



**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE  
AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA  
(GAZİANTEP VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

**RESUL SARIYILDIRIM**

Gaziantep, 2014

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**


**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE**  
**AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**  
**(GAZİANTEP VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Resul SARIYILDIRIM  
Danışman: Prof. Dr. Mustafa UÇAR

Gaziantep, 2014

## YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

	<b>T.C. HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI</b>			
Öğrencinin				
Adı-soyadı				
Numarası				
Anabilim/ Bilim Dalı (Fakültesi)				
Sınavın				
Tarihi				
Süresi				
Yeri				
Karar				
<u>Oybirliği</u>	<u>Oyçokluğu</u>	<u>Kabul</u>	<u>Düzeltilme</u>	<u>Red</u>
<p>Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.</p>				
...../...../.....				
Jüri Başkanı Öğretim Üyesi				
Üye Öğretim Üyesi		Üye Öğretim Üyesi		

## ÖNSÖZ

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgili, yetenekli, becerikli ve aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda motive olmuş insan kaynağına sahip olmayı hedeflemektedir. Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerlerin ve inançların, yapılandıracakları örgüt üzerinde çok etkilidirler.

Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, üç birimli bir psikolojik sendrom şeklidir. Tükenmişlik sendromu aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireylerin duygusal kaynaklarını tüketmesidir.

İş hayatında; çalışanların yaşadığı örgüt kültürü ve tükenmişlik seviyelerinin alt boyutları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ve tükenmişliğin alt birimlerimde demografik faktörlerle değişip değişmediğini tespit etme isteğimle ortaya çıkan yüksek lisans çalışmamda bana en başından beri tecrübesi ve samimiyeti ile yol gösteren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Mustafa UÇAR' a,

Anket çalışmasının uyarlanması ve uygulanması aşamasında, bana vakit ayırarak yardımcı olan çok değerli arkadaşım Öğretim Görevlisi Aydın ÖZDEMİR' e, anket çalışması hazırlamamda ve uygulamamda bana destek veren Gaziantep Vergi Dairesi Başkanı Erol ÇEMBER' e, Gelir İdaresi Grup Müdürleri Ahmet UĞUR ve Arif ÖZEFE' ye, İnsan Kaynakları Müdür V. Çiğdem MAMATOĞLU' na ve ayrıca tüm amirlerime ve çalışma arkadaşlarıma,

Bana bu çalışmada manevi destek vererek en büyük moral kaynağım olan aileme,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gaziantep, 2014

Resul SARIYILDIRIM

## ÖZET

Bu çalışmada, tükenmişlik ile örgüt kültürü arasındaki bağlantılar irdelenmiştir. Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı'nda görev yapan personellerin tükenmişlik seviyeleri ve örgüt kültürü alt boyutları ile belirlenmiş, bunlar arasında ilişki olup olmadığı ve tükenmişlik seviyelerinin demografik sebeplerle değişip değişmediği açığa çıkarılmıştır. Çalışmada, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı'nda görev yapan personeller araştırmanın çevresini oluşturmuştur. Çalışmada "Tam Sayım" yöntemi kullanılmış olup, çeşitli sebeplerden dolayı kurum personellerinin hepsi üzerinde uygulama yapmak mümkün olmamıştır.

Bu çerçevede 2014 yılı içerisinde Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesinde görev yapan 219 personele; Hee- Jae, Cho (2000)'dan monte edilen Örgüt Kültürü Ölçeği, Maslach'ın Tükenmişlik Ölçeği ve Demografik Özellikler 3 bölüm halinde ve 48 sorudan oluşan bir anket çalışması uygulanmıştır. Ortaya çıkan verilerin güvenilirlikleri, oranları, frekansları ve ortalamalar hesaplanmış, değerler t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak incelenmiştir. Alt boyutlar için korelasyon analizi kullanılmış ve aralarındaki ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu çalışma sonucunda, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı çalışanlarının örgüt kültürü algılamalarının genel olarak orta seviyede, tükenmişlik algılarının ise düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı duygusunun, yaş farklılığına göre değişkenlik arz ettiği tespit edilirken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile de demografik değişkenler arasında mantıklı bir fark tespit edilememiştir. Tükenmişlik alt boyutları ve örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bütününe rastlanmıştır.

Bu çalışmanın, yöneticiler ve çalışanlar için örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerinin olumsuzluktan kurtarılıp, bunu personellerin iş hayatına ve akabinde sosyal hayatına olumsuz yansımaması yönünde yönetim biriminde bu konuda fayda sağlayacağını temenni ederim.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, Alt Boyutlar, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Örgüt Kültürü Algıları, Personellerin Tükenmişlik Algıları

## ABSTRACT

In this study, the link between burnout and organizational culture are discussed. Gaziantep Tax Department ' burnout level of the personnel working in and determined by the dimensions of organizational culture, as to whether the relationship between them and burnout levels were uncovered that changed demographic reasons. In this study, Gaziantep Tax Administration 's personnel engaged in research has created the environment. In the study, " Full Count " method is used, and for various reasons have not been able to practice on all of the organization's staff.

In this context, in 2014 in Gaziantep Tax Department, serving under 219 staff Hee -Jae Cho (2000) from the mounted Organizational Culture Inventory, the Maslach 's Burnout Inventory, and Demographic Characteristics in 3 sections and 48 questions consisting of a questionnaire was applied. The reliability of the resulting data, rates, frequencies and averages calculated values using t- test and one- way analysis of variance was examined. Correlation analysis was used for the sub-dimensions and relations between them have been identified.

As a result of this study, Gaziantep Tax Department employee perceptions of organizational culture in general at a moderate level , the low level of burnout perceptions that have been identified. Of a sense of personal accomplishment of burnout subscales, which vary according to age differences were detected, with sub-dimensions of emotional exhaustion and depersonalization a logical difference between demographic variables could not be determined. Burnout sub-dimensions and sub-dimensions of organizational culture was found to have a significant set of relationships.

Of this study, managers and employees for organizational culture and burnout relations between negativity rescued it, the staff of the business life and then to the social life negative repercussions towards management unit in this regard would benefit wish I would.

**Keywords :** Organizational Culture, Burnout, Gaziantep Tax Department, Gaziantep Tax Administration Perceptions of Organizational Culture, Perceptions of staff burnout

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

<b>1.1. Örgüt Kültürü .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü.....	3
1.1.2. Örgüt Kültürü Tanımları Arasındaki Farklılıklar ve Ortak Yönler .....	4
1.1.3. Örgüt Kültürünün Tarihçesi .....	5
1.1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Önemi.....	6
<b>1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Örgüt Kültürü ve Diğer Kavramlar Arasındaki İlişki .....</b>	<b>9</b>
1.3.1. Örgüt Felsefesi .....	9
1.3.2. İş Ahlakı .....	9
1.3.3. Örgütsel İmaj ve Örgütsel Kimlik.....	10
1.3.4. Örgüt İklimi.....	10
1.3.5. Toplumsallaşma .....	10
<b>1.4. Örgüt Kültürünün Elemanları.....</b>	<b>10</b>
1.4.1. Artifaktlar .....	11
1.4.1.1. Örgütsel Hikâyeler ve Efsaneler .....	11
1.4.1.2. Ritüeller ve Törenler .....	11
1.4.1.3. Semboller ve Kahramanlar.....	11
1.4.2. Değerler ve Normlar .....	12
1.4.3. Temel Varsayımlar.....	12
<b>1.5. Örgüt Kültürü Çeşitleri.....</b>	<b>12</b>
1.5.1. Alt Kültür ve Genel Kültür .....	12
1.5.2. Manevi Kültür ve Maddi Kültür.....	13
1.5.3. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür.....	13
<b>1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları .....</b>	<b>14</b>

<b>1.7. Örgüt Kültürü Modelleri</b> .....	<b>15</b>
1.7.1. Örgüt Kültürü Açısından Sınıflandırma Sistemlerinin Avantajları.....	15
1.7.2. Örgüt Kültürü Açısından Sınıflandırma Sistemlerinin Dezavantajları .....	15
1.7.3. Örgüt Kültürü Sınıflandırma Modelleri .....	16
1.7.3.1. Harrison ve Handy' nin Sınıflandırma Modeli.....	16
1.7.3.1.1. Rol Kültürü (Role Culture) .....	17
1.7.3.1.2. Güç Kültürü (Power Culture).....	17
1.7.3.1.3. Birey Kültürü (Person Culture).....	17
1.7.3.1.4. Görev Kültürü (Task Culture).....	18
1.7.3.2. Quinn ve McGarth' ın Sınıflandırma Modeli.....	18
1.7.3.2.1. Gelişmeci Kültür .....	18
1.7.3.2.2. Rasyonel Kültür.....	19
1.7.3.2.3. Uzlaşmacı Kültür.....	19
1.7.3.2.4. Hiyerarşik Kültür.....	19
1.7.4. Deal ve Kennedy Sınıflandırma Modeli.....	19
1.7.4.1. Yetki ( Yüksek Risk- Yavaş Geri Bildirim) Kültürü .....	20
1.7.4.2. Atılgan (Yüksek Risk- Hızlı Geri Bildirim) Kültürü .....	20
1.7.4.3. Kapalı Hiyerarşi (Düşük Risk-Yavaş Geri Besleme) Kültürü .....	21
1.7.4.4. Etkinlik (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim) Kültürü .....	21
1.7.5. Ouchi Sınıflandırma Modeli .....	21
1.7.5.1. İş Görenlere Bağlılık.....	22
1.7.5.2. Değerlendirme.....	22
1.7.5.3. Kariyer Gelişimi.....	22
1.7.5.4. Kontrol .....	22
1.7.5.5. Karar Verme.....	23
1.7.5.6. Sorumluluk.....	23
1.7.5.7. Çalışanlara İlgi .....	23
1.7.6. Peters ve Waterman Sınıflandırma Modeli .....	23
1.7.7. Toyohiro Kono' nun Sınıflandırma Modeli .....	24
1.7.8. Parsons Sınıflandırma Modeli.....	25
1.7.9. Graves Sınıflandırma Modeli.....	26
1.7.9.1. Başkanlık Kültürü .....	26
1.7.9.2. Barbar Kültür .....	26
1.7.9.3. Paranoyak Kültür .....	26
1.7.9.4. Monarşik Kültür .....	26
<b>1.8. Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetimi</b> .....	<b>26</b>



## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

<b>2.1. Tükenmişlik Kavramı</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2. Tükenmişlik Modelleri</b> .....	<b>30</b>
2.2.1. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....	31
2.2.1.1. Durumun Strese Götürme Derecesi.....	31
2.2.1.2. Algılanan Stres Düzeyi .....	31
2.2.1.3. Strese Verilen Tepki.....	31
2.2.1.4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu.....	31
2.2.2. Meier Tükenmişlik Modeli .....	32
2.2.2.1. Pekiştirme Beklentisi .....	32
2.2.2.2. Sonuç Beklentisi.....	32
2.2.2.3. Yeterli Olma Beklentisi.....	32
2.2.2.4. Bağlamsal İşleme Süreci .....	32
2.2.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli .....	33
2.2.4. Pines Tükenmişlik Modeli .....	33
2.2.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	34
2.2.5.1. Rol Belirginliği-Rol Karmaşası.....	34
2.2.5.2. Yeterlilik- Yetersizlik Aşaması.....	34
2.2.5.3. Verimlilik-Durgunluk Aşaması.....	34
2.2.5.4. Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması .....	35
2.2.6. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	35
2.2.6.1. Duygusal Tükenme .....	35
2.2.6.2. Duyarsızlaşma.....	35
2.2.6.3. Kişisel Başarısızlık Hissi.....	36
<b>2.3. Tükenmişliğin Belirtileri</b> .....	<b>36</b>
2.3.1. Fiziksel Belirtileri.....	36
2.3.2. Psikolojik Belirtileri .....	37
2.3.3. Davranışsal Belirtileri .....	37
<b>2.4. Tükenmişliğe Neden Olan Etkenler</b> .....	<b>37</b>
2.4.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler .....	37
2.4.2. İşle ve Örgütle İlgili Faktörler.....	39
<b>2.5. Meslek Grupları ve Tükenmişlik</b> .....	<b>40</b>
<b>2.6. Tükenmişliğin Sonuçları</b> .....	<b>41</b>
2.6.1. Bireyler Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	41
2.6.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	42

2.6.3. Aile Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	44
<b>2.7. Tükenmişlik ile Baş Etme Yolları.....</b>	<b>44</b>
2.7.1. Bireysel Düzeyde Tükenmişlik İle Baş Etme .....	45
2.7.2. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlik ile Baş Etme .....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE GAZİANTEP VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞINDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1. Yöntem.....</b>	<b>48</b>
3.1.1. Literatür.....	48
3.1.2. Araştırmanın Konusu .....	48
3.1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	48
3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı .....	49
3.1.5 Evren ve Örneklem .....	50
3.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	50
3.1.7. Kullanılan İstatistik Analizler .....	51
3.1.8. Güvenirlik .....	51
<b>3.2. Bulgular ve Yorumlar.....</b>	<b>52</b>
3.2.1. Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Personellerinin Demografik Özellikleriyle İlgili Bilgiler.....	52
3.2.2. Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin .....	53
3.2.3. Araştırma Kapsamında Kendilerine Anket Uygulanan Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Özelliklerle İlişkinin Analizi.....	58
3.2.3.1. Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi .....	64
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>67</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>70</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>75</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>79</b>

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Tablo 1 :</b> Ankete Katılan Personellerinin Demografik Bilgileri.....	52
<b>Tablo 2 :</b> Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Algıladıkları Örgüt Kültürü İfadelerinin Ortalamaları .....	54
<b>Tablo 3 :</b> Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Algıladıkları Örgüt Kültürü Alt Boyutları	53
<b>Tablo 4 :</b> Tükenmişlik Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları .....	56-57
<b>Tablo 5 :</b> Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Cinsiyetlerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi .....	58
<b>Tablo 6 :</b> Personellerin Yaşlarına Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi.....	59
<b>Tablo 7 :</b> Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Eğitim Düzeylerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi .....	60
<b>Tablo 8 :</b> Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi .....	62
<b>Tablo 9 :</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İstatistikî Bilgiler .....	64
<b>Tablo 10 :</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları .....	65

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Şekil 1:</b> Örgüt Kültürü Nasıl Oluşur?.....	6
<b>Şekil 2:</b> Harrison ve Handy' nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması .....	16
<b>Şekil 3:</b> Deal ve Kennedy' nin Örgüt Kültürü Sınıflandırma Modeli.....	20
<b>Şekil 4:</b> Araştırmanın Modeli .....	49

## GİRİŞ

Örgüt Kültürünü, Peters ve Waterman Amerika’da, Pascale ve Athos ise Japonya’da ilk defa gündeme getirmiş veya kavramsallaştırarak bu kavramı kullanmışlardır. Örgüt kültürü, iş ve bilim dünyası literatüründe de Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü, Kurum Kültürü olarak da ifade edilmiştir. İş dünyasında çalışanlara yön veren, çalışanlar tarafından sorgulanmadan, kökten inanılan ve bağlanılan kurallara dayanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlara doğruyu veya yanlış gösteren, geçmişte kazanılan başarıları getirdiği öngörülen iş yapma yöntemlerini içerir.

Örgüt kültürü, örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde örgütsel etkinlikle beşeri unsurlar arasındaki bağlantıyı kurarak ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında çok önemli bir rol oynar. Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırıcı bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, çalışanlar üzerinde motivasyon artırıcı bir etkiye sahiptir.

Örgüt kültürünün kısa bir açıklamasını yaptıktan sonra tükenmişlik kavramına da kısaca değinmekte fayda var. Tükenmişlik, insanlarla işi gereği veya yüz yüze çalışmak zorunda olan kişilerde enerji ve amaç kaybına neden olan faktördür. Freudenberger tarafından ilk olarak 1974 yılında tanımlanan tükenmişlik kavramı hakkında en çok araştırma Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’ a göre tükenmişlik, kişilerin iş ortamında veya çalışma hayatında, bazı tutum ve davranış değişikliklerin neden olduğu duygusal tükenme, kişisel başarısızlık hissi ve duyarsızlaşma ile birlikte bitkinlik, ümitsizlik, çaresizlik gibi olumsuz davranışlar sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu olarak tanımlanmıştır.

Yapılan olan bu araştırma, “Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki” (Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği) adlı araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde, örgüt kültürü kavramı ele alınmıştır. Bu kavramının çok iyi anlaşılması için ilk önce kültür kavramı ele alınmış ve sonra örgüt kültürü kavramı, bir takım örgüt kültürü tanımları, örgüt kültürünün tarihçesi etrafında açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise tükenmişlik kavramına ele alınmıştır. Bu kapsamda, tükenmişliğin tanımı ve kavramsal olarak gelişimi ortaya konulmuş, tükenmişlik ile ilgili kavramlar açıklanmış ve tükenmişliğin belirtileri ve tükenmişliğe neden olan faktörler belirtilmiştir.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise; örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisi arasında analiz yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, önemi ve kapsamı belirtilmiş olup, çevre ve örneklem seçimi yapılmıştır. Araştırmanın çevresi olarak, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı’ nda görev yapan personeller belirlenmiştir. Örgüt kültürü ve tükenmişlik alt grupları arasındaki ilişkiler karşılaştırılarak, etraflıca incelenmiştir. Yapılan araştırma ve

incelemelerin sonucunda ise yapılan istatistikî analizlere, bulgulara, sonuçlara ve önerilere ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### 1.1. Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürünü ilk defa gündeme getiren veya kavramsallaştıran Peters ve Waterman Amerika'da, Pascale ve Athos ise Japonya'da bu kavramı kullanmışlardır. Ayrıca bu kültür; iş ve bilim dünyası literatüründe de Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü, Kurum Kültürü olarak da ifade edilmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:120). İş dünyasında çalışanlara yön veren, çalışanlar tarafından sorgulanmadan, kökten inanılan ve bağlanılan kurallara dayanmaktadır. Bunun birlikte, çalışanlara doğruyu veya yanlış gösteren, geçmişte kazanılan başarıları getirdiği öngörülen iş yapma yöntemlerini içerir. Yönetim ve örgüt kültürü teori, anlamında oldukça geniş bir literatürü olmasına karşın, gerek çalışanların kişilik ve karakterleri, gerek ise hiyerarşik yapı, coğrafik durum, örgütün geçmişi, örgüt içindeki iletişim özellikleri düzeyinde çalışılacak bir konu olması sebebiyle genel olarak adlandırılması oldukça zordur (Karahan' dan aktaran Özgüner, 2011: 3). Bununla beraber örgüt kültürü niteliksel bir yaklaşım olarak demografik, etnografik ve antropolojik yöntemler üzerine temellendirilmiş bir yaklaşımdır (Denison, 1990: 27). Bu yaklaşımda birçok farklı alandan bilim adamının, örgüt kültürü kavramını inceleyerek, kurumsal ve pratik çalışmalar yapması ve bu bilim adamları tarafından örgüt kültürü kavramın farklı bir biçimde tanımlanması, bu kavramın birçok bilim alanında farklı anlamlarla yorumlanmasına ve kullanılmasına olanak sağlamıştır. Bunun neticesinde de örgüt kültürü kavramı çok farklı anlamlar oluşmuştur (Gizir, 2007: 249). Bu nedenle örgüt kültürü tanımı yapılmadan önce kültür kavramını kısaca ele almak sağlıklı bir örgüt kültürü tanımı yapmak için yararlı olacaktır.

##### 1.1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü

Genel olarak kültür, toplum tarafından bireylere kazandırılan kuşaktan kuşağa insanlara aktarılan bir yaşam şekli olup, insanın, toplum tarafından oluşturulan maddi ve manevi çevresidir (Eroğlu, 2000: 110). Diğer bir tanıma göre de kültür, bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden duygu, fikir, yaşam biçimi, dil, sanat gibi unsurların tümüdür (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99). Başka bir deyişle kültür, insanın fikri ve sahip olduğu eşyalardan, inanç ve gelenek göreneklerinden; kısmen eşyalar kısmen de insanlarla ilişkili farklı bir kavramdır. Bu kavramı kullanarak insanlar, gözle görülür sorunlarını çözmeye

çalışmaktadırlar. Bunlarla birlikte kültürün bir parçası olarak; Anayasa, hukuk ve diğer kurumlar da ele alınmaktadır (Bilir vd., 2003: 119).

Sosyal bilimciler genel anlamda kültürü, toplumdaki grupları birbirinden farklılaştıran etkenler topluluğu olarak tanımlamaktadırlar (Bakan, 2008: 6). Kültür, insanın varoluşundan itibaren başlayan, dünyada yaşam sürdüğü sürece, bireyin değil de topluma mal olmuş, yeni kuşaklara aktarılan, insan ihtiyaçlarını karşılayan, toplumla bütünleşmiş, gün geçtikçe farklılaşan eylemlerden arındırılmış, değer yargılarından oluşan bir bütündür (Başaran, 1991: 242).

Kültür kavramına ve tanımına bir açıklık getirdikten sonra; Örgüt kültürü, kurumlarda ve işletmelerde çalışanlar tarafından kabul görülen ve benimsenmiş değerlerden oluşan, çalışanlara sembollerle yansıyan, örgüt içerisindeki inanç, davranış, slogan ve masallardan oluşan bir yapıdır. Örgüt kültürü, organizasyonların değer ve inançlarını çalışanlara ileten sembollerin toplamıdır( Şimşek vd., 2003: 32).

Örgüt Kültürü, çalışanların davranışlarına yön veren ortak norm ve değerler bütünüdür (Torun, 2007: 140). Örgüt içerisinde çalışanların tarafından paylaşılan değerler ve inançlar, örgütün yapısı ve kontrol mekanizmaları ile karşılıklı etkileşim içerisinde bulunarak, örgüt içinde işlerin meydana geliş biçimleri sonucunda normların oluşturulmasına neden olurlar (Gümüşsuyu, 2005: 32). Örgüt kültürü, çalışanlarına farklı bir kimlik kazandıran, örgüte bağlılıklarını sağlayan ve çalışanlarca paylaşılan iç değişkenleri ortaya koymaktadır (Yüceler, 2009: 447).

Belirli bir yapının gerek çevreye gerekse iç bütünleşmesi esnasında bilgi sahibi olduğu, kabul edilebilir derecede pozitif sonuçlar doğurmuş olan ve bunun sonucunda gruba katılan bireylere düşünmenin ve hissin doğru yolu olarak öğretilen varsayımlar örgüt kültürüdür (Kantek ve Baykal, 2008: 29). Bu doğrultuda örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını çevreleyen kuralları belirleyen, örgüt süreçlerinin temel varsayımlarını şekillendiren, örgütsel davranışları yorumlayan, çalışanların gündelik hayatlarına mana vermelerini sağlayan ve de en önemlisi, onları güdüleyen sosyal bir enerjidir (İlhan, 2006: 275). Örgüt kültürünün benimsendiği ve organizasyonun tüm birimlerine entegre edilen örgütlerde çalışanlar iyi motive edilerek örgüte büyük katkı sağlamaktadır. Sağlam bir kültüre sahip olan örgütlerin diğer örgütlere göre daha yüksek performans gösterdikleri bir takım çalışmalarla ispat edilmiş bir gerçektir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 50).

### **1.1.2. Örgüt Kültürü Tanımları Arasındaki Farklılıklar ve Ortak Yönler**

Örgüt kültürü ile ilgili dile getirilen birçok tanımlar arasında farklılıklar olduğu gibi bir takım ortak yönlerden de söz edilebilir. Yazılı olmayan bu olguların tamamının örgütteki bireyler tarafından koşulsuz benimsenmesidir. Tüm tanımlarda çalışanlara neyin doğru neyin



yanlış olduğunu gösteren ve bütün çalışanlar tarafından paylaşılan bir değerler grubundan bahsedilmektedir. Kullanılan bu tanımlamalarda kültürel değerlere genellikle faktörel bir davranışla yaklaşılması ve bunun neticesinde sosyal bir niteliğe bürünmesidir. Örgüt içinde bulunan sembollere yüklenen manaların, ortak bir kültürün oluşmasını ve bireylere aktarılmasını sağlayan bunun yanı sıra da davranışlara yön veren manevi kültürel unsurlar olarak görülmesi sebebiyle örgütün bütününe yansımadır. Stratejiler ile beraber beşeri faktörler arasındaki bağı oluşturması ve öğrenilebilir, öğretilebilir ve gelecek kuşaklara aktarılmasıdır (Eşki, 2009: 167).

### **1.1.3. Örgüt Kültürünün Tarihçesi**

Psikologların, örgütsel davranış araştırmacılarının, örgüt kültürü sosyologlarının, antropologların, stratejik yöneticilerin katılımıyla dünya’ da büyük bir araştırma grubu oluşmuştur (Sayılar, 2003: 132). Dünya’ da örgüt kültürü kavramı 1979 yılında Pettigrew’ in Administrative Science Quarterly dergisinde yayımlana “Örgüt Kültürleri Üzerinde Çalışırken” makalesi ile Amerikan literatürüne geçmiştir (Özen, 2009: 69). Sonraları W. Lloyd Warner’ in bir elektrik şirketi firmasında, kültürel faktörlere yönelik yapılmış olan çalışması çok önemli bir uygulama olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmalar ışığında işletmelerdeki personellerin duygu, düşünce ve değer yargılarıyla iş kültürü oluşturulmuştur. Fayol’ un kuramsal çalışmaları, L. Gulick, L. Urwick, A. Reiley’ in örgüt ve örgüt yönetimi kuralları üzerindeki araştırmaları ile entegre edilerek, örgüt ve örgüt kültürü teorisinin yeni baştan tanınım yapılması sağlamış ve bu doğrultuda örgüt kültürü kavramının oluşmasında önemli bir adım olmuştur (Yahyagil, 2004: 54). Daha sonra 1980’li yıllarda örgüt kültürü konusuna ilgi artmış, Peters ve Waterman’ın başarılı Amerikan firmalarını inceleyen çalışması bu ilginin çoğalmasında çok önemli bir etkidir (Doğan, 1997: 57). Ve yine Peters ve Waterman’ ın, 1982 yılında yapmış oldukları “Mükemmeli Arayış” adlı çalışma bunların arasındaki en önemli örneklerden bir tanesidir. Yine aynı tarihte Deal ve Kennedy’ nin “Kurum Kültürü” adını verdikleri eserleri örgüt kültürüne duyulan önemi artırmıştır (Özen, 2009: 69).

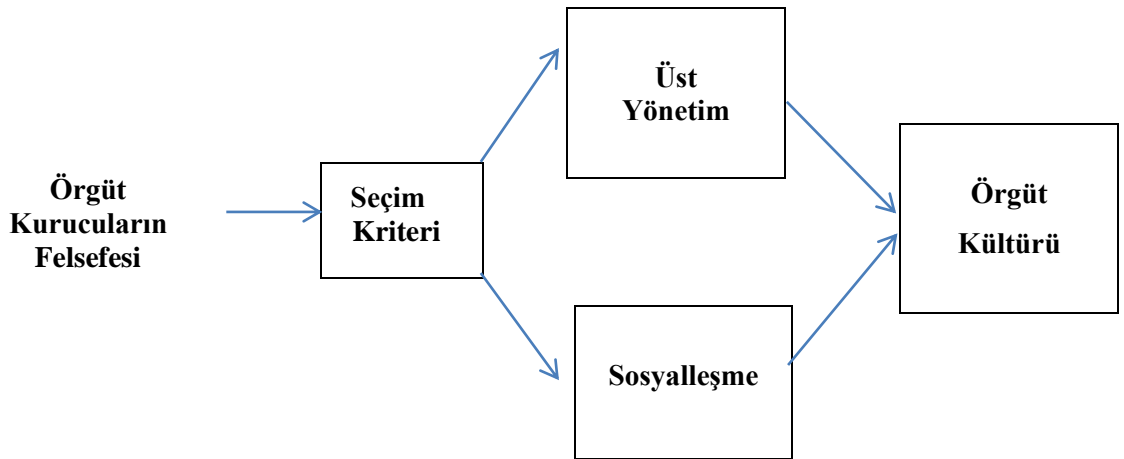
Türkiye’deki örgüt kültürü literatürü konusu analiz edildiğinde, örgüt kültürü alanındaki araştırmaların 1980’ li yılların ikinci çeyreğinden başlayarak yayımlandığı anlaşılmaktadır (Kaya, 2008: 124). Örgüt kültürü konusunun incelendiği 1990 yıllarda bu konunun enine boyuna araştırıldığı ve bu kavram örgütsel işleyiş sistemi içindeki detaylarıyla ilişkilendirilmektedir. Ülkemizde 2000’ li yıllarda örgüt kültürü kavramı çalışmaları devam etmiştir. Bu yıllarda yapılan çalışmaların tamamına yakını nicel metotları, anket uygulaması yapılarak kullanmıştır. Bu araştırmaların ve bulgularının bir kısmını ele alacak olursak, Yahyagil (2004)’ in birkaç ifadeden meydana gelen Denison örgüt kültürü ölçme sisteminin daha geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna vardığı araştırması, Yılmaz ve diğerleri (2005)’ nin müşteri ve öğrenme eğilimli değer sistemlerinin sosyo-kültürel faktörler ve güçlü örgütsel

kültürlerle desteklendiğinde firma performansının arttığı sonucuna ulaştığı araştırması, ülkemizde bu alandaki araştırmalardan yalnızca bir kısmıdır.

#### 1.1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Önemi

Örgütler herhangi bir şekilde oluşmuş bir yapıya sahiptir. Çalışanları örgütte kalmasını sağlayan bu yapı, çalışanların ortak davranışlarının bütünüdür ve çalışanların davranış biçimleri ile düşüncelerinde kendiliğinden meydana gelen bilgi birikimleri, çalışanların davranışlarını geliştirmek için yöntemler geliştiren, çalışanlara örgütteki işleyişle ilgili sorunların ayrıntıları hakkında bilgi veren özelliklerdir. Personellerin sisteme uygun hareket etmesi gerekliliği dışında dış faktörlerin baskıları, sosyal değerler, spesifik örgütsel faktörler örgütsel kültürün oluşmasında etkili olmaktadır (Karahana, 2008: 459).

Kültürün genel olarak üç kaynaktan oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar, örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları, grup üyelerinin tecrübeleri ve son olarak yeni üye ve liderler tarafından örgüte getirilen inançlardır (Yıldız, 2004: 44). Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların önemli bir payı vardır. Kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığı için sahip oldukları değerler örgüt kültürü için oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan diğer unsur inanç ve değerlerdir. Örgütte içerisinde çalışan bireyler değer ve normlarını beraberlerinde örgüte getirmiş olurlar ve sonuç olarak ta birden farklı alt kültür oluşur. Örgüte getirilen bu değerler, birleştirilerek ortak bir payda oluşturulur ve örgüte has bir kültür oluşur. Daha sonra bu kültür örgüte katılan yeni personellerle paylaşılarak örgüt kültürü oluşturulmuş olur. Örgüt kültürünün oluşmasında örgüt liderlerinin yönetim uygulamaları da önemli bir katkı sağlar. (Terzi, 2000: 25-32).



Şekil: 1. Örgüt Kültürü Nasıl Oluşur?

**Kaynak:** Yıldız, Sebahattin (2004); "Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, çalışanlarının ancak hepsi tarafından benimsenmiş ortak felsefe, değerler, amaçlar, standartlar ve ideolojilere sahip olması gerekir. Bu sebeple örgüt kültürü, örgütte çalışanlar arasında ortak bir iş bağlılığı oluşması için ortak dil ve kavramları bir araya getiren, çalışanların güç ve statülerini, çalışanlar arasındaki ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güçtür yani örgütte çalışanlar arasındaki sosyal bir bağlıdır (Karahana, 2008: 459).

Bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleşmesinde ve etkinliğin, verimliliğin, değişimin oluşmasında örgüt kültürü çok önemli bir etkiye sahiptir. Ve ayrıca örgüt kültürü, çalışanlara neyin doğru neyin yanlış olduğunu, işletmede nasıl davranılması gerektiğini göstererek, örgüt içindeki davranışsal tutarlılığı artırır (Akıncı, 1998: 50-53).

Araştırmacılar için örgüt kültürünün bu kadar çok önemli olmasının nedenleri kısaca özetlenmek istenirse (Şişman, 1994: 28-29);

- 1) Örgütsel değişimi idrak etmede ve bütünleşmede, kontrol, verimliliğin bir anahtarı olarak görülmesi,
- 2) Politik, sosyolojik, ideolojik ve ekonomik faktörlerin toplumsal kuram üzerindeki etkisi,
- 3) Örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce ve kültürel sistemler gibi yeni yaklaşımların ortaya çıkması sonucu kullanılmaya başlanması,
- 4) Çalışanların iş ve örgütsel yaşamdaki beklentilerinin farklılaşması ve ücretin tek başına yeterli olamayacağını anlaşılması,
- 5) Deneycilik, olguculuk, akılcılık gibi geleneksel yöntemler üzerindeki sürdürülen tartışmaların etrafında, örgüt kuramıyla ilgili geçmiş görüşlerin tatmin edici olmaması,
- 6) Örgütsel bilimlerde evrensellikten durumsal ilişkilere ve nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin gelişmesidir.

## **1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Herhangi bir örgüte katılanlar, kişisel özellikleri yanında değer yargıları ve inançlarını da beraber getirmiş olurlar. Yalnız bu değer ve inançlar örgüt içerisinde, çalışanların başarılı olmaları için yetersizdir. Örgüte başarılı olabilmek için katılmış olan çalışanlar, örgütlerin işleyişlerini hakkında da bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Dolayısıyla her örgütün kendine has bir takım farklı özellikleri ortaya çıkmaktadır. Örgütün amaç ve gereksinimlerindeki farklılıklar, örgüt içerisindeki farklılıkların ortaya çıkışının temel nedenidir (Doğan, 1997: 60). Farklı tanımları ve ortak noktalarının yanı sıra örgüt kültürünün farklı özellikleri de bu kavramın tanımlanmasında göz ardı edilmemesi gereken çok önemli bir husustur (Eşki, 2009: 167).

Örgüt kültürünün başlıca özelliklerine kısaca değinecek olursak;

Örgüt kültürü öğrenilebilirdir. Bireysel inanç ve değerler dış çevrenin etkisi altında olduğundan örgüt kültürü hem iç hem dış çevresi faktörleri tarafından etkilenir. İç çevre, örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşur aynı zamanda örgütte sosyo-teknik sistemin parçası olması sebebiyle de bu sistem örgütün planlama, karar alma ve denetleme fonksiyonlarını bünyesinde barındırır. Örgütün dış çevresi ise ekonomik, hukuki, politik, sosyal sistemler içerisinde yer alır. Dolayısıyla örgütün dış çevresi bu sistemlerden oluşur. Dış çevrenin taleplerine göre örgüt faaliyetlerini yürütür ve örgüt bu çevreyi yakından tanıyıp, öğrenmeye çaba gösterir (Terzi, 2000: 9).

Ortak norm ve kurallar örgüt kültürün bir parçasıdır. Örgütsel yaşamdaki çalışma faaliyetlerinden üretim tutarına kadar bütün konularda geçerli ortak bir davranış normları vardır. Bu konudan mütevellit, örgüte dâhil olan tüm yeni üyeler bu norm ve kuralları öğrenmek mecburiyetindedir (Oktay, 1996: 333).

Örgütün geleceğine yönelik kurumsal vizyonları geliştirmek ve örgüt misyonu için bir takım ifadeleri hazırlamaktır. Güçlü ve oldukça iyi yetişmiş yöneticiler, geliştirilmiş olan kurumsal vizyonu, örgüt çalışanlarına açıkça ilettikleri zaman etkinlik kazanmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 4).

Semboller ve sembolik hareketlerle öğrenilebilen örgüt kültürü aynı zamanda öğretilbilir ve gelecek nesillere kolayca aktarılabilir (Eşki, 2009: 167). Firma inanç ve değer yargılarının sembolik göstergesidir. Çalışanlar, firmada işleyiş hakkında hikâyeler okuyarak, örgüt değerini yansıtan sloganlar okuyarak, çeşitli tören ve seremoniler izleyerek örgüt kültürü hakkında bir kazanım elde edebilirler (Akıncı, 1998: 43).

Örgüt kültürü heterojendir ve tamamen homojen olması beklenemez. Her örgütte etkin olan kültür çevresinde çeşitli birçok alt kültürler de oluşabilir. Oluşan bu alt kültürler, çalışanlar arasındaki benzer düşünceye sahip grupların kültürleridir. Dolayısıyla örgüt kültürü homojen (bir bütün) olmayıp, farklı alt kültürlerden meydana gelmektedir (Terzi, 2000: 11).

Örgüt kültürü holografik olması sebebiyle kültürün, örgütün her türlü çalışması üzerine sinmesi manasına gelir. Bu sebeple, örgütün tüm özelliklerinin her bir parçaya yayılmasıdır. Bunun aksi durumunda parçalar bütünü ifade etmez ve bu özelliğini ortadan kaybolur (Yıldız, 2004: 52).

Her örgüt kendine has sistem, tarih, iletişim modeli ve prosedürlere, misyon ve vizyonlara, hikayelere sahip olması sebebiyledir ki örgüt kültürü ayırt edici ve bütünleştiricidir. Örgüt içerisinde bir araya gelen bu faktörlerin hepsi o örgütü diğerlerinden ayırt eder ve

farklılaştırır. Bundan dolayıdır ki birçok örgüt, kendi inanç ve değer yargılarına göre hareket edecek çalışanları firmalarında bir araya getirme amacındadırlar. Örgütler, beşeri unsurlarla, sistem, yapı ve strateji gibi teknik unsurlar arasında bütünleşmeyi sağlarken; çalışanlarını kendilerine ait olan örgüt kültürleri çerçevesinde bir araya toplarlar (Akıncı, 1998: 43-44).

Ve ayrıca; örgüt kültürü uyum sağlanabilir ve değişebilir niteliktedir. Örgüt kültürü zamanla oluşan ve gelişen bir kavram olması sebebiyle geçmişle bağlantısı vardır. Bireylerin istek ve davranışları sonucu ve aynı zamanda birden fazla bireyin bir araya gelmesi sonucunda oluşturmuş oldukları sosyal bir yapıdır.

Örgüt kültürü, çalışanların zihinlerinin oluşturduğu tecrübelerle anlam yükleyen ve sorgulanmadan kabul edilebilen varsayımlarla temellendirilir. Örgüt kültürü duygusaldır, yani insanlar arasındaki duygusal ilişkide kültürel öğelerin etkisi vardır (Eşki, 2009: 167).

### **1.3. Örgüt Kültürü ve Diğer Kavramlar Arasındaki İlişki**

Örgüt kültürü tanımlanırken kullanılan birçok kavram örgüt kültürü ile karıştırılmaktadır. Örgüt felsefesi, iş ahlakı, örgüt imajı, örgüt iklimi, sosyalleşme ve örgüt kimliği kavramları, örgüt kültürüyle karıştırıldığından dolayı bu kavramlara kısaca değinerek bu karışıklıkları ortadan kaldırmakta yarar var.

#### **1.3.1. Örgüt Felsefesi**

Örgüt felsefesi, örgütlerin çalışanlarına ve müşterilerine karşı nasıl davranılması gerektiği konusundaki tutumlarının tamamına denir. Örgüt felsefesi örgütlerin uyması gereken kuralları ortaya koymasının yanı sıra, örgüt çalışanlarının karar verme ve davranışlarını yönlendirme konusunda da çalışanlara yardım eder. Çalışanların motivasyon ve örgüte bağlılıklarını artırarak örgüt performansını artırır. Örgütteki karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için örgüt kültürünü etrafıca açıklar (Yıldız, 2004: 57).

#### **1.3.2. İş Ahlakı**

1990'lı yıllardan itibaren işletmeleri ilgilendiren iş ahlakı, işletmelerin örgütsel faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan sorunları, ahlaki değerlere göre inceleyen kavramdır. Gerek işletme içerisinden gerekse dış çevreden kaynaklan sorunlar, iş ahlakı kavramı kapsamında incelenir. Dolayısıyla işletmelerin, hem iç hem dış çevre faktörlerine karşı ahlaki açıdan sorumlu olması ise örgüt kültürü ile alakalıdır. Bundan dolayıdır ki örgüt kültürü, işletmelerin ahlaki yapılarını da kontrolünde bulundurlar (Güney, 2001: 186-187).

### **1.3.3. Örgütsel İmaj ve Örgütsel Kimlik**

Örgütsel kimlik, işletmelerin “kim olduğunu”, “ne yaptığını” ve “nasıl yaptığını” gösteren bir yapıdır. Bu yapı örgütün iç ve dış çevresini, ürün ve hizmetlerini, iletişim ve davranış biçimlerini içeren sistemdir. Örgüt kültürü ile örgüt imajı ve kimliği; örgütsel amaç, hedef ve değerler için ayrılmaz bir parçadır. Örgütün üretmiş olduğu ürünler, kendisine ait olan binalar ve bu binaların dizaynı, örgütü simgeleyen sembolik işaretler, çalışanlarının davranış şekilleri, yazılı ve görsel basın arasındaki ilişkileri ise örgütlerin görünen yüzüdür. Örgütsel imaj ve kimlik oluşturmaya yönelik çalışmaları sürdürebilmek için, örgütün kendisine ait yukarıda bahsedilen sorulara cevap verebilecek düzeyde, sistemli ve tutarlı olmalıdır (Oktay, 1996: 340).

### **1.3.4. Örgüt İklimi**

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları arasında çok yakın bir ilişkili vardır. Örgütlerin bireysel ve çevresel özellikleri yanı sıra, örgütlerdeki çalışanların davranış ve ilişkilerinin sonucunda örgüt iklimi oluşur (Yüceler, 2009: 447). Örgüt iklimi, çalışanların değer yargıları ve örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmektedir. İnsanların işyerindeki çalışmanın nasıl olması gerektiği yönündeki beklentileri ile bu beklentilerin nasıl gerçekleşeceğine dair algıların sonucunda oluşan bir durumdur. Örgütteki çalışanlar örgüt kültürünü benimsedikleri takdirde, örgüt iklimi iyidir, aksi halde ise örgüt kültürü kötüdür. Örgüt iklimi, kısa sürelerle farklılıklar gösterdiğinden örgüt kültürüne göre kısa süreli olarak tanımlanır (Doğan, 1997: 61).

### **1.3.5. Toplumsallaşma**

Örgüt değer yargılarının ve inançlarının, örgüte yeni katılan üyelere aktarılması ve yeni üyelere beklenen davranış, tutumları sergilemesi sürecine örgütsel toplumsallaşma denir. Kişisel ve örgütsel çıkarları birleştirerek, çalışanları örgütün etkili bir parçası haline getirmeyi amaçlamaktadır. Örgüt kültürünün yeni çalışanlara aktarılmasında çok önemli bir görevi üstlenir. Sosyalizasyon da denilen toplumsallaşma çok etkili ve çok güçlü bir kültürel iletişim aracıdır. Çalışanların, örgüt varsayım ve değer yargılarının farkında olmalarını sağlayarak farkındalık yaratır, iş görenlerin düşünce ve davranışlarının şekillenmesine yardımcı olur (Terzi, 2000: 32-36).

### **1.4. Örgüt Kültürünün Elemanları**

Birbiriyle alakalı birçok faktörden oluşan bir yapı olarak düşünüldüğünde kültür, bu yapıyı meydana getiren öğeleri birbirinden ayırt ederek ele almak daha işlevsel olmayabilir. Ancak kültürü, çeşitli şekillerde sınıflandırarak çok daha kolay anlaşılması sağlanabilir (Terzi, 1994: 64). Bundan dolayı kültürel faktörler, nesnellik ve öznelik dereceleri göz önünde

bulundurulacak bir takım araştırmacılar tarafından iki grup altında ele alınmıştır (Gizir, 2008: 187). Bunlar; gözle görülebilen ve gözle görülemeyen faktörler olarak iki grupta adlandırılmıştır. Fakat başka bir gruplandırma sistemine göre de örgüt kültürü elemanları; anlamlar, semboller ve artefaktlar adı altında üç grupta sınıflandırılır (Schein, 1985: 14).

#### **1.4.1. Artefaktlar**

Artefaktlar, kültürün daha çok gözle görünen bölümünü oluşturmakla beraber aynı zamanda; efsaneler, hikâyeler, teknoloji, sanat, mitler, semboller gibi görülebilen, duyulabilen davranışlardır (Schein, 1985: 14). Artefaktlar; üç gruba ayrılır; davranışsal, sözlü ve fiziksel artefaktlar şeklinde adlandırılır. Davranışsal artefaktları törenlerde yapılan eylemler oluştururken, mitler, hikâyeler, dil sözlü artefatkları ve fiziksel artefatkları da teknoloji, çevre düzenlemesi gibi unsurlar oluştururlar (Terzi, 2000: 39).

##### **1.4.1.1. Örgütsel Hikâyeler ve Efsaneler**

Hikâyeler, kültürel değerleri ve normları gelecek nesillere aktaran geğmişteki olaylardır (şimşek vd., 2003: 35). Örgütsel değer ve normları örgütle bütünleştirerek örgütün bir amacı haline getirmek için örgüt geğmişinde yaşanan olayların sözlü olarak aktarılmasına örgütsel hikâye denir. Hikâyeler anlatılırken zamanla birçok değişikliğe uğrarlar. Ve hatta bu değişimler hikâyeleri gerçeklikten uzaklaşacak kadar çok olmuş ise hikâyeler efsaneye dönüşmüş olur (Güney, 2001: 180).

##### **1.4.1.2. Ritüeller ve Törenler**

Örgüt kültürünü yansıtan, örgütte gün içerisinde sürekli tekrarlanan rutinlere ritüeller denir. Ritüeller, standardize edilmiş ve çok özel zamanlarda örgüt çalışanlarını etkilemek için kullanılan faaliyetlerdir (Yıldız, 2004: 77). Törenler, belli bir grubu amaçları doğrultusunda örgütleyen biçimsel, simgesel ve süreli faaliyetlerdir. Ayrıca törenler, örgütün temel değerlerini, amaçlarını, kimin örgüt için önemli olduğunu açıklayan etkileşimlerdir. Örgütün mesajlarının çalışanlara aktarılmasına, örgüte katılan yeni üyelerin oryantasyonuna ve bunların yanı sıra örgüte bağlılığın güçlendirilmesine yardımcı olur (Terzi, 2000: .48).

##### **1.4.1.3. Semboller ve Kahramanlar**

Semboller, örgütte çalışan bireylerin düşüncelerini ve duygusal mesajlarını örgüt içinde birbirlerine yansıtma ve sağlayan nesnelere, faaliyetlere ve olayların bütünüdür (şimşek, 2003: 36). Kahramanlar ise örgütte; örnek gösterilen, takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş veya yaşayan, gerçek veya hayali kişilerdir. İdealist olan ve farklı özelliklere sahip kahramanlar,

sahip oldukları özellikleriyle ve yaptıklarıyla örgütte çalışanlar için örnek gösterilirler (Şişman, 1994: 72).

#### **1.4.2. Değerler ve Normlar**

Değerler, çalışanların iş ve faaliyetlerini sınıflandırmaya, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerdir. Örgütsel değerleri oluşturan bu ölçütler insan, nesne ve olayların örgüt açısından ne kadar çok önemli olduğunu da açıklar (Schein, 1985: 15). Davranışlarla ilgili uygun olan ya da uygun olmayan beklentiler normlardır ve aynı zamanda da olayları yorumlarken ve değerlendirme yaparken çalışanlara yardımcı olan sosyal standartların toplamıdır (O'Reilly, 1989: 12).

#### **1.4.3. Temel Varsayımlar**

Örgütte uygulanmakta olan teori ve felsefeler temel varsayımlardır. Bu temel varsayımlar değer ve inançlar gibi açıkça anlaşılır değildir (Güney, 2001: 181). Temel varsayımlar, örgüt üyelerinin çevre ile ilişkiler, insan davranışları ve insanların ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlardır (Schein, 1985: 18). Temel varsayımlar, bir örgüt içindeki kültürün ögesi olarak, örgüt çalışanlarının kendilerini, bir başkasını yani çevreyi algılama ve değerlendirme şeklidir. Örgüt üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme, hissetme ve yargılamada temel algı dayanağıdır. Temel varsayımlar, esas itibarıyla kültürün doğa, insan ve insan ilişkilerine bakış açısını yansıtmaktadır. Örgütte çalışanların veya örgüt için alışkanlık kazanmış düşünce ve görüşleridir (Şişman, 1994: 84).

### **1.5. Örgüt Kültürü Çeşitleri**

#### **1.5.1. Alt Kültür ve Genel Kültür**

Toplumların yaşantıları içerisinde hâkim olan değerleri, inançları, davranış biçimleri, sosyal ilişkileri ve o topluluklar için ortak her türlü paydaları genel kültürün oluşmasında çok önemli unsurlardır. Genel kültür, her alanda, her yerde toplum için geçerli sayılan, benimsenmiş ve yaşanmış etkin tecrübelerden oluşur. Genel kültür, düzenli, birbirleriyle etkili bir sistem içinde birçok alt kültürden oluşur. Genel kültür içerisinde alt kültürleri meydana getiren en önemli etkenler; etnik ve dini farklılıklar, sosyo-ekonomik farklılıklar, coğrafik bölge gibi unsurlarıdır. Dolayısıyla, hâkim kültürler, alt kültürlerin bir araya gelmesinden oluşur (Eroğlu, 2000: 115-117).



### **1.5.2. Manevi Kültür ve Maddi Kültür**

Manevi kültür, kültürün insanların ruhsal, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamak için, gözle görülmesi ve elle tutulması mümkün olmayan faktörlerden oluşan türüne denir. Bu kültür, belirli bir topluma özgü olan yaşayış biçimlerini yani değer ve yargıları, dil ve edebiyatı, örf ve adetleri, dini ve ahlaki normları, müziği kapsar. Maddi kültür ise, toplumların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan kültürdür. Çoğunlukla elle tutulup gözle görülen maddi kültür kapsamına, üretim teknikleri, yol, bina, giyim, her türlü ulaşım aracı dâhildir (Eroğlu, 2000: 117-118).

### **1.5.3. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür**

Örgütlerin, güçlü ve zayıf kültür yönleri genel olarak üç faktörden kaynaklanır. Güçlü lider faktörü birinci nedendir. Güçlü lider, örgüt kültürünü güçlü olarak ortaya çıkarmaya çalışır. İkinci bir diğer faktör ise, toplumdaki bireyler tarafından kültürün ne ölçüde paylaşılarak kullanıldığıdır. Kültür, eğer toplumun büyük bir çoğunluğu tarafından kabul görmüş ve benimsenmiş ise; örgüt içerisindeki kültür, daha güçlü ve daha dinamik bir hale gelir. Örgüt kültürünün paylaşılma derecesini, yönlendirme ve ödüllendirme sistemleri belirlemektedir. Son olarak üçüncü faktörse yoğunluk faktörüdür. Yoğunluk faktörü, temel prensip ve değerlerine sahip çıkan bir örgütü ifade eder (Oktay, 1996: 337). Güçlü kültüre sahip örgütlerde çalışanlar, görev ve sorumluluklarını iyi bildiklerinden dolayı, ne yapacaklarını çok iyi bilirler dolayısıyla güçlü kültürlerde politikalara, ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinim duyulmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982: 15-16).

Güçlü örgüt kültürünün özelliklerine birkaç cümle ile değinecek olursak; Güçlü örgüt kültürü, örgütü temsil eden, yaygın olarak paylaşılan, somut felsefelerdir. Güçlü kültürlerde çalışanların, kural ve süreçlerden ziyade, insanlara ilgi göstermesi çok daha önemlidir. Örgütü temsil eden kişiler kahraman olarak kabul edilirler. Güçlü kültürlerde ritüel ve seremoniler çalışanlar açısından çok önem arz etmektedir (Deal ve Kennedy, 1982: 8-13).

Sonuç olarak, işletmelerin rekabet ortamlarının çok çeşitli olduğu zamanlarda, örgüt kültürünün rekabet avantajıyla kültürün önemi birkaç kat daha artmıştır. Kültür, işletmelerin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında çok önemli bir katkı yapmıştır. Örgüt kültürünün zayıf olduğu örgütlerde ise karmaşık bir yapı mevcuttur ve bu zayıf kültür örgütlerin geriye gitmesine neden olur. Örgüt kültürü güçlü olan işletmeler ise, çalışanlarının nasıl hareket etmesi gerektiğini gösteren parametreler geliştirerek, stratejilerin verimli bir şekilde uygulanması hakkında rakip işletmelerden bir adım daha önde olurlar. (Yıldız, 2004: 44).

## 1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgütlerin başarısı için örgüt kültürü oldukça önemlidir. İşletmeler için bu kadar önemli olmasının nedeni, örgüt kültürünün örgütün vizyonunu tanımlanması, çalışanlara güven vermesi, çalışanları motive etmesinden kaynaklanır. Örgüt kültürü, örgütlerin başarısı için çok önemli bir kavramdır (Terzi, 2000: 57). Örgüt kültürünün fonksiyonları örgütler için bir madde adı altında sıralanabilir:

1. Örgüt kültürü, çalışanları motive eder (Akıncı, 1998: 55).

2. Örgüt kültürü, işletmedeki ortak değerlerin bir sonraki nesillere iletilmesine yardımcı olur ve örgütün devamlılığına katkı sağlar (Akıncı, 1998: 54).

3. Örgütsel kontrol ve koordinasyon sağlayan, örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını, kontrol eder (Şişman, 1994: 46). Güçlü kültüre sahip örgütlerde kültürel unsurlar davranış düzenleyicisi olarak yakın ve yapısal açıdan kontrole olan gereksinimi en aza indirmekle beraber emirle iş yaptırma yönteminin yerini almakta ve sosyal kontrol görevi görerek yöneticilere yardım etmektedir (Deal ve Kennedy, 1982: 32).

4. Organizasyon, örgüt üyelerinde bir tanıtım, özdeşleşme hissi uyandırır (Doğan, 1997: 58). Bireylerin işe katılma ve örgüte bağlılık durumları, örgütteki egemen değer yargılarıyla alakalı inançları bu durumdan kaynaklanmaktadır (O'Reilly, 1989: 17). Bu sebepten, çalışanlar kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görürler. Bu durumda, çalışanlara ayrıcalıklı bir kişilik kazandırır (Şimşek, 2003: 35).

5. Örgütte işleyiş esnasında ortaya çıkan sorunların çözümlenmiş biçimidir. Örgüt kültürünün örgüt çalışanları için temel faktör olarak görülmesinin nedeni, örgüt yaşamında oluşabilecek sorunların çözümlenmesi ve açıklanmasından kaynaklanır (Şişman, 1994: 148).

6. İşletmelerde alt kademede çalışan personellerin çoğu hangi durumlarda ne yapmaları gerektiğini bilebilirler. Zira mitoloji ve yol gösteren değer yargılarının neler olduğunu bilir ve bu değer yargılarının çalışanlarca kavranmasını sağlar (Akıncı, 1998: 55). Ayrıca, örgüt kültürü davranışları yönlendiren bir mantıksal faktördür (Doğan, 1997: 58).

7. Örgüt fonksiyonları örgütsel değişikliklerin hedefi, aracı ve belirleyicisi olmuştur. Örgütsel değişimin çalışanlar tarafından kabul görülmesi veya reddedilmesi konularında çok etkili bir faktördür. Değişimler eğer örgüt kültüründen soyutlanırsa kesinlikle başarısızlıkla sonuçlanır (Şişman, 1994: 150).

8. Örgütlere ayakta durmayı öğreten, süreklilik ve belli bir kimlik kazandıran, örgüt iklimi oluşturan, örgütün motivasyonunu güçlendiren, örgüte verimlilik ve etkinlik sağlayan temel unsur olması sebebiyle, örgüt kültürü örgütsel istikrarın sembolüdür.

Güçlü kültür ve zayıf kültür açısından ele alınan kültürün işlevleri ve güçlü kültürlerde çalışanların görev ve sorumluluklarını iyi bilmeleri sonucunda, verecekleri kararlarla ilgili daha az zaman kaybına uğrayacaklarını belirtmiştir. Zayıf kültürlerde, çalışanlar ise görev ve sorumluluk karmaşıklığı altında çok büyük zaman kayıplarına uğrayacaklardır. Kültür, örgüt içerisinde çalışanların sorumluluklarını belirleyerek, çalışanları hızlı ya da sakin bir çalışan ve yahut otoriter veya samimi arkadaş gibi yönetici pozisyonuna oturtacaktır ( Deal ve Kennedy, 1982: 32-33).

### **1.7. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgütsel kültür ile çalışmalar detaylı olarak incelendiğinde birçok farklı sınıflandırma çeşitliliğiyle karşılaşmak mümkündür. Bu sınıflandırmalarda araştırmacıların bu farklı bakış açılarıyla sınıflandırma yaptıkları, göze görülebilen bir noktadır (Çetin, 2004: 41-42). Örgütlerde, bilgilerin başlangıcı sınıflandırmadan yola çıkılarak yapılır. Bu nedenle; sınıflandırmayı takip eden en önemli faktör ise kültürü açıklamaya çalışan ve örgüt kültürünün kökenini araştıran yöntemlerin belirlenmesidir. Bununla beraber, örgüt kültürünü sınıflandırırken bir takım avantajları yanında dezavantajları da olacaktır (Terzi, 2000: 63).

#### **1.7.1. Örgüt Kültürü Açısından Sınıflandırma Sistemlerinin Avantajları**

- Sınıflandırma yapılırken örgütsel kültür içinde önemli eğitim birimleri tespit edilir.
- Çalışanların kendi kültür ve diğer örgüt kültürlerinin sahip olduğu farklı özelliklerini tanımalarına destek olur.
- Örgütler arasında geçiş yapanlar yani bir örgütten diğerine geçen çalışanlar için bir davranış kültürü oluşturulması faydalı olabilir.
- Bilimsel bilgilerin elde edilmesi sonucunda, teorilerin sınıflandırılması yapılabilir.
- Bilimsel veriler, veri grup ve kümeleri ile çeşitleri, yapılan basit bir olasılık hesabının ortaya çıkaramayacağı, sezgisel hesaplamanın sonucu olabilir.
- Yapılan tahmin ve kontrolleri, herhangi bir uyuşmazlık çıkmadan önce yapabilmesi amacıyla kültürleri karşılaştırmak mümkün olur.

#### **1.7.2. Örgüt Kültürü Açısından Sınıflandırma Sistemlerinin Dezavantajları**

- Örgüt kültürü sınıflandırma işleminde, benzerlik ve farklılıkların sonuçları alınamaz.
- Aldatıcı, hatalı ve genellikle tamamlanmamış olan bilgiler verdiği için tehlikeli sonuçlar doğurabilirler.

- Kullanılan değişik birçok istatistiki teknikler, birbirinden çok farklı olan problemlerin ortaya çıkmasına sebep olurlar ve bilgileri değerleme konusunda da ortak bir fikir birliği yoktur.

- Sınıflandırmada kullanılan sistemler, dayandıkları bilgi ve deliller kadar iyi olmayabilir.

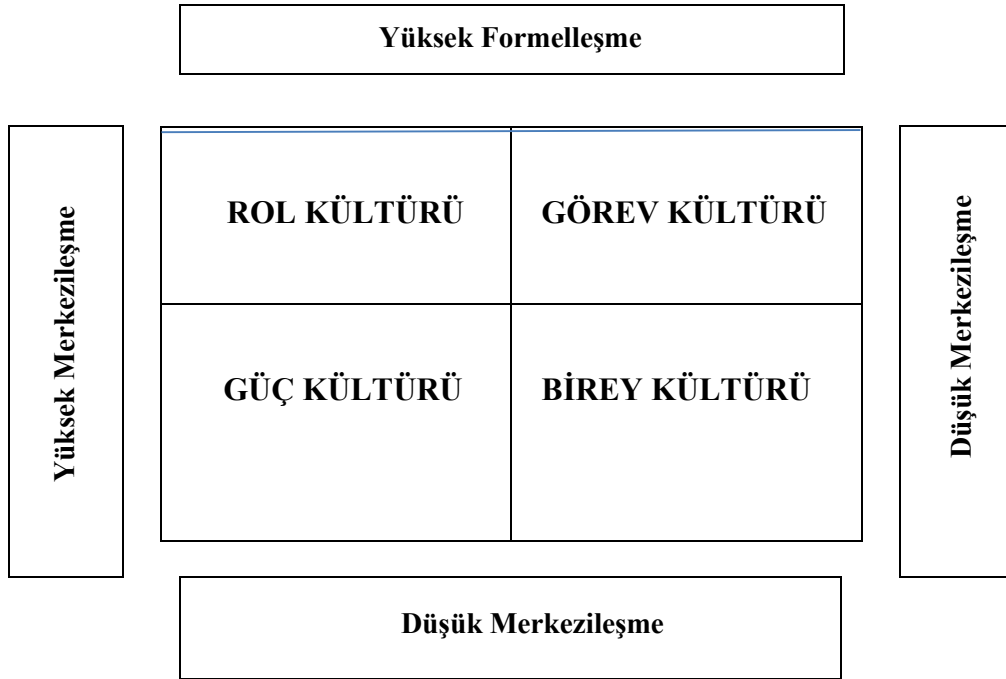
- Çok geniş ölçeklere sahip sınıflandırma modeli çeşitleri, önemli noktaları gözden kaçırabilir ve yeterince hassas olmayabilir.

### 1.7.3. Örgüt Kültürü Sınıflandırma Modelleri

Örgüt kültürünü sınıflandırırken geçmişte yapılan birkaç araştırma ve çalışmada kullanılan modellere değineceğiz. Bunları birkaç alt başlık halinde ele alacağız.

#### 1.7.3.1. Harrison ve Handy' nin Sınıflandırma Modeli

Harrison ve Handy' nin yapmış olduğu sınıflandırma modeli, örgüt kültürü sınıflandırma modeli türlerinden biridir. Bu sınıflandırma modeli, yönetim şeklini ve örgütsel yapıyı temel olarak alınmıştır. Harrison ve Handy modelinde örgüt kültürü, dört alt başlık altında sınıflandırılmıştır (Arslan vd. 2005: 455).



**Şekil 2. Harrison ve Handy' nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması**

Kaynak: Çelik, Mazlum (2007: 46); “ Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

### **1.7.3.1.1. Rol Kültürü (Role Culture)**

Aşırı derecede biçimsel ve merkezi olan rol kültürü, genelde bürokrasi ile beraber anılır. Ayrıntılı işlemleri, yetki tanımları, iletişim gereksinimleri ve anlaşmazlıkları çözmede yazılı kurallar geliştirmek gibi özelliklere sahiptir, rol kültürü. Bu kültürde sınıflandırma modelinde iş tanımları ve roller, işi yapacak olan kişiden çok daha önemlidir. Etkinlik bakımından, çalışandan ziyade, iş bölümlerinin sahip olduğu rasyonelliğine bağlıdır (Terzi, 2000: 77). Rol kültürü, işletmeyi dışarıdan gözlemleyenlerin hem de işletmede çalışanların gördüğü istikrarın ve her şeyin önceden bilinmesine yardımcı olur. Şayet bu örgütler, istikrarlı ve değişime uğramayan bir çevrede bulunuyorsa, her zaman bir önceki yılın başarısını elde ettikleri için zaman içerisinde çok daha etkili durumda olabilirler. Bununla beraber, rol kültürleri değişime alışma bakımından oldukça zorlanır ve bu zorlanma olayı da değişimin zorunlu olduğu zamanlarda örgüt için büyük karmaşıklığa sebebiyet verir (Akıncı, 1998: 62).

### **1.7.3.1.2. Güç Kültürü (Power Culture)**

Organizasyonlarda; güç kültürüne, genellikle küçük çaplı girişimcilerin hâkim olduğu, kişisel iletişim yoluyla empati ve karşılıklı güvenin olduğu ortamlarda rastlanır (Mullins, 1996: 712). Güç kültüründeki önemli noktadaki çalışanların örgütten ayrılmaları, örgütün çökmesine sebep olacaktır. Bunun nedeni ise, örgütün dikey iletişime sahip olmasıdır. Bu kültürde güç, statü, itaat ve denetim gibi kavramlara vurgu yapılır. Güç kültüründe işlemler, merkezi otoritenin izin vermesi sonucunda gerçekleşir. Aile şirketleri ve üst düzey yöneticilerin yönettiği örgütler bu kültüre örnek olarak gösterilebilirler (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Örgütler, güç kültürü sayesinde, önlerine çıkan fırsatlara veya tehditlere karşı, çok daha az kural ve prosedür olması sebebiyle hızlı bir şekilde karşılık verebilirler. Dolayısıyla, yöneticiler bu kültürün sağlamış olduğu avantajlar sayesinde prosedürlerle uğraşarak zaman kaybetmeyeceklerinden örgüte çok yoğun bir şekilde eğilimler ve rekabet avantajını ellerine alırlar. Bu kültür beraberinde, kişisel kabiliyet ve değer yargılarına daha çok güvenmemektedir. Bu sebeple, elinde gücü bulunduran kişilerin, yanlış karar almaları durumunda örgütün hepsi olumsuz şekilde etkilenir. Ve hatta örgütü bu güce sahip olanların yaşamından öteye götürecek gayretlerin gösterilmemesi durumunda, bu örgütlerin yaşamlarının kısa olmasına neden olur (Akıncı, 1998: 61).

### **1.7.3.1.3. Birey Kültürü (Person Culture)**

(Mullins, 1996: 712)' a göre birey kültürü, bireyselliğin odak nokta olduğu örgütlerde, bireylere hizmet etmek için vardır. Örgütte çalışanlar, kendi planlamalarını kendileri yapacak kadar özgürdürler ve örgütte yöneticiler terfi ve seçim gibi konularda etkin değildirler. Uzman kişilerin kendi isteklerini gerçekleştirmek için teşkil ettikleri örgütlerde, birey kültürü uygulanmaktadır. Birey kültürü için asıl olan, örgüt üyeleri ve o üyelerin ihtiyaçlarının

giderilmesidir. Güç, rol ve görev kültürünün tam aksine, örgüt, birey kültüründe; iş görenler için çalışmaktadır (Çelik, 2007: 49).

Örgütte uygulamada aslını bireylerin oluşturduğu birey kültürüne çok sık rastlanmaz. Çünkü örgüt, çok kısa bir süre içinde kendisini meydana getiren bireylerin şahsi isteklerinin ötesinde, kendi kendisinin hayatını başlatmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde birey kültürü oluşur oluşmaz kısa bir süre içinde rol veya güç kültürüne dönüşür (Akıncı, 1998: 65).

#### **1.7.3.1.4. Görev Kültürü (Task Culture)**

Görev kültürü, iş veya proje odaklı bir kültürdür. Bu kültür, yapı bakımından sağlam ipliklerle birbirine bağlı bir ağa benzediği için grup olmasının birleştirici etkisini kullanarak, insan ve kaynak seçimini yaparak örgüt için bir araya getirmeyi amaçlar (Mullins, 1996: 712). Bu kültür, örgüt için proje merkezli bir kültür çeşidi olup, temelde iş vurgusu yapar. Örgüt çalışanları kendilerini belirli bir disipline sokan ve belirli bir merkeze sahip olmayan çalışma prensiplerini benimserler. Bu kültürde yetenekler ön planda olup, örgütte uygun insanları uygun işte görevlendirilmesini esas alır. Yaratıcılık, hız ve rekabet gerektiren bu kültür, sonuç odaklı bir kültür çeşididir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100).

Görev kültürü, çevresel faktörlerdeki değişikliklere çok çabuk cevap verebildiği için esnek bir yapıdan oluşur. Bu özellik örgütlere, müşteri isteklerinin çabuk değiştiği pazarlarda rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu kültür gruplarının birleştirilmesi, hiyerarşi sisteminin azaltılması, kişisel özgürlüğe imkân vermesi gibi sebeplerden ötürü epeyce kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütün görev kültüründe proje ve ürünlerin kısa zamanlı olması sebebiyle ile ekonomik bir faktör ya da çok fazla teknik bilgi geliştirilemez olması sebebiyle örgütler için bir dezavantajdır (Akıncı, 1998: 64).

#### **1.7.3.2. Quinn ve McGarh' ın Sınıflandırma Modeli**

Sınıflandırma modeli ile ilgili çalışmalardan biri de, Quinn ve McGarh' ın yapmış olduğu sınıflandırma modelidir. Quinn ve McGarh, bu sınıflandırma modelini birkaç alt başlık halinde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma model ile örgüt kültürünü; gelişmeci, uzlaşmacı, rasyonel ve hiyerarşik kültürler şeklinde sınıflandırmıştır (Şişman, 1994: 143).

##### **1.7.3.2.1. Gelişmeci Kültür**

İcat, feraset ve yenilik, sezgisel olarak adlandırılan bilgi gelişim süreçlerindedir. İcat, feraset ve yenilik gibi sezgisel bilgi gelişim süreçleri, örgütlerdeki gelişmeci kültürün temel nedenlerindedir. Bu gelişmeci örgüt kültürleri; geliş gösterme, dışardan kaynaklardan destek alma ve kaynak sağlama gibi birkaç farklı şekillerde sonuçlar doğurur.

#### **1.7.3.2.2. Rasyonel Kültür**

Rasyonel kültürler, örgüt amaçlarının belirginleşmesi, mantıksal sorgulama kullanarak yargılama yapma, çalışanlara emir verme ve örgütte içinde düzenleme yapma gibi bir takım kişisel bilgiye dayanırlar. Rasyonel kültürlerin sonuçları ise; verimlilik, etkinlik gibi performanslara dayanırlar.

#### **1.7.3.2.3. Uzlamacı Kültür**

Uzlamacı kültür, örgütlerde çalışanlar arasında çıkan tartışmaların, alınan kararlara ve süreçlere katılma durumu ve bireyler arası sorunları çözme konusunda uzlaşma gibi örgüt için ortak bilgi süreçlerine dayanır. Bunun sonucunda ise örgüt kültürü için kaynama özelliğini ortaĝa çıkarır.

#### **1.7.3.2.4. Hiyerarşik Kültür**

Hiyerarşik kültür örgütlerde; vesika, hesap sorulabilme, yapılan faaliyetler ve işlemler neticesinde deĝerlendirme yapabilme gibi genellikle biçim ile ilgili bilgi süreçlerine dayanır. Bu nedenle de sonuçları örgüte; süreklilik, kontrol, devamlılık gibi kavram kazandırır.

#### **1.7.4. Deal ve Kennedy Sınıflandırma Modeli**

İşletmeleri başarıya ulaştırmak için örgüt kültürü, çevresindeki bütün çeşitli unsurları bünyesine katmalıdır. İşletmelerin çevresinde meydana gelen her türlü olumlu ve olumsuz olaylar, işletmelerin kültürleri üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, işletmeyi başarıya götürecek bütün evre unsurlarını bünyesinde bulundurmalıdır (Deal ve Kennedy, 1982: 11). Deal ve Kennedy sınıflandırma modeline göre, işletme çevresinde oluşan belirsizliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan risk miktarı ve aldıĝı kararın başarılı olup olmayacaĝı konusunda çevreden edindiĝi geri bildirim hızına göre belirli ltleri kullanarak örgüt kültürünü dört farklı şekilde belirlemiştir. Aaĝıdaki şekilden anlaılacaĝı gibi bunlar, yetki kültürü (yüksek risk-yavaş geri bildirim), atılgan kültür (yüksek risk- hızlı geri bildirim), kapalı hiyerarşi kültürü (düşük risk-yavaş geri bildirim) ve etkinlik kültürü (düşük risk-hızlı geri bildirim) eklinde ifade edilir (Arslan, 2005: 455).



**Şekil 3. Deal and Kennedy' nin Örgüt Kültürü Sınıflandırma Modeli**

Kaynak: Türker, Feyza (2007, 27); " Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi: Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

#### **1.7.4.1. Yetki ( Yüksek Risk- Yavaş Geri Bildirim) Kültürü**

Yetki kültürü, yüksek risk taşınmasına rağmen yavaş geri bildirim üzerine kurulu sistemdir. Bu kültür, ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağladığı gibi işletme faaliyetlerinin kalitesinin yüksek olmasına yardım eder (Terzi, 2000: 83). Bu kültürü kullanan; bankalar, maden örgütleri, mimarlık ve müteahhitlik işletmeleri, bilgisayar tasarımcıları ve sigorta istatistik işletmelerinde kararlar, yavaş ve uzun istişareler yapılarak ama hiyerarşiye uygun bir şekilde (yukarıdan aşağıya doğru) alınır. Bu kültürde, kısa dönem dalgalanmalarına ve nakit akışı problemlerine karşı bu örgütler savunmasız oldukları için oldukça yavaş hareket ederler (Çetin, 2004: 44).

#### **1.7.4.2. Atılgan (Yüksek Risk- Hızlı Geri Bildirim) Kültürü**

Atılgan kültürde bireyler, yüksek risk alırlar ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Bu kültürde örgütsel efsaneler, kahramanlarının çevresinde kimi zaman azalan kimi zaman da artan şekilde oluşturularak, çok fazla olan başarısızlık maliyeti azaltılmaya çalışılır. Bunun sebebi ise kahramanların hata yapmayanlar olarak bilinmesidir (Terzi, 2000: 82).

Çelik (2007: 51)'e göre, bu kültür çeşidinin yaygın olduğu büyük yapı firmaları, kozmetik, reklamcılık ve film sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler ile ayrıca işletmelerin pazarlama bölümleridir. Örgütlerde, yapılan yatırımların boyutları ile doğru orantılı olarak finansal risk her zaman yüksektir. Dolayısıyla bu tip kültürlerde, yaşanacak en küçük



başarısızlıklar sonucunda çalışanların işten çıkarılmalarına ve yahut uzaklaştırılmalarına neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu kültür türünde sağlam bir örgüt kültürünün oluşması konusunda sıkıntılar vardır.

#### **1.7.4.3. Kapalı Hiyerarşi (Düşük Risk-Yavaş Geri Besleme) Kültürü**

Yerel yönetimler, bazı bankalar, sigorta işletmelerinde ve genellikle kamu sektöründe, yaygın olarak kullanılan bir kültür türüdür. Sonuçlara odaklanmanın zor olması sebebiyle kişilerin yöntemlere yoğunlaştığı çok az geri bildirimli kültür olan kapalı hiyerarşi kültüründe, geri bildirim az olmasına rağmen korumacılık kavramı ve dikkat doğal bir tepki olarak ortaya çıkar (Çetin, 2004: 45).

Hiyerarşik kademeler arasındaki unvanlar ve ayrımlar bu kültür çeşidi için çok önemlidir. Bu kültürde sloganlar, kahramanların çok fazla olması sebebiyle muhafazakâr olmayı ve dürüstlüğü vurgular. Değişim çabaları, olağan uygulamalarla mevcudun korunabilmesi için engellenir (Terzi, 2000: 84).

#### **1.7.4.4. Etkinlik (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim) Kültürü**

Etkinlik kültüründe, risk derecesi düşük olmasından dolayı alınan kararların, çevreden yansıyan geri bildirim hızları çok yüksektir. Aktivite ve yüksek satış oranlarına sahip olan kişiler kahraman olarak görülmektedir (Özen, 2009: 81).

Müşteriler ve onların en temel ihtiyaçları, bu kültürün temel ilkesidir (Terzi, 2000: 82). Müşterilerin ihtiyaçlarını doğru tespit etmek ve değişimi doğru yönlendirebilmek için takım çalışmasına başvurulur. Bu kültürde, çalışanlar ve işverenler bu hedef doğrultusunda hep birlikte çalışıp, başarılı olmayı hedeflerler (Çelik, 2007: 51).

#### **1.7.5. Ouchi Sınıflandırma Modeli**

William Ouchi, Z Yönetim Teorisi adını verdiği kitabında ilk olarak katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra, bu yönetim anlayışının Amerikan yönetim biçimine nasıl uyarlanabileceğini belirtmiştir. Bunu yaparken de, özellikle Japon ve Amerikan topluluklarının değer yargıları üzerinde önemle durmuştur. Bu konudan yola çıkarak, Amerikalı işletme yöneticilerini Z tipi yönetim kültürünü örgütlerine uyarlarlarken, Japonlar ise kendileri için en büyük silah olan başarılı yönetim biçimlerini kendi işletmelerine uygulayabileceklerini açıklamışlardır (Leblebici ve Karasoy, 2009: 286).

Bu sınıflandırma modelinde, klasik batı anlayışının alternatifi olan Z tipi örgüt yönetimlerinin insana değer veren, örgütte işbirliğini öne çıkaran, “biz” anlayışıyla hareket

eden, katılımcılık, ortak değerleri geliştirme, güven gibi konuların büyük önem arz ettiği bir örgüt kültürü olduğu belirtilir (Erdem, 2007: 64).

Bu sınıflandırma modelinde, yedi temel nokta dikkate alınarak araştırma yapıldığında, klasik Japon şirketlerinin ve Z tipi Amerikan şirketlerinin kültürel yapısının, klasik Amerikan şirketlerinin kültürel yapısından çok daha farklı özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu sebeple, klasik Japon şirketleri ve Z tipi Amerikan şirketleri, klasik Amerikan şirketlerinden daha başarılıdır. Bu yedi temel noktayı ele alacak olursak (Özkalp ve Kirel: 63):

#### **1.7.5.1. İş Görenlere Bağlılık**

Ouchi'ye göre klasik Japon şirketleri ve Amerikan Z tipi şirketleri çalışanları bir arada tutma ve çalışanlara çok uzun süreli iş verme niyetinde olmaları sebebiyle de kültürel değerlerini bu yönde geliştirirler. Bu modele göre; bir Japon şirketine işe alınan bir kişi artık bu işten çıkarılma korkusu yaşamaz. Amerikan Z tipi şirketler de çalışanlarına uzun süreli iş garantisini açıkça bir şekilde gösterirler. Klasik Amerikan şirketlerinde ise çok kısa süreli iş söz konusu olması nedeniyle hem işçiler hem de yöneticiler her an işten çıkartılabilirler.

#### **1.7.5.2. Değerlendirme**

Ouchi'ye göre hem Japon şirketlerinde hem de Z tipi Amerikan şirketlerinde, çalışanlar ve yöneticiler sürekli olarak bir değerlendirmeye tabidirler. Sürekli yapılan bu değerlendirmeler nedeniyle de işletmelerde terfiler oldukça yavaş yapılır. Klasik Amerikan şirketlerinde ise değerlendirmeler çok kısa sürelidir ve aynı zamanda çok hızlı bir şekilde terfi yapılır.

#### **1.7.5.3. Kariyer Gelişimi**

Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde kariyer gelişimi çok bir önemli yere sahiptir. Dolayısıyla çalışanlar çeşitli görevleri yerine getirerek kariyer gelişimlerini yaparlar. Buna karşılık, klasik Amerikan şirketlerinde kariyer gelişimi daha dar bir kalıp içerisinde değerlendirilir.

#### **1.7.5.4. Kontrol**

Örgütlerde kontrol olmadan çalışanlar açısından bir koordinasyondan söz edilemez. Bu nedenle, Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde, örgütsel kontrole büyük önem verilmektedir. Bu tür şirketlerde, kontrolü gerçekleştirmek için şirketin kültürü esas alır. Buna karşın klasik Amerikan şirketlerinde kontrol yapılabilmesi için iş tanımları, otorite dağılımı, yetki, kural ve yönetmelikler esas alınmalıdır.

### **1.7.5.5. Karar Verme**

Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine dayanmaktadır. Klasik Amerikan şirketlerinde ise yönetici ve çalışanlar oldukça sınırlı karar verme yetkilerine sahiptirler. Dolayısıyla, bu örgütlerde sorumluluk genellikle tek bir kişiye verilir.

### **1.7.5.6. Sorumluluk**

Japon şirketlerinde ortak sorumluluk hâkimdir yani tek bir kişinin sorumluluğu değil de topyekûn işletmedeki bütün herkesin sorumluluğu vardır. Fakat Z tipi Amerikan şirketlerinde ve klasik Amerikan şirketlerinde ise işletmede çalışanların sorumluluk alması beklenir.

### **1.7.5.7. Çalışanlara İlgisi**

Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde temel değer, çalışanlara ilgi göstermektir. Bu kişilere sadece örgüt içerisinde yüklenmiş oldukları makam ve mevki için değil, onların ev yaşantılarını, nelerle ilgilendiklerini, inançlarını, kişisel beklentilerini içine alan bütüncül bir şekilde ele almak ve çalışanlarla samimi ilişkiler kurmak önemlidir. Klasik Amerikan şirketlerinde ise çalışanlara oldukça dar çerçevede ilgi duyulur ve bu ilgi sadece çalışma hayatıyla sınırlıdır.

### **1.7.6. Peters ve Waterman Sınıflandırma Modeli**

1980 yılında Peters ve Waterman'ın işletmelerde mükemmel yöneticilik uygulamalarını tanımladıkları "Mükemmelliği Araştırma: Amerika'nın En İyi İşletilen İşletmelerinden Dersler" kitaplarında, ABD firmalarının iş hayatındaki başarı sırlarını araştırmış ve hazırladıkları kitabı da "In Search of Excellence" yani "Mükemmelliği Araştırma" şeklinde adlandırmışlardır. Böylece, yönetim kitabında mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve bilimsel görüşlerini sergilemişlerdir (Leblebici ve Karasoy, 2009: 286).

Peters ve Waterman yapmış oldukları analizler sonucunda örgütlerin başarılı olabilmesi için çok önemli sekiz kültürel özelliği olduğunu tespit etmişlerdir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Yıldız, 2004: 67-68):

1. Basit Yapı ve Az Kurmay; örgütlerde az sayıda üst düzey yönetici personel ve basit bir organizasyon içerisinde az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan personel ile faaliyetini sürdürmektir.

2. Özerklik ve Girişimciliğe Önem Verme; çalışanları, sorumluluk alma, alınan kararlara katılma ve risk alma konularında cesaretlendirmektir.

3. Hareketi Tercih Etme; hızlı kararlar alarak, analizlerin zaman geçirilmeden yapılması sonucunda ortaya bir şeyler çıkarmaktır.

4. Esnek ve Sıkı Kontrolü Birlikte Uygulama; önemli hususları dikkatlice ve sürekli olarak kontrol altında tutmak, yöneticilere başka konularda özgürlük tanımaktır.

5. Müşterilerle Sıkı İlişki İçinde Olma; müşterilerle sürekli ilişki halinde olarak onlara yakın olma ve onları sürekli bilgilendirmektir.

6. İnsana Değer Vererek Verimliliği Artırma; işletme içinde çalışanlara şirket için çok değerli oldukları izlenimi vermek dolayısıyla çalışanların verimliliğini artırmaktır.

7. Bir Ana İşletme Değerine Önem Verme; işletme değerlerine bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin çalışanlarca benimsendiği bir örgüt kültürü oluşturma ve söz konusu değerlerin örgütün tüm çalışanlarının davranışlarına rehber olmasına çaba göstermektir.

8. En İyi Bilinen İş Alanında Kalma; aşırı risk altına girmeden, en iyi bilinen alanlarda ve uzmanlık alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke olarak benimsemektir.

#### **1.7.7. Toyohiro Kono' nun Sınıflandırma Modeli**

Toyohiro Kono' nun sınıflandırma modelinde örgüt kültürü aşağıdaki şekilde ele alınmıştır (Terzi, 2000: 87-88);

**1. Bürokratik Kültür:** Bulunduğu örgütlerde kuralların ve standartların artmasına sebep olur. Bürokratik kültürde çalışanlar, bu kural ve standartlarla çevrelenmiş ortamlarda risk almaktan kaçınırlar.

**2. Canlı Kültür:** Çalışanlar örgütün ortak değerlerini paylaşırken aynı zamanda örgüt içerisinde ailevi duygular hâkim olmaktadır. Bu kültürde çalışanlar, yeniliğe açık oldukları gibi yaptıkları işlerin ne olduğu hakkında bilgi sahibidirler. Bu kültürde amaçlar, çok açık bir şekilde ifade edildiği gibi bu örgütlerde kullanılan bilgiler örgütün çevresinden elde edilir. Bu kültürde ayrıca müşteri eğilimli olarak hareket edilir. Canlı kültürün hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar ile yöneticiler arasında sosyal mesafenin az olması sebebiyle, çalışanlar karşı fikirlerini özgür bir şekilde dile getirme hakkına sahiptir. Canlı kültür, strateji üretme ve çok etkili bir şekilde uygulanabilir bir kültür olmasının yanında, yüksek verimliliğe sahiptir.

**3. Durağan Kültür:** Örgütlerin eski davranış şekillerini temel alan bu kültürde, çevreye karşı duyarsız bir davranış şekli vardır. Genellikle kamu kuruluşlarında ve tekel piyasalarında

faaliyet gösteren bu örgütlerde görülmesinin yanında örgüt içerisine yönelik bir bilgi edinme şekli hâkimdir.

**4. Lider Eksenli ve Canlı Kültür:** Bu kültür çeşidinde örgüt üyeleri, güçlü bir lider olan örgütün kurucusu etrafında toplanırlar. Bu kültürde çalışanlar, liderlerinin yeteneklerine ve fikirlerine sonsuz güven duymaktadırlar. Örgüt yönetimi, doğru ve tutarlı kararlar aldığı müddetçe etkin işbirliğine sahiptir. Fakat örgüt yönetimi yanlış kararlar almaya başlarsa, bu kültür durağan hale getirir.

**5) Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür:** Bu kültürde çalışanların, örgütte alınan kararlarda herhangi bir üstünlük haklarının olmadığı, ister doğru olsun ister yanlış olsun örgütte liderlerin almış olduğu ve alacağı kararlar geçerlidir. Bu kültürün gelişmesi için üst yönetimin istikrarlı bir biçimde yönetimde kalmasına bağlıdır.

#### **1.7.8. Parsons Sınıflandırma Modeli**

Parsons sınıflandırma modelinde, örgüt kültürü incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşımında; örgütlerin sosyal sistemlerinin karmaşık yapısı, işleyiş biçimleri ve ayrıca alt sistemlerin üst yönetim sistemlerine bağlılığı konusu incelenmiştir (Leblebici ve Karasoy, 2009: 284).

Özkalp ve Kırel (?, 62)'e göre Parsons, örgüt kültürü konusunda değer yargılarını inceleyen, konular üzerinde duran ve bu konuda model oluşturan önemli araştırmacılardan biridir. Geliştirdiği “AGIL” modelinde her sosyal sistemde, sistemin sürekliliğini sağlamak amacıyla belirli fonksiyonların yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu fonksiyonlar; Uyum (Adaptation), Amaca Ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme (Integration) ve Meşruluk (Legitimacy)'tur. Bu fonksiyonların baş harfleri temel alınarak oluşturulan modelin adına “AGIL” denilmektedir.

Bu fonksiyonların birincisi olan adaptasyon, herhangi bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal çevrenin bilinmesi ve değişen çevrenin anlaşılması gerektiğini belirtir. Bu modele göre, örgütler amaçlarına ulaşabilmek için içerisindeki sosyal sistemlerin, amaçlarını belirlemeli ve kendilerini bu amaçlara ulaştıracak stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir. Sosyal sistem kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacı sonucunda bütünleşme fonksiyonu ortaya çıkar. Dolayısıyla bu parçalar birbirleriyle uyumlu bir şekilde organize ve ilişkili olmalıdır. Bu sınıflandırma modelinde meşruluk ise örgütün yaşadığı çevrede devamlılığını sürdürebilmesi ihtiyacı sonucunda ortaya çıkan bir fonksiyondur. Yani örgütlerin sosyal sisteminin meşru olması demek, toplumun tamamı tarafından uygun görülmesi ve kabul edilmesi anlamına gelir.

### **1.7.9. Graves Sınıflandırma Modeli**

Çetin (2004: 49-50), Graves (1986)'e atıfta bulunarak sınıflandırma modelini dört kültür türü olarak belirtmiştir:

#### **1.7.9.1. Başkanlık Kültürü**

Örgütte lider olarak seçilmiş kişiler, örgütteki bütün çalışanların ihtiyaçlarını ve özelemlerini bir bütün olarak ele almalıdırlar. Örgüt liderleri, çalışanlara açık mesajlar vererek, onları bir alt gruba düşmekten kurtarmaya çalışmalıdırlar.

#### **1.7.9.2. Barbar Kültür**

Barbar kültür, örgütte süreç ve resmiyet kazanan, kişisel egoları tatmin eden bir kültürdür. Bu kültürde çalışanlar sähipsiz ve işkoliktir aynı zamanda devamlı bir telaş içerisindeyler. Liderler karizmatik özelliğe sahiptir. Çalışanlar ise heyecanlarının yanı sıra ve birçok deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar.

#### **1.7.9.3. Paranoyak Kültür**

Paranoyak kültürler düzen, statü ve geleneksel yönetim biçimlerine bağlı kültürlerdir. Paranoyak kültür, doğru olmasının yanı sıra yanlış da olabilir fakat kesinlikle değişmeyen bir kültürdür. Örgüt sisteminin ön yüksekliğini korumak şartıyla bireysellik kabul edilir.

#### **1.7.9.4. Monarşik Kültür**

Monarşik kültürde, çalışanların sadakat ve azimleri önemseniirken, formalite ve bürokrasi değersiz olarak görülür. Bu örgüt kültürü, liderlerin yeteneklerini esas alır ve başarı bu örgüt kültürü için çok önemlidir. Örgüt liderlerinin kalitelerinde farklılık gözlenir ve bu farklılıklar terfileri etkiler.

### **1.8. Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetimi**

Bir işletmenin kültürü, örgütü etkileyen çok sayı faktördeki değişimlerin sonucu olarak zaman içerisinde değişir ve gelişir. Lakin örgüt kültürü bileşenleri ve örgüt kültürünü etkileyen iş çevresi, liderlik, yönetim, resmi ve resmi olmayan sosyalleşme süreci gibi etkenler çok karışık bir yapıya sahiptir. Bu sebeple örgütün kültüründe meydana gelen bu değişiklik, örgüt yönetimi için çok yavaş işleyebilir (Yıldız, 2004: 85).

Örgüt kültüründeki bu değişiklikler kolay şekilde ve çok kısa zamanda gerçekleşebilecek bir durum değildir. İşletme kültürü, iç ve dış nedenlerden ziyade, kendi kendine ve dışardan

müdahale ile değişebilir. Örgütlerde, kültürün değişebilmesi için örgütün yaşantısında doğma, büyüme, olgunluk ve çöküş gibi önemli dönüşümlerin söz konusu olması, örgüt kültürünü oluşturan varsayımların değiştiiğine inanılması, çevresel etkilerle örgüt içi güçlerin değişim ihtiyacı hissetmesi gerekir (Leblebici ve Karasoy, 2009: 287).

Bir grup araştırmacı örgüt kültürünün üretildiğini dolayısıyla, örgütün tümüyle değilse de bazı yönleriyle değiştirilebileceğini ve yönetilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Buradan yola çıkarak; Peters, Waterman, Deal ve Kennedy gibi pragmatist olarak adlandırılan kimi araştırmacılar, örgüt kültürünün, değiştirilebileceğini savunmuşlardır. Diğer yandan, akademik pragmatistler olarak bilinen araştırmacılar ise de örgüt kültürünün yalnızca örgüt yöneticileri tarafından değiştirilebileceğini ve yönetilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Kültür bilimciler ise örgüt kültürünün asla yönetilemeyeceğini, kültürün kendi kendine oluştuğunu, örgüt liderlerin örgüt kültürünü oluşturamayacağını, bunun sadece örgüt kültürü üyeleri tarafından yapabileceğini savunarak, örgüt kültürünün, bireylerin yaşadıkları mana dünyasının bir sonucu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere, örgüt kültürünün değişimi ve yönetim konusundaki farklı görüşler iki nokta arasında yer almaktadır. Buna göre bir grup araştırmacı örgüt kültürünün hem yönetilebileceğini hem de değiştirilebileceğini savunurken, diğer bir grup ise bunun asla mümkün olamayacağını belirtmişlerdir (Şişman, 1994:115-116).

Örgütlerde değişimler planlanırken, örgütün bazı unsurlarının dikkate alınması gerekmektedir. Örgütün politik ve tarihsel evrimi, yönetimi ve çalışanları bu örgütsel değişimin yönetilmesiyle ilgili unsurlardır (Terzi, 2000: 111-112).

**Örgütün Politik ve Tarihsel Evrimi:** Değişim, örgütün tarihsel ve politik evrimi ile doğrudan orantılı bir ilişkiye sahiptir. Bir örgütte herhangi bir değişim planlandığında aşağıdaki sorular anlam kazanır;

- Örgütün kökleri nerededir?
- Çalışan davranışlarının temeli neye dayanır?
- Çalışanlar değişime temel olabilecek olumlu veya olumsuz tecrübelerle sahipler mi?
- Çalışanların ve yöneticilerin alışkın oldukları değer ve normlar nelerdir?
- Değişim sonucunda kimler kazanacak kimler kaybedecektir?

**Yönetim ve Organizasyon:** Örgütün uygulamaları, yapısı ve yönetim rolleri, değişimin doğal bir sonucu olarak değişecektir. İşletme tepe yönetimi daha stratejik olan tutumlar

sergileyecek, işletme bölümleri arasındaki sınırlar belirsizleşecek ve işletmede proje, grup çalışmaları artacaktır.

**Çalışanlar:** Örgüt değişimlerinin temelinde insan unsuru yatar. Değişim, örgütte yer alan çalışanların işlerini mutlaka etkileyecektir. Dolayısıyla, işletmelerin değişim uygulamalarında çalışanlara önemli oldukları hissettirilerek, işletmedeki her türlü işte meydana gelen değişimlerin etkileri dikkate alınmalıdır.

Örgütler, içsel ve dışsal koşullara ayak uydurabilmelidirler ki en temel amaçları olan varlıklarını devam ettirebilsinler. Değişimi gerektiren içsel ve dışsal nedenleri şöyle sıralayabiliriz (Yıldız, 2004: 85-86):

#### **İçsel Nedenler:**

1. Örgüt başarısındaki yetersizlikler.
2. Örgüt çalışanlarının değer yargılarında ve amaçlarında oluşan değişiklikler.
3. Örgüt içinde meydana gelen teknolojik gelişmeler ve rakiplerin programlarındaki değişimler.

#### **Dışsal Nedenler:**

1. Kültürel değerlerdeki değişimler.
2. İçerisinde bulunulan sektördeki değişimler.
3. Bilim ve teknolojiye görülen değişimler.
4. Kaynaklardan yararlanma biçiminde meydana gelen değişimler.

Bu gibi nedenlerden dolayı örgütler değişim yönelimi içerisine girerek, örgüt kültürlerini çevresel değişim faktörlerine uyum sağlayabilecek şekilde kendilerini hazır bulunduracaklardır. Örgütlerin kültürlerini değiştirmede izledikleri yolları ise şu şekilde ifade edilebilir (Terzi, 2000: 120).

1. İnsanları Değiştirmek: Bir örgütte çalışan insanları değiştirebilmek için, örgütte çalışanların inançları ve özellikle de tepe noktalarda bulunan yöneticiler değiştirilir. Bunun akabinde değişim ile birlikte örgüte yeni bir vizyon, yeni bir fikir kazandırılır.



2. Yerleri Değiştirmek: Örgütte çalışanların yerleri değiştirilerek işletme içerisinde gerçekleşen faaliyetler neticesinde farklı tecrübeler, deneyimler kazanmalarına imkan tanınır. Bununla beraber örgüt kültürü de desteklenmiş olur.

3. Çalışanların Tutum ve İnançlarını Değiştirmek: Kültür değişimi bir örgütteki işlerin yapılış şeklinde meydana gelen değişiklikleri göstermesinden dolayı, çalışanların değişen iş ve tekniklerini tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı ve gerçekleşen bu değişime çok çabuk uyum sağlamaları için gerekli eğitimler verilmelidir.

4. Davranış Değiştirmek: Kültür değişimi, sadece eski davranışların terk edilerek yerine yeni davranış biçimlerinin benimsenmesinden, değişen tutum ve davranışlara uyum sağlamaktır. Örgüt alışanlara yeni beceriler kazandıracak eğitimler verilerek, onların yetenekleri hakkındaki inançlarının değişebileceği hissi uyandırılabilir.

5. Sistem ve Teknolojileri Değiştirmek: Teknolojik gelişmeler gözlenerek, çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilir. Dolayısıyla da örgütlerin kültürel değişim bünyesinde örgütlerin temel yapısal değişiklikleri yapılabilir.

6. Örgütün İmajını Değiştirmek: Örgüt alışanlarının örgüte bağlılıklarını artırmak ve müşteriler arasında olumlu davranışlar oluşturabilmek amacıyla örgüt imajı değiştirilebilir. Örgütün ismi, logosu değiştirilerek, çalışanlara ilgi gösterilerek ve çalışanlar için örgüt içerisinde sosyal etkinlikler gerçekleştirilerek değişime gidebilirler.

Bu bölümde örgüt kültürü kavramını ayrıntılı bir şekilde açıkladıktan sonra, ikinci bölümde ise tükenmişlik kavramı geniş bir perspektifle ele alınacak ve tükenmişlik kavramının oluşumu, nedenleri, belirtileri ve sonuçları açıklanacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

#### 2.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı, Freudenberger tarafından 1974 yılında kaleme almış olan bir makale ile bilim dünyası literatürüne kazandırılmıştır. Bu makalesinde Freudenberger, tükenmişlik kavramını “mesleki bir tehlike” gibi görerek, iş dünyasında çalışan bireylerin, yapmış oldukları işlerde veya çalışmalarında özgüven eksikliği, tükenmişlik ve yıpranma gibi olumsuz etkiler olarak tanımlamıştır (Arı ve Çınabal, 2008: 132).

Tükenmişlik kavramını üzerine yapılmış olan incelemelerde veya araştırmalarda, birbirinden farklı tanımlar görülmektedir. Ancak Freudenberger’ den sonra bu kavram üzerine çalışmalarıyla bilinen teorisyen Maslach, bireylerin çalışma hayatından sıkılmalarına, isteksizlik ve stres gibi etkenlere karşı bir reaksiyon sonucu ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak tanımlamıştır. Bu kavram üzerine çalışan diğer araştırmacılar veya teorisyenler Pines ve Aranson ise bireylerin, çalışma yerlerinde istediklerinin uzun süre dikkate alınmamasının yol açtığı fiziksel, bilişsel ve zihinsel yorgunluğu tükenmişlik olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu kavram üzerine çalışmış olan diğer yazarlar veya araştırmacılar genel olarak, bireylerin iş hayatındaki stresle etkin bir şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın bir sonucu olarak değerlendirmektedirler. Diğer bir tanımlama ise bireylerin, iş ortamlarında yaşamış oldukları strese bir çözüm yolu bulunamaması sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik sorunlarını tükenmişlik olarak tanımlamışlardır (Kaçmaz’dan aktaran Arı ve Çınabal, 2008: 132).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi “Tükenmişlik Kavramı” ile ilgili yapılmış olan Freudenger’ in ilk tanımlamasından sonra bu kavram üzerine pek çok araştırmalar yapılmış ve tanımlar geliştirilmiştir. Ancak günümüzde “Tükenmişliğin” en yaygın ve kabul görülen aynı zamanda kendi adıyla anılan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” Christine Maslach tarafından yapılmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 22). Maslach ile birlikte bu kavram üzerine çalışmalar yapan ve tanımlamalarda bulunan diğer bir ifadeyle bilim dünyasında kabul gören Pearlman, Hartman, Meier, Cherniss, Pines, Suran ve Sheridan “Tükenmişlik Modellerini” ele alarak tükenmişlik kavramının daha iyi anlaşılması için aşağıda bu modellere değinmekte faydalı olacağını kanaatindeyim.

#### 2.2. Tükenmişlik Modelleri

Yukarıda da belirttiğimiz gibi “Tükenmişlik” kavramı üzerine yapılan araştırmaların ve incelemelerin artmasıyla birlikte bu kavramın tanımlamalarında da farklılıklar göze çarpmaktadır. Ancak “Tükenmişlik” kavramı ile ilgili çalışmalarda rastlanan ve bilim dünyası

tarafından da kabul gören birçok modele rastlamaktadır. “Tükenmişlik” kavramının daha anlaşılır olması için aşağıda modelleri ele alacağız.

### **2.2.1. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Bu teorisyenler “Tükenmişlik” kavramını veya modeline yaklaşımları, bireysel değişkenler ile birlikte bireyin çevresini gözlemleyerek yorumlamaya çalışan bilişsel bir odağa sahiptir. Bu yaklaşıma göre tükenmişliğin, üç boyutu olup, bunlar ise stresin üç temel unsurunu göstermektedir. Bu boyutlar; “Fiziksel semptomlar üzerine odaklanan fizyolojik boyut, Tutum ve duygular üzerine odaklanan duygusal boyut, Semptomik davranışlar üzerine odaklanan davranışsal boyuttur” (Kâhya’dan Aktaran Özgüner, 2011: 63).

Pearlman ve Hartman’ ın tükenmişlik modelini psikolojik etkenlere dayandırdıkları ve özellikle “stres” terimi, teorilerinin odak noktası olduğu görülmektedir (Aydın, 2007: 14) . Bu teorisyenler ise “Tükenmişlik” modellerini dört aşamadan oluşturmuşlardır. Bu aşamalar ise;

#### **2.2.1.1. Durumun Strese Götürme Derecesi**

Bireylerde strese yol açan etkenlerin neler olduğunu gösteren evredir. Bu evrede strese yol açan iki temel neden vardır. Birincisi bireyin beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalması. Diğeri ise yapılan işin, beklentileri, ihtiyaçları ve değerleri karşılayamamasıdır. Bu evre birey ile örgütün uyumsuzluk derecesi, stresin derecesini belirler.

#### **2.2.1.2. Algılanan Stres Düzeyi**

Strese neden olan etkenlerin hepsi, bireyin tükenmişlik sendromuna yakalanmasına yol açmayabilir. Birinci dereceden bu dereceye geçiş, yalnızca strese bağlı olmayıp, iş ve örgüt değişkenleri ve kişinin özellikleriyle de ilgilidir.

#### **2.2.1.3. Strese Verilen Tepki**

Bu aşamada strese karşı bir cevap söz konusudur. Bu cevap üç ana tepkiyi kapsamaktadır. Bu tepkiler; fizyolojik, duygusal ve davranışsal tepkilerdir.

#### **2.2.1.4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu**

“Yaşanan stres sonucunda, iş yapma ve iş doyumunu düzeyinde değişiklik olmakla birlikte psikolojik ve fizyolojik bozukluklar oluşabilir, iş bırakma ya da işten çıkarılma durumlarıyla karşılaşılabilir. Bu çok yönlü stresin sonucunda da tükenmişlik meydana gelebilir” (Özgüner, 2011: 63-64).

### **2.2.2. Meier Tükenmişlik Modeli**

Meier “Tükenmişliği” çalışan bireylerin, yapmış oldukları işle ilgili olarak pozitif düşünce beklentilerinin olumsuz olması, ceza beklentilerinin yüksek olduğu ve işle ilgili düşüncelerini kontrol altına alamaması ve bu düşüncelerini kontrol altına alabilecek yeteneklerden yoksun olmaları ve bireylerin, iş hayatında yaşamış oldukları sorunların süreklilik arz etmesi neticesinde ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamaktadır (Sürgevil, 2006: 33-34).

Meier “Tükenmişlik” modelini, “Pekiştirme Beklentisi, Sonuç Beklentisi, Yeterli Olma Beklentisi, Bağlamsal Bilgi İşleme Süreci” nden oluşturmuştur.

#### **2.2.2.1. Pekiştirme Beklentisi**

Bireylerin iş hayatında yapmış oldukları işin ya da gerçekleştirmiş oldukları eylemlerin, gerek açık bir şekilde gerekse gizli olarak beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmediği yönündeki düşünceleridir. Bireylerin, beklentilerinin ve düşüncelerinin birbirlerinden farklı olması nedeniyle bu beklentilerinin de bireyden bireye göre değişiklik gösterir. Daha anlaşılır bir ifadeyle, bir akademisyen öğrencilerinin sürekli araştırmalar yaptıktan sonra kendisine soru sormasını beklerken diğer bir akademisyenin ise öğrencilerinin sadece anlatmış olduğu bilginin doğrultusunda soru sorulmasını bekleyebilir. Böylece her iki akademisyen de işlerinden memnuniyet duyarlar (Kâhya, 2009: 20).

#### **2.2.2.2. Sonuç Beklentisi**

Meier ‘in “Tükenmişlik” anlayışı, bireylerin, iş yaşamlarında sonuçlara neden olan eylemleri veya davranışları ile ilgili tasvirlerden meydana gelmektedir. Başka bir ifadeyle bireylerin istedikleri sonucu elde edebilmek için gerçekleştirmiş oldukları eylemlerle ilgili betimlemelerdir (Sürgevil, 2006: 34).

#### **2.2.2.3. Yeterli Olma Beklentisi**

Bireylerin, iş hayatında yapmış oldukları eylemleriyle beklentilerini elde edebilmek için gerekli olan bireysel yeterliliğe, yeterli olma beklentisi olarak ifade etmektedir. Sonuç beklentisi “yapmak”, yeterli olma beklentisi ise “bilmek” kelimesine denk geldiğini ve böylece farklılıkların buradan kaynaklandığını belirtmiştir (Sürgevil, 2006: 34).

#### **2.2.2.4. Bağlamsal İşleme Süreci**

Bireylerin öğrenme şekilleri, değerleri, inançları, sosyal grupları gibi eylemlerini anlamlandırma da “bağlamsal işleme süreci” ile ele alınmaktadır. Bireylerin iş hayatında, çevresindeki bireylere karşı tepkisel davranışlarda bulunurken neler düşündükleri ve nasıl eylemde buldukları ile bireyin tükenmişlik duygusuna yol açan öğrenme şekli ve kişisel

değerler gibi bilişsel etkenlerin etkisinin ne olduğu yönündeki sorular, bu tükenmişlik modelinin çalışma alanı oluşturmaktadır (Özgüner, 2011: 64).

Tükenmişlik modelinde, tükenmişliğin duyuşsal yönü üzerinde daha çok durulduğunu ifade eden Meier, “bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçlamıştır. Bu model, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu ve zamanla meydana geldiğini vurgulamaktadır” (Sürgevil, 2006: 34-35).

### **2.2.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss, “Tükenmişlik” kavramını bireylerin çalışma şartlarındaki farklılıkları, bireylerin farklı meslekler ile işe başlamalarıyla ortaya çıkan farklı istek ve beklentilerini birbirleriyle iletişim içerisindedirler. Bu iletişim ve etkileşim bireyler arasında farklılıklar göstermesini Cherniss, çeşitli düzeyde tükenmişliğe neden olan etkenleri de beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Bireyler bu etkenler ile farklı şekillerde mücadele etmektedir. Bireyler etkileşim sonucunda ortaya çıkan etkenleri yani bazı problemleri bireyler tutumlarını değiştirerek bu etkenlerden başa çıkmaya çalışırken diğer bireyler ise aktif bir şekilde başa çıkma yoluna giderler (Özgüner, 2011: 64-65).

Bireyler, sosyal ortamdan veya kişisel istekleri sonucunda ortaya çıkan beklentileri gerçekleştirme isteğindedirler. Bireylerin bu isteklerini karşılayamaması veya başa çıkamaması bireylerde, strese yol açmaktadır. Bunun sonucunda ise bireyler, stresle mücadele ederek sıkıntılarını çözmeye çalışmaktadırlar. Ancak bunda başarısız olurlarsa bireyler, duygusal sorumluluğunu hafifletmek için işle olan psikolojik ilişkisini koparmaktadır. Bu duruma Cherniss, “Tükenmişlik” olarak adlandırmıştır (Aydın, 2007: 10).

### **2.2.4. Pines Tükenmişlik Modeli**

Bu teorisyene göre ise “Tükenmişlik” bireylerin, sosyal yaşantılarında ve çalışma ortamlarında arzu ettiklerini elde edememelerinin nedenini anlamak ve araştırmak istemelerini, tükenmişlik olarak kavramsallaştırmıştır. Bu modele göre, bireylerin çalışma hayatına başlarken aşırı bir istek içerisinde olurlar ancak işlerinden istediklerini veya arzuladıklarını elde edemeyeceklerini anladıkları zaman çaresizliğe, umutsuzluğa ve tükenmişlik duygusuna kapılırlar (Özgüner, 2011: 53).

“Pines’ e göre tükenmişlik yalnızca idealist ve yüksek düzeyde güdülemeye sahip kişilerde görülmektedir. Bu kişilerin, meslek yaşamları ile beklenti düzeyleri yüksek, duygusal baskı ise yoğun ve sürekli olduğundan stres, yabancılaşma, kaygı ve depresyon gibi duyguları da yoğun olmaktadır” (Çapri, 2006: 64).

### **2.2.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli**

“Tükenmişlik” modelini teorisyen Eric Ericson’ un” Kişilik Gelişim Kuramı” üzerine temellendiren Suran ve Sheridan, tükenmişliğin oluşumunu 4 aşamadan meydana geldiğini savunmuşlardır.

#### **2.2.5.1. Rol Belirginliği-Rol Karmaşası**

Bireylerin, iş hayatındaki sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirerek bu sorumluluk ve görevlerin getirmiş olduğu haklardan faydalanma durumunu rol olarak tanımlanmaktadır. Bu teorisyenlere göre rol davranışının temel işlevi, bireylerin çalışma ortamlarında yapmış oldukları işlerden veya davranışlarından beklenen tepkilerinin nasıl olması gerektiğini açık bir şekilde ifade edilmesidir. İş yaşamlarında bireylerin, aynı anda birden çok eylemler yapmak zorunda kalması durumunda, bu farklı eylemler karşısında tercihini bir eylemde daha çok benimsemesi rol karmaşasına yol açmaktadır (Aydın, 2007: 17).

#### **2.2.5.2. Yeterlilik- Yetersizlik Aşaması**

Bireylerin, çalışmayı istedikleri bir meslekte veya işte çalışırken kendisini değerli hissetmeyi öğrenme süreçlerine yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin kimlik süreci oluşumunda, iş hayatında yeterlilik duygusu edinmesi ve bireyin kişisel-sosyal yaşantısını etkin bir şekilde başa çıkması ve yöneltmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu süreç, bireylerin yeteneklerine yön vermesi ve bireysel anlamda özgürlüğüne sahip olabileceği bir çıraklık dönem olarak da kabul edilebilir. Daha açık bir ifadeyle bu aşamada, bireylerin iş hayatına girdiklerinden itibaren mesleki ilerlemesinin, istenilenin altında olması ve iş ortamındaki rekabetin şiddetini artırması sonucunda işletmelerin, bireylerden mesleki beklentileri yönünde danışmanlık hizmeti verilmelidir. Yoksa işletmelerdeki belirsiz kariyer ihtimalleriyle çalışan bireylerde tükenmişlik duygusunun oluşumunu da beraberinde getirir (Sürgevil, 2006: 39).

#### **2.2.5.3. Verimlilik-Durgunluk Aşaması**

Herhangi bir mesleğe sahip olan bireyler, çıraklık dönemini yani iş öğrenimini tamamladıktan sonra, çoğunlukla, 30’lu yaşlardan itibaren mesleki alanda kendini geliştirme sürecine girer. Bireylerin bu yaşlarda, çalışmış oldukları işlerine yoğunlaştığı bir dönem de bireyin, sosyal yaşam ile mesleki yeteneklerini bir arada olduğu veya kullandığı bir süreçte iş hayatının daha verimli ve üretken olması sağlar. Ancak birey, üretkenliğini kullanacağı bir iş ortamı bulamaz ise başarı birey için önemsiz hale gelir. Bunun sonucunda birey, kendisini yeteneksiz hissetmesine yol açar. Bu durum ise Suran ve Sheridan’ a göre tükenmişliği beraberinde getirmiştir.

#### **2.2.5.4. Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması**

Bireylerin, kişisel, sosyal ve iş ortamlarında olmak istedikleri birey olabilmesi için neden bulma girişmelerine “yeniden oluşturma” denir (Kâhya, 2009: 23). Bireyler, otuz beşli yaşlarından itibaren gerek kişisel gerekse de mesleki durumu sorgulayarak bir ümitsizlik ve tatminsizlik yaşayabilir. Daha sonra ise ümitsizlik ve tatminsizlik bireyleri, “stres ve gerginliğe” yol açar ve bunun sonucunda ise bireylerde “tükenmişlik” başlamış olur (Sürgevil, 2006: 41).

#### **2.2.6. Maslach Tükenmişlik Modeli**

Maslach’ın ve Jackson “Tükenmişlik” modeli, yapılan literatür çalışmalarında ve bu kavramı ölçmek için sıklıkla kullanıldığı kolayca görülebilir. Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen “Tükenmişlik Ölçeği”yle birlikte üç boyutta ele alınan “Tükenmişlik” kavramı, bireylerin işleri gereği, insanlarla sürekli iletişim halinde olması veya insan odaklı hizmet veren bir işte çalışması karşısında yaşadıkları duygusal bir sorun veya tepki olarak ortaya çıkan psikolojik bir sorun olarak kavramsallaştırmıştır (Özgüner, 2011: 56).

Maslach Tükenmişlik Modeli’ni oluşturan boyutlar şu şekilde açıklanabilir;

##### **2.2.6.1. Duygusal Tükenme**

Bu aşamada bireyler, duygusal boyutlu bir yıpranma ile karşı karşıya gelir. “Örgütle etkileşime giren birey beklentilerine karşılık verilmediğine dair güçlü izlenimler edinmesi ile yaşadığı hayal kırıklığı ve strese bağlı olarak ortaya çıkan duygusal tükenme, önlem alınmaması durumunda derinleşir”(Maslach’ tan aktaran Özgüner, 2011: 56).

Tükenmişliğin ilk evresi, duygusal tükenme ile başladığını ve daha sonra diğer boyutlarının ortaya çıktığını ifade eden Maslach, duygusal tükenmenin “Tükenmişliğe” neden olan en önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Duygusal tükenmeyi yaşayan bireylerin, işi gereği iletişim içinde bulunduğu insanlara karşı daha önce göstermiş olduğu ilgiyi ve sorumluluğunu gösteremediği yönünde düşünmesine neden olduğu ve bunun sonucunda ise bireylerin stres ve gerginlik duygularını yaşamasına yol açarak kendilerini işe verme noktasında yetersiz hissedeceklerdir (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 42).

##### **2.2.6.2. Duyarsızlaşma**

“Maslach ve Jackson (1981) duyarsızlaşmayı; kişinin hizmet verdiklerine karşı, onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun şekilde davranması olarak tanımlamıştır” (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 42). Başka bir ifadeyle işinden ve kendisinden psikolojik olarak uzaklaşan bireylerin, iş hayatından beklentilerini ve heyecanlarını da yitirirler. Bunun sonucunda ise bireylerin, sosyal ve iş hayatında birlikte

olduğu insanlara karşı alaycı veya küçük görme gibi tutum ve davranışlarda bulunmasına neden olur. Bu durum ise bireylerin duyarsızlaşmasına yol açar.

### **2.2.6.3. Kişisel Başarısızlık Hissi**

Maslach' ın tükenmişlik modelinin son aşaması olan kişisel başarısızlık hissini, bireyin kendisine karşı öz eleştiri yaparak kendisini olumsuz veya yeteneksiz olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlamaktadır. Tükenmişliğin bu aşamasında bulunan bireyler, yeteneklerini ve bilgileri gereksiz ve yetersiz olarak görmektedirler. Bu olumsuz değerlendirmelerde bulunan bireyler, çalışmış olduğu herhangi bir işin başarısızlık ile sonuçlanmasında sorunun kendisinden kaynaklandığı düşünür ve yapmış olduğu işten soğumaya başlar. Böylece birey işine karşı duyarsızlaşmaya başlaması sonucunda tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Özgüner, 2011: 56).

“Kişisel başarısızlık hissi; depresyon, düşük moral, kişiler arası ilişkilerde geri çekilme, üretkenliğin azalması, baskılar ile baş edebilmede yetersizlik, başarısızlık duygusu, kişinin kendisine ve kişisel başarısına ilişkin olumsuz tutumlarla karakterizedir” (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 42). Bireylerin, kendisini başarısız olarak görmesi, yapabileceği veya gerçekleştirebileceği işlerde dahi yapamayacağını düşünmektedirler. Bu gibi durumlar bireyleri depresyona girmelerine neden olmaktadır (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 43).

## **2.3. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik, bir süreç içerisinde ortaya çıkan bir durumdur. Bu duyguyu yaşayan bireyler, mesleki anlamda memnuniyetsizlik içerisinde olduklarını ancak memnuniyetsizliklerini dile getirmediği zaman bu durumun dikkate alınmamasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Tükenmişlik belirtilerinin de göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine ve çözülemeyecek bir durum haline gelmektedir. Bu nedenle tükenmişlik sürecinin belirtilerinin tespit edilmesi ve bir çözüm bulunması bireylerin, tükenmişlik duygusu ile mücadelesinde çok önemlidir. Tükenmişlik belirtileri bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Ancak bu belirtiler genel anlamda dört başlık altında toplayabiliriz (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29-30).

### **2.3.1. Fiziksel Belirtileri**

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin, çalışma hayatının ilk dönemlerinde yetenekli, kendine öz güveni tam ve işine karşı hevesli olan kişiler olduğu görülmektedir. Bir süreç içinde ortaya çıkan bazı etkenlerin, bireylerin fiziksel yapısını etkilenmesine neden olması bireylerin işlerine karşı enerjisinin tükenmesine yol açmaktadır. Bireylerin sosyal ve iş çevresine karşı enerjilerinin tükenmesi fiziksel boyutta da ciddi sorunları beraberinde getirmektedir. Bu fiziksel sorunlar; baş ağrısı, halsizlik, yorgunluk ve uyku bozukluğu gibi



şeklinde açıklanabilir. Eğer bu fiziksel sorunlara karşı herhangi bir tedbir alınmaz ise vücutta, cilt hastalıkları, solunum güçlüğü, zayıflama veya şişmanlama, yüksek tansiyon, solunum güçlüğü ve enfeksiyonlara karşı direncin azalması gibi hastalıklar meydana gelebilir. Buna benzer fiziksel sorunlar ise tükenmişliğe yol açacağını gösterir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29-30).

### **2.3.2. Psikolojik Belirtileri**

Tükenmişlik yaşayan bireylerde, diğer görülebilecek tükenmişlik belirtilerine göre anlaşılması en güç olan psikolojik belirtilerdir. Bu belirtiler bireyler de başarısızlık hissi, enerji kaybı, hayata bakışı negatif olması, aile içi sorunlar, çevresine karşı olumsuz davranışlar, çaresizlik ve işe gitmeme gibi psikolojik belirtilerdir. Bireylerin bu duyguları yaşamaması, başarıya duygusunu olumsuz etkilemektedir. Bunun sonucunda ise bireyler, herhangi bir işi yaparken kendine olan güvenini kaybetmesi tükenmişliğe neden olur (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30-31).

### **2.3.3. Davranışsal Belirtileri**

Diğer tükenmişlik belirtilerine göre daha anlaşılabilir olan davranışsal belirtiler, sık sık ağlama, sinirleme, unutkanlık, yalnız kalma isteği ve takdir edilmeme gibi belirtilerdir. Bunlarla birlikte daha ayırt edici belirtiler olarak ise işe gitmeme, işten ayrılma ve başka iş alanların çalışmak istediği, hırsızlık eğilimleri ve evrakta sahtecilik gibi belirtilerdir. Bireylerin bu belirtilerin herhangi birini yaşamaması durumunda sosyal ve iş ortamlarında yaptığı eylemlerden mutlu olamaması ve hiçbir şeyden zevk alamamasını bağımlılık haline getiren bireyler, bu sorunlardan kurtulabilmek veya unutabilmek için farklı işlere yönelirler. Bunlar ise alkol bağımlılığı, çok çay ve kahve tüketimi, aşırı yemek yeme gibi sıralanabilir. Bireylerin bu gelişmeler karşısında sağlık sorunları ve işe karşı ilgilerinin azalmasına veya yok olmasına yol açar (Ardıç ve Polatçı, 2009: 31).

## **2.4. Tükenmişliğe Neden Olan Etkenler**

Tükenmişliğe etki eden faktörler bireysel faktör ile işle ve örgütle ilgili faktörler olarak iki ayrılabilir. Bu faktörlere aşağıda değinilecektir.

### **2.4.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler**

“Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir” (Arı ve Bal, 2008: 138). Bireysel özellikler eğitim, cinsiyet, çalışma şartları ve kişilik gibi etkenler tükenmişliği belirleyen faktörler olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çalışma şartları aynı olan ama cinsiyetlerinde farklılık olan bireylerde tükenmişliğin farklı boyutlarda yaşandığı görülmektedir. Tükenmişlik konusunda yapılan

incelemeler ve araştırmalar da kadınların erkeklere göre duygusal tükenmişlik daha fazla olduğuna değinilmektedir” ( Arı ve Bal, 2008: 138).

Tükenmişliğin bireylerde, yaş farklılıklarına göre değişkenlikler göstermektedir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan incelemelerde, gençlerin iş hayatından beklentilerinin ilk yıllarda yüksek olması nedeniyle orta yaş veya yaşlı grubuna göre tükenmişlik sendromuna daha fazla olduğunu yönündedir. Ancak bu bilim dünyasında kabul gören diğer görüş ise, iş yaşamlarında kişisel başarılarında düşme hissi yaşayan bireylerin ise uzun süredir çalışanlar olduğunu savunmaktadırlar (Arı ve Bal, 2008: 138-139).

Tükenmişlik sendromuna neden olan diğer bir etken ise bireylerin eğitim durumlarıdır. Ancak bu görüş incelemelerde veya araştırmalarda çelişki arz etmektedir. Çünkü bireylerin, eğitim durumu artıka tükenmişlikle mücadele etmenin daha kolay olacağı yönündeki düşünelere rağmen sonuçlara bakıldığında tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde eğitim durumunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise eğitim artıka bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin de değişmesi strese neden olduğudur (Arı ve Bal, 2008: 139).

Tükenmişlik sendromu etkileyen diğer bir etken ise sosyal faktörlerdir. Bireylerin aile bireyleriyle, iş ve sosyal çevresindeki arkadaşlarıyla aktif ve pozitif iletişimlerde bulunması tükenmişliğin çözümüne katkıda bulunmaktadır. Yapılan incelemelerde, işi gereği bireylerin insanlarla sürekli iletişim halinde olan ve tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin çoğu aile ve yöneticilerinden destek görülmediklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca bu yapılan incelemelerde bireylerin medeni durumlarının da tükenmişliği etkilediği görülmüştür. Bekâr ve boşanmış olan bireylerin evli ve çocuksuz bireylere göre daha az tükenmişlik sendromuna yakalandıklarını göstermektedir (Çimen, 2000: 12).

Biyolojik ve psikolojik özelliklerle oluşan kişilik kavramı, bireylerin tükenmişlik durumunu belirleyen diğer bir unsurdur. Bireylerin insanlarla ilişkilerini, sorunlara karşı sergilemiş oldukları davranışları ve bir olay karşısında kendilerini kontrol edebilme gibi özellikleri, tükenmişlik sendromunun oluşumda belirleyici olmaktadır. Psikologlar, bireyin kişilik oluşumunu beş boyuttan meydana geldiğini iddia etmektedirler. Bu boyutlar; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, açıklık ve duygusal istikrar olarak belirlemektedirler. Yapılan incelemelerde içedönüklük tükenmişliğin her üç boyutuyla da ilişkili olduğu görülmüştür. Bu incelemelerde içedönük bireylerde daha çok tükenmişlik sendromu yaşadıkları görülmektedir. Kişiliğin diğer boyutları açısından bakıldığında ise duygusal tükenmişlik sorumluluk ve uyumluluk ile, duyarsızlaşma uyumluluk ile, kişisel başarıda düşme hissi ise sorumluluk ile ilişkili bulunmuştur. Uyumluluk düzeyi düşük bireylerin güvensiz bir tutum sergileyerek daha kolay duyarsızlaşma yaşadıkları görülmektedir. Baksa bir çalışmada iş ortamında dışadönüklük ve sorumluluk tükenmişlik boyutları ile en yüksek düzeyde ilişkili kişilik faktörleri olarak belirlenmiştir (Arı ve Bal, 2008: 139).

Bireylerin meslekleri ve çalışmış oldukları kurum ile ilgili beklentilerinin tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı bir etkene sahiptir. Yapılan incelemelerde genç ve deneyimsiz çalışanların yaşlı ve deneyimlilere göre tükenmişlik düzeyinin yüksek olması bireylerin mesleki ve çalışmış oldukları kurumdan beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Çimen, 2000: 13).

Bireylerin iş hayatına başladığı yıllardan itibaren beklentilerinin yüksek olması çalışma hayatında herhangi olumsuz bir durumla karşılaştıkları zaman yıpranma olasılıklarını arttırmaktadır. Ayrıca iş ve sosyal hayat arasında dengeli bir ilişki kuramamak tükenmişliği arttırmaktadır. Bununla birlikte çalıştıkları kurum ve meslekleri açısından kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan bireylerde daha fazla tükenmişliğe rastlanmaktadır.

#### **2.4.2. İşle ve Örgütle İlgili Faktörler**

Bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanması iş ortamlarıyla bireylerin etkileşimin sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişlik sendromu üzerine yapılan incelemeler göstermektedir ki tükenmişliğe neden olan temel etkenlerin bireysel nedenlerden daha çok durumsal-neden sonuç ilişkisi- olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca bu incelemelerde tükenmişlik sendromuna karşı çözümlerin ise bireylerin çalışma ortamında aranması gerektiğini ifade etmektedirler (Budak ve Sürgevil, 2005: 97-98).

Tükenmişlik sendromuna neden olan iş ve örgütle ilgili etkenler öncelikle kontrol, ödüller, iş yükü, adalet ve değerlerden oluşmaktadır. Kontrol, bireylerin yapmış olduğu işin sorumluluğunu yüklenerek “seçim yapma, karar verme ve sorun çözme” gibi görevlerini yerine getirmesi gerektiği şeklinde açıklanabilir. Ödüller ise, bireylerin kurumuna veya çalışmış olduğu örgüte karşı yapmış olduğu katkılara karşılık olarak işveren tarafından hem maddi hem de kişisel olarak ödüllendirilmesidir. Bireylerden, belirli bir zaman diliminde yapması gerek iş miktarına iş yükü olarak tanımlanabilir. Diğer bir etken olan adalet kavramını ise bir iş yerinde çalışan bireylerin, kurumunun veya iş yerinin karar, politikalarının ve stratejilerinin doğruluğu yönünde pozitif duygular beslemesi ve çalışanlar için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Son olarak ise değer, neyin yanlış neyin doğru olduğu yönündeki sahip olduğu inançtır. Birey ile iş çevresindeki yukarıdaki etkenler arasındaki uyumsuzluklar tükenmişliğe yol açmakla birlikte tükenmişlik sendromunu çözmeye zorlaştıran birer etkendirler (Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Bireylerin yetenek ile iş, aile ile iş ve çalışma ortamı ile mesleği arasındaki herhangi bir çatışma veya çelişki tükenmişlik sendromunu tetikleyen etkenler olarak değerlendirilmektedir. Çünkü birey ile iş arasındaki uyum, işin gerekleri ve örgütün sundukları ile bireyin yeterlilik ve talepleri arasındaki bütünlüğü gösteren bir durumdur. Başka bir ifadeyle bireylerin, iş hayatında yapması gereken işleri yapabilecek yeteneğe sahip olmamaları, iş yerinin veya kurumunun sunduğu kazanımlarının bireylerin beklentileri ile uyuşmaması, bireylerde tükenmişlik sendromuna neden olabilecektir (Arı ve Bal, 2008: 140).

Bireylerin örgüt ve grup içerisinde davranış ve fonksiyonlarını temsil eden roller, “bireyden beklenen, bireyin algıladığı ve gerçekleşen roller arasında yaşanan çatışmalar, bireyin sahip olduğu bireylerden beklenen ve algıladıkları arasında yaşanan çatışmalar, rollere ilişkin belirsizlikleri ve bireyden beklenen rol ile işin gerçekleştirilmesi için bireylerin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun eksik olması tükenmeyi artırmaktadır (Cordes ve Dougherty’ den Aktaran Arı ve Çınabal, 2008: 140). Bireylerin bu rollerin neden olduğu streslerle mücadele edebildiği müddetçe üretkenliği pozitif yönde yani üretkenliği ve işte verimliliğini üst seviyeye çıkacaktır. Fakat strese neden olan bu rollerle mücadele edemiyorsa tükenmişlik sendromuna yol açacaktır.

Bireylerin iş yükünün fazla olması, günlük çalışma sürelerinin uzun olması ve çalışma şartlarının iyi olmaması tükenmişliği etkilemektedir. Ayrıca bireylerin iş yerinde vardiyalı olarak çalışması, maaş, iş yerindeki değişiklikler, işin zihinsel ve fiziksel fazlalığı gibi nedenlerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Bunların yanı sıra bireylerin iş yaşamında, yeteneklerini gösterememesi, aşırı yasaklar, rekabetin engellenmesi ve mesleklerinde terfi konusunda belirsizlik yaşamaları tükenmişlik duygusunu arttıran diğer unsurlar olarak ifade edilebilir.

## **2.5. Meslek Grupları ve Tükenmişlik**

Tükenmişlik sendromu üzerine yapılan ilk incelemelerde tükenmişliği yaşayan çoğu bireylerin meslekleri, gönüllü sağlık personelleri, öğretmenler, sosyal hizmet çalışanları ve hemşireler olduğu görülmektedir. Bu meslek gruplarında çalışan bireylerde ortaya çıkan yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma gibi davranış şekli olarak ifade edilirken daha sonra yapılan incelemelerde ise farklı meslek dallarında da görülmeye başlanmıştır. Yapılan incelemelerde genel olarak tükenmişlik sendromunun bütün meslek dallarında ve iş sektöründe yaşandığı görülmektedir. Özellikle yöneticiler, banka çalışanları, akademisyenler, psikologlar, hemşireler, satış sorumluları ve polis gibi meslek gruplarıdır (Sosyal, 2011: 18).

Tükenmişlik sendromu üzerine son zamanlarda yapılan araştırmalara bakıldığında tükenmişlik kavramının “süregelen iş stresine ve kişi-iş uyumsuzluğuna verilen bir tür psikolojik tepki olarak nitelendirildiği ve bu doğrultuda pek çok meslek grubunda ortaya çıkabilecek sosyal bir problem olarak değerlendirildiği gözlenmektedir” (Arı ve Bal, 2008: 136).

Mesleki tükenmişlik yaşayan bir bireyin, işinden mutlu olması beklenemez. Aksine işten duyulan memnuniyetsizliğin de bir fonksiyonudur. İş doyumsuzluğu yaşayan bireylerin aynı zamanda mesleki tükenmişliği yaşadığını göstermez. Fakat mesleki tükenmişlik yaşayan her bireyin iş doyumsuzluğu yaşamaktadır denilebilir. Çünkü mesleki tükenme yaşayan bireyin

işinden, ücretinden, iş arkadaşlarından memnun olması beklenemeyeceğinden iş doyumsuzluğunu da beraberinde getirir.

## **2.6. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlardır. Ancak tükenmişliğin sonuçlarında kesinleşmiş bir standartlardan bahsetmek mümkün değildir. Çünkü tükenmişliğe etki eden faktörler ve bu faktörlerden etkilenme düzeyi kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalarda tükenmenin insanlar üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı ispatlanmıştır. Fakat bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak, tükenmişliğin insanlar üzerinde geçici, tedavisi uzun süren veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı konusunda fikir sahibi olunabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 31-32).

Bu bölümde anlatılacak sonuçlar sadece tükenmişliğe ait olmasa da, bu sonuçlar tükenmişliğin ne kadar maliyetli ve zarar verici olabileceğini göstermekte ve tükenmişlikle mücadelenin gereklilik ve önemini belirtmektedir.

### **2.6.1. Bireyler Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Tükenmişlik sendromu insanları birçok açıdan etkilemektedir. Kişinin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulmasına neden olmaktadır. Fakat iş ortamındaki gerginlik bireyin yorgunluk hissinin asıl kaynağını oluşturmaktadır. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, insanın uykusunu bölen kâbuslar görmesine ve sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; baş ağrılarını ve grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılmamasına sebep olmaktadır. Tükenmişliğin en önemli sonuçlarından birisi de, tüm bunlar nedeniyle yaşanan, enerjideki düşüştür (Aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 32).

Diğer yandan strese bağlı olarak gelişebilecek fizyolojik kökenli rahatsızlıklar; solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, migren, hareket sistemi hastalıkları ve deri hastalıkları gibi hastalıkların tükenme yaşayan bireylerde görülme olasılığı tükenmişlikle stresin ilişkisi nedeniyle oldukça yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 310).

Birey, tükenmişliğin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı bazı duygusal tepkiler geliştirerek, kendisini korumaya çalışacaktır. Bireyin tükenme sürecinde karşı karşıya kaldığı fizyolojik sorunlar, onun psikolojik düzenini de bozma eğilimi gösterir. Bu gibi durumlarda yaşanan çaresizlik, depresyon, kaygı ve öz güvenin kaybolması gibi belirtiler, tükenmişliğin başlı başına “ruhsal bir hastalık” olduğunun göstergesidir. Bireyin fiziksel ve psikolojik alanda

yaşadığı bu gibi sorunlar, bireyin başarı duygusunu ve kendisine olan saygısını yitirmesine neden olmaktadır. Bu tarz duygular içerisindeki kişi, işini iyi yapamadığını düşünmeye ve kendisini işe yaramaz hissetmeye başlayacaktır. Birey çalıştığı kurumda kendisini değersiz hissederek performansı düşmekte, kendisini suçlama eğilimi içerisine girmekte ve kendisini sürekli başarısız hissetmektedir. Bu durum, kişinin iş ortamındaki iletişimin zayıflamasına, kendini insanlardan soyutlamasına neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 32).

Yukarıda ifade nedenlerle kendisini duygusal yönden bitkin hissedenden ve insanlara karşı hoşnutsuzluğu büyüyen birey çok daha kolay sinirlenir; ufak, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir öfkeyle tepki verebilir. Yaşanan tedirginlik ve öfke şüphecilik/paranoya tavrını da besler. Tükenmişlik yaşayan birey, etrafındaki herkesin onun hayatını zorlaştırmaya çalıştığını düşünmeye başlar. Tükenme yaşayan bireyler, iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranışlar sergilerler. Diğer yandan verimi düşürücü davranışlar, işten ayrılma, kişilerarası zayıf iletişim, düşük iş tatmini ortaya çıkar (Ardıç ve Polatçı, 2009: 33).

Bununla birlikte, tükenmiş birey savunma mekanizmasını çalıştırarak karşılaştığı herkese meydan okumaya çalışabilir, her şeye gücünün yettiğine, her şeyi kendisinin bildiğine inanabilir. “Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapabilirim” şeklinde bir düşünce tarzı, kişinin normalden daha fazla riskli işlere girmesine sebep olabilir. Birey fazla riskli işleri, “işe yaradığını” kendisine ve başkalarına kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat gibi görebilir. Sayılan bu etkiler kişilerin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 33-34).

### **2.6.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Tükenmişlik, öncelikle bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendromdur. Ancak bu durum zamanla bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin moralinin bozulmasına ve sağlığını kaybetmesine neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkiler yaratır. Tükenmişlik iş hayatında en fazla etkiyi, bireyin performansında düşüş meydana getirmesi sebebiyle yapmaktadır. Bireyin yaptığı işin kalitesinde ve niteliğinde bu düşüş genellikle kendisini göstermektedir. Düşük performansın bir sonucu olarak birey kendisini engellenmiş hissetmekte ve motivasyon düşmektedir. Bu durumdaki birey yaptığı işi artık umursamamakta ve daha başarılı olma kaygısı taşımamaktadır. Dolayısıyla işi için daha fazla çaba göstermemektedir. Bireyin işe olan tavrındaki bu değişiklikler, işteki başarısının düşmesine, sonuç olarak da örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumun hem çalışanlara hem de örgüte ağır maliyetler getirdiğini söylenebilir (Maslach ve Leiter’ den Aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 33 ).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir başka olumsuz etkisi ise, hizmet verilen insanlara/müşterilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesine sebep olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan kişi, diğer insanlara bakış açısını değiştirir ve etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye

başlar. Böylece birey, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermemeye, onlara nezaketsiz bir şekilde hizmet vermeye başlar. Kişinin bu şekilde insancıl olmayan tavırlar sergilemesi ve kalitesiz hizmet vermesi *hizmet verilen insanları/müşterileri* negatif etkiler. Bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkilidir. Kavgacı, şüpheli, öfkeli tavırları ve işi yavaşlatması sebebiyle bulaşıcı bir hastalık gibi yayılan tükenmişlik örgütün diğer çalışanlarını da etkilemektedir. Bu ise düşük performans ve yüksek işgücü devir oranına neden olduğundan örgütün verimlilik ve etkinliğini düşürmektedir (Izgar, 2001: 25).

Tükenmişliğin iş hayatı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan kişide, yüksek düzeyde motivasyon ve moral bozukluğu görülmektedir. Tükenme yaşayan kişiler kendilerinde, yaptıkları işe devam edebilecek enerjiyi bulamadıklarında, bilgi birikimi ve deneyimlerine olan güvenlerini kaybettiklerinde mesleklerini tamamen terk etme eğilimi içerisine girebilirler. Bu da alanında uzmanlaşmış elemanların örgütler açısından kaybı demektir ki, hem kişi ve örgüt hem de ülke ekonomisi bu durumdan önemli ölçüde zarar görmektedir. Tükenmişliğin iş gören devir hızının yükseltici etkisi de örgütlere ek maliyet getirmektedir. Öte yandan işyerinde olduğu halde işe katkı sağlamama/işten kaytarma veya işe devamsızlık gibi durumlar da, örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak etkinlik ve verimliliği düşürmektedir (Rocca ve Kostanski' den Aktaran Ardiç ve Polatçı, 2009: 33).

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarından bir diğeri de tükenme yaşayan kişinin işten ayrılmayı istemesi ancak bunu gerçekleştirmeye enerjisi ve kendine güveni yeterli olmadığından, gönülsüz bir şekilde işte kalmaya devam etmesidir. Örgütte mecburen kalan bireylerde ortaya çıkan yalancı hastalık, devamsızlık, savurganlık ve iş kazaları da, örgütün büyük ölçüde maddi kaybına sebep olmaktadır. Bundan dolayı oluşacak iş tatminsizliği, örgütsel bağımlılıktan yoksunluk ve işe karşı duyulan duyarsızlık örgütsel başarıyı ve verimliliği önemli ölçüde düşürecektir.

Üretim kalitesindeki düşüş ve iş kazaları da tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisidir. Bireylerin yaşadığı sorunlardan dolayı kafası karışık ve iş yapma becerileri zayıflamıştır. Bu durum onların defolu veya düşük kaliteli üretim yapmalarına ve yaptıkları işe kendilerini verememelerinden dolayı zaman zaman iş kazalarına neden olabilmektedir. Tükenme yaşayan kişiler yapılan işlere engel olarak ve/veya kişilerarası çatışmalara neden olarak çalışma arkadaşları üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadırlar. Tükenmişlik ile ilgili sorunlar, kişilerarası ilişkiler yolu ile çevreye yayılarak tükenme yaşayan kişi ile sınırlı kalmamaktadır. Tükenmişlik salgın bir hastalık gibi yayılıp belirli bir zaman sonra örgüt içerisinde kendisini ölümsüzleştirmektedir (Ardiç ve Polatçı, 2009: 34-35).

### 2.6.3. Aile Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Tükenmişlik sonucu olarak ortaya çıkan ruhsal sıkıntılar, davranış bozukluklarına ve kişilerarası anlaşmazlıklara yol açtığından *aile hayatını* da olumsuz etkilemektedir. Kişi, çalışma hayatında karşılaştığı sorunlardan dolayı tükenme yaşadığında, bunun etkileri özel hayatta da kendisini göstermektedir. Yaşanan tükenme duygusu ile eve gelen kişinin eşi, çocukları veya anne-babası bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşünmekte kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissetmektedirler. Bu nedenle de bireyi suçlamaktadırlar. Tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan kişi, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilerek aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır (Potter'dan Aktaran Ardiç ve Polatçı, 2009: 35) .

Diğer yandan çalışan kadınlar, mesai saatlerinin bitimden sonra evlerinde eşleri, çocukları, aile büyükleri ve ev işleriyle ilgili olan sorumlulukları da taşımaları nedeniyle iki vardiyalı bir çalışma sistemi yürütmek zorunda kalmaktadırlar. Bu da kadınların çalışma hayatındaki başarılarını etkilemekte, aile hayatı ile ilgili sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmelerini zorlaştırmaktadır. Bu şekilde iki vardiyalı bir çalışma sistemi içerisinde olmaları nedeniyle kendilerine ayıracak nitelikli zamanı bulamayan kadınların, tükenme olasılığı erkeklere oranla çok daha fazladır. Bu durum da kadının aile hayatı üzerindeki görevlerini tam olarak yerine getirememesine veya getirirken sorun yaşamasına sebep olmakta, aile içi huzursuzluk ve çatışmaları beraberinde getirmektedir.

Bireyin uygun olmayan olan konulardan birisidir. Bu gibi durumların birey için bedeli ağırdır. Nitekim bu konudaki en önemli sorun; herhangi bir acil durumun ne zaman ortaya çıkacağı bilinemeyeceği için, her an hazırlıklı olmak zorunda kalan kişinin; gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamamasıdır. Bununla birlikte, aileyle ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bunun zaman içinde sıklıkla tekrar etmesi, aile üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Aile içinde yaşanan huzursuzlukların ve kavgaların artması ciddi aile sorunlarına sebep olabilmektedir. Bu sorunların arasında da ayrılma/boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır (Sürgevil, 2005: 89).

### 2.7. Tükenmişlik ile Baş Etme Yolları

Tükenmişlik sendromu bireyleri kişisel, örgütsel ve mesleki açıdan gereksinimlerine olan beklentilerinde ümitsizliğe kapılmasına neden olan bir durumdur. Bu durum yalnızca tükenmişliği yaşayan bireylerin değil çalıştığı örgütü, ailesini, arkadaşlarını ve hizmet verdiği kişileri de etkiler. Bu nedenden dolayı tükenmişliğin önlenmesi ve tükenmişlik ile mücadele etme yollarının belirlenmesi son derece önemlidir (Soysal, 2011: 22). Bunun için tükenmişlikle mücadelede, çoğu stres ile mücadele alanında oluşturulmuş birkaç yöntem geliştirilmiştir.



Tükenmişlikle mücadele hem bireyin hem de örgütün çabası büyük önem taşımaktadır. Bu mücadelede; yöntem belirleme, planlama ve uygulama yükümlülükleri örgütteymiş gibi gözükse de bireysel tekniklerde göz ardı edilemez” (Özgüner, 2011: 61).

Tükenmişlik ile mücadele de baş etmenin bireysel ve örgütsel düzeyde mümkün olduğu söylenebilir.

### **2.7.1. Bireysel Düzeyde Tükenmişlik İle Baş Etme**

Bireysel düzeyde tükenmişlik ile baş edebilmek için öncelikle bireyin sorunu kendi kendine çözmek istemesiyle mümkündür. Bireyin eğer bu sorunu kendisi çözmek ister kendi kendisine “yorgunluk hissim ne zaman başladı?, bu yorgunluk hissi ne zaman hayatınızda önemli bir yer tutmaya başladı?, iş arkadaşınızla olan ilişkilerinizde hangi noktadan sonra kişisel hoşgörünüzü kaybetti?” gibi bir takım sorular sormak gerekmektedir. Böylece bireyler yukarıdaki sorulara vermiş oldukları cevaplarla kendisinin daha iyi hissetmesine, değerlerini ve önceliklerini yeniden oluşturmasına yardımcı olacaktır (Soysal, 2011: 23-24).

Bireylerin, çalışma ortamlarını denetim altında tutamayacağı yerlerde tükenmişlik ile baş etme yolları önem kazanmaktadır. Bu noktada tükenmişliği önlemek ve çözmek için grup çalışması oluşturmak faydalı bir yöntem olacaktır. Ayrıca iş yerinde çalışanlara yönelik sosyal destek amaçlı gruplar kurmak, stresle mücadele etme hakkında bireylerin karşılıklı fikir alışverişlerine ortam sağlamak ve çalışma ortamında yaşanan sorunlar ile ilgili toplantılar düzenlemek gibi aktiviteler yararlı bir yöntem olacaktır (Soysal, 2011: 24).

Bireysel düzeyde tükenmişlik ile mücadele etmede bireylerin, insanlarla pozitif ilişkiler içinde olması, yapmış olduğu işini zorluklarını ve risklerini bilmesi, öz eleştiriler yapması, iş konusunda sosyal ve iş arkadaşlarından destek alması, aile ilişkisinin iyi olması gibi unsurlar tükenmişlik sendromu ile baş etmede bireysel önlemler arasındadır.

Tükenmişlik sendromu ile mücadele etmede sosyal destek önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü sosyal destek kaynaklarının tükenmişliğe karşı önemli bir görevi yerine getirdiği araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Çünkü araştırmacılar sosyal destek kaynaklarını faydalanan bireylerde tükenmişliğin azaldığını ancak sosyal destek kaynaklarından faydalanmayan bireyle de tükenmişliğin daha da arttığını görmüşlerdir. Yapılan bu araştırmalarda özellikle işi veya mesleği gereği sürekli insanlarla iletişim halinde olan bireylerde sosyal desteğin tükenmişlik sendromundan koruduğu görülmüştür (Karakuş, 2008: 36).

Tükenmişlik sendromunun ilk evresinde olan bireylerin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu evreden kurulabilmenin yolu ise bireylerin olaylara karşı bakış açılarının, düşünce sisteminin ve değer sıralamasının yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir. Daha anlaşılır bir

ifadeyle “Her şey benim kontrolümde olsun, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi düşüncelerin, olumsuz algıların, mantıksız inançların değiştirilmesi ve yeniden oluşturması gerekmektedir. Ayrıca bireysel olarak tükenmişlikle mücadele bireye, insan olarak sınırları olan bir birey olduğunun ve sorumluluklarının sınırlı olduğunun öğretilmesi, bireyin gereksiz ve altından kalkamayacağı işlerin altına girmesini önleyebilir. Böylece birey, hizmet sunduğu insanlara ancak kendi sorumlulukları çerçevesinde yardım edebileceğini ve tüm işlemlerden veya işlerden değil ancak kendisinin sorumlu olduğu işlerden sorumluluğa sahip olduğunu bilmesi tükenmişlik ile mücadele etmede yararlı olacaktır (Özgüner, 2011: 62).

### **2.7.2. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlik ile Baş Etme**

Tükenmişlik sendromu ile baş etmede bireylerin kendi davranışlarını kontrol altına alması veya değiştirmesiyle tükenmişlikle mücadele etmesi söz konusu olamaz. Ancak bireysel ve örgütsel düzeyde baş etme yollarının etkileşim içinde olmasıyla tükenmişlik ile mücadele etmede etkili olur. Çünkü bireyin çalışmış olduğu örgütte bazı değişimler bireysel bir yaklaşımla değil, örgütsel bir bakış açısıyla gerçekleştirilebilir. Ayrıca örgütler çoğunlukla tükenmişlikle mücadelede, bir bireyin sahip olabileceğinden daha fazla kaynak ve güce sahiptirler (Sürgevil, 2006: 117).

Örgütsel koşulları daha iyi bir hale getirebilmek için alınabilecek her türlü tedbir, tükenmişliği önlemede ve azaltmada önemli bir etkiye sahiptir. Tükenmişlikle örgütsel düzeyde başa etme, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. Bununla birlikte “tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışma guruplarının oluşmasını da sağlamaktadır” (Ardıç ve Polatçı, 2008: 76).

Tükenmişlik sendromunu ile baş etmede örgütsel mücadelede, örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçları doğrultusunda tükenen güç kaynaklarının yenilenmesi için mesleki ve teknolojik gelişmelerle çalışanlarına yönelik hizmet içi eğitim vermesi, idarecilerinin almış aldıkları kararlarda çalışanlarının da önerilerini ve beklentilerini de dikkate alması, çalışanlarını ödüllendirmesini bilmeleri, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılaması, çalışanlarının görevlerinin net bir şekilde tanımlanması, ücretlerin iyileştirmesi, çalışanlarını dinleyen ve idarecilerini iyi yetiştirmesi gibi alacağı önlemler tükenmişlik sendromu ile mücadele etmede önemli bir yere sahiptirler (Soysal, 2011: 24).

Ayrıca örgütsel mücadelede, devlet yönetimi düzeyinde de çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir. Özellikle ülkemizde bazı kamu çalışanlarına yönelik (sosyal yardım ve

dayanışma vakıfları, yerel yönetimler ve hastaneler gibi) çağdaş yönetim ilkelerine uygun bir şekilde örgütlenmesi için çalışanların görev ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir. “Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret sorununun giderilmesi ve sosyal olanakların artırılması, personel yetersizliği sorununun giderilmesi gerekmektedir” (Kaçmaz, 2005: 31).

Örgüt kültürü ve tükenmişlik kavramlarını açıkladıktan sonra, üçüncü ve son bölümde ise bu iki kavram arasındaki ilişki, yapılacak olan analizler sonucunda incelenecek ve çıkan sonuçlar yorumlanarak bir takım tavsiyelerde bulunulacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE GAZİANTEP VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞINDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Yöntem

##### 3.1.1. Literatür

Örgüt kültürü ve tükenmişlik kavramları literatürde oldukça sık karşılaşılan kavramlardır. Buna karşın, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmalara literatürde çok az rastlanması, bu konuda daha önce çok çalışma yapılmaması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

##### 3.1.2. Araştırmanın Konusu

Çalışanlara doğru ya da yanlış gösteren, stratejiler ile beşeri faktörler arasındaki ilişkiyi oluşturan, kültürel organizasyona fonksiyonel bir anlayış yükleyen, örgütün tamamını kapsayan temel değer ve inançlar şeklinde tanımlanan örgüt kültürü, örgüt içerisinde, çalışanlar tarafından yaygın olarak paylaşılan hikâyeler, törenler, gelenekler gibi unsurlar vasıtasıyla idrak edilebilir. Örgüt çalışanların mutlu olduğu bir iş ortamının meydana getirilmesi, sorunları azalmasına sebep olur ve personelin iş tatminini artırır. Bu sayede, örgüt çalışanlarının yüksek performansla ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlar. Bu sebeple örgüt kültürünün, çalışanların iş motivasyonunu artıran ve tükenmişlik duygusunu engelleyen bir faktör olduğu göz ardı edilmemelidir.

Çalışanların kısıtlı imkânlarla tatmin edildiği, hiç önemsenmediği durumlarda tükenmişliğin oluşması ihtimali oldukça yüksektir. Bu tür ortamlarda çalışan personellerin iş performanslarının düşmeye başlaması, akabinde personelin iş sorumluluklarını yerine getirmemesi sonucunu doğurur ki bu da, çalışanların istek ve beklentileri ile doğru orantılı olan işin gereklilikleri arasındaki ahengin bozulmasına sebebiyet verir. Bundan dolayı da çalışanlarda tükenmişlik sendromu ortaya çıkar. İşte tam bu noktada örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin önemi anlaşılır. Bu araştırma, örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi konu edinen bir çalışmadır.

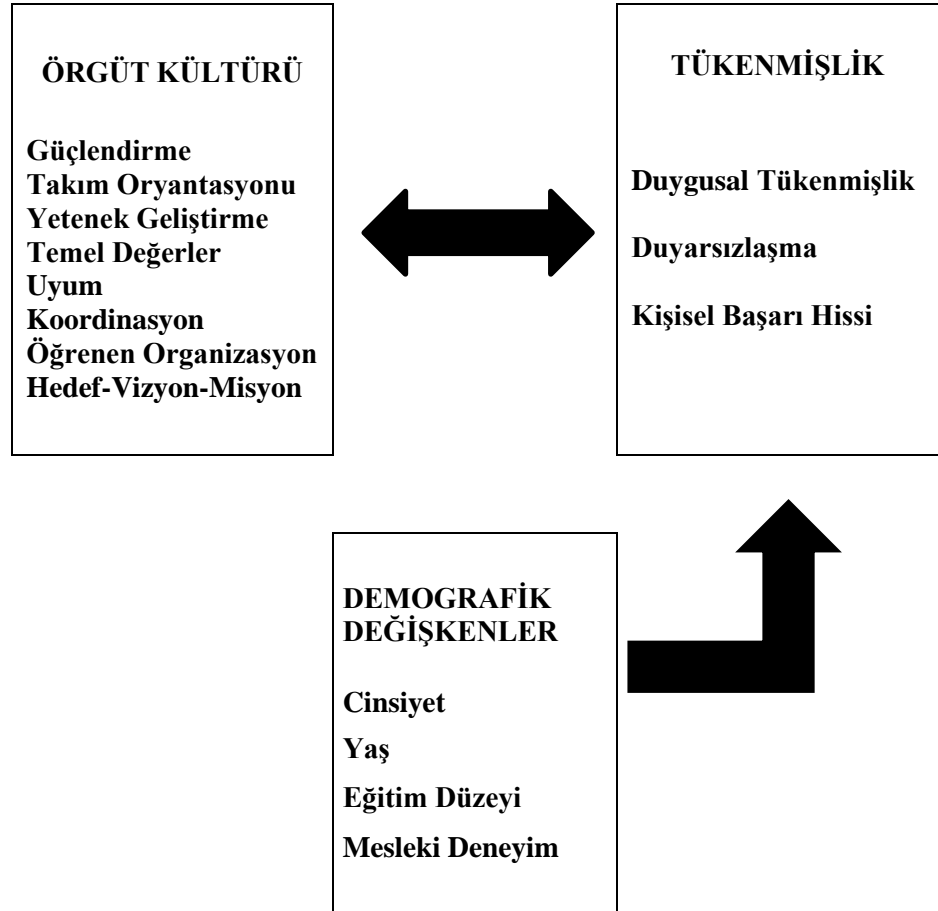
##### 3.1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tükenmişliğin bireyler ve herhangi bir işletmedeki çalışma hayatı üzerinde önemli sorunlara sebep olması ve zamanla çalışan personeller üzerinde daha büyük tatminsizlikler doğuran örgütsel faaliyetler, bu konuyla ilgili geniş kapsamlı araştırmalar yapılmasının gerekli olduğunu göstermiştir.

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile tükenmişlik arasında ne gibi bir ilişkinin olup olmadığını, varsa ne yönde ve ne derecede olduğunu örgütsel ve tükenmişlik alt boyutları seviyesinde belirlemesidir. Çalışanlarda tükenmişlik duygusu oluşturacak örgüt kültürü unsurlarının tespit edilmesi ve bu unsurların içeriğinde bir takım değişiklikler yapılarak, tükenmişlik sorununun ortadan kaldırılmasına katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Ayrıca yaptığım araştırma boyunca bu konu ile çok fazla çalışma yapılmamış olması da örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisi konusunda literatürde bir boşluk olduğunu göstergesidir. Yapılan bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bu boşluğu az da olsa ortadan kaldırma bakımından önemli sayılabilecektir.

### 3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Bu çalışmada örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi alt boyutlar düzeyinde ortaya koymak amacıyla betimleyici bir araştırma modeli kullanılmıştır.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi demografik değişkenlerin tükenmişliğe etkisi ve örgüt kültürü ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın modelini oluşturmaktadır.

Bu araştırma, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı'nda görev yapan personelleri kapsamaktadır. Bu bağlamda, Başkanlık Biriminde bulunan üç farklı Grup Müdürlüğü adı altında toplanan; İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Grup Müdürlüğü, Denetim Grup Müdürlüğü ve Mükellef Hizmetleri Grup Müdürlüğü bünyesindeki alt birimlerde görev yapan personeller üzerinde anket uygulanmıştır.

### **3.1.5 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı çatısı altında görev yapan personeller oluşturmaktadır.

Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı'nda İnsan Kaynakları Müdürlüğünden alınan verilere göre, 2014 yılında, Başkanlık bünyesinde toplam 597 personel bulunmaktadır. Bu çalışmada 'Tam Sayım Yöntemi' kullanılmış, ancak personellerin bir kısmının izinli ve raporlu olmaları, bir kısmının görevi gereği dışarda bulunmaları veya ankete katılmayı kabul etmemelerinden dolayı, 219 personele anket uygulaması yapılabilmektedir. Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı personellerince doldurulan anketlerin hepsi bu çalışmada kullanılmıştır.

### **3.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan bilgiler, deneklerle yüz yüze görüşme ve web sayfam üzerinden internet erişim yoluyla uygulanan anket yöntemi ile elde edilmiş ve bu çalışmada kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan anket üç bölümden meydana gelmektedir. Bölümler bir araya getirilerek tek bir anket formunda birleştirilmiştir. Bu anket formu toplam 48 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümlerde; 1'inci ve 22'nci sorular; örgüt kültürü ölçeğini oluşturan soruları, 23'üncü ve 44'üncü sorular ise tükenmişlik ölçeğini oluşturan soruları ve 45'inci ve 48'inci sorular da demografik özellikleri oluşturan soruları içermektedir.

Örgüt Kültürü ölçeğinin kullanıldığı birinci bölüm 22 sorudan oluşmaktadır. Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı personellerince algılanan örgüt kültürünün ana hatlarını belirlemek amacıyla, "The Validity and Reliability of the Organizational Culture Questionnaire (Cho, Hee-Jae, 2000)'de yer alan örgüt kültürü ölçeği soruları aynen olduğu gibi Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Bu sorular değerlendirmek için, 5 maddelik "kesinlikle katılıyorum -katılıyorum

– kararsızım – katılmıyorum – kesinlikle katılmıyorum ” cevaplarından oluşan, 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

İkinci bölümde tükenmişlik düzeyleri ile ilgili soruların yer aldığı 22 sorudan oluşan bu bölümde, Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır (Pelit ve Türkmen, 2008). Sorular 5’li Likert Ölçeği kullanılarak yapılan bu değerlendirmede Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı personellerinin tükenmişlik düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerinden oluşan anket formunun bu son bölümünde ise; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyimlerine esas alan 4 soru kullanılmıştır.

### **3.1.7. Kullanılan İstatistik Analizler**

Anket yoluyla elde edilen bilgilerin analizi SPSS 19.0 For Windows paket programı (Statistical Programme for Social Science \ Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ile yapılmıştır. Bu çalışmada; güvenilirlik analizi, sonuçların Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı personellerinin demografik özelliklerine göre farklı olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem için t-testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way anova) kullanılmıştır. Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı personellerinin, cinsiyetlerine göre tükenmişlik alt boyutlarının düzeylerini tespit etmek için t-testi, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim farklılıklarına göre tükenmişlik alt boyutlarının seviyelerini tespit etmek için ise tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

Örgüt kültürü ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

### **3.1.8. Güvenirlik**

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri, Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla uygulanmıştır. Yapılan analizde 219 katılımcıdan elde edilen bilgiler kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anketin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alfa değeri 0,858 olarak bulunmuştur. Uygulanan anketin güvenilirliğinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda “Örgüt Kültürü Ölçeğinin” Cronbach’s Alfa Değeri 0,928, “Tükenmişlik Ölçeğinin” Cronbach’s Alfa Değeri ise 0,786 olarak tespit edilmiştir.

### 3.2. Bulgular ve Yorumlar

#### 3.2.1. Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Personellerinin Demografik Özellikleriyle İlgili Bilgiler

Tablo 1. Ankete Katılan Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Demografik Bilgileri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		Frekans (n)	Oran (%)
CİNSİYET	Erkek	144	65,8
	Kadın	75	34,2
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>
YAŞ	20–30 yaş	48	21,9
	31-40 Yaş	68	31,1
	41-50 Yaş	75	34,2
	51 Yaş ve Üzeri	28	12,8
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>
MESLEKİ DENEYİM	1-5 Yıl	53	24,2
	6-10 Yıl	19	8,7
	11-15 Yıl	40	18,3
	16-20 Yıl	19	8,7
	21 Yıl ve üzeri	88	<b>40,2</b>
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>
EĞİTİM DÜZEYİ	Ortaöğretim	32	14,7
	Ön Lisans	22	10,0
	Lisans	154	70,3
	Yüksek Lisans	11	5,0
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>



Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin % 34,2' si kadın, % 65,8' i erkeklerden oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin yaşlara göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1), en büyük çoğunluğunu % 34,2'lik oranla 41–50 yaş aralığında bulunan personellerin oluşturduğu görülmektedir. Bu grubu % 31,1 ile 31–40 yaş grubu takip etmiştir. 51 yaş ve üzeri yaş grubu ise % 12,8' lik oranla araştırmaya katılmış olup, en geç katılımlı gruba olan 20-30 yaş grubu ise 21,9'luk oranla analize katılmışlardır.

Araştırmaya katılan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1), personellerin % 14,6' sının ortaöğretim, % 24,7' sinin ön lisans, % 70,3' nn ve % 5' inin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Son olarak ise Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1), araştırmaya katılan personellerinin % 40,2'sinin mesleklerinde 21 yıl ve üzeri deneyime sahibi oldukları görülmektedir. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin % 24,2' si 1–5 yıl, % 18,3'  11–15 yıl, %8,7' si 6–10 yıl ve % 8,7' si ise de 16-20 yıl arasında mesleki deneyimine sahiptir.

### **3.2.2. Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik leklerinde Yer Alan İfadelerin Ortalama Değerleri**

**Tablo 2. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Algıladıkları Örgüt Kültürü İfadelerinin Ortalamaları**

	<b>İFADELER</b>	<b>ORTALAMA</b>
1	Kurumunuzda görev yapan personeller alanlarında en iyileridir.	<b>3,24</b>
2	Yönetim politikalarının oluşturulması ve kararların verilmesi sürecinde, personellerin katılımı sağlanır.	<b>3,69</b>
3	Kurumunuzda görev yapan personeller arasında sürekli bir işbirliği vardır.	<b>3,41</b>
4	Personelleri kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyarlar.	<b>3,09</b>
5	Çalışmalar, personellerin kişisel hedefleri ile kurumun hedefleri arasındaki ilişkiyi uyumlu hale getirecek şekilde organize edilir.	<b>3,68</b>
6	Kurum personelleri, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler.	<b>3,00</b>
7	Kurum personellerinin yetenekleri üzerine sürekli yatırımlar yapılmaktadır.	<b>3,97</b>
8	Kurumumuzda, karakteristik yönetim tarzının yanında, katılımcı yönetim uygulamaları da mevcuttur.	<b>3,88</b>
9	Kurumumuz, açıkça ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.	<b>3,31</b>
10	Temel değerlerin göz ardı edilmesi, sorunların ortaya çıkmasına neden olur.	<b>1,96</b>
11	Personeller arasında arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.	<b>3,37</b>
12	Karar almanın zor olduğu konularda bile personeller arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.	<b>3,50</b>
13	Alınan kararların, işlerin yürütülmesi konusunda gayet tutarlı ve öngörülebilir niteliktedir.	<b>3,47</b>
14	Kurum personelleri, farklı alanlarda görev yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler.	<b>3,31</b>
15	Vergi Dairesi Başkanlığı, kurum personellerinin görüşlerine önem verir.	<b>4,11</b>
16	Vergi Dairesi Başkanlığı, risk almayı ve yeniliği destekler.	<b>3,92</b>
17	Kurum personelleri; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirilir.	<b>4,05</b>
18	Başarısızlıklar, öğrenmek için fırsat olarak görülür.	<b>3,30</b>
19	Hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.	<b>3,40</b>
20	Vergi Dairesi Başkanlığının misyon ve vizyonu kurum personellerince bilinmektedir.	<b>3,36</b>
21	Vergi Dairesi Başkanlığının misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.	<b>3,59</b>
22	Vergi Dairesi Başkanlığının vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.	<b>3,80</b>

Ölçekte yer alan ifadelerin en yüksek ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların, “Kurum kurum personellerinin görüşlerine önem verir” (ort=4,11) sonucuna ulaşılırken, En düşük ortalama değerlere sahip ifadenin ise 1,96 ile “temel değerlerin göz ardı edilmesi, sorunların ortaya çıkmasına neden olur” şeklindeki olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Algıladıkları Örgüt Kültürü Alt Boyutları**

Örgüt Kültürü	Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Algıladıkları Örgüt Kültürü Alt Boyutları							
	Güçlendirme	Takım Oryantasyonu	Yetenek Geliştirme	Temel Değerler	Uyum	Koordinasyon	Öğrenen Organizasyon	Hedef Misyon Vizyon
Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
3,47	3,30	3,42	3,42	1,96	3,37	3,42	3,99	3,54

Tablo 3’e göre, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığında görev yapan personellerin örgüt kültürü algıları genel olarak orta düzeydedir. Alt boyutlara göre Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin örgüt kültürü algıları incelendiğinde ise, personellerinin güçlendirme, takım oryantasyonu, yetenek geliştirme, uyum, koordinasyon algılarının orta düzede olduğu, öğrenen organizasyon ve hedef-vizyon-misyon algılarının yüksek olduğu ve temel değerler algılarının ise düşük olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları**

<b>DUYGUSAL TÜKENME</b>	<b>ORTALAMA</b>
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,50
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	2,23
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,65
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı oluyor	2,52
5. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	2,65
6. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	2,40
7. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	2,26
8. İnsanlarla doğrudan ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	2,95
9. İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	3,25
<b>TOPLAM</b>	<b>2,60</b>

<b>KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ</b>	<b>ORTALAMA</b>
10. İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.	2,12
11. İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	2,22
12. İşim aracılığıyla, insanların yaşamlarına katkı sağladığıma inanıyorum.	2,53
13. Kendimi enerjik hissediyorum.	3,02
14. İşim gereği, karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	2,41
15. İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	3,03
16. İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.	2,80
17. İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.	2,47
<b>TOPLAM</b>	<b>2,57</b>

<b>DUYARSIZLAŞMA</b>	<b>ORTALAMA</b>
18. İşim gereği karşılaştığım insanlara, birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.	3,52
19. Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum.	3,52
20. Bu işin, beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.	3,24
21. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni, ilgilendirmiyor.	3,54
22. İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri sanki ben yaratıyormuşum gibi davrandıklarını hissediyorum.	3,09
<b>TOPLAM</b>	<b>3,38</b>

Tablo 4’de Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin tükenmişliğin üç boyutu ile ilgili olarak verilen ifadeler katılımlarına dereceleri verilmiştir. Buna göre, Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenmişlik ile ilgili görüşleri arasında en yüksek ortalama değer 3,25 ile “İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.” ifadesi olurken, en düşük ortalama 2,23 ile “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.” ifadesi olmuştur.

Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin kişisel başarı hissi ile ilgili ortalamalar arasında en yüksek ortalama 3,03 ile “İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum” ifadesidir. Bunun yanında “İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum” ifadesi 2,12 ile en düşük ortalama ifade olmuştur.

Duyarsızlaşma ile ilgili ifadeler arasında en yüksek ortalama değer 3,54 ile “İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni, ilgilendirmiyor” ifadesine ait olduğu görülmektedir. “İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri sanki ben yaratıyormuşum gibi davrandıklarını hissediyorum” ifadesi 3,09 ortalama ile en düşük ortalama değere sahip olmuştur.

Tükenmişlik ölçeğinde yer alan ifadeler verilen cevaplar genel olarak incelendiğinde ise, en düşük ortalama 2,57 ile kişisel başarı hissi ile ilgili ifadeler sahip olurken, kişisel başarı hissini 2,60 ile duygusal tükenme ve 3,38 ortalama değer ile duyarsızlaşma ile ilgili ifadeler takip etmektedir.

Buna göre Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığında görev yapan personellerinde kişisel başarı hissi ve duygusal tükenmenin düşük, duyarsızlaşma orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Genel olarak bu durum, Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu gösteren bir bulgudur.

### 3.2.3. Araştırma Kapsamında Kendilerine Anket Uygulanan Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Özelliklerle İlişkisinin Analizi

Çalışmanın bu aşamasında Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı personellerinde tükenmişlik alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile t testi ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

**Tablo 5. Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Cinsiyetlerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi**

ALT GRUPLAR	CİNSİYET	N	Ortalama	Standart Sapma	p
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Erkek	144	2,54	0,955	<b>0,184</b>
	Kadın	75	2,72	1,004	
<b>Duyarsızlaşma</b>	Erkek	144	3,30	0,990	<b>0,063</b>
	Kadın	75	3,54	0,885	
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>	Erkek	144	2,52	0,784	<b>0,161</b>
	Kadın	75	2,68	0,730	

Tablo 5’ te araştırma kapsamında kendilerine anket uygulanan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Duygusal tükenmişlik ortalamalarına bakıldığında, Vergi Dairesi Başkanlığı erkek personellerinin çoğunda duygusal tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu gözlenmektedir (2,54). Vergi Dairesi Başkanlığının kadın personellerinin duygusal tükenmişlik düzeyi 2,72 ortalama değeri ile düşük düzeyde gözlenmektedir. Cinsiyet ile duygusal tükenmişlik arasında  $p < 0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir fark olup olmadığına bakıldığında, t testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Duyarsızlaşma ortalamalarına göre Vergi Dairesi Başkanlığının erkek personellerinin duyarsızlaşma düzeyleri çoğunlukla orta düzeydedir (3,30). Vergi Dairesi Başkanlığının kadın personellerinin duyarsızlaşma düzeyleri de 3,54 ortalama ile yine orta düzeydedir. Duyarsızlaşma ile cinsiyet arasında istatistiksel bir farkın olup olmadığı  $p < 0,05$  anlam düzeyinde t-testinde analiz edilmiş ve t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kişisel başarı hissi ortalamaları incelendiğinde, Vergi Dairesi Başkanlığının erkek personellerinin kişisel başarı düzeylerinin genellikle düşük olduğu görülmektedir (2,52). Vergi Dairesi Başkanlığının kadın personellerinin kişisel başarı hissi düzeyleri ise 2,68

ortalama değer ile düşük seviyededir. Cinsiyet ile kişisel başarı hissi arasında  $p<0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı yapılan t testi sonucunda, anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 6. Personellerin Yaşlarına Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi**

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sap.	P
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	20–30 yaş	48	2,59	0,926	<b>0,177</b>
	31–40 yaş	68	2,57	0,893	
	41-50 yaş	75	2,50	1,009	
	51 ve üzeri	28	2,97	1,102	
	<b>Toplam</b>	219	2,60	0,974	
<b>Duyarsızlaşma</b>	20–30 yaş	48	2,85	0,934	<b>0,000</b>
	31–40 yaş	68	3,46	0,975	
	41-50 yaş	75	3,61	0,854	
	51 ve üzeri	28	3,51	0,942	
	<b>Toplam</b>	219	3,38	0,960	
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>	20–30 yaş	48	2,72	0,636	<b>0,332</b>
	31–40 yaş	68	2,60	0,674	
	41-50 yaş	75	2,51	0,826	
	51 ve üzeri	28	2,43	0,993	
	<b>Toplam</b>	219	2,57	0,768	

Tablo 6’da araştırmaya katılan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin yaşlarına göre tükenmişlik alt boyutları analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 20–30 yaş arası tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenmişlik düzeyi 2,59; 31–40 yaş arası duygusal tükenmişlik düzeyi 2,57; 41-50 yaş arası tükenmişlik alt ölçeği duygusal tükenmişlik düzeyi 2,50 ve 51 yaş ve üzeri grubunun duygusal tükenmişlik düzeyi 2,97 olarak bulunmuştur. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin yaşları ile duygusal tükenmişlikleri arasında  $p<0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı test edilmiş ve anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p=0,177>0,05$ ).

Hangi gruplar arasında duyarsızlaşma alt boyutunun yaşa göre farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. Bu durumda; 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında, 20-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında ve 20-30 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında duyarsızlaşma alt boyutunun yaşa göre

farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda; Vergi Dairesi Başkanlığının 31–40 yaş grubu, 41-50 yaş grubu ve 51 yaş ve üzerinde olan yaş gruplarındaki personellerinin duyarsızlaşma düzeyleri, 20–30 yaş grubunda yer alan personellerin duyarsızlaşma düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinden 20-30 yaş grubunda yer alanların mesleğe yeni başlamalarının vermiş olduğu idealizmle duyarsızlaşma düzeylerinin daha düşük düzeyde olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin yaşlarına göre kişisel başarı hissi düzeyleri incelendiğinde 20–30 yaş arası 2,72; 31–40 yaş arası 2,60; 41- 50 yaş arası 2,51; 51 yaş ve üzeri yaş grubunun 2,43 düzeylerinde olduğu görülmektedir. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin yaşları ile kişisel başarı hissi alt boyutu arasında  $p < 0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı araştırılmış ve ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. ( $p = 0,332 < 0,05$ ).

**Tablo7. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Eğitim Düzeylerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi**

	<b>Eğitim Durum</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sap.</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Ortaöğretim	32	2,74	0,921	<b>0,769</b>
	Ön Lisans	22	2,63	1,109	
	Lisans	154	2,56	0,993	
	Yüksek Lisans	11	2,73	0,508	
	Toplam	219	2,60	0,974	
<b>Duyarsızlaşma</b>	Ortaöğretim	32	3,31	1,030	<b>0,743</b>
	Ön Lisans	22	3,27	0,953	
	Lisans	154	3,39	0,972	
	Yüksek Lisans	11	3,64	0,585	
	Toplam	219	3,38	0,960	
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>	Ortaöğretim	32	2,25	0,693	<b>0,057</b>
	Ön Lisans	22	2,63	0,955	
	Lisans	15	2,64	0,759	
	Yüksek Lisans	11	2,43	0,434	
	Toplam	219	2,57	0,768	



Tablo 7’de araştırma kapsamında kendilerine anket uygulanan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin eğitim durumlarına göre tükenmişlik alt boyut düzeyleri incelenmiştir. Buna göre, ortaöğretim mezunlarının duygusal tükenmişlik düzeyi 2,74; önlisans mezunlarının tükenmişlik düzeyi 2,63; lisans mezunlarının tükenmişlik düzeyleri 2,56 ve yüksek lisans mezunu Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri 2,73’dür. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin eğitim düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında  $p<0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. ( $p=0,769>0,05$ ).

Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin eğitim düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri ise; ortaöğretim mezunlarının 3,31; önlisans mezunlarının 3,27; lisans mezunlarının 3,39 ve yüksek lisans mezunu Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin 3,64’tür. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin eğitim düzeyleri ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında  $p<0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı analize tabi tutulmuş ve neticede anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p=0,743>0,05$ ).

Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin eğitim düzeyleri ile kişisel başarı hissi alt boyutunun analizi sonucunda ortaöğretim mezunlarının 2,25; önlisans mezunlarının 2,63; lisans mezunlarının 2,64 ve yüksek lisans mezunu Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin 2,43’tür. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin eğitim düzeyleri ile kişisel başarı hissi arasında  $p<0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığını araştırılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ( $p=0,057=0,05$ ).

Hangi gruplar arasında kişisel başarı alt boyutunun eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. Bu durumda Ortaöğretim mezunları ile lisans mezunları arasında kişisel başarı alt boyutunun eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna durumda; Lisans mezunu grubundaki Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin kişisel başarı düzeyleri, Ortaöğretim mezunu gurubunda yer alan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinden daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Lisans mezunu Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin almış oldukları üniversite eğitiminin kişisel başarı hissi düzeylerinin yüksek olmasına vesile olduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo8: Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Tükenmişlik Alt Boyut Düzeylerinin Analizi**

	<b>Mesleki Deneyim</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sap.</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	1-5 yıl	53	2,71	0,885	<b>0,517</b>
	6-10 yıl	19	2,68	0,992	
	11-15 yıl	40	2,53	0,947	
	16-20 yıl	19	2,57	0,756	
	21 yıl ve üzeri	88	2,62	1,071	
<b>Duyarsızlaşma</b>	1-5 yıl	53	2,95	0,910	<b>0,004</b>
	6-10 yıl	19	3,39	0,967	
	11-15 yıl	40	3,62	1,017	
	16-20 yıl	19	3,38	1,017	
	21 yıl ve üzeri	88	3,53	0,886	
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>	1-5 yıl	53	2,70	0,597	<b>0,661</b>
	6-10 yıl	19	2,55	0,815	
	11-15 yıl	40	2,58	0,833	
	16-20 yıl	19	2,58	0,610	
	21 yıl ve üzeri	88	2,50	0,850	

Tablo 8’ de araştırmaya katılan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin mesleki deneyimleri ile tükenmişlik alt boyutlarının düzeyleri irdelenmiştir. Bu durumda Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin mesleki deneyimleri ile duygusal tükenmişlikleri analiz edilmiş, 1-5 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenmişlik düzeyi 2,71; 6-10 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri 2,68; 11-15 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri 2,53; 16-20 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri 2,57; 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri 2,62 olarak tespit edilmiştir. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin mesleki deneyimleri ile duygusal tükenmişlik arasında  $p < 0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı araştırılmış ve yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farka ulaşılamamıştır ( $p = 0,517 > 0,05$ ).

Duyarsızlaşma alt boyutu ile Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin mesleki deneyimleri analiz edildiğinde çıkan sonuçlar şöyledir; 1-5 yıl arasında mesleki deneyimi

bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duyarsızlaşma düzeyi 2,95; 6–10 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duyarsızlaşma düzeyi 3,39; 11–15 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duyarsızlaşma düzeyi 3,62; 16–20 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duyarsızlaşma düzeyi 3,38 ve son olarak 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duyarsızlaşma düzeyi 3,53 olarak bulunmuştur. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin mesleki deneyimleri ile duyarsızlaşma arasında  $p<0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. ( $p=0,04<0,05$ ).

Hangi gruplar arasında duyarsızlaşma alt boyutunun mesleki deneyime göre farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır.

Bu durumda 1-5 yıl arası mesleki deneyimi olan Vergi Dairesi Başkanlığı Personelleri ile 11-15 yıl arası mesleki deneyimi olan Vergi Dairesi Başkanlığı Personelleri arasında ve 1-5 yıl arası mesleki deneyimi olan Vergi Dairesi Başkanlığı Personelleri ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan Vergi Dairesi Başkanlığı Personelleri arasında duyarsızlaşma alt boyutunun mesleki deneyime göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna durumda; 11-15 yıl arası mesleki deneyimi olan Vergi Dairesi Başkanlığı Personelleri duyarsızlaşma düzeyleri, 1-5 yıl arası mesleki deneyimi olan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinden daha yüksek düzeyde olduğu ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan Vergi Dairesi Başkanlığı Personelleri duyarsızlaşma düzeyleri, 1-5 yıl arası mesleki deneyimi olan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinden daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin mesleki deneyimleri ile kişisel başarı hissi alt boyutu analiz edilmiş ve 1–5 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin kişisel başarı hissi düzeyi 2,70; 6–10 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin kişisel başarı hissi düzeyi 2,55; 11–15 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin kişisel başarı hissi düzeyi 2,58; 16–20 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin kişisel başarı hissi düzeyi 2,58 ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi bulunan Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin kişisel başarı hissi düzeyleri 2,50 olarak edilmiştir. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin mesleki deneyimleri ile kişisel başarı hissi alt boyutu arasında  $p<0,05$  anlam düzeyinde bir farkın olup olmadığı test edilmiş, sonuçta anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p=0,661>0,05$ ).

### 3.2.3.1. Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü alt boyutları (güçlendirme, takım oryantasyonu, yetenek geliştirme, temel değerler, uyum, koordinasyon, öğrenen organizasyon, hedef-vizyon-misyon) ve tükenmişlik alt boyutları (duygusal tükenmişlik, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma) arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Bu kapsamda örgüt kültürü ve tükenmişlik ölçeklerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri tablo: 9-10' da belirtilmiştir.

**Tablo-9 Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İstatistikî Bilgiler**

	Mean	Standard Sapma	N
<b>DUYGUSALTÜKENME</b>	2,60	,974	219
<b>KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ</b>	2,57	,768	219
<b>DUYARSIZLAŞMA</b>	3,38	,960	219
<b>HEDEF-MİSYON-VİZYON</b>	3,54	1,023	219
<b>TAKIM ORYANTASYONU</b>	3,42	,963	219
<b>KOORDİNASYON</b>	3,42	,978	219
<b>ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR</b>	3,99	,906	219
<b>YETENEK GELİŞTİRME</b>	3,42	,918	219
<b>GÜÇLENDİRME</b>	3,30	1,281	219
<b>UYUM</b>	3,37	1,131	219
<b>TEMEL DEĞERLER</b>	1,96	,992	219

**Tablo 10. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

	Ortalama	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Duygusal Tükenmişlik	2,60	0,974	1										
2. Kişisel Başarı Hissi	2,57	0,768	-,153*	1									
3. Duyarsızlaşma	3,38	0,960	,361**	-,180**	1								
4. Hedef-Vizyon-Misyon	3,54	1,023	-,366**	,327**	-,013	1							
5. Takım Oryantasyon	3,42	0,963	-,234**	,411**	-,029	,470**	1						
6. Koordinasyon	3,42	0,978	-,250**	,304**	,132	,489**	,637**	1					
7. Öğrenen Organizasyon	3,99	0,906	-,322**	,297**	,088	,720**	,553**	,555**	1				
8. Yetenek Geliştirme	3,42	0,918	-,230**	,396**	,002	,619**	,617**	,564**	,639**	1			
9. Güçlendirme	3,30	1,281	-,184**	,261**	,141*	,449**	,386**	,421**	,423**	,501**	1		
10. Uyum	3,37	1,131	-,227**	,289**	,132	,441**	,415**	,497**	,424**	,466**	,346**	1	
11. Temel Değerler	1,96	0,992	-,167*	,121	,023	-,013	,061	,035	-,029	,096	,035	-,056	1

\*p<0,05 (Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.)  
\*\*p<0,01(Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.)

Yapılan korelasyon analizine göre örgüt kültürü alt boyutu olan Hedef-Vizyon-Misyon ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki sonuçlar incelendiğinde, Hedef-Vizyon-Misyon ile duygusal tükenmişlik arasında  $r = -,366$ ,  $p < 0,01$  anlam düzeyinde ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durumda Hedef-Vizyon-Misyon düzeyi arttıkça, duygusal tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Hedef-Vizyon-Misyon faaliyetlerine ağırlık vererek, duygusal tükenmişliğin önüne geçebilir.

Takım oryantasyonu alt boyutu ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerine göre, takım oryantasyonu ile duygusal tükenmişlik arasında  $r = -,234$ ,  $p < 0,01$  anlam düzeyinde ters yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, takım oryantasyonu düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik azalmaktadır. Vergi Dairesi Başkanlığı Personelleri arasında takım oryantasyonun yüksek olması, duygusal tükenmişliği azaltan bir faktördür.

Örgüt kültürü alt boyutlarından koordinasyon ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, koordinasyon ile duygusal tükenmişlik arasında  $r = -,250$ ,  $p < 0,01$  anlam düzeyinde ters yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Koordinasyon faaliyetlerinin yüksek olması, duygusal tükenmişliği azaltan bir durumdur.

Örgüt kültürü alt boyutlarından biri olan öğrenen organizasyon ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, öğrenen organizasyon ile duygusal tükenmişlik arasında  $r = -,322$ ,  $p < 0,01$  anlam düzeyinde ters yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Öğrenen organizasyon düzeyindeki artış, duygusal tükenmişlik düzeyini azaltır. Buna göre, Vergi Dairesi Başkanlığı Personelleri, üniversite öğrenen organizasyona bağlılık düzeyleri artarsa, duygusal tükenmişlik düzeyleri o derece azalır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından yetenek geliştirme ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, yetenek geliştirme ile duygusal tükenmişlik arasında  $r = -,230$ ,  $p < 0,01$  anlam düzeyinde ters yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yetenek geliştirme faaliyetlerinin yüksek olması, duygusal tükenmişliği azaltan bir durumdur.

Örgüt kültürü alt boyutlarından güçlendirme ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, güçlendirme ile duygusal tükenmişlik arasında  $r = -,184$ ,  $p < 0,01$  anlam düzeyinde ters yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Güçlendirme faaliyetlerinin yüksek olması, duygusal tükenmişliği azaltan bir durumdur.

Örgüt kültürü alt boyutlarından uyum ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, uyum ile duygusal tükenmişlik arasında  $r = -,227$ ,  $p < 0,01$  anlam düzeyinde ters yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Uyum faaliyetlerinin yüksek olması, duygusal tükenmişliği azaltan bir durumdur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığında görev yapan personeller üzerinde, örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi alt boyutları ile ortaya koymaktır.

Bu amaçtan yola çıkarak araştırmada, örgüt kültürünün alt boyutları olan güçlendirme, takım oryantasyonu, yetenek geliştirme, temel değerler, uyum, koordinasyon, öğrenen organizasyon ve hedef-vizyon-misyon ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Ayrıca cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim demografik değişkenlerine göre Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığında görev yapan 219 personel üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada tam sayım yöntemi kullanılmış ve veriler yüz yüze uygulanan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik alt boyutlarının düzeylerini belirlemek için t testi, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim değişkenlerine göre tükenmişlik alt boyutlarının düzeylerini belirlemek için ise tek yönlü ANOVA analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmada, mesai saatlerindeki yoğunluğun, zaman açısından personelleri sınırlandırdığı düşünülmektedir. Ayrıca, Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin, kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtların gerçek fikirlerini tam manasıyla yansıtmayabileceği de bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığında görev yapan personellerin güçlendirme, takım oryantasyonu, yetenek geliştirme, uyum ve koordinasyon algılarının orta düzeyde, hedef-misyon-vizyon ve öğrenen organizasyon algılarının ise yüksek düzeyde olduğu ve temel değer algılarının ise düşük olduğu görülmüştür. Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin örgüt kültürü algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunla birlikte Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiş ve Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin tükenmişlik algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demografik değişkenlerin tükenmişlik alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma alt

boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır

Yaş değişkeninin, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutlarına ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra yaş değişkeninin, Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duyarsızlaşma düzeyleri yaşlarına göre farklılık gösterirken, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi düzeyleri her yaş gurubunda aynı düzeyde gerçekleşmektedir.

Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ilişkin algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın, kişisel başarı hissi düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutlarına ilişkin algılarının, mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ancak duyarsızlaşma alt boyutuyla mesleki deneyim arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında ilişki olup olmadığı yapılan analiz neticesinde tespit edilmiştir.

Tükenmişlik alt boyutlarından olan duygusal tükenme ile Örgüt Kültürünün alt boyutları olan Güçlendirme, Takım Oryantasyon, Yetenek Geliştirme, Temel Değerler, Uyum, Koordinasyon, Öğrenen Organizasyon ve Hedef-Vizyon-Misyon arasında ters yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu durumda, Güçlendirme, Takım Oryantasyon, Yetenek Geliştirme, Temel Değerler, Uyum, Koordinasyon, Öğrenen Organizasyon ve Hedef-Vizyon-Misyon düzeyleri birer birer arttıkça Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında örgüt kültürü ile tükenmişliğin birbiri ile bağlantılı iki kavram olduğu, güçlendirme, Güçlendirme, Takım Oryantasyon, Yetenek Geliştirme, Temel Değerler, Uyum, Koordinasyon, Öğrenen Organizasyon ve Hedef-Vizyon-Misyon algılarının egemen olduğu yapıcı örgüt kültürünün, tükenmişlik düzeyini azaltıcı bir etkiye haiz olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Bu doğrultuda örgüt kültürünün yapıcı biçimde iyileştirilmesi ve tükenmişliğin önünün kesilmesi için; Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin karar alma sürecinde



katılımlarının teşvik edilerek yoğun güçlendirme faaliyetleri yürütülmeli, daima işbirliği ile kişisel hedefleri ve Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığının hedefleri senkronize hale getirilip, personellerin takım ruhuna sahip olabilmeleri için önemli oryantasyon süreci uygulamaya konulmalıdır. Bunun yanında, Vergi Dairesi Başkanlığı Personelleri üzerine yatırımlar yapılarak personellerin kendilerini her konuda geliştirmeleri için gereken olanaklar tanınmalı, net olarak ifade edilmiş hedefler doğrultusunda, katılımcı uygulamalar eşliğinde, Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin örgütün temel değerlerine sadakati sağlanmalıdır. Üst düzey bilgi paylaşımı ile Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerinin gerek diğer çalışanlarla, gerekse de örgüt ile uyumlarının üst noktalara çıkarılması için gerekli çabanın sarf edilmesi gerekmektedir. Başkanlık içerisinde risk ve yenilikler desteklenmeli, iyi bir ödüllendirme sistemi devreye konulmalıdır. Bunun yanında, Başkanlığın hedef, vizyon ve misyonun tüm Vergi Dairesi Başkanlığı Personellerince önemsenmesinin ve personellere motivasyonu kazandıracak bir biçimde ifade edilmesinin yolları aranmalıdır.

Birçok farklı üniversitede, buna benzer çalışmalar daha büyük bir örnekleme göz önüne alınarak yapılması mümkündür. Ayrıca, tükenmişliğe etki edebilecek daha farklı değişkenlerle çalışma tekrarlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. Beril (1998); “**Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**”, İletişim Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.
- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008); “**Tükenmişlik Sendromu: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama-G. O. Ü. Örneği**”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2.
- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2009); “**Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 32.
- Arı, Güler S. ve Bal, Emine Ç. (2008); “**Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi**”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1.
- Arslan, Hasan, Kuru, Mahmut ve Satıcı, Aytaç (2005); “**İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 44.
- Aydın, Seda (2007); “**İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İsmail (2008); “**Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması**”, KMU İİBF Dergisi, Sayı:14.
- Başaran, İbrahim E. (1991); “**Örgütsel Davranış**”, Kadıoğlu Matbaası, Ankara.
- Bilir, Pervin, Ay, Ünal ve Gürbüz, Tuğba Ç. (2003); “**Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü**”, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi.
- Budak, G. ve Sürgevil O. (2005); “**Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama**”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 20, Sayı 2.
- Çapri, Burhan (2006); “**Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması**”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı.
- Çelik, Mazlum (2007); “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Çetin, Münevver Ö. (2004); **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Basımevi, Birinci Basım, Ankara.
- Çimen, Mesut. (2000), “**Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumunu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı
- Deal, Terence E. ve Kennedy, Allen A. (1982); **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Denison, Daniel R. (1990); **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, Library of Congress in Publication Data.
- Doğan, Selen (1997); “**İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt30, Sayı 4.
- Erdem, Ramazan (2007); “**Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma**”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Eroğlu, Erhan ve Özkan, Gülden (2009); “**Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği**”, Selçuk İletişim, Cilt 5, Sayı 4.
- Eroğlu, Feyzullah (2000); “**Davranış Bilimleri**”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Ertürk, E. Ve Keçecioğlu T. (2012); “**Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama**”, Ege Akademik Bakış, Cilt 12, sayı 1.
- Eşki, Hülya (2009); “**Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz**”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 24.
- Gizir, Sıdıka (2008); “**Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme**”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4.
- Gümüşsuyu, Çağdaş (2005); “**Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması**”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Birinci Baskı, Yayın No:328, Ankara.
- Güney, Salih (2001); **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Birinci Basım, Ankara.
- Izgar, Hüseyin(Ed.), (2003); “**Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**”, Eğitim Kitabevi Yayınları, Birinci Baskı, Konya.

- İlhan, Tülay (2006); “**Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme**”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı 2.
- İşcan, Ö. Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat (2007); “**Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21,Sayı 1.
- Kaçmaz, Nazmiye (2005); “**Tükenmişlik (Burnout) Sendromu**”, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt 68, Sayı 1.
- Kâhya, Cem (2009); “**Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Trabzon İli Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Kantek, Filiz ve Baykal, Ülkü (2008); “**Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi**”, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt 11, Sayı 2.
- Karahan, Atila (2008); “**Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:20.
- Karakuş, G. (2008); “**Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kaya, Harun (2008); “**Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma**”, Maliye Dergisi, Sayı 155.
- Leblebici, Doğan ve Karasoy, Alpay (2009), “**Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 27, Sayı 1.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B. and Leiter, Michael P. (2001); “**Job Burnout**”, Annual Review of Psychology, Cilt 52.
- Mullins J. , Lavrie (2002); “**Management and Organizational Behaviour, Finansal Times Prentice Hall, Sixth Edition**”.
- Mullins, Lavrie J. (1996); “**Management and Organizational Behaviour**”, Fourth edition, Publishing, A Division of Pearson Professional Limited.

- Murat, Güven ve Açıkgöz, Banu (2007); “**Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği**”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5.
- O’Reilly, Charles (1989); “**Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations**”, Managing Human Resources.
- Oktay, Mahmut (1996); “**İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**”, Der Yayınları, İstanbul.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Çelik, Cemile (2009); “**Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 1.
- Özen, Özlem (2009); “**Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Özgüner, M. (2011); “**Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği**”, Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yozgat, 2011.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem; **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1468, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 782.
- Öztürk, Ahmet, Tolga, Yasemin, Şenol, Vesile ve Günay, Osman (2008); “**Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi**”, Erciyes Tıp Dergisi, Cilt 30, Sayı 2.
- Pelit, Elbeyi ve Türkmen, Fatih (2008); “**Otel İşletmeleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 1.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2005); “**Örgütsel Psikoloji**”, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.
- Sayılar, Yücel (2003); “**Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme**”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2.
- Schein, Edgar H. (1985); “**Organizational Culture and Leadership**”, Jossey-Bass, San Francisco.
- Soysal, Abdullah (2011); “**İş Yaşamında Tükenmişlik**”: Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası.
- Sürgevil, Olca (2006); **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Şimşek, M. Şerif, Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan (2003); “**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**”, Adım Matbaacılık, Yenilenmiş 3. Baskı, Konya.
- Şişman, Mehmet (1994); **Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Terzi, A. Rıza (2000); “**Örgüt Kültürü**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Torun, Alev (2007); “**İşyerinde Psikolojik Danışmanlık**”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No 37.
- Türker, Feyza (2007); “**Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi: Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yahyagil, Mehmet Y. (2004); “**Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama**”, Yönetim, Yıl 15, Sayı 47.
- Yıldız, Sebahattin (2004); “**Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yılmaz, Ayşegül, Soykan, Atilla, Ayaz, Tuğba, İnce Kale, Elmas, Gürman, Günhan ve Kumbasar, Hakan (2009); “**Burnout at a Bone Marrow Transplantation Unit in Turkey: Effects of Interactive Psychoeducational Seminars**”, TÜBİTAK, Cilt 39, Sayı 6.

## EKLER



Bu çalışma, örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişliğe neden olup olmadığı, tükenmişliğe neden oluyorsa hangi seviyede ve hangi şekilde olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Sonuç olarak elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi bakımından anket sorularına verdiğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması oldukça önem arz etmektedir. Sizlere, bu çalışmada sağlamış olduğunuz katkılar için ve aynı zamanda çok değerli vaktinizi ayırdığınız için çok müteşekkirim, çalışma ve sosyal hayatınızda mutluluk ve başarılar dilerim.

**Prof. Dr. Mustafa UÇAR**  
**Hasan Kalyoncu Üniversitesi İ.İ.B.F.**

**Resul SARIYILDIRIM**  
**Hasan Kalyoncu Üniversitesi S.B.E.**

1. Aşağıdaki tabloda örgüt kültürü ve tükenmişlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan “**Kesinlikle Katılıyorum**, **Katılıyorum**, **Kararsızım**, **Katılmıyorum** ve **Kesinlikle Katılmıyorum**” seçeneklerinden size uygun bulduğunuzu işaretleyiniz.

		<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1	Kurumunuzda görev yapan personeller alanlarında en iyileridir.					
2	Yönetim politikalarının oluşturulması ve kararların verilmesi sürecinde, personellerin katılımı sağlanır.					
3	Kurumunuzda görev yapan personeller arasında sürekli bir işbirliği vardır.					
4	Personelleri kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyarlar.					
5	Çalışmalar, personellerin kişisel hedefleri ile kurumun hedefleri arasındaki ilişkiyi uyumlu hale getirecek şekilde organize edilir.					
6	Kurum personelleri, kurumun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler.					

7	Kurum personellerinin yetenekleri üzerine sürekli yatırımlar yapılmaktadır.					
8	Kurumumuzda, karakteristik yönetim tarzının yanında, katılımcı yönetim uygulamaları da mevcuttur.					
9	Kurumumuz, açıkça ifade edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.					
10	Temel değerlerin göz ardı edilmesi, sorunların ortaya çıkmasına neden olur.					
11	Personeller arasında arasındaki bilgi paylaşımı üst düzeydedir.					
12	Karar almanın zor olduğu konularda bile personeller arasında fikir birliği sağlamak oldukça kolaydır.					
13	Alınan kararların, işlerin yürütülmesi konusunda gayet tutarlı ve öngörülebilir niteliktedir.					
14	Kurum personelleri, farklı alanlarda görev yapmalarına rağmen, ortak bir bakış açısına sahiptirler.					
15	Vergi Dairesi Başkanlığı, kurum personellerinin görüşlerine önem verir.					
16	Vergi Dairesi Başkanlığı, risk almayı ve yeniliği destekler.					
17	Kurum personelleri; yeni yöntemler, teknikler ve fikirler sunduklarında ödüllendirilir.					
18	Başarısızlıklar, öğrenmek için fırsat olarak görülür.					
19	Hedeflerin gelişimi sürekli izlenmektedir.					
20	Vergi Dairesi Başkanlığının misyon ve vizyonu kurum personellerince bilinmektedir.					
21	Vergi Dairesi Başkanlığının misyonu, kurum personellerine yol gösterici niteliktedir.					
22	Vergi Dairesi Başkanlığının vizyonu, kurum personellerine heyecan ve motivasyon kazandırır.					
23	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
24	İş dönüşü kendimi ruhen bitkin hissediyorum.					
25	Sabah uyandığımdaya, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
26	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı oluyor.					
27	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
28	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
29	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
30	İnsanlarla doğrudan ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.					
31	İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
32	İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.					



33	İşim gereği, karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.					
34	İşim aracılığıyla, insanların yaşamlarına katkı sağladığıma inanıyorum.					
35	Kendimi enerjik hissediyorum.					
36	İşim gereği, karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
37	İşim gereği, karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.					
38	İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.					
39	İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden gelebilirim.					
40	İşim gereği karşılaştığım insanlara, birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
41	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu hissediyorum.					
42	Bu işin, beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.					
43	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olup ne olmadığı beni ilgilendirmiyor.					
44	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri sanki ben yaratıyormuşum gibi davrandıklarını hissediyorum.					

## 2. Cinsiyetiniz?



Erkek



Kadın

## 3. Yaşınız?



20-30



31-40



41-50



51 ve üzeri

**4. Eğitim düzeyiniz?**

Ortaöğretim  Ön lisans  Lisans  Yüksek Lisans

**5. Mesleki Deneyiminiz?**

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üzeri

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

---

Adı-Soyadı : Resul SARIYILDIRIM  
Doğum Yeri : KİLİS

### **Eğitim Durumu**

---

Lise : Gaziantep Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı)  
Lisans : Eskişehir Anadolu Üniversitesi/İ.İ.B.F./İşletme  
Yüksek Lisans : Hasan Kalyoncu Üniversitesi/S.B.E./İşletme Anabilim Dalı  
Yabancı Dil : İngilizce, Almanca

### **İş Denevimi**

---

Çalıştığı Kurumlar : Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı-2010-2014  
Şahinbey Nüfus Müdürlüğü-2008-2010

Eğitim, Seminer ve Projeler : İşçileri Bakanlığı “Nüfus ve Vatandaşlık Mevzuat Kanunu : Eğitimi”2010/GAZİANTEP  
:Mersin Üniversitesi Hotel Yönetim Programı Fidelio Üst Düzey  
: Eğitici Programı-Mersin/2004

### **İletişim**

---

Mobil : 0530 468 59 58  
E-Posta : resul\_sariyildirim@hotmail.com