sağlar.

Bu tür çerçevenin oluşturulmasının avantajı da problemlerin dayanağı ve bunlara önerilen çözümlerin daha açık ifadesini gerektirir ve bu daha etkin önleyici stratejilerin tasarımına yardımcı olacaktır. Ayrıca iş çevresinin yanı sıra bireye ve birey ve koşullar arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanır. Bu yaklaşıma göre müdahale, açıkça tükenmişliğin üç boyutuna göre planlanmalıdır.

Tükenmişlik önlenmesinde hangi stratejilerin etkili olabileceğine karar vermek için birkaç kriterin sağlanması gerekir. Tükenmişlikle ilgili olumlu bir başa çıkma yönteminde rehber olacak açık bir tükenmişlik tanımı, ilgilenilen çıktıların (örn: performans, sağlık vs.) tükenmişlikle nasıl ilişki kurduğu ve kullanılan stratejinin etkinliğini belirlemek açısından gerekli tükenmişlik değerlendirilme yöntemi önemli kriterlerdir.

Daha sağlıklı toplumlar için tükenmişliğin önlenmesi gerekirken önlemeye dair kriterler de; iş ortamının stres faktörlerinin düzenlenmesi, bu faktörlerle başa çıkmaya yardımcı olacak, stresin yaygınlığını azaltmayı amaçlayan önleyiciler ve strese maruz kalanların iyileştirilmesine yönelik tedaviler olarak sıralanır (Maslach ve Goldberg, 1998:66-68).

1.3.6.1. Kişi Odaklı Yaklaşımlar

Literatürde tükenmişliğin önlenmesine yönelik kişi odaklı yaklaşımlar oluşumun önlenmesi veya tedavi şekillerinde karşımıza çıkmaktadır. Burada iş çevresi stres faktörleri reddedilmemekle birlikte kişinin tükenmişliğin önlenmesinde esas role sahip olduğu kabul edilir ve birkaç varsayıma dayanır. İlki; tükenmişlik çalışma ortamı değil birey kaynaklıdır. Homer (1985)' e göre tükenmişlik sadece stresli iş ortamına değil; kişinin çevreye verdiği aşırı çalışma cevabına bağlıdır. İkinci varsayım bu problemle başa çıkma örgütten ziyade kişinin sorumluluğudur (Maslach ve Goldberg, 1998:65-66).

Çeşitliliği ve genişliği dolayısıyla "yönetilemeyen" alanında öne çıkan başa çıkma karmaşık bir süreçtir. Bir dizi kavramsallaştırma ve ölçüm çalışmasıyla, oldukça tutarlı biçimde daha özellikli başa çıkma davranışları ve duygularını kapsayacak şekilde iki temel boyutu öne sürülmüştür: Birinci boyut aktif başa çıkma; kontrol altında tutma, proaktif olma, hükmetme, etkililik, yüzleşme gibi kavramları içerirken; diğer boyut kaçınma; hayalcilik, geçici çare (alkol kullanımı vs.), duygusallık gibi kavramlarla anılır (Burke, 1998:346,348).

Latack'e göre bilişsel değerlendirme stratejilerinden kaçınma davranışı, duyarsızlaşma/uzaklaşma hali ile benzer özellikler taşır. Fakat Leiter ve Maslach (1988) tükenmişlik modelinde kaçınma davranışı, başa çıkmada geçerli bir yaklaşım olmasından ziyade kronik stres semptomu olarak düşünülmüştür (Leiter M. P., 1991:124).

LeBlanc vd. (2008:77) stresle başa çıkma yöntemlerini görev yönelimli, duygu yönelimli ve kaçınma yönelimli başa çıkma yöntemleri olarak sınıflandırır.

Görev Yönelimli Başa Çıkma Yöntemi: Eylem yoluyla stres kaynaklarını ortadan kaldırma ya da değiştirme girişimlerini,

Duygu Yönelimli Başa Çıkma Yöntemi: Strese karşı duygusal tepkileri yönetmek ve duygusal dengeyi sürdürmek amacıyla davranışsal ve bilişsel tepkileri içerir.

Kaçınma Yönelimli Başa Çıkma Yöntemi: Problemlerle yüzleşmekten veya duygusal gerilimden kaçınmaya yönelik, aşırı yemek yeme, alkol kullanımı gibi davranışları içerir.

Tükenmişlik; değerlendirme ve eylem bağlamında kontrol odaklı başa çıkma ile tutarsızdır. Kontrollü başa çıkma davranışı tükenmişlik deneyimi olmayan kişinin enerji düzeyini ve iyimserliğini gösterir (Leiter M. P., 1991:125).

Bireysel önleyici stratejilerin farklı kategorileri bulunmaktadır. Bazıları iş unsurlarının değişmesi, önleyici başa çıkma stratejilerinin geliştirilmesi gibi konularla kişinin işle ilişkisine odaklanır. Diğer stratejiler de; daha rahat yaşam tarzı, sağlığın iyileştirilmesi, kendini tanıma gibi konularla kişinin içsel kaynaklarının güçlenmesine odaklanır ve bunlar kişinin maruz kaldığı stres faktörlerinin etkisini azaltır. Bunlara kısaca değinirsek;

İş Modellerinin Değiştirilmesi: Hommer (1985)'e göre tükenmişliğin önlenmesinde temel önerilerden bir tanesi daha az çalışmadır. Çünkü diğer türlü iş akışı kasıtlı yavaşlatılabilir. Kişinin iş ve özel hayatı arasında denge kurulmasıyla ilgilenilir.

Önleyici Başa Çıkma Becerilerinin Geliştirilmesi: Bu stratejinin amacı işyeri stresinin etkisinin azaltılmasıdır. Burada stres faktörleri değil, strese verilen tepkiler değiştirilmektedir. Bilişsel yapılandırma, beklentilerin değişmesi, insan davranışlarının anlamının yeniden yorumlanması değerlerin belirlenmesi yeni hedefler konulması ve sonraki adımları içerir. Bu stratejiler kişide işteki rolüne dair yeni algı oluşmasında yardımcı olur.

Sosyal Kaynakların Arttırılması: Tükenmişliğin önlenmesinde sosyal destek, etkili yönlendirme, amir desteği, arkadaş ve aile desteği, gibi sosyal kaynaklar kişinin stresle başa çıkmasına yardımcı olur.

Rahat Bir Yaşam Tarzının Geliştirilmesi: Rahatlama strese karşı kullanılan diğer bir stratejidir. Nöroterapi, masaj, meditasyon gibi farklı yöntemler içerir. İş dışında aktiviteler ve hobiler önerilir.

Sağlığın İyileştirilmesi: Tükenmişliğin önlenmesinde sağlık, fiziksel zindelik, esas unsur olup; beslenme ve egzersiz önerileri oldukça işlevsel olmakla birlikte nedene değil sonuca odaklandıkları için eleştirilir.

Kendini Analiz: Kişilerin kendi ihtiyaçlarını, güdülerini daha iyi anlamaları neden tükenmişlik riski altında olduklarına dair öngörü sunar. Kendilerini analiz için çeşitli yöntemler kullanılır. Kişinin narsistik durumuyla ilgili düşünmesi istenir, işle ilgili gerçek dışı beklenti ve standartların yeniden düzenlenmesi, içsel stres faktörlerinin azaltılması gerekebilir, kendi manevi-felsefi değerleri ve etik ifadesi ve kişisel hedeflerle iş ortamının ne kadar uyduğu değerlendirilmesi gerekebilir.

1.3.6.2. Durum Odaklı Yaklaşımlar

Tükenmişlik önleme örgütsel stratejilerinde odak, işin değiştirilmesinden ziyade kişinin işle uyumunun sağlanması şeklinde değiştirilmesi üzerinedir. Kişiyi işyerinde danışma, yardım sunulabilir ancak burada amaç kişiyi işe uyumlamaktır. Kararlara katılım, kontrol duygusunun hissettirilmesi iş streslerinin dönüştürülmesi veya ortadan kaldırılması için önerilir. Pek çok örgütte temel varsayım; “iş stresli olmalıdır çünkü stres insanı daha üretken yapar” olmakla birlikte performansın nitel olduğu örgütlerde stres yıkıcı olabilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998:68).

Rahatlık, destek, sevgi vs bireysel ihtiyaçları anlamak zorunludur ve kişinin kesinlikle ihtiyaç duymadığı şeyin eleştirilmek olmadığı bilinmelidir. Tükenmişlikle mücadelede, cezai olmayan görev değişiklikleri, grup için sorumluluk üstlenmeyi gerektiren aktivitelere katılımın teşviki, konferans, satış toplantıları gibi iş gezileri düzenlenmesi önerilebilir. Bunun yanı sıra diğer üyeler de gözlenerek; tükenmişliğe işleyişin sebep olup olmadığına, sistemde yapısal bir değişikliğe gitmenin gerekip gerekmediğine de karar verilmelidir. (Freudenberger, 1977:27).

Personel seçiminde kişi-iş uyumunun gözetilmesi, örgütsel süreçlere etkinliği arttırmak gayesiyle yönetsel müdahaleler, personelin güçlendirilmesi, kararlara katılmalarının sağlanması, iş zenginleştirme, kariyer danışmanlığı, çevre koşullarının iyileştirilmesi, çatışmaların yönetilmesi, sosyal destek sağlanması,

performans değerleme ve eğitim programları tüklenmişlik önlemede başvurulabilecek örgütsel önleme tekniklerindedir (Dalkılıç, 2014:183-210).

Tüklenmişliğin tek basit bir çözümü olmadığı açıktır. Çeşitli düzeylerde öneriler mevcuttur.

1.3.6.3. Yeni Yaklaşım: Kişi ve Durumun Entegrasyonu

Bireylerin tüklenmişlik deneyimleri sadece buldukları örgütsel bağlamla anlaşılabilir. Böylece kişi ve koşullar arasında karşılıklı etkinin varlığı düşünölmelidir. Durumsal faktörler kişinin davranışlarını nasıl şekillendiriyor ve sınırlandırıyor? Kişi durumu nasıl algılıyor? Durumun riskleri faydaları veya yaygın sosyal normları nelerdir? Bu tür soruların cevapları tüklenmişliğin anlaşılmasında ve önlenmesinde etkili stratejilerin tasarımında önemli rol oynayabilir (Maslach ve Goldberg, 1998:69).

Tüklenmişlik, örgütsel çevreyle ilgili faktörler veya çözölmemiş kişilik ve kariyerle ilgi faktörler veya her ikisinin karşılıklı etkileşimi sonucu gelişebilir (Suran, 1985:741).

Kişi ve durum arasında etkileşim bağlamında Maslach ve Goldberg iki çerçeve öne sürer: İlki, kişinin tüklenmişlik için risk faktörleri hakkında kararları ve algıları açısından iş çevresine yönelik tepkileridir. İkinci çerçeve kişi ve iş çevresi arasındaki altı uyumsuzluk alanında ortaya çıkan tüklenmişliğin nedensel öncülleridir (1998:69). Aşırı yüklenme, kontrol, ödüllendirme, ortaklık, adalet ve değerler olarak yukarıda açıklanmış olan bu alanlar tekrar değinilmeyecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

AMAÇ YÖNELİMİ, ÖRGÜT İKLİMİ ve TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Motivasyon üzerine yapılan çağdaş araştırmalara üç varsayım yön vermektedir:

-Motivasyon; kişilik, görev ve çevresel özelliklerin davranışı ve performansı nasıl etkilediğinin sistematik analizidir.

-Motivasyon; sabit bir özellik olmayıp; kişisel ve durumsal faktörlerin etkisinde olan dinamik bir iç durumdur.

-Motivasyon; performanstan daha ziyade davranış üzerinde etkilidir. Motivasyonun artırılmasıyla performansta artış sağlanması her zaman mümkün olmayabilir (Wiley, 1997:263). Motivasyon kişinin hareket tercihini etkileyen içsel ve dışsal güçlerin eylemidir.

Motivasyon pek çok sosyal bilimci tarafından amaca yönelik davranışın yönü ve devamlılığının uyarılma nedeni olan psikolojik süreç olarak (Hellriegel ve Slocum, 1976; Lawler, 1973; Ryan, 1970; Vroom 1964) tanımlanmıştır. Bu tanımda bazı (örn: seçim ya da uyarılmadan hangisi daha önemli) anlaşmazlıklar olsa da temel özellikler bakımından fikir birliği bulunmaktadır. (Mitchell, 1982:82-83).

2.1. AMAÇ YÖNELİMİ ve TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Birinci bölümde bahsedildiği üzere kişi başarısını ya da başarısızlığını; kendi becerisi, çabası, görevin özellikleri, veya şans gibi farklı faktörlere atfedebilir. Beceri çaba gibi içsel nedenlere yapılan atıfların özgüven ve kişisel tatmin duygusunu arttırması mümkündür. Kişinin başarısına ya da başarısızlığına sebep olarak üzerinde kontrol edilebilir bir faktör olan 'çaba'yı algılamasının; başarılı sonuç sonrasında başarı hissini yaratmasının yanısıra başarısız sonuçlarda da çaresizlik duygusunun oluşmasını dolayısıyla tükenmişliği engellemesi

muhtemeldir. Başarı güdüsü kuramında çaba ve efor arasındaki nedensel ilişki inancı davranış güdüsü için kritik öneme sahiptir. Bunun aksine performansı şansa atfeden ego yönelimli kişilerde rekabetçi sonuçlar kişinin geçmiş performansına yönelik bilgileri gizleyebilmekte ve kişinin motivasyonu yerine tamamen yarışmanın sonuçlarına odaklanabilmektedir. Başarısız olan kişi geçmişteki başarıyla da teselli olmadığı gibi geçmişteki başarısızlığının güdülenmesine olumlu bir etkisi de olmaz. (Ames ve Ames, 1981:411-417). Ego yönelimli kişiler düşük performans durumunda başkalarınca onaylanmayacaklarını düşündüklerinden özgüvenlerini yitirirler. Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları istendiğinde görev yönelimlilerin aksine ego yönelimlilerde performans düşüşü gözlenmiştir (Sargut, 2015:262-263).

Fleet ve Hewit (2005)'e göre başarı deneyiminin mükemmeliyetçiliğin zararlı etkilerine karşı koruyucu rolü bulunmaktadır. Amaca ulaşma ve tatminin kendine yönelik mükemmeliyetçiliğin zararlı sonuçlarını önlemede ılımlaştırıcı (moderatör) rolü oynaması muhtemeldir (Aghdasi, 2014:30). Kendine odaklı mükemmeliyetçilik bu çalışmanın bağımsız değişkenlerinden görev yönelimli kişiliğe atfedilebilecek bir kavramdır.

Kendine odaklı mükemmeliyetçikte, başarı sonuçları üzerinde kişinin kontrolünün varlığına yönelik inançtan dolayı başarı şansı artar. Çünkü başarı bireysel olarak tanımlandığı ve amaçlar proaktif olarak uyumlandığı için; kendine odaklı mükemmeliyetçiliğin başarı çıktısı üzerinde kişisel kontrol duygusuna sebep olduğuna inanıldığı için başarı şansı artar. Başarı algısı sadece önemli bir motive edici değildir; aynı zamanda öz-değer algısında artış sağlar ve diğer muhtemel zayıflatıcı algısal etkilere karşı bir tür direnç yaratılmasına neden olur. Bu nedenle amaca ulaşma ve tatminin, kendine yönelik mükemmeliyetçilik (görev yönelimi) ve tükenmişlik arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı rolü söz konusudur. Flett ve Hevitt (2006)'e göre sosyal kurallarla belirlenmiş mükemmeliyetçilik; diğerleri tarafından kabulü vurguladığı için burada kişinin başarı çıktısı üzerindeki kontrol algısı büyük ölçüde dış etkenlere bağlıdır. Başarı algısının olumlu etkileri başkaları tarafından kabul edilme kaygısıyla yer değiştirdiğinden; başarı algısının tükenmişlikle ilişkide ılımlaştırıcı etkisi olası bulunmamıştır. Ayrıca ustalık ve yetenek kullanımının sporcu odaklanmasını arttırmasından dolayı, temel amacın;

kontrol edilebilir faktörler, öz-referanslı standartlar ve başarı değerlendirmesi üzerinde ılımlaştırıcı etkisi olduğu gösterilmiştir. Dunn vd. (2002)'e göre görev yöneliminin bir yönüyle kendine odaklı mükemmeliyetçiliğin etkileri üzerinde ılımlaştırıcı etkisi vardır çünkü görev yönelimi, çıktılara, performans veya kişisel arasındaki ayırımı odaklanmak yerine *başarı süreçlerine* yoğunlaşır (Aghdasi, 2014:30).

Aghdasi'nin çalışmasında kendi odaklı mükemmeliyetçilikle amaç yöneliminin her iki boyutu arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuş ancak sosyal kurallara göre belirlenmiş mükemmeliyetçilikle amaç yönelimi arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Mükemmeliyetçilik, tatmin ve amaç yönelimi arasındaki etkileşimin etkisi tükenmişliği açıklamada anlamlı bulunmamıştır. Tükenmişlik ile sosyal kurallarla belirlenmiş mükemmeliyetçilik arasında pozitif yönlü ilişki bulunurken kendi yönelimli mükemmeliyetçilik ile ters korelasyon bulunmuştur (Aghdasi, 2014:33).

Duygusal tükenmenin aşırı yüklenmeyle birlikte algılanan kontrol eksikliğiyle (Maslach C. F., 1988:85) ve kişiler arası iletişimle (Leiter ve Maslach, 1988) ilişkili bulunması, bireyi harekete geçiren güdülerin bir işi gerçekleştirmekten haz duyma gibi içsel ya da o işin gerçekleştirilmesi sonucu edinilecek olan ücret, ödül gibi dışsal nedenlere dayanması (Dalkılıç, 2014:78,85) gibi konuların bu çalışmanın bağımsız değişkeni amaç yönelimiyle örtüşüyor olması da amaç yöneliminin tükenmişlik üzerine etkisi olacağını düşündürmektedir.

Bu teorik ve olgusal çalışmalar bağlamında çalışmanın birinci hipotezi şu şekilde tanımlanmıştır:

H₁: Çalışanların amaç yönelimleri onların tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olacaktır.

H_{1a}: *“Çalışanların ego yönelimleri onların tükenmişlik düzeyleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olacaktır.”*

H_{1b}: *“Çalışanların görev yönelimleri onların tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olacaktır.”*

2.2. ÖRGÜT İKLİMİ ve TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgüt iklimini Litwin ve Stringer (1968) örgütte yaşayan, çalışan kişiler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan ve bu kişilerin davranışlarını ve motivasyonunu etkilediği varsayılan ölçülebilir örgüt özellikleri olarak tanımlamıştır (1968:1,29).

Literatürde pek çok çalışmada örgütsel iklim değişkenlerinin tükenmişlik üzerinde etkili esas faktörler olarak kabul edildiği görülmektedir (Glasberg, Eriksson, ve A.Norberg, 2007:392; Jenkins ve Elliott, 2004:629; Lim ve Eo, 2014:139; Green vd., 2014:48; Lavian, 2012:235).

Bireylerde, iş ve örgüte ilişkin; iş yükü, uyumlu çalışma ortamı, karar almaya katılım, yönetsel destek, görevin belirginliği, koordinasyon, etik anlayış ve yönetim yeteneği gibi faktörler tükenmişliğe neden olabilmektedir. Birey ile örgüt iklimi boyutlarını oluşturan bu örgütsel faktörler arasında yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir (O'driscoll ve Schubert, 1988; Vallen, 1993; Friedman, 1991; Maslach, 1999; Freisen ve Sarros, 1989; Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach, 2001; Sweeney ve Summers, 2002; Budak ve Sürgevil, 2005; Kim, 2007'den naklen Dinibütün, 2013:67).

Lazarus ve Folkman'ın (1984) geliştirdiği stres ve başa çıkma paradigmasına göre insanlar başa çıkma becerilerini aşan talepler algıladıklarında bunu stresli bir olay olarak değerlendirecek ve stres deneyimleyeceklerdir.

Bedi ve arkadaşları; kişiler arası saldırganlık davranışları ve tükenmişlik arasındaki pozitif yönlü ilişkide psikolojik iklimin aracılık rolü olacağını önerdikleri çalışmalarında, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde aracı etkisi bulunduğuna dair kanıt sağlamıştır (2013:350,358).

Lavian'ın çalışmasında iklimin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, destekleyici olmayan iklimde stres ve tükenmişlik düzeyi yüksek, destekleyici iklimde ise düşük bulunmuştur (2012:233). D'Alleo ve Santangelo'nun çalışmasında aşırı iş yükü, artan sorumluluklar, sürekli baskı altında hissetme gibi örgütsel özelliklerle tükenmişlik arasında pozitif güçlü ilişki

varlığına karşın; algılanan otonomi, tanınma gibi iklim özelliklerinin tükenmeye karşı güçlü bir koruyucu olabileceği önerilir (2011:1614).

Olumsuz örgüt iklimiyle tükenmişlik arasındaki ilişki pozitif yönlü, (Giorgi, et al., 2016:165), olumlu örgüt iklimiyle tükenmişlik arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Dolayısıyla liderin ve örgütsel değişkenlerin katkısıyla tükenmişlik düzeyi azaltılıp çalışanların iyi oluş hali ve müşteri memnuniyeti arttırılabilir (Green, Albanese, Shapiro, ve Aarons, 2014:47).

Literatürdeki bu bulgular doğrultusunda çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H₁: “Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi onların tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olacaktır.”

H_{2a}: “Çalışanların algıladıkları ego ikliminin onların tükenmişlik düzeyleri üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etkisi olacaktır”

H_{2b}: “Çalışanların algıladıkları görev ikliminin onların tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olacaktır”

2.3. AMAÇ YÖNELİMİ ve TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT İKLİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Motivasyon çalışmalarının büyük çoğunluğu, bilgi süreçleme veya sosyal çevresel açıklamalarla ilgili olup; bireysel farklılıklara odaklanan ihtiyaca dayalı yaklaşımları göz ardı etmektedir. Bilgi süreçleme yaklaşımları çoğunlukla beklenti teorisi, hedef belirleme ve eşitlik teorisiyle örneklendirilmektedir. İş çevresi üzerine odaklanan teoriler örneğin; edimsel koşullanma, iş zenginleştirme gibi teoriler ayrıca önemlidir. Çok az çalışma teorileri entegre ederek tasarlanmıştır.

Motivasyonla ilgili sistemleri uygulamadan önce cevaplanması gereken sorular vardır. Bunlar;

1-İnsanlar nasıl değerlendirilir?

2-İşin gerekleri nelerdir?

Yani motivasyon ilkelerini uygulamak için öncelikle diğer örgütsel faktörleri içeren bir ön çalışmanın yapılması gereklidir. İkincil olarak bir örgütte motivasyon ilkelerini uygulamaya teşebbüs edildiğinde sıklıkla yapılan koşulların uyumlaştırılmasıdır. Bazı durumlar motivasyon sisteminin işleyişini gerçekleştirebilmektedir. Bu koşullar çeşitli işleri, kişileri, teknolojiyi, ekip ruhu gibi unsurları içerebilir (Mitchell, 1982:80-82).

Kişi ve durum arasında etkileşim bağlamında Maslach ve Goldberg'ın öne sürdüğü iki çerçeveden ilki; kişinin tükenmişlik için risk faktörleri hakkında kararları ve algıları açısından iş çevresine yönelik tepkileridir. İkincisi ise kişi ve iş çevresi arasındaki aşırı yüklenme, kontrol, ödüllendirme, ortaklık, adalet ve değerlerde ortaya çıkan uyumsuzluklardır (1998:69).

Talep-Kaynak Modelinde Demerouti vd. tükenmişliğin işe ilişkin talep ve işe ilişkin kaynaklar arasındaki uyumsuzluk sonucu oluştuğunu öne sürmektedir. Talep; çalışanın fiziksel ya da ruhsal çabasını gerektiren; aşırı yüklenme, zaman baskısı, hizmet alan kişi, fiziksel çevre gibi örgütsel koşulları, kaynaklar ise hedefe ulaşmaya yardımcı olan, geri bildirim, ödül, özerklik, katılım, iş güvenliği, yönetici desteği gibi örgütsel koşullardır (2001:502).

Modelde işe ilişkin taleplerin sağlık sorunları ve gerginlik gibi süreçleri, işe ilişkin kaynakların ise örgütsel bağlılıkla sonuçlanabilecek olan motivasyonel bir süreci uyardığı görüşü vardır. Buna göre iş taleplerinin artması durumunda birey, performansını koruyabilmek için daha fazla çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Harcanan çaba bireyde bitkinlik, sinirlilik gibi fiziksel ve psikolojik sonuçlara, devamlılığı halinde de, tükenmişliğe neden olabilmektedir. Bunun aksine işe dair kaynaklar ise çalışanların öğrenme ve gelişmelerini sağlayarak ya da hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olarak içsel ve dışsal motivasyon sağlamaktadır. Sosyal destek, stres ve tükenmişliği önleyen kaynaklar arasında en çok bilinen ve ele alınan durumsal değişkenlerden biridir (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2003; Bakker vd., 2003; Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker, 2005'den naklen Yürür ve Sarıkaya, 2011:540).

Sosyal destek; önemseme, etkili dinleme gibi manevi olabileceği gibi, yapılacak işe yardım etme gibi maddi de olabilir. Tükenmişlik gibi çıktılar

üzerinde hangi sosyal desteğin faydalı olabileceğini açıklayan iki model ileri sürülmüştür. Ana (doğrudan) etki modeline göre sosyal destek maruz kalınan stres seviyesine bakılmaksızın; güvenlik, sosyal iletişim, onay, aidiyet, sevgi gibi önemli insan ihtiyaçlarını karşıladığı için iyi oluş hali için faydalıdır. Buna karşın tamponlama hipotezi; sosyal desteğin stres faktörlerine moderatör (ılımlaştırma) etkisini önermektedir (Jenkins ve Elliott, 2004:623). Vurgulanan kaynak ne olursa olsun sorusu aynı kalmaktadır: Başa çıkma kaynakları stres etkisini nasıl tamponluyor? Tipik olarak stres tamponlama konusu; hangi koşullar altında stresin etki yaptığı/yapmadığının tanımlanabilmesi için bazı potansiyel stres kaynakları ile bazı başa çıkma faktörleri arasındaki etkileşimi kapsayacak biçimde formüle edilir (Wheaton, 1985:352).

Leiter'a göre taleplerin aşırı, kaynakların ise yetersiz olması tükenmişliği artırır. Artan iş yükü, kişiler arası çatışma, rol çatışması/belirsizliği taleplerin ana kaynakları iken; sosyal destek, yetenek kullanımı ise kaynakların öngörülen tedbirleridir (1991:124).

Sosyal desteğin doğrudan etkisi stresin sonuçları üzerinde veya stres faktörleri üzerinde olabilmekteyken tampon etkisi, stres ile stresin sonuçları arasındaki ilişkide sosyal destek etkisinden bahsetmektedir. Cohen ve Wills'e (1985) göre sosyal destek, bireyde sosyal kabul algısı oluşturarak, bireyin sağlığını olumlu etkileyecek olan özsaygıyı artırarak gerilim faktörleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Yürür ve Sarıkaya, 2011:539).

Lazarus and Folkman başa çıkma stillerini; kaçınma, yüzleşme veya analiz olarak tanımlamayı önermiş ve bunları; sorun yönetimi veya duygu düzenlemenin fonksiyonu olarak ifade etmiştir (1984:178).

Örgütün içsel iş çevresinin karakteri, çalışan bilişi, duyguları ve davranışları üzerinde potansiyel bir etkiye sahip olduğu söylenmektedir. İklim yapısının geniş ve tam paylaşılan bir tanım olmamasına rağmen, O iş çevresinin psikolojik olarak önemli yönlerinin paylaşılan algılamaları olarak tanımlanabilir. Bu tanım birkaç noktaya vurgu yapar: a) iklim soyut temelli bir algıdır ve b) iklim algılamaları kişilerin kaygılarına dönük psikolojik anlamı olan şeyleri yansıtır (Ashforth 1985:837).

Ego yönelimli hedeflerin; yeterlilik algısı, yeteneğin varlığı (entity) inancı ve motivasyonel iklimin ego boyutu ile pozitif yönlü ilişki, yeteneğin geliştirilebileceğine ilişkin inançla negatif yönlü ilişki varken görev yöneliminde ise yeterlilik algısı, yeteneğin geliştirilebilir (incremental) olduğuna dair inanç ve motivasyonel iklimin görev boyutuyla pozitif yönlü ilişki, motivasyonel iklimin ego boyutuyla negatif yönlü ilişki belirtilmiştir (Cury vd., 2002:233).

Ego iklimine özgü normatif ödüller veya performans; çaba ve sonuç çıktıları arasındaki ilişkiye ve kişinin kendisi üzerinde kontrolü olduğu inancına sahip kişinin başarı güdüsünü ortaya çıkarmak için gerekli olmayabilir ve gerçekten görev yönelimli kişinin gelişimini, katılımını engelleyebilir (Ames ve Ames, 1981:411-417).

Sosyal bilişsel teorilerin esası insanların kendi gerçekliklerinin aktif kurucuları olduğu fikridir. Bandura'ya göre, kişiler yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmak için çabalarlar. Bu çabayla arzu edilen geleceği gerçekleştirmek, arzu edilmeyeni engellemek mümkün olabilmektedir. Yaşam koşulları üzerinde etki sahibi olabilmek sonuçları öngörebilmeyi bu da duygusal olarak hazır olmayı geliştirir (2009:1). Bu bağlamda çalışanlar kendilerini etkileyen olaylar üzerinde kontrollerini kaybederlerse ne olur? Bir kaygı bir tükenmişlik yaşarlar mı? Sportif alanda geliştirilen rekabetçi kaygı teorisi (Martens:Vealey, ve Burton, 1990:215) rekabetçi kaygının nedenini; çıktı ve çıktının önemi hakkındaki belirsizliğin karşılıklı bir eylemi varsayar. Çalışma ortamının doğası gereği var olan rekabetçi ortamda çalışanlar kendi amaç yönelimleriyle uyumlu ya da uyumlu olmayan amaç iklimi içinde kendilerini bulurlarsa ne olur? İstedikleri çıktılar elde edebilirler mi? Bu uyum ya da uyumsuzluk durumu bir tükenmişlik yaratır mı?

Ames ve Archer (1988) öğrencilerle yaptıkları çalışmada, sınıfta görev iklimi algılayan üyelerce daha etkili stratejiler kullanıldığını, zorlu görevlerin tercih edildiğini, sınıfa karşı daha olumlu tutumların olduğunu ve bu öğrencilerin çabanın arkasından başarının geleceğine dair güçlü bir inançları olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgu amaç yönelimi ve amaç iklimi uyumunun olumlu sonuçlarına işaret etmektedir. Araştırma bulguları uyumsuzluk durumunda ise,

performans hedeflerinin belirgin biçimde yeteneklerine odaklandığını algılayan üyeler, becerilerini olumsuz değerlendirmekte ve başarısızlığı beceri eksikliğine atfetmektedirler (Ames ve Archer, 1988:260). Acaba yönelim ve iklim uyumu sağlayamayan bu üyeler tükenmişlik yaşarlar mı?

Higgins çalışmasında değerlerin (values) nereden geldiğini açıklamaya çalışırken bireylerin farklı yönelime ve farklı araçlara (koşul bağımlılıklara) sahip olarak aynı amaç eylemini izleyebileceğini ileri sürmektedir (Higgins, 2000:1218). “İnsanların bir eyleme katılım araçları onların amaç yönelimleriyle ya da o eylemle ilişkili çıkarlarıyla birlikte devam ettiğinde insanların tecrübe ettiği şeyin düzenleyici uyum” olduğunu ileri sürer. Higgins bütün değerlerin acı ve memnuniyet gibi karşı etkilenmelerin bir tecrübesi olduğunu söylerken, yoğunluğun ise katılımın gücü ve acı ya da memnuniyetin gücünden oluşan iki faktörün bir fonksiyonu olduğunu ileri sürer. Higgins’a göre, düzenleyici uyum; katılımın gücünü artırma ile değere katkı yaparken bu uyum kişinin yaptığı her neyse onun hakkında kişinin kendi kendini iyi hissetmesini sağlar ve bundan dolayı düzenleyici uyum; yargılar, tutumlar, kararlar ve davranışlar üzerinde geniş bir etkiye sahip olur (Higgins, 2005:209).

Başarıya yönelik kişi ve algılanan iklim uyumun çalışanları tükenmişlikten koruyup koruyamayacağını araştıran bu çalışma, iş gören amaç yönelimi ve iklim algılaması arasında uyum olmadığında tükenmişlik artışlarının olacağı, karşıt şekilde iş gören amaç yönelimi ve algılanan iklim arasındaki uyumun düşük seviyeli tükenmişliğe neden olacağını ileri sürmektedir. Başka bir deyişle baskın olarak görev yönelimli çalışanlar için, çaba sarf ederek kendilerini geliştirmelerinin devamlılığı sağlayacak görev iklimi koşullarının, aynı şekilde baskın olarak ego yönelimli çalışanlar için en iyi olmayı sağlayan norm-referanslı ödüllerin elde edilebilirliğini sağlayan ego iklimi koşullarının sağlanmasıyla, çıktılar üzerindeki belirsizlikler ortadan kaldırılarak, çalışanların tükenmişlikten korunabileceği iddia edilebilir. Bu açıklamalar ışığında çalışmanın üçüncü hipotezi alt hipotezleriyle aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₃: “Çalışanların amaç yönelimleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt ikliminin düzenleyici rolü vardır.”

H_{3a}: “Çalışanların ego yönelimlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde görev ikliminin düzenleyici etkisi vardır: Ego yöneliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi, görev ikliminin yüksek düzeylerinde pozitif yönlü ve daha güçlü olacaktır.”

H_{3b}: “Çalışanların ego yönelimlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde ego ikliminin düzenleyici etkisi vardır: Ego yöneliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi, ego ikliminin yüksek düzeylerinde negatif yönlü ve daha güçlü olacaktır.”

H_{3c}: “Çalışanların görev yönelimlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde görev ikliminin düzenleyici etkisi vardır: Görev yöneliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi, görev ikliminin yüksek düzeylerinde negatif yönlü ve daha güçlü olacaktır.

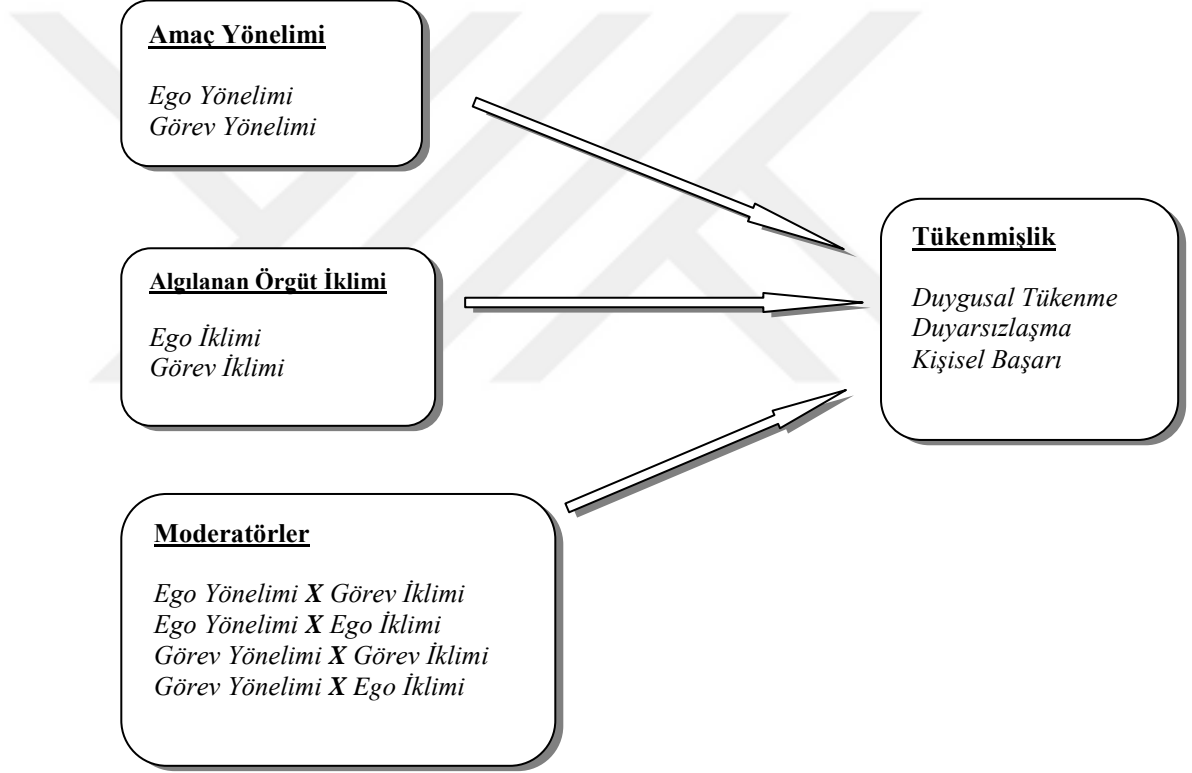
H_{3d}: “Çalışanların görev yönelimlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde ego ikliminin düzenleyici etkisi vardır: Ego yöneliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi, görev ikliminin yüksek düzeylerinde pozitif yönlü ve daha güçlü olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmada çalışanın amaç yönelimi; bağımsız değişkeni, tükenmişlik bağımlı değişkeni ve algılanan örgüt iklimi de moderatör (düzenleyici/ılımlatıcı) değişkeni olarak ele alınmıştır. Çalışmanın modeli (Şekil 3) aşağıdadır:



Şekil 3: Çalışmanın Modeli

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Ankete katılım için yaklaşık 1000 kişiye talep yapılmış ancak sadece 400 kişiden geri dönüş alınmıştır. Sektörde aşırı iş yoğunluğu ve sonuçların bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağına dair güvence verilmesine rağmen çalışanların işlerini kaybetme kaygısıyla isteksiz olmaları, katılımın beklenenin altında

gerçekleşme nedeni olarak belirtilmiştir. Aynı gerekçelerin anket sorularına yanıt verenler için de geçerli olması, araştırmanın sınırlılıklarından biridir.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bankacılık sektöründe artan rekabet ve azalan kâr marjları nedeniyle çalışanlar üzerinde artan satış baskısı, çalışanların hem diğer banka çalışanları, hem kendi banka çalışanları hatta aynı şube çalışanlarıyla bir spor müsabakasındaymış gibi yarıştırmaları, tutturulamayan hedeflerin işten atılma nedeni olabilmesi gibi uygulamaları bankalardaki iklimin ego iklimi olarak tanımlanan rekabetçi iklime çok iyi örnek olabileceği düşünüldüğünden araştırmanın evreni banka çalışanları olarak belirlenmiştir.

Birey düzeyinde yürütülen araştırmanın evrenini Türkiye'de görev yapmakta olan ve Mart 2016 verilerine göre sayısı 200 bin 623 olan banka çalışanları oluşturmaktadır. (TBB, 2016:2,3). Literatürde bu sayıdaki evreni; %5 hata payı ile 384 kişilik örneklemin temsil edebileceği kabul edilmektedir. %5 hata payı ifadesinden kasıt; evrenden 100 defa örneklem seçilmesi durumunda seçilecek örneklemin en az 95 tanesinin ana kütleyi temsile haiz olmasıdır (Altunışık vd., 2010:135). Veri toplama aşaması sonucunda, kayıp veri içermeyen ve sağlıklı bir şekilde doldurulmuş toplam 400 adet anket çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.3.1. Örneklemin Genel Özellikleri

Ocak-Mart 2016 verilerine göre, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1'i ilköğretim, yüzde 15'i orta öğretim, yüzde 78'i yükseköğretim kurumları mezunu, yüzde 6'sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Aynı verilere göre sektörde kadın çalışan oranı %51'dir (TBB, 2016). Tablo 1 de anket katılımcılarının demografik verileri özetlenmiştir.

Tablo 1: Anket Katılımcılarına İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Kadın	247	61,8	Bekar	230	57,5
Erkek	153	38,3	Evli	170	42,5

Yaş	Frekans	Yüzde	Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
18-23 arası	10	2,5	Lise	18	4,5
24-29 arası	148	37,0	Ön lisans	42	10,5
30-35 arası	130	32,5	Lisans	306	76,5
36-41 arası	56	14,0	Lisansüstü	34	8,5
42 yaş üstü	56	14,0			

Ünvan	Frekans	Yüzde	Çalışılan Bölüm	Frekans	Yüzde
Yetkili Yardımcısı	79	19,8	Şube Operasyon	150	37,5
Yetkili	133	33,3	Şube Pazarlama	209	52,3
Yönetmen Yardımcısı	32	8	GM/Bölge Operasyon	27	6,8
Yönetmen	135	33,8	GM/Bölge Pazarlama	14	3,5
Şube/Birim yöneticisi	21	5,3	Toplam	400	100
Toplam	400	100			

İşyerinde Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	40	10,0	1 yıldan az	30	7,5
1-5 yıl	157	39,3	1-5 yıl	113	28,3
6-10 yıl	107	26,8	6-10 yıl	126	31,5
11-15 yıl	21	5,3	11-15 yıl	38	9,5
15 yıldan fazla	75	18,8	15 yıldan fazla	93	23,3
Toplam	400	100	Toplam	400	100

Ankete katılan banka çalışanlarının %61,8'i kadın, %38,3 ü erkek , %57,5'i bekar ve %42,5' i evlidir. Katılımcıların ; %2,5'i 18-23 yaş, %37'si 24-29 yaş, %32,5'i 30-35 yaş, %14'ü 36-41 yaş aralığında, %14'ü 42 yaş üstündedir. Katılımcıların %72'sinin 35 yaş altında oluşu sektör çalışanlarının genellikle genç olduğunu göstermesi bakımından ilgi çekicidir.

Anket sonuçlarına göre katılımcıların %4,5'i lise, %10,5'i önlisans, %76,5'i lisans ve %8,5'i lisansüstü eğitimlidir.

Katılımcıların %89,8'i şube çalışanı olup; % 37,5'i operasyon, %52,3'ü pazarlama bölümlerinde çalışmaktadır. %10,2'lik Genel Müdürlük veya Bölge Müdürlüğü çalışanının da %6,8'i operasyon, % 3,5'i pazarlama birimlerinde bulunmaktadır. Çalışanların unvanlarına baktığımızda; % 19,8 yetkili yardımcısı, %33,8 yetkili, %8 yönetmen yardımcısı, %33,8 yönetmen ve %5,3 oranında şube ya da birim yöneticisi dağılımını görmekteyiz.

Çalışma sürelerine ilişkin, mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri hakkında iki soru sorulmuş olup; toplam çalışma

sürelerine göre %7,5'inin 1 yıldan az, %28,3'ünün 1-5 yıl, %31,5'inin 6-10 yıl, %9,5'inin 11-15 yıl arasında ve %23,2'sinin de 15 yıldan fazla, iş tecrübesine sahip olduğu, şu anki kurumlarında ise %10'unun 1 yıldan az, %39,3'ünün 1-5 yıl, %26,7'sinin 6-10 yıl, %5,3'ünün 11-15 yıl arasında, ve %18,7'sinin de 15 yıldan fazla çalışmakta olduğu görülmektedir.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplama aşamasında kolayda örnekleme yöntemiyle banka çalışanlarına yüze görüşme, e-posta ve sosyal medya gibi kanallarla ulaşılmış, ve anketleri cevaplamaları talep edilmiştir. 400 adet anket geri dönüşü sağlanmış olup; analizler bu veriler üzerinden yapılmıştır

Kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerinin edinilmesine yönelik sorular, ikinci bölümde “Algılanan Başarı Ölçeği”, üçüncü bölümde “Sporda Algılanan Motivasyonel İklim Ölçeği” ve dördüncü bölümde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” bulunmaktadır.

3.4.1. Algılanan Başarı Ölçeği

Çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan amaç (ego ve görev) yönelimi, Roberts vd. (1998, 339) tarafından, sporcuların başarı hedeflerini açıklamak amacıyla geliştirilmiş ve ‘ne olduğunda kendinizi başarılı hissedersiniz?’ sorusunun altında yer alan 12 maddeye katılım düzeylerinin belirlenmesine yönelik oluşturulmuştur. Algılanan başarı ölçeği (POSQ; Perception of Success Questionnaire) araştırma örneklemini oluşturan banka çalışanlarına uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması sırasında Türkçe çeviride anlamı farklılaştırılmayan sorulardan biri ölçekten çıkarılmış ve 6'sı görev yönelimini, 5'i ise ego yönelimini ölçmeye yarayan 11 adet soru bağımsız değişkenlerin ölçümü için kullanılmıştır. Bu sorulara katılım düzeyi 1 (en düşük) ile 5 (en yüksek) arasında değerler alabilen likert tipi skala üzerinde ölçülmüştür.

Ölçek; hedef yönelimlerinin belirlenmesinde görev ve ego yönelimi boyutlarında bireysel farkları ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Ölçekte yer alan

1, 2, 3, 6, 10 ve 11 numaralı sorular ego yönelimini, **4, 5, 7, 8, 9 ve 12** numaralı sorular görev yönelimini tespit etmeye yöneliktir (Roberts, Treasure, ve Balague, 1998:340).

Bu çalışmada 10. soru ile 1. soru anlamca birbirine yakın bulunduğundan 10. Soru çıkarılmış ve bu durumda yeni sıra numaralarıyla **1, 2, 3, 6 ve 10** numaralı sorular ego yönelimini, **4, 5, 7, 8, 9 ve 11** numaralı sorular da görev yönelimini ölçen sorular olmuştur.

3.4.2. Algılanan Motivasyonel İklim Ölçeği

Sporcuların takımlarındaki ego ve görev yönelimli iklimi algılarında bireysel farklılıkları ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş olan; 33 sorudan oluşan Algılanan Motivasyonel İklim Ölçeği (Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire- PMCSQ-2) (Newton vd.,2000, 276-277) soruların birebir Türkçe'ye çevirilmesi sonucunda anlamı birbiriyle örtüşen iki soru bulunduğundan, 19 no'lu soru çıkarılarak 32 soru alınmış ve banka çalışanlarına göre uyarlanmıştır. Katılımcılardan soruları 5 li likert ölçeği üzerinde cevaplandırmaları istenmiştir. .

Görev yönelimli ölçek soruları daha alt boyutlarda; 11, 20, 30, 32 no'lu sorularla birlikte öğrenme, 1, 8, 14, 16, 19, 24, 27, 29, no'lu sorularla çaba/gelişme ve 4, 5, 10, 31 no'lu sorularla her bir takım üyesinin rolünü belirler. Ego yönelimli ölçek soruları da 6, 12, 22, no'lu sorularla takım içi rekabet, 3, 13, 17, 21, 23, 25, 28 no'lu sorularla eşit olmayan tanınma ve 2, 7, 9, 15, 18, 26 no'lu sorularla da hataların cezalandırılması boyutlarını ölçmektedir (Newton, Duda, ve Yin, 2000:284-285).

3.4.3. Tükenmişlik Ölçeği

Üç farklı Maslach Tükenmişlik Ölçeği formu bulunmaktadır. (Aşkun Çelik ve Telman, 2014:170) Söz konusu formlar; İnsani Hizmetler Anketi Formu (MBI-Human Services Survey) (Maslach ve Jackson, 1981:99-113), Eğitimci Anketi formu (MBI-Educators Survey) ve Genel Anket Formu (MBI- General Survey)'ndan oluşmaktadır. Ergin(1992) tarafından Maslach Tükenmişlik Envanteri ismiyle Türkçeye uyarlanması çalışmasında; orijinalinde işe ilişkin tutumların

sıklık belirten 7 düzeyli cevap seçenekleri "0-Hiç bir zaman,1- Çok Nadir, 2- Bazen, 3- Çoğu Zaman, 4-Her Zaman" ifadeleriyle 5 düzeye indirilmiştir (Ergin, 1992:145). Bu çalışmada 22 sorudan oluşan İnsani Hizmetler Anketi Formu (MBI-Human Services Survey) kullanılmıştır.

Tükenmişlik; hem İnsani Hizmetler Formu (MBI-Human Services Surgery) hem de Eğitimci Formunda (MBI-Educators Survey) duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olmak üzere üç alt boyutu yansıtır. Tükenmişlik ölçeğinin üçüncü versiyonu olan Genel Formda (MBI-General Survey) tükenmişlik boyutları biraz daha revize edilmiş olarak; tükenmişlik, sinizm (işten uzak bir tutum) ve profesyonel etkililik olmak üzere orijinal ölçekteki gibi üç boyutu ölçer. (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001:403).

22 sorudan oluşan İnsani Hizmetler Anketi Formu (MBI-Human Services Survey)'de; Tükenmişlik sendromunun belirleyicisi olan duygusal tükenme boyutunu ölçen dokuz soru (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 no'lu), duyarsızlaşma alt boyutunu ölçen beş soru (5, 10, 11, 15 ve 22 no'lu) ve kişisel başarı alt boyutunu ölçen sekiz soru (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 no'lu) bulunmaktadır. Beş noktalı likert tipi tepki skalası üzerinde ölçülen, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları için yüksek skorlar yüksek tükenmeyi ifade ederken, kişisel başarı boyutundan alınan düşük puanlar tükenmişlik göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Bu durumda anlaşılacağı üzere kişisel başarı düzeyini ölçen soruların ters yönde yorumlanması gerekmektedir. Alt boyutların puanları **ayrı hesaplandığı** için Kişisel Başarı boyutunun soru puanlarının terse çevrilmesine gerek olmadan ters yorumlanabilir. (Ergin, 1996:30).

3.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmada anket uygulanarak elde edilen veriler IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Statistics 20 programı aracılığı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

3.5.1. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Öncelikle pilot bir çalışma ile ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak, literatürde kabul gören sonuçların elde edilmesini müteakip alan

araştırması yapılmıştır. Elde edilen verilerle tekrar geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Güvenirlik bir ölçeğin; ölçülmek istenen özelliği tutarlı ve doğru bir şekilde ölçme derecesini ifade eder. Güvenilir bir ölçeğin tekrar tekrar uygulanması durumunda benzer sonuçlar elde edilir. İki temel ölçütten biri aynı ölçekle farklı zamanlarda elde edilen sonuçların, bir diğeri de farklı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçların tutarlılığıdır (Altunışık vd., 2010:123; Büyüköztürk, 2016:181-182). Ölçekteki tüm soruların ölçmek istenilen olguyu açıklamaya yardımcı tipte olması, yani soruların birbirleri ile korelasyonlarının yüksek olması gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2003:434).

Güvenirlik ölçümünde kullanılacak; test-tekrar test, eşdeğer form, iki yarı test, Kuder Richardson-20 (KR-20) ve Cronbach's Alfa (α) güvenilirliği yaklaşımları bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısı ile ölçekteki soruların homojen bir grubu açıklayabilecek bir bütün oluşturup oluşturmadığı araştırılır. Sorulara verilen cevapların toplanması ile birey puanının hesaplandığı ölçeklerde soruların benzerliğini, yakınlığını belirten bir katsayıdır. Sorular standartlaştırılmış ise alfa katsayısı soruların korelasyon veya kovaryansları baz alınarak da hesaplanabilir. Sorular arasında negatif korelasyon olması durumunda Cronbach's Alfa katsayısı da negatif olur ve güvenilirlik modelinin bozulmasına yol açar. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve güvenilirlik derecesinin 0,7 ve üstünde olması güvenilirlik göstergesi olarak değerlendirilir (Akgül ve Çevik, 2003:435).

Bir ölçeğin ölçülmek istenen ölçme derecesi olarak tanımlanan geçerlik ise; ölçekteki soruların ölçmek istediğimiz şeyi ne derece doğru bir biçimde ölçtüğünü gösteren bir kavramdır. (Altunışık vd., 2010:121; Büyüköztürk, 2016:179). Geliştirilen geçerlilik testlerinden; kapsam geçerliği, ölçüt-bağımlı geçerlik, yapı geçerliği çok kullanılanlardandır. Kapsam geçerliği, kullanılan ölçeğin içerdiği maddelerin, ölçülmek istenen olguyu temsil için yeterli olup olmadığını gösterir. Yani ölçülecek olanın öğelerinin, boyutlarının, ölçekte ne düzeyde bulunduğu tespit edilmesidir (Akgül ve Çevik, 2003:121). Ölçekle

elde edilen puanların, belirlenmiş olan bir ya da birden fazla dış ölçütle ilişkisini inceleyen tekniğe de ölçüt bağımlılık geçerliği denir, eşzaman geçerliği ve yordama geçerliği olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Yapı geçerliği ise ölçeğin, ölçülmek istenen davranış kontekstinde soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir biçimde ölçebilmede başarı derecesini gösterir. Yapı geçerliğini görebilmek için kullanılan tekniklerden biri faktör analizi olup; keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır (Büyüköztürk, 2016:133,180). Bu çalışmada ölçeklerin yapı geçerliği için keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesinde korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi (Barlett's Test of Sphericity) ve KMO testleri (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) uygulanır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının yüksek olması arzu edilir çünkü katsayıların yüksek olursa değişkenlerin ortak faktör oluşturma olasılıkları o kadar yüksek olur. Barlett testi korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek düzeyli korelasyonlar olması olasılığını sınar. KMO ise gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayıları büyüklüğünü karşılaştıran bir göstergedir (Kalaycı, 2010:321,322). KMO değeri ne kadar büyük ise veri seti faktör analizi yapılabilmesi için o kadar uygundur denilebilir. KMO oranı 0,80'den büyük olmalıdır ancak 0,60'tan büyük değerler de kabul edilebilir (Albayrak, 2006:132).

3.5.1.1. Algılanan Başarı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Bu çalışmanın veri analizi sırasında verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Barlett küresellik testleriyle ölçülmüş ve uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Algılanan Başarı Ölçeğinin KMO ve Barlett's Test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü(KMO)	,898
Barlett Küresellik testi	$\chi=831,069$ df=45 <,000)

Tablo 3. Algılanan Başarı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analiz Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Görev Yönl. Ego Yönelimi	
BA11 Elimden gelenin en iyisini yaptığımda	,893	
BA8 Zorlukların üstesinden geldiğimde	,878	
BA5 Ciddi düzeyde kişisel gelişim gösterdiğimde	,820	
BA9 Kişisel amaçlarıma ulaştığımda	,819	
BA4 Sıkı çalıştığımında	,632	
BA7 Bana verilen hedefleri tutturduğumda	,587	
BA2 Açık ara üstün durumda olduğumda		,901
BA1 Rakiplerimi yendiğimde		,892
BA6 Rakiplerimden daha iyi performans gösterdiğimde		,746
BA10 Diğer insanlara en iyi olduğumu gösterdiğimde		,693
Açıklanan Toplam Varyans	39,890	32,252
Cronbach's Alpha	,906	,885

Uygulanan keşfedici faktör analizi sırasında ego yönelimini ölçmeye yarayan bir soru iki faktöre de yüklendiği için ölçekten çıkarılmış ve kalan soruların kuramsal beklentilerle uyumlu iki boyutlu bir yapı oluşturdukları görülmüştür. Toplam varyansın %72'sini açıklayan bu yapıyı oluşturan soruların faktör yükleri 0,587 (en düşük) ile 0,901 (en yüksek) aralığında değişmektedir. Sonucu mükemmele yakın (Albayrak, 2006:132) olan KMO (0,898) ve Barlett's küresellik testleri ($P<,01$) verilerin faktör analizine uygunluğuna kanıt sağlamaktadır (Tablo 3). Güvenirlilik hesaplanmasında Cronbach's alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir (Altunışık vd., 2010:124). Bu bilgi ışığında görev yönelimi ($\alpha=,906$) ve ego yönelimi ($\alpha=,885$) boyutlarının her ikisi için de oldukça yeterli bir güvenilirlik düzeyi sağlanmıştır.

3.5.1.2. Algılanan Motivasyonel İklim Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Uygulanan keşfedici faktör analizi sonucunda, ölçeğin yapı geçerliliğini olumsuz etkileyen; 1, 3, 12, 13, 16, 19, 20, 22, 24 ve 25 no'lu sorular ölçekten çıkarılmış ve görev yönelimli örgüt iklimi (12 soru) ile ego yönelimli örgüt iklimi (11 soru) sorularının ayrı faktörler altında toplandıkları iki boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Toplam varyansın 0,54'ünü açıklayan bu yapı için elde edilen KMO (0,920) ve Barlett's küresellik testleri ($P < ,01$) de beklenen değerleri almıştır.

Tablo 4. Algılanan Motivasyonel İklim Ölçeğinin KMO ve Barlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü (KMO)	,920
Barlett Küresellik testi	$\chi^2 = 5082,001$ df =253 (p<,000)

Güvenilirlik katsayıları görev yönelimli örgüt iklimi için ($\alpha = ,928$) ve ego yönelimli örgüt iklimi için ($\alpha = ,901$) olarak hesaplanmıştır. Alfa katsayısına bakarak bu ölçeğin de oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçek Maddeleri	Görev İklimi	Ego İklimi
Öİ20 İşyerimde yöneticim çalışanların birbirlerini desteklemesini teşvik eder.		,814
Öİ30 İşyerimde çalışanlar; tam bir ekip ruhuyla çalışır		,809
Öİ32 İşyerimde çalışanlar; en iyiyi ve mükemmeli yakalamak için birbirlerine		
Yardım eder		,800
Öİ11 İşyerimde çalışanlar birbirlerinin işi öğrenmesine yardım eder		,776
Öİ27 İşyerimde; çalışanların zayıf yönlerini güçlendirmeleri teşvik edilir		,745
Öİ31 İşyerimde çalışanlar kendilerini ekibin en önemli üyesiymiş gibi hissederler		,742
Öİ10 İşyerimde, her seviyedeki çalışan önemli bir role sahiptir		,739

Öİ29 İşyerimde odak noktası, her iş uygulamasını geliştirmektedir	,738	
Öİ5 Yöneticim ekip başarısında her çalışanın hayati olduğuna inanır	,726	
Öİ14 İşyerimde yöneticim çalışanların iyi olmadıkları becerileri geliştirdiklerinden emindir	,695	
Öİ4 İşyerimde her çalışan şubeye/ birime önemli bir şekilde katkıda bulunur	,692	
Öİ8 İşyerimde ekip arkadaşlarım ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarında kendilerini iyi hissederler	,678	
Öİ15 Yöneticim işyerindeki karmaşıklıklardan dolayı çalışanları azarlar	,790	
Öİ2 İşyerimde çalışanlardan biri hata yaptığında yönetici çılgına döner	,750	
Öİ18 İşyerimde çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılır	,738	
Öİ28 İşyerimde, yönetici bazı çalışanları kayırır	,732	
Öİ7 İşyerimde yöneticim sadece en iyi olan çalışanın şube/birim başarısına katkıda bulunduğunu düşünür	,729	
Öİ17 İşyerimde sadece rakamsal hedeflerini tutturan çalışanlar övgü alır	,721	
Öİ23 İşyerimde çalışmak istiyorsan en iyi çalışanlardan biri olmalısın	,685	
Öİ26 İşyerimde çalışanlar hata yapmaktan korkar	,676	
Öİ21 İşyerimde yöneticim en iyi çalışanın kim olduğunu düşündüğünü açıkça belli eder	,668	
Öİ6 Yöneticim çalışanları sadece diğer çalışanlardan daha başarılı olduklarında över	,667	
Öİ9 İşyerimde, çalışanlar hatalarından dolayı işlerini kaybeder	,633	
Açıklanan Toplam Varyans	29,811	24,586
Cronbach's Alpha	,928	,901

3.5.1.3. Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliğine kanıt sağlamak üzere keşfedici faktör analizi uygulanmış ve birbirinden bağımsız alt skalalar üretebilmek amacı ile ortogonal faktör rotasyonu (varimax yöntemi) kullanılmıştır (Akgül ve Çevik, 2003:423).

Tablo 5. Tükenmişlik Ölçeğinin KMO ve Barlett's Test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü (KMO)	0,896
Barlett Küresellik testi	$\chi^2= 3452,421$ df =153 (p<,000)

Faktör analizinde ölçek orijinalinde olduğu gibi üç faktöre ayrılmıştır. Ancak faktör analizi sırasında, kişisel başarı boyutundan “4” no’lu 1 adet soru aynı anda birden fazla faktöre yüklendiği (binişik) için ve duyarsızlaşma boyutundan “10, 11, ve 22”no’lu 3 adet soru kuramsal beklentilere aykırı şekilde farklı faktör (duygusal tükenme boyutu) altında toplandıkları için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan maddeler için kuramsal beklentilere uygun şekilde üç boyutlu bir yapı elde edilmiş olup bu yapıyı oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,333 (en düşük) ile 0,861 (en yüksek) aralığında değişmektedir. Elde edilen üç faktörlü yapı toplam varyansın %58,83’ünü açıklamaktadır. Uygulanan KMO (0,896) ve Barlett’s küresellik testleri (P<,01) verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
TK2_DT İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	,847		
TK1_DT İşimden soğuduğumu hissediyorum	,828		
TK8_DT Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	,826		
TK3_DT Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	,815		

TK13_DT İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	,793		
TK14_DT İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	,714		
TK20_DT Kendimi çok çaresiz hissediyorum	,648		
TK6_DT Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcıdır	,632		
TK16_DT Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak, bende çok fazla stres yaratıyor	,572		
TK19_KB Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim	,767		
TK17_KB İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosfer yaratırım	,721		
TK18_KB İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim	,696		
TK21_KB İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	,656		
TK7_KB İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	,651		
TK12_KB Çok şeyler yapabilecek güçteyim	,627		
TK9_KB Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	,608		
TK15_DY İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	,819		
TK5_DY İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki kişilikten yoksun objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum	,714		
Açıklanan Toplam Varyans	30,016	18,650	10,164
Cronbach's Alpha	,913	,802	,720

Tükenmişlik ölçeğinin içsel tutarlılığına kanıt sağlamak üzere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha istatistikleri, duygusal tükenme ($\alpha=,913$), kişisel başarı ($\alpha=,802$) ve duyarsızlaşma ($\alpha=,720$) boyutlarının her üçü için de beklenen düzeyde güvenilirlikten bahsedilebileceğini göstermektedir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.6.1. Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi iki değişken arasında ilişkinin veya bağımlılığın kuvvetini ölçmeye yönelik bir analiz yöntemidir (Altunışık vd., 2010:226). Korelasyon analizi bağımsız değişkenin değişmesiyle bağımlı değişkenin ne yönde değişeceği gösterir. Korelasyon analizi ile iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı, eğer var ise bu ilişkinin ne denli kuvvetli olduğu korelasyon katsayısı ile belirlenir. “r” ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alabilir. “r” değeri pozitif ise aradaki ilişki pozitif yönlüdür yani bağımsız değişken artarken bağımlı değişken de artmakta, bağımsız değişken azalırken de bağımlı değişken azalmaktadır. “r” değeri negatif ise aradaki ilişki ters yönlüdür ve bu durumda bağımsız değişken artarken bağımlı değişken azalma, azalırken de artma eğilimi göstermektedir (Sungur, 2010:115). Korelasyon analiziyle değişkenler arasındaki doğrusal (lineer) ilişkinin varlığı araştırılır, korelasyon analizi doğrusal olmayan ilişki hakkında bilgi vermez. “r” değeri +1 olması pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin varlığı, -1 olması ise değişkenler arasında yine mükemmel ancak ters yönlü bir korelasyon ilişkisinin varlığı anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması iki değişken arasında gözlenebilen bir ilişki olmadığını ifade eder (Altunışık vd., 2010:226). Korelasyon katsayısının yorumlanması konusunda üzerinde tam bir mutabakat sağlanamamış olsa da; $\pm(0,70-1,00)$ aralığındaki katsayı yüksek, $\pm(0,30-0,70)$ aralığındaki katsayı orta, $\pm(0,00-0,30)$ arasındaki katsayı da düşük düzeyde ilişki olarak yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2016). Korelasyon analizi sebep-sonuç ilişkisine dair bilgi vermez (Sungur, 2010:115).

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında ön bilgi elde etmek amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığı araştırılmıştır. Çoklu doğrusal bağlantı probleminin tespitine yönelik ayrıca varyans arttırıcı faktörler (VIF) kullanılmıştır. VIF değeri 10'dan küçüktür. VIF değerinin 10'dan küçük olması çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığına kanıt sağlamaktadır (Albayrak, 2005:110).

GRVİKL: Görev İklimi,

EGOİKL: Ego İklimi,

DT: Duygusal Tükenme,

KB: Kişisel Başarı,

DUY: Duyarsızlaşma,

AY_Ego: Ego Yönelimi,

AY_Görev: Görev Yönelimini

ifade etmekte olup; korelasyon ilişkileri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 7. Korelasyon Tablosu

	\bar{X}	σ	1	2	3	4	5	6	7
1-GRVİKL	3,08	,044	1						
2-EGOİKL	2,95	,044	,097	1					
3-DT	3,13	,046	-,187**	,392**	1				
4-KB	3,58	,035	,381**	,108*	,073	1			
5-DUY	2,34	,055	,121*	,316**	,548**	,077	1		
6-AY_Ego	3,23	,055	,349**	,329**	,045	,330**	,037	1	
7-AY_Görev	3,77	,052	,512**	,335**	,002	,357**	,030	,607**	1

** . p<0,01

*. P<0,05

Bu çalışmanın Tablo 8’da özetlenen tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; çalışmanın bağımsız değişkeni amaç yöneliminin *ego yönelimi* boyutu ($\bar{X} = 3,234, \pm,055$) ve *görev yönelimi* boyutlarının ($\bar{X} = 3,774, \pm,052$) ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Çalışmanın düzenleyici değişkeni algılanan motivasyonel iklimin *ego iklimi* boyutu $\bar{X} (= 2,945, \pm,044)$, *görev iklimi* boyutu ise ($\bar{X} = 3,078, \pm,044$)

ortalama ve standart sapma değerlerine sahiptir. Bağımlı değişken tükenmişliğin boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri de; duygusal tükenme boyutu ($\bar{X} = 3,133, \pm,046$) duyarsızlaşma boyutu ($\bar{X} = 2,341, \pm,055$) ve düşük kişisel başarı boyutu ise ($\bar{X} = 3,586, \pm,035$) şeklindedir. Duyarsızlaşma ve özellikle duygusal tükenme ortalamasına bakıldığında yüksek düzeyde tükenmişlikten söz etmek mümkün iken ters olarak yorumlanması gereken kişisel başarı ortalamasının yüksek olması bu boyutta tükenmişliğin yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir. Yani banka çalışanları yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşarken daha düşük düzeyde duyarsızlaşmakta ancak Maslach modeline (Maslach ve Jackson, 1981) göre üçüncü aşama olan kendini başarısız hissetme yani düşük kişisel başarı boyutunda beklenenin aksine çalışanlar kendilerini çok da başarısız görmemektedir.

Düzenleyici değişken olarak alınan *görev iklimi* ve bağımlı değişken olarak alınan *duygusal tükenme* arasında ($r=,187, p<,01$) negatif yönlü ve zayıf, yine düzenleyici değişken olarak alınan *ego iklimi* değişkeni ve bağımlı değişken olarak alınan *duygusal tükenme* arasında ($r=,392, p<,01$) ise pozitif yönlü orta düzeyde ilişki mevcuttur. *Amaç yönelimi (ego ve görev yönelimi)* değişkeni; tükenmişlik değişkeninin **sadece kişisel başarı** boyutu ile ilişkili bulunmuş olup; *ego yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında ($r=,330, p<,01$) , *görev yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında ($r=,357, p<,01$) pozitif yönlü orta düzeyde ilişki görülmektedir. Tükenmişlik boyutlarından sadece *duygusal tükenme* ve *duyarsızlaşma* boyutları arasında ($r=,548, p<,01$) pozitif yönlü, orta düzeyli bir ilişki söz konusudur. Düzenleyici değişkenin *görev iklimi* boyutu ve bağımlı değişkenin *kişisel başarı* boyutu arasında ($r=,381, p<,01$) pozitif yönlü orta düzeyli ilişki söz konusu iken; *ego iklimi* boyutu ve *kişisel başarı* boyutu arasındaki ilişki ($r=,108, p<,05$) pozitif yönlü ancak düşük düzeylidir. *Görev iklimi* değişkeni ve *duyarsızlaşma* arasında ($r=-,121, p<,05$) negatif yönde düşük düzeyde ilişkiliyken; *ego iklimi* değişkeni ve *duyarsızlaşma* ($r=,316, p<,01$) arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişkili görülmektedir. Bağımsız değişken boyutlarından hem *ego yönelimi* değişkeni ve düzenleyici değişken boyutlarından *ego iklimi* ($r=,329, p<,01$) arasında, hem de görev yönelimi boyutu ve *görev iklimi* boyutu ($r=,349, p<,01$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki varlığı söz konusudur. Bağımsız değişkenin *görev*

yönelimi boyutu ve düzenleyici değişkenin *ego iklimi* boyutu ($r=,335$, $p<,01$) arasında ve yine *görev yönelimi* ile *görev iklimi* ($r=,512$, $p<,01$) arasında da pozitif yönlü orta düzeyde ilişki mevcuttur.

3.6.2. Regresyon Analizi Bulguları

Veriler çoklu doğrusal regresyon analizi ile analiz edilmiştir. Regresyon analizi; bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında (basit doğrusal regresyon) olabildiği gibi, birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki (çoklu regresyon) ilişkilerin matematiksel bir dille izah edilmesidir (Küçüksille, 2010:199,259). Çoklu doğrusal regresyon analizi; bağımlı değişkenle ilişkili olan birden fazla bağımsız değişkene ait verilerle bağımlı değişkenin tahminlenmesi amacıyla yapılır. Çoklu doğrusal regresyon analizi bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönü, açıklanan varyans miktarı, açıklanan varyansın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı konularında yorum yapılması imkânı sağlar (Büyüköztürk, 2016:98).

Bağımlı değişken y ile ifade edilir ve genellikle k sayıda bağımsız değişkenle ilişkili olabilir. Bu ifade çoklu doğrusal modeli ismini alır ve matematiksel olarak şu şekilde ifade edilir:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$$

Modelde β_i $i=0,1,2..k$ parametreleri regresyon katsayılarını, x_j $j=0,1,2...k$ sayıda bağımsız değişkeni simgeler. Model x_j bağımsız değişkenlerinin k boyutlu bir uzayında bir düzlemi temsil eder. Etkileşim etkilerini içeren modeller çoklu doğrusal regresyon tekniğiyle analiz edilebilir ancak modelle elde edilen yüzey şekli doğrusal olmasa da model doğrusal regresyon modelidir. Genellikle parametreleri (β katsayıları) doğrusal olan her tür regresyon modeli; modelin oluşturduğu yüzey şeklinin ne olduğundan bağımsız olarak doğrusal regresyon modelidir (Montgomery, Peck, ve Vining, 2013:68,69).

Çoklu doğrusal regresyonun, bağımsız değişkenlerin birlikte etkisini gösterebilmesinin yanı sıra; diğer değişkenler kontrol altında tutularak her bir

değişkenin etkisini ayrı ayrı gösterebilmesi en önemli bir avantajdır (Akgül ve Çevik, 2003). Çoklu regresyon analizinde kısmi eğim, kısmi regresyon katsayısı olarak da bilinen β katsayısı (eğim) diğer değişkenler sabitken, bağımsız değişkenin bir birim artması durumunda bağımlı değişkendeki değişimin miktarı konusunda bilgi verir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisini gösteren R^2 , tüm değişkenlerin bağımlı değişkende açıkladığı varyans oranını verir.

Etkileşim etkilerini içeren modeller de çoklu doğrusal regresyon yöntemiyle analiz edilebileceğinden (Montgomery, Peck, ve Vining, 2013:69). bu çalışmada hiyerarşik regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Hipotez edilen moderatör (düzenleyici/ılımlaştırıcı) ilişkinin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) çalışması referans alınmıştır. Buna göre amaç (ego ve görev) yönelimi ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin yönünün veya büyüklüğünün ego ve görev yönelimli örgüt iklimlerinin düşük ve yüksek düzeyleri için farklılaşacağına dair öngörünün sınanması için bağımsız değişken ile düzenleyici değişken arasındaki etkileşimin anlamlılığının yorumlanması gerekmektedir.

Amaç yöneliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi ve algılanan motivasyonel iklimin moderatör rolünün incelenmesi için kurgulanan regresyon modellerinde:

Amaç Yönelimi (Ego ve Görev Yönelimi); bağımsız değişken, Algılanan Motivasyonel İklim (Ego İklimi ve Görev İklimi); moderatör (düzenleyici) değişken, Tükenmişlik (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı); bağımlı değişkendir.

Montgomery vd. (2013:69)'ne göre etkileşim etkisi içeren modeller çoklu doğrusal regresyon yöntemleriyle analiz edilebilir. Bu bilgiler ışığında;

$$y_1 = \text{Duygusal Tükenme}, y_2 = \text{Kişisel Başarı}, y_3 = \text{Duyarsızlaşma}$$

$$x_1 = \text{Ego Yönelimi}, x_2 = \text{Görev yönelimi}, x_3 = \text{Görev İklimi}, x_4 = \text{Ego İklimi}$$

olmak üzere oluşturulan ve aşağıda yer alan 18 modelin test edilmesi gerekmektedir:

$$\text{Model 1: } y_1 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \epsilon$$

$$\text{Model 2: } y_1 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon$$

$$\text{Model 3: } y_1 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{1,3} x_1 x_3 + \varepsilon$$

$$\text{Model 4: } y_1 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{1,4} x_1 x_4 + \varepsilon$$

$$\text{Model 5: } y_1 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{2,3} x_2 x_3 + \varepsilon$$

$$\text{Model 6: } y_1 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{2,4} x_2 x_4 + \varepsilon$$

$$\text{Model 7: } y_2 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \varepsilon$$

$$\text{Model 8: } y_2 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon$$

$$\text{Model 9: } y_2 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{1,3} x_1 x_3 + \varepsilon$$

$$\text{Model 10: } y_2 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{1,4} x_1 x_4 + \varepsilon$$

$$\text{Model 11: } y_2 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{2,3} x_2 x_3 + \varepsilon$$

$$\text{Model 12: } y_2 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{2,4} x_2 x_4 + \varepsilon$$

$$\text{Model 13: } y_3 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \varepsilon$$

$$\text{Model 14: } y_3 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon$$

$$\text{Model 15: } y_3 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{1,3} x_1 x_3 + \varepsilon$$

$$\text{Model 16: } y_3 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{1,4} x_1 x_4 + \varepsilon$$

$$\text{Model 17: } y_3 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{2,3} x_2 x_3 + \varepsilon$$

$$\text{Model 18: } y_3 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_{2,4} x_2 x_4 + \varepsilon$$

Regresyon analiz sonuçlarında;

R^2 : bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama gücünü,

F: modeli bütünsel olarak değerlendirip istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ölçmek için yapılan varyans analizini

β : (Beta) katsayıları,

t: Beta katsayılarının istatistiksel olarak anlamlılığını ölçmek için yapılan t-test istatistiğini,

p (sig): F ve t-istatistiklerinin anlamlılık düzeylerini göstermekte olup; regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 8. Regresyon Analizi Sonuçları

	Duygusal Tükenme					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Ego Yön.	,073	,001	-,001	,002	,001	,001
Görev Yön.	-,046	-,037	-,031	-,054	-,044	-,046
Görev İklimi		-,210**	-,209**	-,223**	-,210**	-,216**
Ego İklimi		,424**	,427**	,415**	,421**	,421**
Ego Yön*Görev İklimi			,019			
EgoYön*Ego İklimi				-,096*		
GörevYön*Görev İklimi					-,017	
GörevYön* Ego İklimi						-,034
F	,669	25,54**	20,42**	21,44**	20,41**	20,50**
R ²	,003	,206	,206	,214	,206	,206
	Kişisel Başarı					
	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12
Ego Yön.	,179**	,167**	,167**	,166**	,166**	,166**
Görev Yön.	,248**	,129*	,127*	,136*	,138*	,136*
Görev İklimi		,259**	,258**	,264**	,260**	,264**
Ego İklimi		-,015	-,016	-,011	-,010	-,012
EgoYön*Görev İklimi			-,006			
EgoYön*Ego İklimi				,041		
GörevYön*Görev İklimi					,024	
GörevYön* Ego İklimi						,027
F	34,43**	24,35**	19,44**	19,61**	19,48**	19,512**
R ²	,148	,198	,198	,199	,198	,198
	Duyarsızlaşma					
	Model 13	Model 14	Model 15	Model 16	Model 17	Model 18
Ego Yön.	,087	,023	,023	,023	,023	,023
Görev Yön.	-,084	-,108	-,111	-,107	-,117	-,104
Görev İklimi		-,108*	-,108*	-,108*	-,109*	-,105*

Ego İklimi		,355**	,354**	,356**	,351**	,357**
EgoYön. X Görev İklimi			-,008			
EgoYön. X Ego İklimi				,003		
Görev Yön. X Görev İklimi					-,023	
GörevYön. X Ego İklimi						,016
F	1,147	14,71**	11,74**	11,74**	11,78**	11,76**
R ²	,006	,130	,130	,130	,130	,130

**= p < 0,01,

*= p < 0,05

1-6 no'lu modellerde bağımlı değişken tükenmişliğin duygusal tükenme boyutudur. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 9) modellerin F değerlerine göre amaç yönelimi ve duygusal tükenme arasında ilişkiyi sorgulayan Model 1 (F=,669, p=,513) ve aynı şekilde *amaç yönelimi* ve *duyarsızlaşma* arasındaki ilişkiyi sorgulayan Model 13'ün bütünsel olarak anlamlı olmadığı (F=1,147, p=,318) görülmüştür.

Model 2'de (F=25,54, p=,000) amaç yönelimlerinin (ego yönelimi p>,10, görev yönelimi p>,10) duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığından H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri reddedilmektedir. *Görev iklimi* ve *duygusal tükenme* arasında negatif yönlü ($\beta = -210$, p=,000), *ego iklimi* ve *duygusal tükenme* arasında ise pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($\beta = ,424$ p<,01) bulunduğu görülmektedir. Bu bulgu H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerini desteklemektedir. *Duygusal tükenme* değişkenine ait toplam varyansın %20,6'sı modele dahil edilmiş olan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (R²=,206).

Model 3'te (F=20,42, p=,000) *ego yönelimi* (p>,10) ve *görev yönelimi* (p>,10) ile *duygusal tükenme* arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığından H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri ret, *görev iklimi* ve *duygusal tükenme* arasında negatif yönlü ($\beta = -,209$, p= ,000), *ego iklimi* ve *duygusal tükenme* arasında ise pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($\beta=,427$, p=,000) olduğundan H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri kısmen (duygusal tükenme boyutu bakımından) kabul

edilmektedir. Duygusal tükenme değişkenine ait toplam varyansın %20,6 ($R^2=,206$)'sının modeldeki değişkenlerle açıklandığı görülmektedir. Modelde test edilen ego yönelimi algılanan görev iklimi etkileşim etkisinin düzenleyici rolüne ilişkin beklenen kanıt sağlanamamıştır ($\beta = -,019, p=,687$).

Model 4'te ($F=21,44, p=,000$) *ego yönelimi* ($p=,969$) ve *görev yönelimi* ($p=,391$) ile *duygusal tükenme* arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı (H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri ret), *görev iklimi* ve *duygusal tükenme* arasında negatif yönlü ($\beta=,223, p=,000$), *ego iklimi* ve *duygusal tükenme* arasında pozitif yönlü ($\beta=,415, p=,000$) ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler (H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri kısmen kabul) görülmektedir. Modelde incelenen ego yönelimi kişilik özelliği ve ego iklimi etkileşiminin tükenmişliğe etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=-,096; p=,041$) ve modelde açıklanan varyansın %21,4 ($R^2=,214$) olduğu görülmektedir. Etkileşim etkisinin sınındığı modelde bu bulgularla H_{3b} hipotezi desteklenmektedir.

Görev yönelimi kişilik özelliği ve *görev iklimi* etkileşiminin *duygusal tükenme* üzerine etkisinin sınındığı Model 5'te ($F=20,409, p=,000$) bu etkinin varlığına kanıt sağlayacak anlamlılık düzeyi ($\beta = -,017, p=,745$) bulunmamaktadır. Bu sonuç H_{3c} hipotezinin desteklenmediğini ifade etmektedir. Modelde test edilen *ego yönelimli* kişilik ve *duygusal tükenme* arasında ($p>,10$), *görev yönelimli* kişilik ve *duygusal tükenme* arasında ($p>,10$) anlamlı bir ilişki bulunamamış yani bu modelde; H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerine kanıt sağlanamamıştır. *Görev iklimi* ve *duygusal tükenme* arasında negatif yönlü ($\beta = -210, p=,000$), *ego iklimi* ve *duygusal tükenme* arasında ise pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($\beta=,415, p=,000$) bulunmasıyla H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri destek bulmaktadır. Etkileşim etkisine dair sonuç anlamlı çıkmadığından H_{3c} hipotezi desteklenmemektedir. Modelde açıklanan varyans %20,6 ($R^2=,206$)'dır.

Model 6'da ($F=20,50, p=,000$) amaç yöneliminin *duygusal tükenme* üzerinde anlamlı etkiye rastlanmadığından (*ego yönelimi* $p>,10$ ve *görev yönelimi* $p>,10$) H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri reddedilmekte olup; *görev iklimi* ve *duygusal tükenme* arasında negatif yönlü ($\beta = -,210, p=,000$), *ego iklimi* ve *duygusal tükenme* üzerinde pozitif yönlü ($\beta=,421, p=,000$) ve istatistiksel olarak anlamlı

bir etkisinin konusu olması H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerine kanıt niteliğindedir. Etkileşim etkisinin sırandığı modelde sonucun anlamsız olması nedeniyle ($p>,10$) H_{3d} reddedilmektedir. Açıklanan varyans %20,6 ($R^2=,206$)'dır.

Bağımsız değişken boyutları ve *moderatör değişken* boyutları ile tükenmişliğin *duygusal tükenme* boyutu arasındaki ilişkilerin incelendiği ilk altı modelden hiçbirisi H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerini desteklememektedir. 2,3,4,5 ve 6 no'lu modellerin bulguları H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerini desteklemektedir. *Amaç yönelimi* ve algılanan *motivasyonel iklim* “*etkileşiminin*” *duygusal tükenme* üzerindeki etkisinin incelendiği 3,4,5 ve 6 no'lu modellerden yalnızca **4 no'lu model H_{3b}** hipotezine kanıt sağlamıştır.

Tükenmişliğin *kişisel başarı* boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı modelleri (7-12 no'lu modeller) inceleyecek olursak; sadece kişilerin amaç yönelimlerinin dahil edildiği Model 7'de ($F=34,43$, $p=,000$) hem ego yönelimi ($\beta=,179$, $p=,002$) hem de görev yönelimi ($\beta=,248$, $p=,000$) ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki varlığı söz konusudur. Kişisel başarı boyutunda artış tükenmişlikte azalış olarak yorumlanmaktadır. Kişisel başarı boyutu tükenmişlik ölçülürken ters yorumlanması gereken boyut olduğundan bu sonuç H_{1a} hipotezinin reddini, H_{1b} hipotezinin kabulünü gerektirmektedir. Açıklanan varyans % 14,8 ($R^2=,148$)'dir.

Model 8'de ($F=24,35$, $p=,000$) analize algılanan iklim dahil edilmiş ve; *ego yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında ($\beta=,167$, $p=,004$), hem *görev yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında ($\beta=,129$, $p=,043$) pozitif ilişki varlığı H_{1a} hipotezinin reddine H_{1b} hipotezinin kabulüne destek niteliğindedir.. *Görev iklimi* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,259$, $p=,000$) ilişki de H_{2b} hipotezini desteklemektedir. Modelde *ego iklimi* ve *kişisel başarı* arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ($p=,756$) değildir bu durumda ilişkili olduğunu iddia ettiğimiz H_{2a} hipotezi kabul edilmemektedir. Modelle açıklanan varyans oranı % 19,8 ($R^2=,198$)'dir.

Ego yönelimi ve görev iklimi etkileşiminin dahil edildiği Model 9 ($F=19,44$, $p=,000$)'da hem *ego yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında ($\beta=,167$,

$p=,004$), hem de *görev yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında ($\beta=,127$, $p=,053$), pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunması H_{1a} hipotezinin reddine ve H_{1b} hipotezinin kabulüne kanıt sağlamaktadır. *Görev iklimi* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,258$, $p=,000$) ilişki de H_{2b} hipotezini desteklemektedir. *Ego iklimi* ve *kişisel başarı* arasında anlamlı bir ilişki ve *ego yönelimli* kişilik ile algılanan *görev iklimi* etkileşiminin kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlarla da H_{2a} ve H_{3a} hipotezleri kabul edilememektedir. Modelle açıklanan varyans % 19,8 ($R^2=,198$)’dir.

Model 10’a ($F=19,61$, $p=,000$) bakacak olursak benzer şekilde *ego yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,166$, $p=,004$), *görev yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,136$, $p=,034$) ilişki bulunmaktadır. Bu bilgiler H_{1a} hipotezinin reddine ve H_{1b} hipotezlerinin kabulüne kanıt sağlamaktadır. *Görev iklimi* ve *kişisel başarı* pozitif yönlü ve anlamlı olarak ($\beta=,264$, $p=,000$) ilişkili olması ve *ego iklimi* ile *kişisel başarı* arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması da H_{2a} hipotezinin reddine H_{2b} hipotezinin kabulüne kanıt niteliğindedir.. *Ego yönelimi* ile *ego iklimi* etkileşiminin de beklenenin aksine *kişisel başarı* üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=,041$, $p=,392$) ve bu sonuçla ile H_{3b} hipotezine kanıt sağlanamadığı görülmektedir. Model 10’da kişisel başarı değişkenine ait toplam varyansın %19,9 ($R^2=,199$)’lik kısmının test edilen değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir.

Model 11 ($F=19,488$, $p=,000$)’e bakacak olursak; benzer şekilde *ego yönelimli kişilik* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,166$, $p=,004$), *görev yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,138$, $p=,034$) ilişki bulunmakta ve bu bilgiler H_{1a} hipotezinin reddine ve H_{1b} hipotezlerinin kabulüne olanak sağlamaktadır. *Görev iklimi* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,260$, $p=,000$) ilişki bulunmakta olup; *ego iklimi* ile *kişisel başarı* arasında istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki ($p>,10$) bulunmamaktadır. Bu bilgilerle H_{2a} red, H_{2b} hipotezi kabul edilmektedir. *Görev yönelimi* ve *görev iklimi* etkileşiminin de beklendiği gibi *kişisel başarı* üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olmadığı ($\beta=,024$, $p=,649$) anlaşılmakta ve H_{3c}

hipotezine kanıt sağlanamamaktadır. Model 11’de *kişisel başarı* değişkenine ait toplam varyansın %19,8 ($R^2=,198$)’lik kısmı test edilen değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Model 12 ($F=19,512$, $p=,000$)’de de *ego yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,166$, $p=,004$), *görev yönelimi* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,136$, $p=,037$) ilişki bulunmakta ve yine bu bilgi H_{1a} hipotezinin reddini ve H_{1b} hipotezlerinin kabulünü gerektirmektedir. *Görev iklimi* ve *kişisel başarı* arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,264$, $p=,000$) ilişki bulunmakta olup; *ego iklimi* ile *kişisel başarı* arasında anlamlı bir ilişki ($p>,10$) bulunmamakta ve H_{2a} red, H_{2b} hipotezi kabul edilmektedir. *Görev yönelimi* ile *ego iklimi* etkileşiminin de beklenenin aksine *kişisel başarı* üzerinde anlamlı bir negatif etkiye sahip olmadığı ($\beta=,027$, $p>,10$) anlaşılmakta ve H_{3d} hipotezi kabul edilememektedir. Model 12’de *kişisel başarı* değişkenine ait toplam varyansın %19,8 ($R^2=,198$)’lik kısmı modele dahil edilen değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Bağımsız değişken boyutları ve *moderatör değişken* boyutları ile tükenmişliğin *kişisel başarı* boyutu arasındaki ilişkilerin incelendiği 7-12 no arası modellerin bulgularıyla H_{1a} hipotezi red, H_{1b} hipotezinin kabul, 8-12 arası no’lu modellerin bulguları ile de H_{2b} hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Etkileşim etkisinin test edildiği 9, 10, 11 ve 12 no’lu model sonuçlarına göre H_3 hipotezlerine kanıt sağlanamamıştır.

Son olarak 13-18 no’lu modellerde bağımlı değişken tükenmişliğin *duyarsızlaşma* boyutudur.

Model 13’ün bütünsel anlamlılığı olmadığı ($F=1,147$, $p=,318$) yukarıda belirtilmişti.

Model 14 ($F=14,715$, $p=,000$)’te amaç yönelimlerinin (*ego yönelimi* $p=,704$, *görev yönelimi* $p=,103$) *duyarsızlaşma* üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ancak *görev iklimi* ve *duyarsızlaşma* arasında negatif yönlü ($\beta = -,108$, $p=,050$), *ego iklimi* ve *duyarsızlaşma* arasında ise pozitif yönlü ($\beta=,355$, $p<,01$) ve

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. *Duyarsızlaşma* değişkenine ait toplam varyansın %13,0'ü modele dahil edilmiş olan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = ,130$). Model 14'ün sonuçlarına göre H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerinin desteklenmediği H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Model 15 ($F=11,749$, $p=,000$) bütünsel olarak anlamlı olup modelle yapılan analizde *ego yönelimi* ($\beta=,023$ $p=,698$) ve *görev yöneliminin* ($\beta=-,111$, $p=,104$) *duyarsızlaşma* değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmekte yani H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri desteklenmemektedir. *Görev iklimi* ve *duyarsızlaşma* arasındaki ilişki negatif yönlü ($\beta=-,108$, $p=,050$) olup; *ego iklimi* ve *duyarsızlaşma* arasındaki ilişki ($\beta=,354$, $p=,000$) yönlüdür ve bu sonuçla H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir. *Ego yönelimi* ve *görev iklimi* etkileşiminin *duyarsızlaşma* üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=-,008$, $p=,866$) bulunmamakta ve bu sonuçla H_{3a} hipotezi desteklenmemektedir. *Duyarsızlaşma* değişkenine ait toplam varyansın %13,0'lük kısmı da modele dahil edilmiş olan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = ,130$).

Model 16 ($F=11,744$, $p=,000$) bütünsel olarak anlamlı olup; modelle yapılan analizde *ego yönelimi* ($\beta=,023$ $p=,705$) ve *görev yöneliminin* ($\beta=-,107$, $p=,108$) *duyarsızlaşma* değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmekte ve H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerinin reddi söz konusu olmaktadır. *Görev iklimi* ve *duyarsızlaşma* ilişkisi negatif yönlü ($\beta=-,108$, $p=,053$); *ego iklimi* ve *duyarsızlaşma* ilişkisi pozitif ($\beta=,356$, $p=,000$) yönlü olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgu H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerine kanıt sağlanmaktadır. *Ego yönelimi* ve *ego iklimi* etkileşiminin *duyarsızlaşma* üzerinde anlamlı bir etkisine ($\beta=,003$, $p=,946$) rastlanılmamış yani bu modelde de H_{3b} hipotezine destek bulunamamıştır. *Duyarsızlaşma* değişkenine ait toplam varyansın %13,0'lük kısmı da modele dahil edilmiş olan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = ,130$).

Model 17 ($F=11,783$, $p=,000$) bütünsel olarak anlamlı olup modelle yapılan analizde *ego yönelimi* ($\beta=,023$ $p=,701$) ve *görev yöneliminin* ($\beta=-,117$, $p=,093$) *duyarsızlaşma* değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı

görülmektedir. H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerinin reddi söz konusudur. *Görev iklimi* ve *duyarsızlaşma* arasındaki ilişki negatif yönlü ($\beta=-,109$, $p=,048$) olup; ego iklimi ve *duyarsızlaşma* arasındaki ilişki ise pozitif ($\beta=,351$, $p=,000$) yönlüdür. Bu sonuca dayanarak H_{2a} ve H_{2b} hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür. *Görev yönelimi* ve *görev iklimi* etkileşiminin *duyarsızlaşma* üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,023$, $p=,676$) bulunamamış yani H_{3c} hipotezine kanıt sağlanamamıştır. *Duyarsızlaşma* değişkenine ait toplam varyansın %13,0'lük kısmı modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır ($R^2= ,130$).

Model 18 ($F=11,765$, $p=,000$) bütünsel olarak anlamlı olup modelle yapılan analizde ego yönelimi ($\beta=,023$ $p=,708$) ve görev yöneliminin ($\beta=-,104$, $p=,126$) duyarsızlaşma değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmekte yani bu bulgularla H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerine kanıt sağlanamamaktadır. *Görev iklimi* ve *duyarsızlaşma* arasında negatif yönlü ($\beta=-,105$, $p=,062$) ilişki; ego iklimi ve *duyarsızlaşma* arasında ise pozitif yönlü ($\beta=,357$, $p=,000$) ilişki bulunmakta ve bu bulgu H_{2a} ve H_{2b} hipotezini desteklemektedir. *Görev yönelimi* ve *ego iklimi* etkileşiminin *duyarsızlaşma* üzerinde anlamlı bir etkisine de ($\beta=,016$, $p=,756$) rastlanılamamıştır. Bu sonuçla H_{3d} hipotezi desteklenmemektedir. *Duyarsızlaşma* değişkenine ait toplam varyansın %13,0'lük kısmı da modele dahil edilmiş olan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır ($R^2= ,130$).

Özetle *bağımsız değişken* boyutları ve *moderatör değişken* boyutları ile tükenmişliğin *duyarsızlaşma* boyutu arasındaki ilişkilerin incelendiği 13-18 arası no'lu modellerin bulgularıyla H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri reddedilmekte ancak; 14 ve 18 arası no'lu modellerle H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerine destek sağlanmaktadır. Etkileşim etkisinin incelendiği 15-18 arası modellerde ise H_3 hipotezleri desteklenmemiştir.

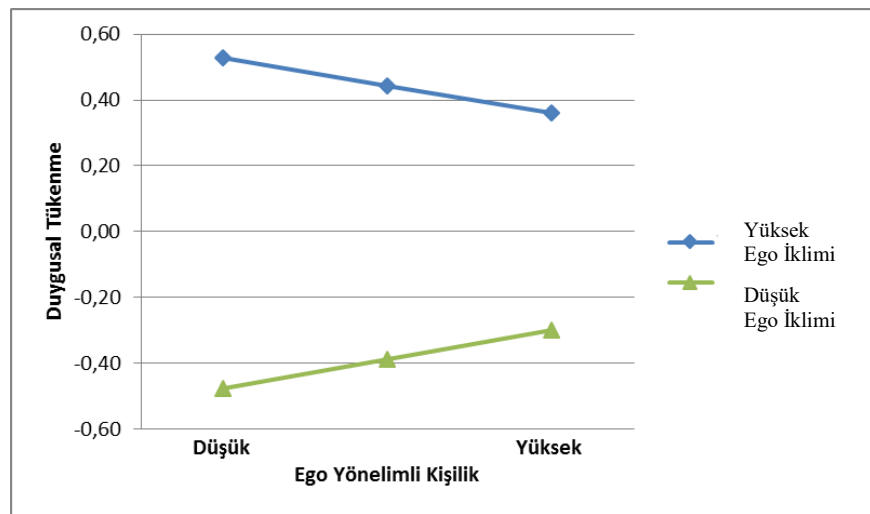
Özetle kişinin başarı amaç yöneliminin (ego/görev) duygusal tükenme ve duyarsızlaşma sonuç değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı sadece kişisel başarı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiden söz etmenin mümkün olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında H_{1a} hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

2-8 arası no'lu modeller ve 14-18 no'lu modellerde açıkça görüleceği üzere algılanan ego ikliminin duygusal tükenme ($\beta >0,41$) ve duyarsızlaşma ($\beta >0,35$) boyutlarına etki ederek tükenmişliği arttırması, dikkat çekicidir. Bu sonuç H_{2a} hipotezini ağırlıklı olarak destekler niteliktedir.

Uygulanan regresyon analizi sonucu, kişinin amaç yönelimi ve algılanan motivasyonel iklim etkileşimlerinden sadece ego yönelimli kişilik özelliği ile ego iklimi arasındaki etkileşimin duygusal tükenme üzerindeki etkisi için anlamlı olduğunu göstermektedir (Model 4: $\beta =-,096$; $P=,041$). Bu sonuçla H_{3b} hipotezi kısmen (duygusal tükenme boyutuyla) desteklenmektedir. Amaç yönelimi ve algılanan iklim uyumunun tükenmişliği azaltacağına yönelik iddia sadece “Model 4” ile desteklenmektedir.

Ego yönelimli kişilik özelliği ile ego iklimi arasındaki etkileşimin duygusal tükenme üzerindeki etkisinin grafiksel gösterimi (Şekil 4) incelendiğinde, ego yönelimli kişilik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkinin yüksek ego ikliminde negatif olduğu dikkat çekmektedir. Buna karşın düşük ego performans iklimi söz konusu olduğunda ego yönelimli kişilik ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlenmektedir.

Etkileşim etkisinin Aiken ve West'in (1991) önerdiği şekilde grafikte gösterimi (Cohen vd., 2003:558-559) şekil 4'teki gibidir.



Şekil 4: Ego Yönelimli Kişilik Özelliği ile Ego İklimi Arasındaki Etkileşim

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Başarıya yönelik olma ve algılanan iklim uyumunun çalışanları tükenmişlikten koruyup koruyamayacağını araştıran bu çalışmada elde edilen bulgular sadece, ego yönelimi ve ego iklimi arasındaki etkileşimin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu bulguya göre, çalışmada sadece ego yönelimi ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide ego ikliminin düzenleyici rolüne kanıt sağlanmıştır. Çalışmamızın ana sorunsalına bağlı olarak bu bulgu yorumlandığında; örneklemimizi oluşturan banka çalışanlarından ego yönelimine sahip olanların yüksek düzeyli ego iklimini yansıtan bir örgüt ikliminde çalışmaları durumunda duygusal tükenmişliklerinin azalacağına işaret etmektedir (Tablo 1, Model 4, Şekil 4). Bulgular, ayrıca karşıt biçimde, ego yönelimine sahip çalışanların düşük ego iklimine sahip olmaları durumunda da duygusal tükenmişliğin artacağına işaret etmektedir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar uygulamaya dönük yönetimi bir bakış açısıyla yorumlandığında: toplumumuzun var olan norm ya da idealleri ile örtüşecek şekilde az çabayla diğerlerini geride bırakarak yetenekli olduklarını ispatlama düşüncesinde olan ego yönelimli banka çalışanları için amaç; başarı ihtiyacını tatmin edecek olan bir ideal ve bir umut olarak algılanmaktadır. Onların amaçlarını gerçekleştirme için pozitif çıktılarının varlığını sağlayacak (hedef gerçekleştirme garantisi, ilerleme araçları sunma- rekabeti özendirme- iyi olanın pekiştirilmesi) ve pozitif çıktılarının yokluğuna karşı duracak (ihmalleri engellemek-hataların cezalandırılması-) iklime ihtiyaç vardır. Bir başka deyişle çalışma sonuçları; hataların cezalandırıldığı, bireysel rekabetin özendirildiği yüksek düzeyli ego ikliminin gerekliliğini banka yöneticilerine göstermektedir. Çalışma sonuçları, ego yönelimi ve ego iklimi arasında sağlanan düzenleyici uyumun; çalışanların yaptıkları işe değer katmakla kalmayıp, aynı zamanda belirsizlik durumunu ve çaresizlik hissini ortadan kaldırarak tükenmişliği de azaltılabileceğine kanıt sağlamaktadır.

Bankalardaki yönetim uygulamalarının çalışana yansımalarını dile getiren Özdemir'e göre, yoğun çalışma saatleri ve fazla mesai kavramıyla bilinen bir meslek olan bankacılık son yıllarda sektördeki yabancı sermaye artışına paralel

artan satış baskısıyla da anılmaktadır. Hedefe dayalı performans sistemi tam bir psikolojik taciz unsuru olarak kullanılmasıyla eleştirilmektedir. Bir önceki yılın gerçekleşen rakamları baz alınarak belirlenmesi gereken hedefler genellikle çok yüksek belirlenmekte hatta dönem içinde hedefine yaklaşanlar için hedef revizyonu söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar genellikle hedef gerçekleştirme oranlarına göre pirimle ödüllendirilirken; hedef gerçekleşmemesi durumunda önce uyarılma, devam etmesi halinde de işten çıkarılma tehdidi ile karşı karşıya kalabilmekte ve bankaların önemli reklam verenler olmasından dolayı bankacıların sorunları basında çok fazla yer bulamayabilmektedir. Banka çalışanları sadece rakip bankalarla değil kendi bankalarının diğer bölgeleriyle, diğer şubeleriyle hatta aynı şube içindeki ekip arkadaşlarıyla da rekabet halindedir. Farklı isimler olsa da günün yıldızı, haftanın yıldızı, ayın şampiyonu, yıldız şube, vs. gibi kampanyalarla çalışan, adeta bir spor müsabakasındaymışçasına her daim yarışmak zorundadır (Özdemir, 2016a; Özdemir, 2016b; 2016c; Özdemir, 2016d). Bulgularımızla örtüşen şekilde bankalarımızda, ego yönelimli çalışanların uyum sağlayabileceği iklimi temsil eden; hedef gerçekleştirme garantisi, ilerleme araçları sunma, rekabeti özendirme, iyi olanın pekiştirilmesi, ihmalleri engelleme, hataların cezalandırılması gibi ödül vaadi ya da işi kaybetme kaygısıyla rakamsal hedeflerin önemsendiği yoğun ego iklimi olduğu söylenebilir. Bankaların ego iklimleriyle uyumlu ego yönelimli kişileri istihdam etmeleri halinde beklentilerin örtüleceği ve çatışmaların daha az olacağı ve de tükenmişliğin daha az gerçekleşebileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aghdasi, M. T. (2014). The Relationship between Perfectionism and Burnout in Junior-Elite Athlets. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2(1).
- Akgül, A., ve Çevik, O. (2003). *İstatistik Analiz Teknikleri*. Ankara.
- Albayrak, A.S. (2005) “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 105 – 126.
- Albayrak, A. S. (2006). *Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (1 b.). Ankara, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu:, ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6 b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ames, C., ve Ames, R. (1981). Competitive Versus Individualistic Goal Structures: The Salience of Past Performance Information for Causal Attributions and Affect. *Journal of Educational Psychology*, 73(3), 411-418.
- Ames, C., ve Archer, J. (1988). Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- Amorose, A. J., ve Horn, T. S. (2000). Intrinsic Motivation:Relationships With Collegiate Athlets' Gender Scholarship Status, and Perceptions of Their Coaches' Behavior. *Journal of SportveExercise Psychology*(22), 63-84.
- Arı, G., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Armutçuk, A. K., Sevinç, Ö., Bozkurt, A. İ., Bostancı, M., ve Zencir, M. (2011). enizli Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Düzeyi ve İlişkili Faktörler. *Pamukkale Tıp Dergisi*, 4(1), 15-20.

- Ashkanasy, N. M., ve Jackson, C. R. (2001). Organizational Culture and Climate. D. S. Neil Anderson içinde, *Handbook of Industrial, Work ve Organizational Psychology* (s. 398-415). London: Sage.
- Aşkun Çelik, D., ve Telman, N. (2014). *Endüstri/ Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı*. Ankara: Nobel.
- Balkıs, M., Duru, E., Buluş, M., ve Duru: (2011). Tükenmişliğin Öğretmen Adayları Arasındaki Yaygınlığı, Demografik Değişkenler ve Akademik Başarı ile İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(29), 151-165.
- Bandura, A. (1999). Exercise of Personal and Collective Efficacy. A. Bandura (Dü.) içinde, *Self-efficacy in Changing Societies* (Reprinted 2009 b.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (2009). Cultivate Self - Efficacy for Personal. E. A. Locke (Dü.) içinde, *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Second Edition b.:179-200). Willey.
- Baron, R. A. (1996). İnterpersonal Relationship in Organization. K. R. Murphy içinde, *Individual Differences and Behavior in Organization* (s. 334-30). San Francisco: Josey-Bass Publisher.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi* (2 b.). İstanbul: Kariyer.
- Batlis, N. C. (1980). The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave. *The Journal of Psychology*(104), 233-240.
- Bedi, A., Courcy, F., Paquet, M., ve Harvey: (2013). Interpersonal Aggression and Burnout: The Mediating Role of Psychological Climate. *Stress and Health* (29), 350-359.

- Brookhart: M. (2008). *How to give effective feedback to your students*. Alexandria VA: ASCD.
- Burke, R. J. (1998). Work and Non-work Stressors and Well-being Among Police Officers: The Role of Coping. *Anxiety, Stress, ve Coping*, 11(4), 345-362.
- Burke, R. J., ve Mikkelsen, A. (2006). Burnout Among Norwegian Police Officers: Potential Antecedents and Consequences. *International Journal of Stress Management*, 13(1), 64–83.
- Butler, C. L., ve Earley, P. (2001). Multinational Groups and the Structuration of Organizational Culture: a Sociological Perspective. G. L. Cooper: Cartwright, ve P. Earley (Dü) içinde, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (s. 53-79). Chichester: John Willey ve Sons, Ltd.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (22 b.). Ankara: Pegem.
- Can, H., Aşan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. (H. Can, Dü.) İstanbul: Arıkan.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3 b.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Corrales, H. (2013). Burnout and Coping among Law Enforcement Officers. *Phd.Thesis*. Alliant International University.
- Cremades, J. G., Wated, G., ve Wiggins, M. S. (2011). Multiplicative Measurements of a Trait Anxiety Scale as Predictors of Burnout. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*(15), 220-233.
- Cury, F., Fonseca, D. D., Rufo, M., ve Sarrazin, P. (2002). Perceptions Of Competence, Implicit Theory Of Ability, Perception Of Motivational Climate, And Achievement Goals: A Test Of The Trichotomous Conceptualization Of Endorsement Of Achievement Motivation In The Physical Education Setting. *Perceptual and Motor Skills*(95), 233-244.

- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Dachler, H. P. (1974). *Work Motivation and the Concept of Organizational Climate (No. RR-4)*. Maryland Univ College Park Dept of Psychology.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. Ankara: Nobel.
- D'Alleo, G., ve Santangelo, A. (2011). Organizational Climate and Burnout in Call-Center Operators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(30), 1608-1615.
- Day, R. K. (2016, January). B.F.Skinner, Ph.D.and Susan M.Markle, Ph.D.:The Begining. *Performance Improvement*, 55(1), 39-47.
- Deci, E. L. (1971). Effect of Externally Mediated Rewards on Insrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, And Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science+Business Media.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dinibütün: R. (2013). Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma. (*Basılmamış Doktora Tezi*). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dolgun, U. (2012). Tükenmişlik Sendromu. D. E. Özler (Dü.) içinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin.

- Duda, J. L. (1989). Relationship Between Task and Ego Orientation and the Perceived Purpose of Sport Among High School Athletes. *Journal of Sport ve Exercise Psychology*(11), 318-335.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational Processes Affecting Learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Dweck, C. S., ve Leggett, E. L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Elliot, A. J. (2005a). A Conceptual History of the Achievement Goal Construct. A. J. Elliot, ve C. S. Dweck (Dü) içinde, *Handbook of Competence and Motivation* . (s. 52-72). London: The Guilford Press.
- Elliot, A. J., ve Dweck, C. S. (2005). Competence and Motivation . A.J.Elliot, ve C.S.Dweck (Dü) içinde, *Handbook of Competence and Motivation* (s. 3-12). New York London: The Guilford Press.
- Emhan, A., Kula:, ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,, 31(1), 53-69.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *PAÜ Eğitim Fak.Dergisi*(4).
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13. Baskı b.). İstanbul: Beta.
- Erez, M. (2013). Cross-Cultural Issues in Goal Setting. E. A. Locke, ve G. P. Latham (Dü) içinde, *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (s. 509-520). New York: Routledge.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (s. 143-154). Türk Psikologlar Derneği.
- Ergin, C. (1996). Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları. *3P*, 4(1), 28-33.

- Erol, A., Sarıççek, A., ve Gülseren, Ő. (2007). Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İŞ Doyumu ve Depresyonla İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi* 2007(8), 241-247.
- Ertekin, Y. (1981). Örgüt İklimi. *TODAI Yayınları*(74).
- Freedman, J., Sears, D., ve Carlsmith, J. (1998). *Sosyal Psikoloji* (3. b.). (A. Dönmez,  ev.) Ankara: İmge.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues*, 30(1), 158-165.
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-out: The Organizational Menace. *Training and development Journal*(31).
- Giorgi, G., Mancuso:, Perez, F. F., D'Antonio, A. C., Mucci, N., Cupelli, V., ve Arcangeli, G. (2016). Bullying Among Nurses and Its Relationship with Burnout and Organizational Climate. *International Journal of Nursing Practice*(22), 160–168.
- Glasberg, A. L., Eriksson:, ve A.Norberg. (2007). Burnout And ‘Stress Of Conscience’ Among Healthcare Personnel. *Journal of Advanced Nursing*, 57(4), 392-403.
- Green, A. E., Albanese, B. J., Shapiro, N. M., ve Aarons, G. A. (2014). The Roles of Individual and Organizational Factors in Burnout Among Community-Based Mental Health Service Providers. *Psychological Services*, 11(1), 41-49.
- G lery z, E., ve Aydın, O. (2006). İŞ Kontrol  ve Kontrol İsteği ile T kenmiŐlik ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), 59-71.
- Gündüz, B. (2005). İlk retim  retmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi EĞitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 152-166.
- Gündüz, B. (2007). Polislerde Tükenmişlik Ve Görülen Psikolojik Belirtiler. * . . Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 283-298.

- Gündüz, B. (2012). Okul Psikolojik Danışmanlarında Yetkinlik İnancı ve Tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1749-1767.
- Halis, M., ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(2), 101-129.
- Halpin, A. W., ve Croft, D. B. (1963). The Organizational Climate of Schools. *Administrator's Notebook*, 11(7).
- Herzberg, F. (1987, september-october). *Harward Business Review*, 1-16.
- Higgins, E. (2000). Making A Good Decision: Value From Fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217-1230.
- Higgins, E. (2005). Value From Regulatory Fit. *American Psychological Society*, 14(4), 209-213.
- <http://www.britannica.com/science/homeostasis>. (2015, 12 21).
- <http://www.britannica.com/science/homeostasis> adresinden alınmıştır
- <http://www.tdk.gov.tr/>. (2015, 06 22). <http://www.tdk.gov.tr/>:
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5587574ce838b5.96950812 adresinden alınmıştır
- İlhan, M., ve Çetin, B. (2013). The Turkish Adaptation of Implicit Theory of Intelligence Scale: The Validity and Reliability Study. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)*, 7(1), 191-221.
- Jagacinski, C. M., ve Nicholls, J. G. (1984). Conceptions of Ability and Related Affects in Task Involvement and Ego Involvement. *Journal of Educational Psychology*, 76(5), 909-919.
- James, L. R., ve McIntyre, M. D. (1996). Perception of Organizational Climate. K. R. Murphy (Dü.) içinde, *Individual Differences and Behavior in Organizations* (1 b.:416-450). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Jenkins, R., ve Elliott, P. (2004). Stressors, Burnout and Social Support: Nurses in Acute Mental Health. *Journal of Advanced Nursing*, 48(6), 622-631.

- Kahill: (1988). Symptoms Of Professional Burnout: A Review Of The Empirical Evidence. *Canadian Psychology*, 29(3), 284-296.
- Kalaycı, Ş. (2010). Faktör Analizi. Ş. Kalaycı (Dü.) içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5 b.:321-331). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Karacaoğlu, K., ve Arslan, F. (2013). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 457-476.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kızgın, Y., ve Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı Ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 61-77.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15 b.). İstanbul: Beta.
- Koys, D. J., ve DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relation*, 44(3), 265-285.
- Kurgun, O. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara : Detay.
- Küçüksille, E. (2010). Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli. Ş. Kalaycı (Dü.) içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 259-266). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Latham, G. P. (2000). Motivate Employee Performance Through Goal Setting. E. A.Locke (Dü.) içinde, *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour* (s. 107-119). Malden: Blackwell.
- Lavian, R. H. (2012). The Impact Of Organizational Climate On Burnout Among Homeroom Teachers And Special Education Teachers (Full Classes/İndividual Pupils) İn Mainstream Schools. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 18-2, 233-247.
- Lazarus, R. S., ve Folkman: (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.

- LeBlanc, V., Regehr, C., R.B., J., ve Barath, I. (2008). The Relationship Between Coping Styles, Performance, and Responses to Stressful Scenarios in Police Recruits. *International Journal of Stress Management*, 15(1), 76-93.
- Leiter, M. P. (1991). Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns. *Journal of Organizational Behaviour VOL. 12, 123-144(1991)*, 12(2), 123-144.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. (1988). The Impact of İnterpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Lim:, ve Eo: (2014). The Mediating Roles of Collective Teacher Efficacy in the Relations of Teachers' Perceptions of School Organizational Climate to Their Burnout. *Teaching and Teacher Education(44)*, 138-147.
- Litwin, G. H., ve Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard College.
- Locke, E. (1968, May). Toward a Theory of Task Motivation and İncentives. *Organizatonal Behavior an Human Performance*, 157-189.
- Locke, E. A., ve Latham, G. (2013). Goal Setting Theory, 1990. G. L. E.A. Locke (Dü.) içinde, *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (s. 3-15). NewYork: Routledge.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. NY: McGraw-Hill.
- Mahoney, K. T. (2013, October). Equity Theory at 50. *The Industrial Organizational Psychologist*, 51(2), 158-161.
- Martens, R.:Vealey, R., ve Burton, D. (1990). *Competetive Anxiety in Sport*. Champaign: Human Kinetics.
- Maslach, C. F. (1988). Burnout, Job Setting, and Self-Evaluation. *Rehabilitation Psychology* , 33(2), 85-93.

- Maslach, C., ve Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied ve Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., ve Jackson: E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2001). Burnout and Health. A. Baum, T. A.Revenson, ve J. E. Singer içinde, *Handbook of Healt Psychology* (s. 415-426). London: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (Winter 2005). Reversing Burnou: How to rekindle your passion for your work. *Stanford Social Innovation Review*;; 3(4), 42-49.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 , 397-422.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory Of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personlity*. New York: HerperveRow.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: D.Van Nostrand Company.
- McClelland, D. C. (1970). The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*, 24(1), 29-47.
- McClelland, D. C., ve Atkinson, J. W. (1948, Jan 1). The Projective Expression of Needs: I.The Effect of Different Intensities of The Hunger Drive on Perception. *Journal of Psychology*(26), 205-222.
- McClelland, D. C., ve Burnham, D. H. (1976). Power is The Great Motivator. *Harvard Business Review* .

- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., ve Clark, R. A. (1949). The Projective Expression of Needs: III. The Effect of Ego-Involvement, Success and Failure on Perception. *The Journal of Psychology*(27), 311-330.
- McGregor, D. (2005). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. (J. Cutcher-Gershenfeld, Dü.) New York: McGraw-Hill.
- Milles, J. A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları*. (M. Polat, ve K. Arun, Çev.) Ankara: Nobel.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review* , 7(1), 80-88.
- Montgomery, D. C., Peck, E.A., ve Vining, G. (2013). *Doğrusal Regresyon Analizine Giriş* (5 b.). (A. Erar, Çev.) Ankara: Nobel.
- Moran, E. T., ve Volkwein, J. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Murray, H. A. (1938). *Exploration in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Newton, M., Duda, J. L., ve Yin, Z. (2000). Examination of the psychometric properties of the Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire - 2 in a sample of female athletes. *Journal of Sports Sciences*,(18), 275-290.
- Nicholls, J. G. (1978). The Development of the Concepts of Effort and Ability, Perception of Academic Attainment, and the Understanding That Difficult Tasks Require More Ability. *Child Development*(49), 800-814.
- Nicholson, N., Schuler, R., Van De Ven, A., Cooper, G., ve Argyris, C. (. (Dü). (1995). *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell Ltd.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Özdemir, R. (2016, Mayıs 14). *Bankacı Nasıl Sıfırlanır*. Ağustos 27, 2016 tarihinde <http://www.yenicaggazetesi.com.tr/bankaci-nasil-sifirlanir-38152yy.htm> adresinden alındı

- Özdemir, R. (2016, Haziran 20). *Basının Banka Korkusu*. Ağustos 31, 2016 tarihinde <http://www.yenicaggazetesi.com.tr/basinin-banka-korkusu-38615yy.htm> adresinden alındı
- Özdemir, R. (2016, Mayıs 23). *Kaç Bankacı Daha Ölmeli*. Ağustos 29, 2016 tarihinde <http://www.yenicaggazetesi.com.tr/kac-bankaci-daha-olmeli-38256yy.htm> adresinden alındı
- Özdemir, R. (2016, Temmuz 11). *Tencere Tava Bankacılığı*. Ağustos 25, 2016 tarihinde <http://www.yenicaggazetesi.com.tr/tencere-tava-bankaciligi-38895yy.htm> adresinden alındı
- Özer, P.Süral, ve Topaloğlu, T. (2012). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri. C. Serinkan (Dü.) içinde, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (3.Baskı b.:83-103). Ankara: Nobel.
- Podlesnik, C. A. ve Flee, J. D. (2014, September). Signaling Added Response-Independent Reinforcement To Assess Pavlovian Processes In Resistance To Change And Relapse. *Journal Of The Experimental Analysis Of Behavior*(102), 179–197.
- Robbins, P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel.
- Robbins, P., Decenzo, D. A., ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esaları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. (A. Ögüt, Çev.) Ankara,: Nobel.
- Roberts, G. C., Treasure, D. C. ve Balague, G. (1998). Achievement goals in sport: The development and validation of the Perception of Success Questionnaire. *Journal of Sports Sciences*(16), 337-347 .
- Sargut, A. S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk* (1 b.). İstanbul, : Beta.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2009). Burnout:35 Years of Research and Practice. *Career Development International*, 14 (3), 204 - 220.
- Schein, E. H. (2002). Örgütsel Kültür. (A. AKBABA, Dü.) *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3).

- Senge, P. M. (2003). *Beşinci Disiplin* (10 b.). (A. İldeniz, ve A. Doğukan, Çev.) İstanbul: YKY.
- Sims, Ronald R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Westport: Quorum Books.
- Skinner, B. (1974). *About Behaviorism*. New York: Vintage Books.
- Snyder, M. (1993). Basic Research and Practical Problems: The Promise of a "Functional" Personality and Social Psychology. *Personallity and Social Psychology Bulletin*(19), 251-264.
- Sungur, O. (2010). Korelasyon Analizi. Ş. Kalaycı (Dü.) içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 116-125). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Suran, B. G. (1985). Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice*(16), 741-752.
- TBB. (2016). *Türkiye'de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Sayıları (Mart 2016)*. Ankara: TBB.
- Toros, T. (2009). Genç Erkek Basketbolcularda Bir Sezon Boyunca Sporcuların Algıladıkları Antrenörlük Davranışı, Hedef Yönelimleri, Takım Sarginlığı, Algılanan Motivasyonel İklim ve Kollektif Yeterlilik İlişkisi. *Doktora Tezi*. Ankara, Ankara, Türkiye: Hacettepe Üniversitesi.
- Tozkoparan, G. (2012). Motivasyonda Süreç Kuramları. C. Serinkan (Dü.) içinde, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (3.Baskı b.:105-132). Ankara: Nobel.
- tr.wikipedia.org/wiki/ICD-10. (tarih yok). 07 24, 2016 tarihinde <https://tr.wikipedia.org/wiki/ICD-10> adresinden alındı
- Tunalıgil, V. (2013). Kamu Ve Özel Ambulanslarda Görev Yapan Acil Tıp Teknisyenlerinde İşe Bağlı Gerginlik Ve Tükenmişlik Göstergelerinin Karşılaştırılması. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Vansteenkist, M., ve Sheldon, K. M. (2006). There's nothing more practical than a good theory: Integrating motivational interviewing and self-determination theory. *British Journal of Clinical Psychology* (45), 63-82.
- Wang, C. K., Liu, W. C., ve Chy: (2010). Achievement Goals, Implicit Theories and Behavioral Regulation among Polytechnic Engineering Students. *The International Journal of Research and Review*, 5(2), 1-17.
- Wheaton, B. (1985). Models for the Stress-Buffering Functions of Coping Resources. *Journal of Health and Social Behavior*, 26(4), 352-364.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation survey. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263 - 280.
- Wright, T. A., ve Bonett, D. G. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.
- www.tdk.gov.tr. (2015, Temmuz 6). <http://www.tdk.org.tr/>:
http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5599c78473f113.77566597 adresinden alınmıştır
- Wyner, D. R. (2004). Personal and Situational Factors Associated with Collegiate Athlete Burnout: An Achievement Goal Theory Perspective. *Ph.D. Thesis*. USA: Emory University.
- Yiğitbaşı, Ç., ve Yetkin, A. (2003). Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Öz-Etkililik-Yeterlik Düzeyinin Değerlendirilmesi. *C. Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 7(1), 6-13.
- Yürür, Ş., ve Sarıkaya, M. (2011). Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 537-552.

EK 1: Anket Formları

Anket Cevaplarken Dikkat Edilecek Hususlar: Anketteki tüm soruların cevaplanması gerekmektedir, aksi durumda cevaplarınız tarafımıza ulaşmamaktadır. Anketteki tüm soruları cevapladıktan sonra, formun sonunda bulunan GÖNDER / SUBMIT butonuna tıklayarak cevaplarınızı göndermelisiniz. Butona tıklamanıza rağmen cevaplarınız gönderilmediyse eksik cevaplanan bir bölüm var demektir. Geri dönüp "KIRMIZI" çerçeve içinde olan bölümdeki eksik soruyu tamamlamanız gerekecektir. Cevaplarınız kaydedildiğinde; "YANITINIZ KAYDEDİLDİ (Your response has been recorded.)" şeklinde bir uyarı, sonuç sayfasında belirecektir.

Vakit ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

1) Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2) Yaşınız:18-23 () 24-29 () 30-35 () 36-41 () 41 + ()

3) Eğitim Durumunuz: Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans ()
Doktora ()

4) Çalışmakta olduğunuz bankada hizmet süreniz ne kadardır?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıldan fazla ()

4)Toplamda çalışmakta olduğunuz süre ne kadardır?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıldan fazla ()

5)Hangi bölümde çalışmaktasınız?

Şube Operasyon () Şube Pazarlama ()

Genel Md./Bölge Md. Operasyon () Genel Md./Bölge Md. Pazarlama ()

6)Unvanınız nedir? (Unvanlar farklı bankalarda farklı isimlerle anılabilir, bulunduğunuz pozisyona anlamca en yakın bulduğunuzu ya da diğer seçeneğini işaretleyebilirsiniz)

Yetkili Yrd. () Yetkili () Yönetmen Yrd. () Yönetmen () Şube/Birim Yöneticisi () Diğer ()

İş hayatında başarı, size neyi ifade ediyor? "Ne olduğunda", kendinizi çok başarılı hissedersiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Rakiplerimi yendiğimde					
2. Açık ara üstün durumda olduğumda					
3.İşimde en iyisi olduğumda					
4.Sıkı çalıştığımda					
5.Ciddi düzeyde kişisel gelişim gösterdiğimde					
6.Rakiplerimden daha iyi performans gösterdiğimde					
7.Bana verilen hedefleri tutturduğumda					
8.Zorlukların üstesinden geldiğimde					
9.Kişisel amaçlarıma ulaştığımda					
10.Diğer insanlara en iyi olduğumu gösterdiğimde					
11.Elimden gelenin en iyisini yaptığımda					

Aşağıdaki soruları işyerinizin genel atmosferini düşünerek cevaplayınız, genelde nasıl hissedersiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12.İşyerimde yöneticiler yeni beceriler sergilememizi ister					
13.İşyerimde çalışanlardan biri hata yaptığında yönetici çılgına döner.					
14.İşyerimde yöneticinin dikkati başarılı çalışanların üzerindedir					
15.İşyerimde her çalışan şubeye/ birime önemli bir şekilde katkıda bulunur					
16.Yöneticim ekip başarısında her çalışanın hayati olduğuna inanır.					
17.Yöneticim çalışanı sadece diğer çalışanlardan daha başarılı olduklarında över.					

18.İşyerimde yöneticim sadece en iyi olan olan çalışanın şube/birim başarısına katkıda bulunduğunu düşünür					
19.İşyerimde ekip arkadaşlarım ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarında kendilerini iyi hissederler.					
20.İşyerimde, çalışanlar hatalarından dolayı işlerini kaybeder					
21.İşyerimde, her seviyedeki çalışan önemli bir role sahiptir					
22.İşyerimde çalışanlar birbirlerinin işi öğrenmesine yardım eder					
23.İşyerimde bir çalışan diğerlerinden daha iyi çalışması için teşvik edilir					
24.İşyerimde yöneticimin favori çalışanları vardır					
25.İşyerimde yöneticim çalışanların iyi olmadıkları becerileri geliştirdiklerinden emindir.					
26.Yöneticim işyerindeki karmaşıklıklardan dolayı çalışanları azarlar.					
27.İşyerimde çalışanlar performanslarında gelişme sağladıklarında kendilerini başarılı hissederler					
28.İşyerimde sadece rakamsal hedeflerini tutturan çalışanlar övgü alır					
29.İşyerimde çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılır					
30.İşyerimde sıkı çalışan ödüllendirilir					
31.İşyerimde yöneticim çalışanların birbirlerini desteklemesini teşvik eder.					
32.İşyerimde yöneticim en iyi çalışanın kim olduğunu düşündüğünü açıkça belli eder					
33.İşyerimde bir çalışan diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğinde heyecan duyar.					
34.İşyerimde çalışmak istiyorsan en iyi çalışanlardan biri olmalısın.					
35.İşyerimde yönetici daima, elimizden gelenin en iyisini yapmamız gerektiğini vurgular.					
36.İşyerimde sadece en iyi çalışan yöneticinin dikkatini çeker.					
37.İşyerimde çalışanlar hata yapmaktan korkar.					
38.İşyerimde; çalışanların zayıf yönlerini güçlendirmeleri teşvik edilir					
39.İşyerimde, yönetici bazı çalışanları kayırır					
40.İşyerimde odak noktası her iş uygulamasını geliştirmektedir					
41.İşyerimde çalışanlar; tam bir ekip ruhuyla çalışır					
42.İşyerimde çalışanlar kendilerini ekibin en önemli üyesiymiş gibi hissederler.					
43.İşyerimde çalışanlar; en iyiyi ve mükemmeli yakalamak için birbirlerine yardım eder.					

Aşağıda insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadenin örneklediği durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı ifade eden seçeneklerden size uygun olanını işaretleyiniz. (Yanıtlarken kendi işiniz dolayısıyla hizmet verdiğiniz, sorunlarıyla uğraştığınız ya da işi yürütmek için muhatap olduğunuz insanları düşününüz.)	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
44.İşimden soğuduğumu hissediyorum					
45.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
46.Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
47.İşim gereği karşılaştığım insanların neler hissettiğini anlarım					
48.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki kişilikten yoksun objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum					
49.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcıdır					
50.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
51.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					
52.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum					
53.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.					
54.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum					
55.Çok şeyler yapabilecek güçteyim					
56.İşimin beni kısıtladığını hissediyorum					
57.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum					
58.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
59.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak, bende çok fazla stres yaratıyor					
60.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosfer yaratırım					
61.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim					
62.Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim					
63.Kendimi çok çaresiz hissediyorum					
64.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım					
65.İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum					

ÖZET

AMAÇ YÖNELİMİ, AMAÇ İKLİMİ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

YAZAR: Rabia KÖSEOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. Halis DEMİR

EYLÜL 2016

Başarıya yönelik olma ve algılanan iklim uyumunun çalışanları tükenmişlikten koruyup koruyamayacağını araştıran bu çalışma, banka çalışanlarından 400 çalışanın oluşturduğu bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Çalışmada amaç yönelimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde amaç ikliminin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, sadece ego yönelimi ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide ego ikliminin düzenleyici rolüne kanıt sağlanmıştır. Çalışmamızın ana sorunsalına bağlı olarak bu bulgu yorumlandığında, örneklemimizi oluşturan banka çalışanlarından ego yönelimine sahip olanların yüksek düzeyli ego iklimini yansıtan bir örgüt ikliminde çalışmaları durumunda duygusal tükenmişliklerinin azalacağına işaret etmektedir. Bulgular, ayrıca karşıt biçimde, ego yönelimine sahip çalışanların düşük ego iklimi algıladıkları durumda da duygusal tükenmişliğin artacağını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Ego Yönelimi, Görev Yönelimi, Ego İklimi, Görev İklimi, Tükenmişlik

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP AMONG GOAL ORIENTATION, GOAL CLIMATE AND BURN-OUT

AUTHOR: Rabia KÖSEOĞLU

MASTER'S THESIS

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. Halis DEMİR

SEPTEMBER, 2016

This study analyze if the harmony of achievement goal orientation and perceived climate protects the employees from burnout. The study was carried out on the sample of 400 bank employees. The aim of the study is to research the moderator effect of goal climate on the relationship between goal orientation and burnout. According to the results, there is a proof for only the moderator effect of ego climate on the relationship between ego orientation and emotional exhaustion. We can say that when the ego oriented bank employees work in a high level of ego oriented organizational climate, the level of emotional exhaustion decreases. And, in the opposite way, when ego oriented bank employees perceive low ego climate, the level of emotional exhaustion will increase.

Key Word : Ego Orientation, Task Orientation, Ego Climate, Task Climate, Burnout

ÖZGEÇMİŞ

Çalışmanın yazarı Rabia KÖSEOĞLU, 1974 yılında İkizdere’de doğdu. 1993-1997 yılları arasında Uludağ Üniversitesi, İİBF, Maliye bölümünde lisans eğitimi ve 2005-2007 yılları arasında da Anadolu Üniversitesi, AÖF, Dış Ticaret Bölümünde önlisans eğitimini tamamlamıştır. 1997-2008 yılları arasında Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Setbaşı (Bursa) ve Rize şubelerinde çalışmıştır. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ardeşen Meslek Yüksekokulu’nda Ekim 2008’den beri Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.

