



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞANLARIN  
TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ :  
YAŞLI BAKIM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**

Ayşe BERK

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**Danışman**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2016

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN  
ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ  
YAŞLI BAKIM SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 17.05.2016

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Hasan GÜL

Üye : Doç. Dr. Kubilay ÖZTEPE

Üye : Yrd. Doç. Dr. Jena POLATCI

İmzası

[Handwritten Signature]

[Handwritten Signature]

[Handwritten Signature]

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 20.../04/2016 tarih ve 16-05 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK  
Enstitü Müdürü



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(05/05/2016)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Ayşe Berk

İmzası



## ÖZET

Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığının ve ne yönde olduğunun belirlenmesidir. Türkiye de giderek yaşlı nüfusun artması buna bağlı olarak kurumsal bakım hizmetlerinin gündeme gelmesi ve bu alanda profesyonel çalışanlara ihtiyaç duyulması bu yönde akademik çalışmaların yapılması ve sektörün kullanımına sunulması ihtiyacını gündeme getirmiştir. Hasta ve yaşlı bakım sektöründe çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak yıpranması ve buna bağlı olarak bireylerin kendilerini tükenmiş hissetmeleri işleri gereği karşı karşıya oldukları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom şeklinde tanımını yaptığımız Tükenmişliğin yaşanmasının yoğun olduğu alanlardır. Kuruluşlar gerek çalışanları gerekse verilen hizmet kalitesinin artırılması için örgütlerin çalışanlarının yapmış olduğu katkıları ödüllendirmesi olarak tanımladığımız Örgütsel Destek ile bu sorunu ortadan kaldırma yolunu seçmelidir.

Araştırmanın evreni Tokat ilinde yer alan Özel Hayat Bakım Merkezin de Kasım 2014 tarihi ile Ocak 2015 tarihi arasında iş gören olarak çalışmakta olan tüm çalışanlardır. Örneklem ise evrenden yansız ve tesadüfi olarak seçilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 103 kişiden oluşmuştur. Veri toplama aracı olarak yazar tarafından yapılan literatür taraması ve çalışmanın amacına uygun ölçek araması sonucunda 3 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçekler yardımıyla elde edilen veriler gerekli kodlamalar yapılarak SPSS 21 paket programına veri girişi yapılmış ve tüm analizler SPSS 21 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada tanımlayıcı istatistik bilgilerin elde edilmesi için frekans, yüzde ve ortalama değerler hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Analizler sonucunda algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve tükenmişlik üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Destek, Algılanan Örgütsel Destek, Tükenmişlik

## ABSTRACT

The aim of this study is the significant effect on whether the perceived organizational support and to determine what happened in the direction of burnout. The gradual increase in the elderly population in Turkey correspondingly initiated institutional care services to become a current issue and the need for professional employees in the sector led academical studies to be prepared and presented to use of the sector. We describe burnout as a syndrome wich is seen with the psychological and physical wear of the workers who employed in the patient and elder care sector and corresponding feel of fatigue, the desensitisation to the people they face a part of their job and the decrease in their individual success feeling. To solve this problem institutions should apply Organizational Support which is defined as rewarding employees for their contribution, by increasing both employee efficiency and service quality. As it is seen in this study, the effect of perceived organizational support on burn out is strong.

The universe of a province is the people who are all currently working between November 2014 and January 2015 dates in Özel Hayat Bakım institution. The samples were randomly selected and randomly from the universe and who volunteered to participate in the study consisted of 103 people. In the data collection tool as a result of the search made of the literature appropriate scale and purpose of the study it was used by the authors of a questionnaire consisting of 3 parts. The data obtained with the help of the scale of the participants with the required encoding the data entry performed using SPSS 21 package program and all analyzes were performed using SPSS 21 software package. Frequency for obtaining statistical information descriptive study, percentage and mean values were calculated. The reliability of the scale was calculated with Cronbach's alpha coefficient. Perceived impact on organizational support burnout was tested by simple linear regression analysis. Analysis result of perceived organizational support of emotional exhaustion, depersonalization, has been found to be a negative impact on personal achievement and burnout.

**Key Words:** Organizational Support, Perceived Organizational Support, Burnout

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1
1. BÖLÜM.....	3
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	3
1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı .....	3
1.2. Örgütsel Desteğin Önemi .....	5
1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri.....	6
<b>1.3.1. Sosyal Etkileşim Kuramı .....</b>	<b>6</b>
1.3.2. Karşılıklılık Normu Kuramı.....	8
1.3.3. Erg Kuramı .....	9
1.3.4. Lider- Üye Değişimi Kuramı.....	10
1.3.5. Örgütsel Destek Kuramı .....	11
1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler .....	12
1.4.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler.....	13
1.4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	14
1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	17
1.5.1. Örgütsel Bağlılık.....	17

1.5.2.	İş Tatmini.....	19
1.5.3.	Performans .....	19
1.5.4.	Gerilim .....	20
1.5.5.	İş Değişirme Niyeti, Devamsızlık ve İş Terk Etme Davranışı .....	21
1.5.6.	Tükenmişlik .....	22
1.6.	Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	23
2.	BÖLÜM.....	32
	TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	32
2.1.	Tükenmişliğin Tanımı .....	32
2.2.	Tükenmenin Nedenleri.....	33
2.3.	Tükenmişliğin Belirtileri .....	34
2.3.1.	Fiziksel Belirtiler .....	34
2.3.2.	Psikolojik/Duygusal Belirtiler .....	35
2.3.3.	Davranışsal Belirtiler .....	35
2.4.	Tükenmişlik Modelleri.....	36
2.4.1.	Freudenberger’in Tükenmişlik Modeli.....	36
2.4.2.	Maslach’ın Tükenmişlik Modeli.....	38
2.4.3.	Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli .....	40
2.4.4.	Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	41
2.4.5.	Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....	42

2.4.6.	Kaynakların Korunması Modeli .....	43
2.4.7.	İş Talepleri-Kaynaklar Modeli.....	44
2.5.	Tükenmişliğin Sonuçları .....	45
2.5.1.	Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları .....	45
2.5.2.	Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları .....	47
2.6.	Tükenmişliğin Önlenmesi .....	48
2.6.1.	Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler.....	48
2.6.2.	İş Arkadaşları Düzeyinde Yapılması Gerekenler .....	51
2.6.3.	Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler .....	51
2.7.	Tükenmişlikle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	52
2.8.	Tükenmişlik ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	55
3.	BÖLÜM.....	58
	ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN .....	58
	ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	58
	YAŞLI BAKIM SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	58
3.1.	Yöntem.....	58
3.1.1.	Araştırmanın Amacı.....	59
3.1.2.	Araştırmanın Modeli.....	59
3.1.3.	Araştırmanın Hipotezleri .....	59
3.1.4.	Araştırma Evreni.....	60
3.1.5.	Veri Toplama Araçları .....	60



3.1.6. Araştırmanın Varsayımları .....	62
3.1.7. Araştırma Sınırlılıkları .....	62
3.2. Bulgular.....	62
3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	63
3.2.2. Güvenilirlik Analizi .....	66
3.2.3. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	68
SONUÇ.....	82
KAYNAKLAR .....	87
EKLER.....	106

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Yaşa ve Cinsiyete Göre Dağılımı .....	63
Tablo 4.3. Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	65
Tablo 4.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	65
Tablo 4.5. Mesleki Deneyime Göre Dağılımı.....	66
Tablo 4.6. Unvana Göre Dağılım.....	66
Tablo 4.7. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	67
Tablo 4.8. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	68
Tablo 4.9. Algılanan Örgütsel desteğin Duygusal Tükenmişlik Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	68
Tablo 4.10. Algılanan Örgütsel desteğin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	69
Tablo 4.11. Algılanan Örgütsel desteğin Kişisel Başarı Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	70
Tablo 4.12. Algılanan Örgütsel desteğin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	70

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.0 Algılanan Örgütsel Destek Modeli .....	59
--	----



## KISALTMALAR LİSTESİ

**SPSS** : Statistical Package for Social Sciences



## GİRİŞ

Örgütsel destek, örgütte çalışanların mutluluğunu ne derece önemseydiğine ve ortaya koyduğu katkılara ne ölçüde değer verdiğine dair faaliyetlerin bütünüdür. Örgütsel destek algısı, çalışanlar hakkında alınan kararlarda ve maddi kaynakların dağıtımında adil davranma, yönetici desteği, ücret, terfi olanakları, takdir etme, iş güvencesi sağlama, otonomi derecesi, eğitim ve oryantasyon programları, çalışanların şikayet ve önerilerinin dikkate alınması, stres kaynaklarının azaltılması sayesinde oluşturulabilmektedir. Örgütlerinin kendisini desteklediğini dair algısı yüksek olan çalışanlarda performansta yükselme, işe geç kalma veya işten ayrılma, işi yavaşlatma gibi olumsuz davranışlarında azalma, iş tatmini, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıkların azaltılması, işe bağlılık gibi örgütler için faydalı sonuçlara yol açabilecektir.

Örgütsel destek algısı oluşturulamamasının en önemli sonuçlarından birisi ise tükenmişlik olabilir. Çünkü çalışanlar kendilerini örgütlerinden destek gördükleri sürece mutlu, huzurlu ve hissedeceklerdir. Çalışanların çalıştıkları kurum tarafından değer görmedikleri, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissettikleri ve örgütün desteğini arkalarında hissedemedikleri zaman çalışmada tükenme belirtileri ortaya çıkabilir. Tükenme ise hem bireysel hem örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara neden olan bir olgudur.

Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı araştırma sorusundan hareket edilerek örgütsel uygulamalara katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan örgütsel destek kavramı tanımlanmış, algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerine yer verilmiş, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler açıklanmış, algılanan örgütsel desteğin sonuçları belirtilmiş ve konu üzerine yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

İkinci bölümde ise tükenmişlik kavramına değinilmiştir. Tükenmişliğin nedenleri, belirtileri, modelleri, sonuçları açıklanmış, konu ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Son bölümde ise yaşlı bakım sektöründe hizmet veren bir kurumda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya ve bu araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.



## 1. BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

#### 1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı

Algı kelimesi, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma, idrak” olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2015). Örgütsel boyutta algı ise, örgütteki uyarıcılar ile örgütsel süreç arasındaki ilişkilere dayalı olarak meydana gelir. Bu anlamda, her örgütte bir yönetim algısı, adalet ve tarafsızlık gibi algı türleri bulunmaktadır. Örgüt veya yönetim algısı, çalışanların örgüte veya yönetime bakış açısını yansıtmaktadır (Akbaba, 2011: 70). Algılama, insanların görme, duyma, koklama, dokunma ve tatma duyuları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirerek yorumlamaları ve kendileri için anlamlı bir hale getirme sürecidir (Eren, 2004: 69).

Algılanan örgütsel destek, bir iş yerinde çalışan kişinin örgütün amaçları için yaptığı çalışmaların ödüllendirileceğine, katkılarına değer verileceğine ve esenliğinin önemseneyeceğine dair inancını temsil etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Algılanan örgütsel desteğin aynı zamanda; genel olarak örgütün çalışanlarına olan bağlılığı şeklinde de tanımı yapılabilir (Makanjee vd., 2006: 118).

Bir başka tanımda ise örgütsel destek “çalışanların örgütten elde ettikleri maddi yararların ötesinde, örgütte devam etmelerini sağlayan ve örgütün çalışanlarına bağlı olduğuna duyulan güvendir” şeklinde ifade edilmiştir (Shaffer vd., 2001: 120). Çalışanların destek algısı sadece maddiyata dayalı değildir. Bunun ötesinde karşılıklı bağlılıklara dayalı güven duygusundan oluşabilmektedir.

Eisenberger, vd. (1986: 500) ise örgütsel desteği; örgütün personelinin katkısını önemseydiği ve mutluluğunu düşündüğü şeklindeki personelin algıları ve çalışan personeli etkileyen kural, politika ve fiilleri örgütün isteyerek gerçekleştirdiğine dayalı personelin duyguları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek algısı, bir örgütte çalışan kişilerin çalıştıkları örgüte güven duymaları ve aynı zamanda kendilerini destekleyen bir örgütün olduğunu bilmeleri anlamına gelmektedir. Örgüt desteğini

arkalarında hisseden çalışan personel işlerini severek ve isteyerek yapacak ve işlerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir.

Algılanan örgütsel destek, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtmaktadır. Bu ilişkinin kalitesi, bireyin, örgütü çalışanların katkılarına değer veren ve çalışanların iyiliğini düşünen bir örgüt olarak görmesi ile ilgilidir (Yürür, 2005: 96). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını, örgütün çalışanların katkılarına değer vermesi ve huzurlarıyla ilgilenmelerini kapsayan algıları belirttiği için önemlidir (Zagenczyk, 2001: 13). Çalışanların ortaya koyduğu katkılar örgüt tarafından önemsendiği ve çalışanlar da bunu fark ettiği durumda örgüte olan bağlılıkları daha fazla olacaktır. Ancak, örgüt tarafından verilen destek algısı çalışanlarda farklı algılanabilir. Bu nedenle çalışanlardaki örgütsel destek algılarını doğru bir şekilde anlayabilmek önemlidir (Khurram, 2009: 7). Bu algılar, o zaman ki bir duygudan ziyade, çalışanların işyerlerinde buldukları süre boyunca örgüt tarafından sağlanan tutum ve davranışlar ile ilgilidir. Yani, buradaki algı o anki zaman diliminden ziyade çalışanın örgüte hizmet ettiği genel süredir.

Çalışanların, örgütsel desteği algılama eğilimi aşağıdaki iki faktör aracılığıyla ifade edilebilir (Eisenberger vd., 1986: 76)

1. İnsanlar, özellikle güçlü bireylerin davranışlarına dair çıkarımlarda bulunurken, bu davranışları, dışsal baskılardan ziyade, içten gelen eğilimlere atfetme düşüncesindedirler. Örneğin, kendisine verilen bir görevde hata yapan bir çalışan hatasının bağışlanmasını, yalnızca bu tarz bir hata neticesinde işten atılması sonucu örgüte karşı oluşacak dışsal baskıların ve tepkilerin varlığına değil de, örgütün iyi niyetine atfetme eğilimindedir.

2. Çalışanlar, örgüt yöneticilerinin hareketlerini, örgütün kendi hareketleri gibi değerlendirmek suretiyle, örgütü kişileştirirler. Örneğin, hatası amirlerince tartışılıp değerlendirilen bir çalışan, verilecek karar karşısında, “çalıştığım örgüt yaptığım hataları anlayışla karşılamaz” veya, “ben bir çalışan olarak hata yapsam bile çalıştığım örgüt beni bağışlar” şeklinde yargılarda bulunacaktır.



Kraimer ve Wayne (2004: 217-218), algılanan örgütsel desteği, uyum sağlama örgütsel destek algısı, kariyer örgütsel destek algısı ve finansal örgütsel destek algısı olmak üzere üç boyutta ele almışlardır:

***Uyum Sağlama Örgütsel Destek Algısı:*** Bu örgütsel destek algısı, bir çalışanın işe başlamasından itibaren örgütün, çalışanın (ailesi dahil) işe uyumuyla ilgilenmesi anlamına gelmektedir. Bu örgütsel destek algısında genellikle örgütler yabancı bir ülke veya iş yerine geçiş yapan çalışanın uyumunu kolaylaştırmak için yeni politikalar ve uygulamalar geliştirmektedir. Örneğin; çalışanlara kültürler arası eğitim, taşınma yardımı ve dil eğitimi gibi olanaklar sağlanmaktadır.

***Kariyer Örgütsel Destek Algısı:*** Kariyer örgütsel destek algısı, çalışanın kariyer ihtiyaçlarının örgüt tarafından önemsenmesi ve ihtiyaçların karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu algıyı oluşturabilmek için örgüt yabancı bir ülkedeyken çalışanların kariyerlerini geliştirebilmeleri için yeni politikalar ve uygulamalar düzenlenmektedir. Uzun dönemli kariyer planları ve kariyere yönelik tahmin planları da bu örgütsel destek uygulamaları içinde yer almaktadır.

***Finansal Örgütsel Destek Algısı:*** Örgütün, çalışanların finansal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, tazminat, istihdam gibi konularda düzenlemeler yapması, çalışanların örgüte katkılarını ödüllendirmesi gibi destekler bu başlık altında ele alınmaktadır.

## **1.2. Örgütsel Desteğin Önemi**

Birey kendi çevresi dışında çalıştığı çevreden de destek beklemektedir. Çünkü örgütsel destek, saygı duyulma, onaylama ve duygusal destek ihtiyaçlarının karşılanması için en önemli kaynaklardan biridir. Örgütsel destekte örgüt, çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğunu belirterek, bireyin ait olma, saygı ve onaylama ihtiyaçlarını karşılar (Armeli vd., 1998: 288-297).

Algılanan örgütsel destek, önemli birtakım örgütsel sonuçları büyük ölçüde etkileme yeteneğine sahip olması açısından, örgütler için çaba harcamaya değer bir konudur.

Bunun için, çalışanlara olumlu tutum ve davranışlar sergilenmesi, üst yönetimin desteğinin etkili bir şekilde çalışana iletilmesi, amir desteğinin sağlanması ve prosedürlerin adil biçimde uygulanmasının denetlenmesi gerekmektedir. Olumlu uygulamaların örgütün içerisinde geldiği hissini uyandırmak için, olumlu birtakım durumların örgütün kontrolü altında, olumsuz bazı muamelelerin ise örgütün kontrolü dışında olduğunu vurgulamak ve yanlış bilgilendirmeden kaçınmak çok önemlidir. Üst düzey yöneticiler, çalışanlarla ilgili olumlu değerlendirmelerini dile getirmeli, çalışanların refahını önemsediklerini açık davranışlarıyla göstermelidirler. Amirlerin astlarına ne kadar olumlu davrandığına dair açık değerlendirmelerin desteklendiği bir örgüt kültürü de, algılanan örgütsel desteğin artmasında etkili olacaktır. Çalışanların ücret zamları, terfiler ve yasal hakları gibi prosedürel konularda eğitilmesi de, örgütün ne derece adil olduğunu doğru bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 117-118).

Algılanan örgütsel desteğin örgüte en iyi şekilde fayda sağlaması, hissedilen zorunluluğun ve duyulan duygusal bağlılığın örgütsel önceliklere odaklı olması ile mümkündür. Bunun da sağlanabilmesi için, yeni gelenlerin sosyalizasyon süreçlerinde örgütün kısa-dönemli ve uzun-dönemli hedeflerinin vurgulanması, dönem dönem, çalışanların örgütün öncelikleri konusundaki bilgilerinin değerlendirilmesi, çalışanların sadakatini fark edilmesi ve anlamlı bir şekilde ödüllendirilmesi konusunda hassasiyet gösterilmesi büyük önem taşımaktadır (Turgut, 2014: 30).

### **1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri**

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini sosyal etkileşim kuramı, karşılıklılık normu kuramı, örgütsel destek kuramı, lider-üye değişimi kuramı ve erg kuramı oluşturmaktadır.

#### **1.3.1. Sosyal Etkileşim Kuramı**

Bu kuram, 1964 yılında Blau'nun yaptığı çalışmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Blau (1964)'ya göre, sosyal değişim ilişkileri, çalışanlar ve işverenler arasındaki karşılıklı desteğin etkileşimidir. Yüksek örgütsel destek algısı gösteren çalışanlar teoride

çalıştıkları örgüte karşı yarar sağlayacak şekilde tavırlar sergileme eğilimi gösterirler (Eisenberger vd., 1986: 501).

Sosyal etkileşim teorisine göre; kişi başka birine bir iyilikte bulunduğu, her ne kadar ne zaman ve ne şekilde olacağı tam olarak belli olmasa da, bu iyiliğinin karşılığının geleceğine dair bir beklenti oluşturur. Başka bir ifadeyle, kişi karşısındaki kişinin yararına olacak bir davranışta bulunduğu, gelecekte aynı kişiler arasında olabilecek etkileşimlerde, kişiler tarafından açık bir biçimde ifade edilmeyen bir zorunluluk ortaya çıkmaktadır. Bu zorunluluk, ilk iyilikte bulunan kişinin yararına olabilecek davranışlarda bulunma zorunluluğudur (Gouldner, 1960: 165-167). Bireyler arasında yapılan değişim saygı ya da ilgi göstermek gibi duygusal bir faydaya sahip olabilirken, para ya da bilgi sunulması gibi değeri değişimi yapan kişinin kimliğine bağlı olmayan bir yarar da ortaya koyabilmektedir (Foa ve Foa, 1974: 74).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşim ilişkisi, yöneticilerin çalışanlarına uygun iş koşullarını sağlamasıyla başlamaktadır. Çalışanlar örgütlerine sadık olarak, örgütleri için emek harcayarak ve çaba göstererek, yöneticiler de çalışanlarını bunun karşılığında ödüllendirerek kaynak sağlamaktadır. Bu kaynakların karşılıklı değiş tokuşu sonucunda sosyal etkileşim ilişkileri oluşmaktadır (Zagenczyk, 2001: 10-11).

Sosyal etkileşim ilişkileri örgütler çalışanları gözettiğinde gelişir ve böylece yararlı sonuçlar doğurur. Bir diğer deyişle, bir aracı ya da müdahil olarak görülebilir, güçlü ilişkiler arasında yararlı ve adil değiş-tokuşlar meydana gelir. Bu ilişkiler, etkili iş davranışlarının ve olumlu çalışan tutumlarının ortaya çıkmasını sağlayabilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882).

Sosyal etkileşim kuramının bir ilkesi de, bu ilişkilerin güven, sadakat ve karşılıklı bağlılık içinde zamanla gelişmesidir. İlişkinin bu yönde gelişmesi için, taraflar kesin bir etkileşim kuralına uymak zorundadır. İlke ve kurallar etkileşim sürecinin bir rehberidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Sosyal etkileşim iki kişi arasındaki, iki kişinin de değer kattığı eylemler kümesidir. Bu etkileşim sürecinden edinilen değerler, her iki tarafında imkanlarına (yetenekleri vb.), eylemlere her iki tarafında kattığı değere,

birbirleriyle olan ilişkilerindeki değerleri yapılandırılış biçimlerine ve tarafların mümkün olan davranışlardan hangisini seçtiklerine bağlıdır (Meeker, 1971: 488).

Algılanan örgütsel desteğin faydaları genel olarak karşılıklılık şartlarında anlaşılır. Örgütünü destek verici bir şekilde gören çalışan, bu güzel hareketin karşılığını vermeye meyillidir. Algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda, çalışanlar (belirli şartlar altında) örgütsel üyelik davranışlarına daha fazla bağlılık göstermeye yatkınlardır. Bu şekilde, araştırmacılar algılanan örgütsel desteği genellikle çalışan ile örgüt arasındaki bir kalite etkileşimi olarak değerlendirmektedirler (Turunç ve Çelik, 2010: 189).

### **1.3.2. Karşılıklılık Normu Kuramı**

Örgütsel destek, çalışanların örgütün refahını gözetme ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma yükümlülüğünü hissetmelerini de beraberinde getirmektedir. Çalışanlar minnettarlık hislerini örgüte daha fazla duygusal bağlılık göstererek ve örgüte yardımcı olabilmek için daha fazla çaba harcayarak karşılırlar. Yükümlülük hissi, duygusal bağlılık, örgütü içselleştirme ve rol performansına aracılık eder. Örgütsel destek ile yükümlülük hissi arasındaki ilişki çalışanın karşılıklılık normunu örgüte uygulamayı kabul etmesi ile artar (Eisenberger vd., 2001: 42). Bir başka kişiye, o kişiden edinilen fayda karşılığında fayda sağlamak anlamına gelen karşılıklılık normu, sosyal değişimin ve sosyal hayatın belirleyici özelliklerinden birisidir. Gouldner'e göre (1960: 171), karşılıklılık normunun yine birbiri ile ilişkili olan gereklilikleri;

1. İnsanlar kendilerine yardım eden insanlara yardım etmelidir.
2. İnsanlar, kendilerine yardım eden insanları incitmemelidir.

Karşılıklılık ilkesi çalışan-işveren ilişkilerine uygulandığı zaman, işverenin çalışanına iyi davranışlarda bulunması sonucunda çalışanın bunun karşılığını vermesi gerektiğine inanmasına dayanmaktadır. Çalışanlar bu geri ödemeyi örgütün değer verdiği davranışları göstermekle ifade etmek isteyebilirler. Karşılıklılık ilkesi açısından algılanan örgütsel destek örgütün iyiliğine dikkat edilmesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardım edilmesinin hissedilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarması bakımından önemlidir. Algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki pozitif

ilişki karşılıklılık ilkesinde bahsedilen zorunluluk hissetme kavramına dayandırılmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 42).

Karşılıklılık ilkesine ihtiyatla yaklaşan çalışanlar örgütün kendi katkılarına ne kadar değer verdiğini ve kendi iyiliklerini ne kadar düşündüğünü yargılayarak iş gayretlerine karar vermektedirler (Lynch vd., 1999:467). Yüksek sosyo-duygusal ihtiyaçlara sahip çalışanlarda performans artışı daha fazla olabilmektedir. Bunun sebebi yüksek sosyo-duygusal ihtiyaçlara sahip olan bireylerin ihtiyaçları giderildiği zaman, karşılıklılık ilkesi çerçevesinde örgüte karşı borçlarını ödemek için kendilerini daha fazla zorunlu hissetmeleridir (Armeli vd., 1998: 295).

### **1.3.3. Erg Kuramı**

Clayton Alderfer bu kuramında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha sade bir hale dönüştürmektedir. Bu kuramda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi gereksinimlerin sıralaması daha basit bir şekilde yapılmaktadır. Bu kuramda da ilk olarak alt sıradaki ihtiyaçlar karşılanmalı, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2005: 442).

Erg kuramı, Clayton Alderfer'in yaptığı araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır ve bu kurama göre; ihtiyaçlar ön planda tutulmaktadır. İhtiyaçların var olma, bağlanma ve gelişme olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Var olma, bireyin açlık susuzluk, fiziki ve güvenlik gibi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bağlanma ise, bireyin kendisi için önemli olan diğer bireylerle ilişkide bulunma arzusudur. Bireyler bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için duygu ve düşüncelerini çevresindeki bireylerle paylaşmaktadırlar. Gelişme boyutunda ise, birey çevresine ya da kendisine yaratıcı ve faydalı etkiler oluşturmak, yeteneklerini kullanmak ve yeni yeteneklerini geliştirmek istemektedirler (Torlak, 2008: 248-249).

Bu kuramda gereksinimler hiyerarşik olarak değil, somutluk durumuna göre sıraya koyulmaktadır. Böylece Alderfer, Maslow'un teorisinin en büyük kısıtlarından birini ortadan kaldırmaktadır. Böylece, bir üst seviyedeki gereksinimi karşılamamanın zor olduğu durumlarda, bir alt seviyedeki gereksinimler daha çok talep görecektir. Çünkü kurama

göre, gerçekleşme olasılığı daha az olan amaçlara ulaşamayan kişiler olma olasılığı daha çok olan amaçlara yönelmektedirler (Gözen, 2007:14-15).

Erg kuramı, lider-üye değişimi ve algılanan örgütsel destek arasındaki pozitif ilişkinin dengede kalmasını sağlamaktadır. Erg kuramına göre, bireyler arasındaki ilişkinin kalitesi örgütler tarafından kurulmakta ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf edilmektedir. Böylece, örgüt tarafından sağlanan desteğin değerlendirilmesinde çalışanlar, yöneticileriyle olan iş ilişkilerini dikkate almakta ve göz önünde bulundurmaktadırlar. Eğer çalışanın yöneticiyle olan ilişkisi yüksek kalitede değişim gösterirse; örgüt, çalışanın işiyle ilgili memnun edici katkıda bulunmaktadır. Böylece çalışan, örgütün kendi mutluluğunu önemseydiğini düşünmekte ve mutlu olmaktadır (Liu, 2004: 23).

#### **1.3.4. Lider- Üye Değişimi Kuramı**

“*Lider-Üye Etkileşimi*” teorisinde, üstlerle astlar arasında örgütte var olan iş kaynaklı mesafeli ilişkilere rağmen kişisel bir ilişkinin oluştuğu öne sürülmekte ve bu ilişkinin sosyal etkileşime dayandığı belirtilmektedir. Buna göre, her iki taraf da diğer tarafın değerli bulacağı bir şeyler sunmalıdır ve her iki taraf da bu alışverişin oldukça eşit ya da adil olduğunu düşünmelidir (Graen ve Scandura, 1987: 175-208).

Lider-üye etkileşimi teorisinin temelleri Graen vd.’nin yaptıkları çalışmalar sonucunda atılmıştır (Dansereau vd., 1975: 46-78; Graen, 1976: 1201-1245). Bu yaklaşım önceleri “*dikey çift bağlantı (vertical dyad linkage)*” olarak adlandırılmıştır ve sonradan iki farklı açıdan gelişim göstermiştir. Bunlardan birincisi *lider-üye etkileşimi* modeli olarak ortaya çıkarken diğeri de *bireye yönelik liderlik (individualized leadership)* modeli olarak geliştirilmiştir (Schriesheim vd., 1999: 63-114).

Birçok liderlik teorisi grup üyeleri ve liderleri arasındaki ilişkinin birbirine çok benzer olduğu, öyle ki, grubun liderin davranışlarını neredeyse aynı şekilde tanımlayabileceği varsayımı üzerine dayanmaktadır. Buna karşılık, lider-üye etkileşimi teorisi lider ve ast arasındaki ilişkilerin değişiklik gösterdiğini öne sürmektedir (Allinson vd., 2001: 201-220).

Graen yaptığı çalışmalar sonucunda liderlerin her bir astıyla farklı lider-üye etkileşimi yaşadığını, her bir astın aynı liderle ilgili yaptıkları tanımlamalarda belirgin bir biçimde farklılık gösterdiğini ve lider-ast arasındaki ilişkinin niteliğinin her bir asta nasıl davranılacağına önemli bir belirleyicisi olduğunu öne sürmüştür. Bunun yanında, üyeler arasındaki farklılıklar ve zamanla ilgili sınırlamalar nedeniyle liderin bazı astlarla yakın ilişkiler geliştirirken bazı astlarla daha uzak bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Graen, 1976: 1201-1245). Bu durum da grup içi (*ingroup*) ve grup dışı (*out-group*) ilişkilerin doğmasına neden olmaktadır. Grup içinde bulunan astlar liderlerinden ilgi, hassasiyet ve destek görmekte ve bunların karşılığında da güven, saygı ve sevgi sunmaktadır. Diğer taraftan, grup dışında yer alan astlar ise liderleri tarafından daha sıradan görevlere verilmekte, liderleriyle daha resmi bir ilişkiye sahip olmakta ve genellikle iş tanımları doğrultusunda çalışmaktadırlar (Liden ve Graen, 1980: 451-465).

### **1.3.5. Örgütsel Destek Kuramı**

Örgütsel destek teorisi, çalışanların, duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve ortaya koydukları emeği ödüllendirmeye ne derece hazır olduğunu saptamak için, yaptıkları katkılara örgütleri tarafından ne kadar değer verildiği ve onların iyiliğinin ne kadar düşünüldüğü ile ilgili genel bir inanç geliştirdiğini öne sürmektedir (Orpen, 1994:407-408). Bu inancı, Eisenberger vd., (1986) “*Algılanan Örgütsel Destek* ” kavramı ile nitelendirmektedirler. Algılanan örgütsel destek örgütlerin, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamasıyla ve çalışanlar fazladan çaba gösterdiklerinde bu çabayı ödüllendirmeye ve çalışanın işini daha etkin bir şekilde yapabilmesi için ihtiyaç duyabileceği yardımı göstermeye hazır bulunduğunu belirtmesiyle ortaya çıkmaktadır (Eisenberger vd., 1986:500-507).

Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel destek kavramının çalışanların örgütlerine insanlara özgü birtakım özellikler atfetme eğilimlerinden doğduğunu belirtmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-714). Örgüt temsilcilerinin ortaya koydukları davranışlar çalışanlar tarafından tek başına temsilcilere atfedilmemekte örgütün amacı olarak görülmektedir. Örgütün çalışanlar tarafından bir şahıs olarak görülmesi, örgüt temsilcilerine faaliyetleri için verdiği hukuki ve finansal sorumluluklar, sürekliliği

sağlayan ve çalışanlara rollerini anlatan örgütsel politikalar, normlar ve örgüt kültürü ile temsilcilerin çalışanlara kullandıkları güç sayesinde kuvvetlenmektedir. Çalışanlar, örgütlerinden gördükleri olumlu ve olumsuz davranışları, katkılarına ve iyiliklerine örgütün ne kadar değer verdiğinin bir işareti olarak görmektedirler (Levinson, 1965: 370-390).

Örgütsel destek, çalışanlarla iletişim içinde olmayı sağlayarak örgütlerin çalışanlarının üstün olan yetenek ve becerilerinin farkında olmasına, çalışanların saygı ihtiyacını karşılamasına yardımcı olabilir. Örgütün, çalışanların refahını ve iş tatminini gözettiğini çalışanlara ileterek onların bağlanma ihtiyacını tatmin etmede yardımcı olabilir. Bireysel veya işle alakalı zor durumlarda örgütün ılımlı yaklaşım ve somut destek göstereceğine dair çalışanları örgüte güvenmeye cesaretlendiren örgütsel destek, duygusal destek ihtiyacını karşılamaya da yardımcı olabilir. Böylece örgütsel destek çalışanların örgütün norm ve değerleri ile uyum içinde hareket ettiklerini göstererek, sosyal takdire olan ihtiyacı karşılamaya yardımcı olabilir (Armeli vd., 1998: 293-295).

Örgüt, çalışanların yaşamında önemli bir sosyal rol oynar. Saygılı bir iletişim, ilgi gösterme ve takdir ile sosyo-duygusal ihtiyaçların tatmin edilmesi çalışanların performanslarının potansiyelinde belirgin bir artış sağlar. Çalışanlara yüksek örgütsel destek sağlayan işverenler güçlü sosyo-duygusal ihtiyaçları olan çalışanlara örgütün desteğine karşılık vermelerinin net bir aracı olan işin amaçlarını belirterek karşılıklılık teorisini etkileyebilir. Daha zayıf sosyo-duygusal ihtiyaçları olan çalışanlar için, örgütsel destek daha somut olan ödüllendirmelerle sonuçlanacak amaçları karşılayan beklentileri oluşturmada kullanılabilir (Armeli vd., 1998: 296).

#### **1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler**

Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler arasında ücret miktarı, terfi olanakları, işin zenginleşebilme özelliği gibi örgütsel ödüller yer almaktadır. Örgütsel ödüllerin (tanınma, ödeme, terfi gibi) yanında örgütsel adalet, yöneticinin çalışanı desteklemesi, işin özellikleri (bağımsız çalışma, stres ortamının var olup olmaması, eğitim olanakları,



örgütün büyüklüğü gibi) ve benzeri faktörler de çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Bu durumun asıl sebebi bu faktörlerin çalışanların örgütü pozitif yönde bir düşünceyle algılamalarını sağlamasıdır. Terfi sisteminin uygulanması, ödüllendirme yapılması, maddi yönde çalışanın desteklenmesi, eğitim olanaklarının sağlanması gibi olumlu iş koşullarının çalışan tarafından yapılan baskı sonucu değil de örgüt tarafından istenerek sağlanması durumunda da algılanan örgütsel destek çok daha fazla artmaktadır (Eisenberger, Cummings, vd., 1997: 817).

Algılanan örgütsel destek hem çalışanların özellikleri hem de örgütün uygulamaları doğrultusunda şekillenmektedir. Rhoades ve Eisenberger algılanan örgütsel destek üzerine yapılan 70 araştırmayı metaanaliz yöntemi ile inceleyerek algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri, algılanan “örgütsel adalet”, “yönetici desteği”, “örgütsel ödüller ve çalışma koşulları” ve “çalışanın kişisel özellikleri” olmak üzere dört başlık altında toplamışlardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 8).

#### **1.4.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler**

Çalışan özellikleri kişilik ve demografik olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Çalışanların farklı kişilik boyutları, örgütle ilgili davranışları iyi niyetli ya da kötü niyetli yorumlayıp yorumlamadığı algılanan örgütsel desteği etkilemektedir. Olumlu davranışlar yönetici ve diğer çalışanlar üzerinde olumlu izlenim bırakır ve daha iyi çalışma ilişkileriyle sonuçlanır. Negatif davranışlar ise olumsuz çalışma koşulları yaratarak algılanan örgütsel desteğin azalmasına neden olur (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Algılanan örgütsel desteği etkileyen çalışanların demografik özellikleri ise; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi olarak ele alınabilir.

Rhoades ve Eisenberger (2002: 708) yaşın ilerlemesiyle birlikte algılanan örgütsel desteğin arttığı sonucuna işaret etmektedir. Ancak literatürde, algılanan örgütsel destek ile yaşın ilişkisi açık ve net şekilde ortaya konamamıştır (Gürbüz, 2012: 13).

Cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki bulunmakla birlikte bu konuda yapılan çalışmalar azdır (Yoshimura, 2003: 12). Johlke vd., (2002), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; kadınların erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha düşük örgütsel destek algılamalarına sahip olduğu sonucuna varmışlardır (Kaplan 2010: 54).

Akalın (2006: 86-105), lise mezunu olan çalışanların, üniversite mezunu olanlara göre algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bunu, eğitim seviyesi yükseldikçe beklentilerin de artacağı şeklinde yorumlamıştır. Bunun sebebini de, eğitim seviyesinin bireyin hayat görüşünü, algılarını, öz-değerlerini etkileyen bir özellik olarak nitelendirmiştir (Kalağan, 2009: 19).

#### **1.4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel desteğe etki eden faktörleri üç ana başlık altında toplamıştır. Onlara göre bu ana başlıklar altındaki maddeler algılanan örgütsel desteği artırıcı ya da azaltıcı özelliktedir. Bu faktörler aşağıda daha kapsamlı şekilde açıklanmıştır.

##### ***Örgütsel Adalet***

Örgütsel adalet kavramını ilk defa Greenberg (1987) ortaya atmış ve araştırma konusu yapmıştır. Greenberg örgütsel adaletin hem çalışan kişilerin kişisel tatminlerini sağlaması hem de örgütlerin görevlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olduğunu düşünmüştür ve aynı zamanda adaletsizlik kavramının da örgütsel bir problem olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç farklı başlık altında incelenmektedir.

*Dağıtım Adaleti* tarihte ilk tanımlanan adalet biçimidir. Dağıtım adaleti, edinilen sonuçların tarafsızlığını açıklar. Örneğin; performans değerlendirmeleri bağlamında, dağıtım adaleti belirli bir değerlendirme ve ücret artışı ile ilişkili olmaya meyillidir. İşlevsel ve etkileşimsel adalet türleri ile kıyaslandığında dağıtım adaleti, belirli sonuçlara karşı olan tepkilerle ilgili olmaya, örgüt veya bir yöneticiye olan tepkiyle ilgili olmaktan daha yatkındır (Cropanzano, vd., 2002: 325).

*Prosedür Adaleti* ikinci adalet çeşidi olan prosedür adaleti karar verme sürecindeki adaleti açıklar. Bu terim çoğunlukla karar verme sürecindeki çalışanların sahip olduğu söz hakkı, değerlendirme kıstaslarının uygunluğu ve karar alma aşamalarında kullanılan bilgilerin geçerliliği gibi yapısal özelliklere yöneliktir. Prosedür adaleti dağıtım adaleti ile karşılaştırıldığında üst yönetim ve insan kaynakları sistemleri gibi örgütün bütünü için daha iyi bir tahmin kaynağı olmaya eğilimlidir (Cropanzano, Prehar vd., 2002: 325). Prosedür adaleti, algılayıcıların, alınan kararların tarafsızlığına yönelik yargılarıdır. Örneğin; çalışanlar gördükleri muamele ile olmasını bekledikleri muameleyi kıyaslayabilirler. Algılanan örgütsel destek, prosedür adaletine yönelik olan algıları da etkileyebilir (Moorman vd., 1998: 355).

*Etkileşim Adaleti* üçüncü adalet çeşidi olan etkileşim adaleti bireyler arasındaki etkileşimlerin kalitesini açıklar (Cropanzano vd., 2002: 326). Greenberg ve Cropanzano'ya göre,

Bireyler yasal prosedürlerin adaleti ile kişilerarası muamelelerdeki adaletin ayrımını yapabilirler.

Etkileşim adaleti ve prosedür adaleti, çalışanların farklı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu içerik ayrımı, çalışanların iş yaşamındaki tecrübeleriyle beraber artış göstermektedir (Greenberg ve Cropanzano, 2001: 99)

Etkileşim adaleti kişiler için önemlidir. Kişiler diğer bireylerden gördükleri muameleleri önemserler. Bunun yanı sıra, ilişkilerle ilgili adalet bireyler tarafından prosedürlerle ilintili olan adaletten ayırt edilebilmektedir (Greenberg ve Cropanzano, 2001: 100).

### ***Yönetici Desteği***

Yönetici desteği ve algılanan örgütsel destek birbirleriyle ilişkili olan iki ögedir (Rhoades vd., 2001: 826). Çalışanlar, örgütlerinin onların katkılarına değer verip vermediğine dair inançlar geliştirdikleri gibi yöneticilerinin onların katkılarına değer verme ve refahlarını önemseme dereceleri hakkında da bir fikre sahip olurlar. Çünkü yöneticiler de örgütün çalışanlarıdır ve astlarını yönlendirme, onların performanslarını değerlendirme gibi sorumlulukları vardır. Çalışanlar, yöneticileri bu sorumluluklarını

yerine getirirken, onların kendilerine karşı olan tutumlarını *olumlu* ya da *olumsuz* şeklinde değerlendirirler. Ek olarak, çalışanlar yöneticilerinin değerlendirmelerinin üst yönetimin de bir düşüncesi olduğunu bilirler ve bu durum çalışanların yöneticiler üzerinden de bir örgütsel destek yorumu çıkarmasına sebep olur (Rhoades vd., 2002: 700). Yüksek olan yönetici desteğinin çatışmaları azaltabileceği gibi çalışanın, örgütün yönetim prosedürlerine karşı gelmeyi istememesinden kaynaklı olarak çalışanın yaratıcılık performansını düşürebileceği de unutulmamalıdır (Babin ve Boles, 1996: 70). Bunun yanı sıra, yöneticilerle ilintili olarak edinilen algı ve davranışlar, örgütle ilintili olan algı ve davranışlardan bağımsız olarak farklı sonuçlar doğurabilir. Yöneticiler örgütün bağımsız çalışanları olarak görev yapabilir veya destek sağlayıcı bir rol üstlenebilir. Buradaki asıl nokta yöneticilerin çalışanlardan bağımsız elemanlar olarak mı, örgüte karşı olumlu davranışlar geliştirilmesini sağlayan kişiler olarak mı görüldüğüdür.

### ***Ödüller ve Çalışma Koşulları***

Rhoades ve Eisenberger tarafından yapılan meta analiz çalışması sonucunda önem sırasıyla adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşullarının algılanan örgütsel destek ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları faktörlerinden algılanan örgütsel desteğin oranına en az etki eden faktör örgütsel ödüller ve iş koşullarıdır. Bunun sebebi, örgütsel ödüller ve iş koşullarının sadece gönüllü ve sağduyulu bir niyetle yapılması durumunda algılanan örgütsel desteği etkileyebilmesindedir. Ancak günümüz örgütlerinde verilen pek çok ödül ve iyileştirilen iş koşulları yasal zorunluluklar gibi bir takım kurallar altında yapılmaktadır; bu da çalışanların algılanan örgütsel destek algısını etkilememektedir. Bu kısım içerisinde yer alan örgütsel ödüller, iş güvenliği ve rol gerginliği algılanan örgütsel destekle kuvvetli ilişkilere sahiptir. İş yerinde yetiştirme ile algılanan örgütsel destek arasında orta seviyede bir ilişki bulunmaktadır, iş güvenliği ve özerklik algılanan örgütsel destek ile önemli derecede ilişkiye sahiptir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel ödüller ve iş koşullarından sırasıyla ödüller, saygı, iş güvenliği, özerklik ve parasal minnettarlık algılanan örgütsel destekle ilişkili olan değişkenlerdir (Laschinger vd., 2006: 25).

Araştırılan ödül ve iş koşulları arasında fark edilme, maaş, terfiler, iş güvenliği, özerklik, rol stres kaynakları ve yetiştirme sayılabilir. Fark edilme, maaş, terfiler, iş güvenliği ve işyerinde bir işi kendi yöntemlerince yapabilme yetkisi olarak tanımlanan özerklik algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek ile iş güvenliği arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların baş edemeyeceği sıkıntıları oluşturan rol stres kaynakları ile algılanan örgütsel destek arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, büyük örgütlerde çalışanların iyiliğine çok fazla önem verilemeyebileceğinden hareketle örgüt büyüklüğü ile algılanan örgütsel destek arasında negatif bir ilişkinin var olduğu ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Rhoades ve Eisenberger (2001)' in yaptıkları çalışmaya göre algılanan örgütsel destek; örgütsel ödüller, işlemsel adalet ve yönetici desteği arasındaki ilişkilerde arabuluculuk görevi üstlenmektedir. Bir çalışanın kendi işi ile ilgili kararlarda geniş bir kontrol alanına sahip olmasının algılanan örgütsel desteği olumlu etkilediği varsayılabilir.

### **1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları**

Yapılan araştırmalar, çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyi ile yapılan işlerin sonuçlarının yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel destek algısı üst düzeyde olan çalışanların, daha az devamsızlık yaptıkları ve iş sorumluluklarını yerine getirmede, düşük örgütsel destek algılayanlara oranla daha fazla sorumluluk duygusuyla hareket ettiklerini göstermektedir. Algılanan örgütsel destek, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak zorunluluk hissi yaratma, duygusal bağlılığı artırma ve performans-ödül beklentilerini güçlendirme gibi sonuçlar da ortaya koyar. Ayrıca aşırı talepler sebebiyle oluşan stresli durumlarda, kaynak yardımı ve duygusal destek göstererek, örgütsel destek stresi azaltıcı bir sonuca da sebep olur. Aşağıda algılanan örgütsel destekten etkilenen bu kavramlar açıklanmıştır.

#### **1.5.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel destek teorisiyle alakalı olarak, duygusal bağlılık algılanan örgütsel desteğin bir sonucu olarak tanımlanabilmektedir (Eisenberger, vd., 1986; Eisenberger, vd., 1990;

Rhoades, vd., 2001). Örgütsel destek teorisine göre örgütün gönüllü olarak sağladığı iyi olan iş koşulları algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır. Algılanan örgütsel destek karşılıklı teorisine göre de örgütsel bağlılığa pozitif etkiye sahiptir. Örgütsel ödüller, adalet ve yönetici desteği örgütsel desteğe etki eden unsurlardır ve örgütsel destek bu unsurlarla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri biçimlendirir. Çalışanlar farklı iş koşullarının iyi oluşunu açık bir şekilde fark ederler ve bunları örgütsel destek olarak algırlar; bu durum da örgütsel bağlılığın artmasına sebep olur (Rhoades vd., 2001: 833).

Örgüte bağlılık duygusu aşılmiş bireyler çalıştıkları organizasyondan ayrılmak istemeyeceklerdir. Aksi takdirde çalışanlar örgütten en kısa sürede ayrılmanın yollarını arayacaklar ya da kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Özellikle oluşan ekonomik kriz ortamlarından kurtulmanın en kolay yolunun personel sayısını azaltmak olduğunun düşünülmesi, kademe azaltma, örgütsel küçülme gibi uygulamalar çalışanların bağlılık düzeylerini olumsuz etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 113).

Gürbüz (2012: 133) algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık faktörleri üzerine olan etkisini incelediğinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiler meydana getirdiğini saptamıştır. Örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık faktörlerini, devam bağlılığı faktörüne nazaran daha fazla etkilediğini görmüştür. Yani, örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı artırması için bir takım adımlar gereklidir. İlk adımda algılanan örgütsel destek çalışan kişide, örgütün başarılı olmasını sağlama ve örgütün hedeflerine ulaşmasına destek olması konusunda bir mecburiyet hissi oluşturur. Çalışanlarda bu duruma karşılık örgüte bağlılık gösterip işteki çabalarını arttırırlar. İkinci adımda algılanan örgütsel destek çalışanın onaylanma, saygı duyulma, yanında olma gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarına cevap vererek örgüte bağlılığı artırır. Son adımda algılanan örgütsel destek çalışanın yanında olduğunu, ona saygı duyulduğunun, önemsendiğini hissettirerek çalışanın pozitif hisler beslemesini sağlar. Bu da çalışanın örgüte olan bağlılığının artması ile neticelenir (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003: 252).

### **1.5.2. İş Tatmini**

Algılanan örgütsel destek ve iş memnuniyeti tatmini pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışkan (2005: 10), iş tatminini etkileyen faktörleri sıralarken bunların içerisinde ücret ve ödüller, örgüt büyüklüğü, terfi olanakları, denetim şekli ve yönetime katılım da bulunmaktadır. Görüldüğü gibi bu faktörler örgütsel destek algısını oluşturan unsurlardandır. Buradan da anlaşılacağı gibi örgütsel destek algısı çalışanların iş tatminini etkilemektedir.

Masterson ve arkadaşları (2000: 744) tarafından yapılan bir araştırmada; algılanan örgütsel desteğin işlemsel adalet ile iş tatmini ve iş bırakma niyeti arasındaki ilişkide tamamen arabuluculuk yaptığı, işlemsel adalet ile örgüt yönlü vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmen arabuluculuk yaptığı ifade edilmektedir.

Çakar ve Yıldız (2009: 85) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren on iki firmadan 356 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma ile, adalet algıları, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda bankacılık ve sigortacılık sektöründe çalışanların örgütsel destek algısının iş tatminlerini etkileyen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır ve bu nedenle çalışanların iş tatminini artırmak için örgütsel destek algısını olumlu yönde etkileyecek önlemler alınmasının yararlı olacağı belirtilmiştir.

Rhoades ve Eisenberger de (2002: 709) da benzer şekilde algılanan örgütsel destek ile genel iş tatmini arasında güçlü pozitif yönde ilişki saptamıştır (Akın, 2008: 147).

### **1.5.3. Performans**

Çalışanların performansı onların yeteneği, işlerini idame ettirirken gördükleri destek ve motivasyonun bir ürünüdür. Destekleyici örgüt ikliminin performans, iş tatmini ve bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Desteklenen ve güçlendirilmiş örgütler, bu örgütlerin insan kaynakları sistemlerini de etkilemekle ve bu insan kaynakları sistemleri de karşılığında örgütün iklimini etkilemektedir. Böyle bir iklim ise sonuç olarak çalışanların tutum ve tavırlarında olduğu gibi bireysel ve örgütsel performans

üzerinde olumlu etkiler göstermektedir. Örgüt ikliminin tatmin ve bağlılık üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır (Luthans, vd., 2008: 224-226, 234). İnsan kaynakları uygulamalarının sonuçları ise, örgüt iklimi üzerinde belirleyici bir role sahiptir (Rogg, vd., 2001: 444).

Örgütsel destek algılayan çalışanlar bunun karşılığında örgüte daha bağlı ve ayrılmaya daha az meyilli hale gelirken, üstlerinden gördükleri desteğin karşılığında daha yüksek performans ile çalışmaktadırlar (Wayne, vd., 1997: 107). Armeli, vd. (1998) ise polisler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, algılanan örgütsel destek seviyesinin iş performansına direkt olarak etkisinin olduğunu, örgütsel destek arttıkça iş performansında da artış olduğu belirtmişlerdir.

Riggle, Edmondson ve Hansen (2009) da örgütsel destek algısı üzerine yirmi yıllık bir yazın araştırması ile gerçekleştirdikleri meta analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve iş ve durumsal performansı pozitif yönde etkilediğini ve işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir.

Taştan vd. (2014: 132) İstanbul'da faaliyet göstermekte olan özel hastanelerde 118 çalışan ile yaptıkları çalışmada; örgütsel desteği hisseden çalışanın örgüte daha bağlı davrandığı sonucuna ulaşmışlar ve örgüte bağlı olan çalışanın performansının yüksek olacağı, örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çalışacağını ifade etmişlerdir.

#### **1.5.4. Gerilim**

Bazı rol stresi çeşitleri çalışanların belirgin davranış ve eğilimlerini etkileyebilmektedir. Örgütsel destek ise, rol çatışması ve rol karmaşası gibi rol stresi kaynakları üzerinde direkt olarak negatif yönlü etkiye sahiptir. Çalışanların refahlarını önemseyen örgütler iş standartlarını ve beklentileri daha net belirtmeye yatkın oldukları için bu durum çalışanların üstlendikleri çeşitli rollerin çatışma ve belirsizlik miktarını direkt olarak azaltmaktadır. Bunun yanı sıra, yüksek seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlara



düşük seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlara kıyasla daha fazla iş tatmini duydukları ve örgütlerinde kalmaya daha yatkın oldukları görülmektedir.

George, vd., (1993) yaptıkları araştırma aids hastalarıyla ilgilenen hemşirelerin algıladıkları yüksek örgütsel destek sayesinde maruz kaldıkları stresi daha kolay şekilde minimize edebildiklerini göstermiştir. Benzer şekilde; Brandley ve Cartwright (2002), algılanan örgütsel desteğin hemşirelerin sağlıklarıyla ve iş stresi arasındaki ilişkiyi etkilediğini ortaya çıkarmışlardır (Duke, vd., 2009: 1018).

Yine hemşireler üzerine yapılan bir başka araştırmada ise örgütsel destekle iş stresi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, düşük örgütsel destek gören hemşirelerin daha yüksek düzeyde iş stresine maruz kaldıkları ve diğer sağlık personelleriyle daha sık çatışma yaşadıkları görülmüştür (Mansour, vd., 2011).

#### **1.5.5. İş Değiştirme Niyeti, Devamsızlık ve İşi Terk Etme Davranışı**

Algılanan örgütsel destek ile iş değiştirme niyeti, devam etmeme ve işi terk etme davranışı arasında negatif bir ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek teorisine göre, algılanan yönetici desteği algılanan örgütsel desteğe sebep olmakta, bu durum çalışanların örgüte karşı kendilerini daha zorunlu hissetmesine sebep olarak iş değiştirme niyetini azaltmakta; sonuçta da çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır (Fındıklı, 2014: 139)

493 perakende satış çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada algılanan yönetici desteği ve çalışan iş değişimi arasındaki negatif ilişkiye algılanan örgütsel desteğin arabuluculuk yaptığı tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 2002: 565). Bu çalışmaların bulguları ışığında yöneticilerin örgütün bir parçası gibi görünerek algılanan örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilediği ve çalışanların iş değiştirme eğilimini azalttığı söylenebilir.

Algılanan örgütsel destek örgütün amaçlarına yardım etmek ve örgütün iyiliğini düşünmek vesilesiyle hissedilen bir zorunluluk yaratarak duygusal bağlılık ve iş performansına yardımcı olmaktadır. Hissedilen zorunluluk aynı zamanda devamsızlık ve uyuşukluk gibi terk etme davranışlarını azaltmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 43). Eisenberger vd.'nin yaptığı bir araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile çalışan

devamsızlığı arasında olumsuz anlamda bir ilişkiye rastlanılmıştır (Eisenberger vd., 1990: 53).

Loi ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, hem işlemsel adalet hem de dağıtım adaleti algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunmaktadır ve algılanan örgütsel destek bunların örgütsel bağlılık ve işi terk etme niyeti üzerindeki etkilerine arabuluculuk etmektedir (Loi vd., 2006: 101). Stinglhamber ve Vandenberghe tarafından yapılan bir çalışmada, yöneticiye duygusal bağlılığın algılanan örgütsel desteğin iş değiştirme üzerindeki etkisine tamamen arabuluculuk ettiği, fakat buna rağmen ne algılanan örgütsel desteğin ne de duygusal bağlılığın iş değiştirme ile önemli derecede bir ilişkiye sahip olmadığı gözlenmiştir (Stinglhamber, vd., 2003: 251). Araştırma ile örgütsel duygusal bağlılığın algılanan örgütsel desteğin iş değiştirme üzerindeki etkisine arabuluculuk ettiği gözlenmemiştir.

#### **1.5.6. Tükenmişlik**

Tükenmişlik, zihinsel enerji düzeyinin çok fazla isteğe maruz kalması sonucu ortaya çıkan duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma durumunda artısin yaşandığı, kendini beğenmenin azaldığı, is isteksizliğinin yaşandığı, ilginin ve sempatinin azaldığı bir durum olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Yapılan literatür araştırmalarında, algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin olumsuz yönde anlamlı olduğu yönünde araştırmalar mevcuttur. Lingard ve Francis'in yapmış olduğu çalışmada İnşaat sektöründe çalışan toplam 202 işçi ve yönetici üzerinde algılanan örgütsel desteğin ve algılanan yönetici desteğinin iş-aile çatışması ve tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Lingard ve Francis, 2006: 185). Bu çalışmada ise yaşlı bakım sektöründe çalışan kişilerin tükenmişlikleri açısından hafifletici etmen olarak algılanan örgütsel destek incelenmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişkide arabuluculuk rolü üstlendiği de araştırmalar sonucunda görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu durumda, iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişki göreceli olarak güçsüz, ancak algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu durumda iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişki daha yüksek ve kuvvetlidir. Algılanan

örgütsel destek keza iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin tabiatını da değiştirmektedir. Yüksek algılanan örgütsel destek seviyesi tükenmişliğe karşı koruyucu tampon görevini üstlenmektedir (Lsigard ve Francis, 2006: 193).

Algılanan örgütsel desteğin rol stresi üzerindeki bu direkt etkilerinin yanında dolaylı etkileri de bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi aza indirmektedir. Özellikle, çalışanlara, onlara katkılarında değer verdiğini gösterebilen örgütler sadece rol stresinin miktarını azaltmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların görev kaynaklı rol stresiyle de baş etmelerine yardımcı olmaktadır (Stamper ve Johlke, 2003: 579-581).

Örgütün politik veya destekleyici olmasının iş gerilimi, bedensel gerilim, yorgunluk ve tükenmişlik üzerinde etkisi vardır. Çalışanlar örgüt iklimlerinin politik olduğunu algıladıklarında duydukları kaygı ve gerilim seviyesi yükselirken genel sağlık durumları düşmektedir. Bu durumun tersine, çalışanlar destekleyici bir örgüt iklimi algıladığında stres seviyeleri de düşüş göstermektedir. Algılanan politik olma durumu ve destekleme seviyesinin, aynı zamanda psikolojik nedenlerden kaynaklanan işlen ayrılma niyeti veya işlen ayrılma davranışı üzerinde de etkisi bulunmaktadır (Cropanzano vd., 1997: 175).

### **1.6. Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel destek algısının sebepleri ve sonuçlarına odaklanan çalışmalar algılanan örgütsel desteğin bazı bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin; Wayne vd. (1997: 82) insan kaynakları biriminin uygulamalarının duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işi bırakma niyeti ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin ara değişken konumunda olduğunu göstermiş, Allen, vd. (2003: 100) ise algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık ve karar verme aşamaları, iş güvenliği ve ödüllerin eşit bir şekilde dağıtımını gibi konularla olan ilişkisinde örgütsel desteğin bu konular üzerinde ara değişken görevi gördüğünü göstermiştir.

Rhoades, vd. (2001), iş tecrübesi, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla üç farklı çalışma yürütmüştür. Farklı

örgütlerden 367 kişi üzerinde gerçekleştirilen birinci çalışma, algılanan örgütsel destek, örgütsel ödüllendirme, prosedür adaleti ve şeflerin desteği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. İkinci çalışma ise algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın 2 yıl (333 kişi üzerinde) ve 3 yıl (226 kişi üzerinde) içindeki değişimini perakende sektörü çalışanları üzerinde araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, örgütsel desteğin örgütsel bağlılıktaki değişimlerle pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin beraberinde örgütsel bağlılığı getirdiğini ortaya çıkarmıştır. Algılanan örgütsel destek ile gönüllü işten ayrılmalar arasında negatif bir ilişki olduğunu kanıtlayan son çalışma, 1124 perakende ve 262 çiftlik çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Bu üç araştırmanın toplamından ise olumlu iş koşullarının algılanan örgütsel destek aracılığıyla örgütsel bağlılığı arttıracak ve çalışanların geri çekilme davranışlarını azaltacağı yorumları çıkarılmıştır.

Makanjee vd. (2006)'nın araştırma sonuçları ise örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Panaccio ve Vadenberghes (2009) de algılanan örgütsel destek ve örgüte bağlılığın çalışanların esenliklerine olan etkisini incelemiştir. Araştırmalarının sonucunda algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ve zorunlu bağlılığa olumlu etki yaparak, esenliği dolaylı olarak etkilediğini göstermişlerdir.

Uçar'ın (2009) algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerine yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmış; örgüt-temelli öz saygının bu ilişkide kısmi bir düzenleyici etkisi olduğu belirtilmiştir.

Üren'in (2011) algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yaptığı araştırmaya göre; örgütsel destek ve örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Demografik özelliklerden medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki görülmüştür. Cinsiyet ve yaş değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir.

Settoon, vd. (1996) Gouldner'in karşılıklılık teorisine göre algılanan örgütsel desteği ve lider-üye etkileşiminin, çalışan tutum ve davranışları ile olan ilişkisini yorumlamışlardır. Bu çalışma, bireylerin karşılıklılık etkileşiminde gösterdikleri çabaların bu etkileşimi gerçekleştirdikleri bireylere göre farklılık gösterebildiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla, lider-üye etkileşiminin ise örgütsel vatandaşlıkla bağlantılı olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Eisenberger, vd. tarafından 1986 yılında büro çalışanları, öğretmenler ve posta elemanları gibi farklı iş kollarından 361 çalışan üzerinde yapılan araştırmada:

Çalışanların, örgütün onların katkılarına ve refahlarına değer vermesi konusunda bir fikre vardıkları,

Algılanan böyle bir örgütsel desteğin işe devamsızlıkları azalttığı ve

Algılanan örgütsel destek ile işe devamsızlık arasındaki bu etkinin çalışanların değişim ideolojilerine göre farklılık gösterdiği, değişim ideolojisi kuvvetli olan çalışanlarda zayıf olanlara göre daha fazla etkinin görüldüğü sonucuna varılmıştır. Baranik vd. (2009) de Eisenberger'in yaptığı çalışma ile benzer sonuçlara ulaşmış ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve duygusal bağlılık ile olumlu yönde, işgücü devri ile olumsuz yönde bir ilişki sergilediğini göstermişlerdir.

Eby ve DeMatteo (2000) tarafından yapılan bir araştırmada yan mevkilere gönderilen çalışanların terfi amacıyla daha yüksek makamlara gönderilenlere nazaran düşük algılanan örgütsel destek seviyesine sahip olduğu ve iş değiştirme niyetinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Buna ek olarak, gönülsüzce veya daha alt kademelere gönderilen elemanlar yan mevkilere ve terfi amacıyla üst mevkilere gönderilenlere göre en düşük algılanan örgütsel destek seviyesine ve en yüksek iş değiştirme niyetine sahiptir.

Algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteği ve gönüllü işten ayrılma arasındaki ilişkide rol oynadığı da Eisenberger, vd., (2002) tarafından ortaya koyulmuştur. Örgütsel adalet üzerine yapılan farklı çalışmalarda ise prosedürel adalet algısının bağlılık, iş tatmini ve

işten ayrılma eğilimi gibi çalışan düzeyindeki örgütsel çıktıları algılanan örgütsel destek aracılığıyla etkilediğini göstermiştir ( Masterson, vd., 2000: 738).

Bishop, vd., (2002: 298) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların algılanan örgütsel desteği, örgütsel bağlılığı ve işi bırakma niyeti araştırılmıştır. Bu sebeple kalıcı çalışanları işten çıkarmadan geçici işçileri çıkarmayı politika edinmiş bir otomobil imalat şirketi ile iş çıkarmalarında kalıcı veya geçici çalışan statüsüne bakmadan işçi çıkaran diğer bir otomobil imalat şirketi üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, kalıcı çalışanları işten çıkarmadan geçici işçileri çıkarmayı politika edinmiş şirketteki geçici işçilerdeki algılanan örgütsel destek kalıcı işçilerdekenden daha yüksek çıkmıştır.

Rosenblatt ve Rulo'nun (1996) iş güvensizliğinin iş davranışlarına etkisini İsrail'de 385 lise öğretmeni üzerinde inceleyen araştırmasının sonucunda iş güvensizliğinin örgütsel bağlılığı, algılanan örgütsel desteği, iş bırakma niyetini, değişime karşı olan direnci zıt yönde etkilediği bulunmuştur. Miceli ve Mulvey (2000) tarafından Amerika'da iletişim sektöründe çalışan büyük bir örgüt üzerinde yapılan iki farklı zamandaki alan çalışması sonrasında ücret sistemlerine duyulan memnuniyetin daha fazla algılanan örgütsel desteğe sebep olduğu; bunun sonucunda örgütsel bağlılığın arttığı bulunmuştur.

Burke'nin (2003) izleme yaklaşımını benimseyerek yaptığı çalışmada Kanada Ontario'daki bir hastanede önemli bir yeniden yapılanma sonrasında görevde kalan 393 hemşirede algılanan örgütsel destek ve iş memnuniyeti 3 yıl arayla (1996 ve 1999 yıllarında) veri toplanarak araştırılmıştır. Zaman süreci içerisinde algılanan örgütsel destek ve iş memnuniyetinin çift yönlü bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Yeniden yapılanma süreçleri ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif, yeniden yapılanma stres yaratıcıları ve algılanan örgütsel destek arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın sonucunda algılanan örgütsel desteğin yeniden yapılanma süreçleri ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide tam arabuluculuk yaptığı, yeniden yapılanma stres süreçleri ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide ise kısmen arabuluculuk yaptığı bulunmuştur.

Huang, vd., (2004) 234 kişi üzerinde yapmış olduğu araştırmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışına götüren arabuluculuk rolünün kadınlarda

erkelerden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Yoon, vd., (2004:403-405) tarafından Güney Kore'de pek çok şubesi bulunan bir bankada görevli 277 müşteri ilişkileri yöneticisi çalışanı ve onların 1120 müşterisi üzerinde yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin çalışanların hizmet gayretini ve iş memnuniyetini pozitif bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Türkiye'deki 30 lisede 520 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmada lider-üye değişimi ve algılanan örgütsel desteğin esas kariyer başarısı ile ilişkili olarak iş değer uyumu ile etkileşimi araştırılmıştır (Erdoğan, vd., 2004). Araştırma ile, algılanan örgütsel destek seviyesi düşük olduğu zaman iş değer uyumunun iş ve kariyer memnuniyet ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, fakat algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olduğu zaman iş değer uyumunun iş ve kariyer memnuniyeti ile ilişkisiz olduğu ifade edilmektedir. Hem lider-üye değişimi hem de algılanan örgütsel destek kariyer memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Benzer bir şekilde, hem lider-üye değişimi hem de algılanan örgütsel destek iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Algılanan örgütsel destek iki açıdan düşük değer uyumundan kaynaklanan sorunların çözümüne yardımcı olabilir. Birincisi, algılanan örgütsel destek örgüt üyeleri arasında iletişimi ve birlikte çalışmayı kolaylaştırır ve teşvik eder. İkincisi ise, algılanan örgütsel destek çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak daha düşük seviyeli bir örgütsel kimliği telafi eder.

Eisenberger, vd. 1997 yılında çeşitli iş kollarından 295 kişi ile yaptıkları bir çalışmada, algılanan örgütsel desteğin olumlu iş koşulları ve iş tatmini ile ilintili olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda iş koşulları ile tatmin arasında bir ilişki bulunamazken, olumlu ve sağduyulu iş koşullarının algılanan örgütsel destek ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu yorumu yapılmıştır.

Armeli, vd. (1998), 308 polis çalışanı üzerinde sosyo-duygusal ihtiyaçların algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkiye olan etkisini araştırarak, sosyo-duygusal ihtiyaçları güçlü olan çalışanlarda algılanan örgütsel destek ve performans ilişkisinin de güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır. İş çabası sosyo-duygusal kaynaklardan edinilen teşvikle doğru orantılı gelişmekte, algılanan örgütsel destek çeşitli sosyo-duygusal ihtiyaçları tatmin etmekte, algılanan örgütsel desteğin değeri ve bu desteğe yüksek performans ile karşılık verme zorunluluğu güçlü sosyo-duygusal

ihtiyaçların etkisiyle artış göstermektedir. Bu bulgular ise sosyal değişim teorisi ile paralellik göstermektedir.

Pazy vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada mesleki seçim yeteneklerini geliştirmeyi amaç edinen kısa bir eğitimin örgütsel üyeliğin ilk yıllarındaki iş değiştirmeyi nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırma için İsrail Hava Kuvvetleri Teknik Okulundan rastgele 466 aday seçilerek kontrol gruplu bir yapıda karar-verme eğitimine tabi tutulmuş ve zaman aralığı içinde 2 defa algılanan örgütsel destek ve iş değiştirme değerleri ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda verilen kısa eğitimin iş değiştirmeyi azalttığı ancak algılanan örgütsel destek seviyesini geliştirmediği gözlenmiştir.

Shore ve Wayne 1993 yılında 383 çalışan ve onların müdürleriyle gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışan davranışları üzerinde örgütsel bağlılığın mı yoksa algılanan örgütsel desteğin mi daha fazla belirleyici bir role sahip olduğunu sorgulamışlardır. Bu araştırmanın bulguları ise algılanan örgütsel desteğin davranışlar üzerinde daha fazla belirleyici role sahip olduğunu ayrıca, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlıkla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Marquardt (2002) tarafından örgütsel bağlılık üzerine yapılan doktora çalışmasında çalışanların algılanan örgütsel destek seviyesi ve müşterilerin algılanan örgütsel destek seviyesinin normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Buna ek olarak algılanan örgütsel destek çalışan ve müşterilerin devam bağlılığı ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Allen vd. (2003) algılanan örgütsel desteğin öncüllerini araştırmış ve algılanan örgütsel desteğin gönüllü işten ayrılmalar üzerindeki rolünü açıklayan bir model geliştirmişlerdir. Bu çalışmayı ise 215' i satış elemanı 197' si sigorta çalışanı olan 412 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçları insan kaynakları çalışmalarının (karar alma sürecine katılma, ödüllendirmede adalet ve yükselme imkanı) alışanlar tarafından algılanışının algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkı sağladığını ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin çalışanlardaki geri çekilme davranışını negatif yönde etkilediği saptanmıştır.



Wayne, vd. yine 1997 yılında, 570 çalışan ve bu çalışanların yöneticilerinin 289'u üzerinde yaptığı araştırmada algılanan örgütsel destek seviyesi ile lider-üye etkileşimini irdelemişlerdir. Sosyal değişim teorisi temel alınarak yapılan bu araştırma, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin birbirinden farklı etken ve sonuçlara sahip olduğunu ortaya koymuştur.

“Hastane Birleşmesinin Hemşirelerin İş Davranışı Üzerindeki Etkisi” isimli araştırma Armstrong, vd. (2001:149) tarafından yapılmıştır. İzleme yaklaşımı benimsenen bu çalışmada hastaneler birleşmeden önce 1992’de, birleşmenin başlangıç safhasında 1995’de ve birleşmenin uygulandığı safhada 1997’de veriler toplanmıştır. Araştırma ile algılanan örgütsel desteğin birleşmenin başarılı uyumluluğunu sağlamada enstrümantal bir rol oynadığı ifade edilmektedir.

George, vd. ise, 1993 yılında AIDS hastalarıyla ilgilenen 256 hemşire üzerinde bir araştırma yaparak, olumsuz ruh halinin sosyal ve örgütsel destek ile daha aza indirgenebileceğini ortaya koymuşlardır.

Johlke, vd. (2002)’ın yapmış olduğu araştırma sonucunda çalışan cinsiyeti, alınan resmi onaylanma miktarı ve iş ile ilgili yetiştirmenin kalitesinin çalışan ücret planı tipinin aksine algılanan örgütsel destek ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Cinsiyetle ilgili olarak kadın satış elemanların algılanan örgütsel destek seviyesi erkek satış elemanlarının seviyesinden daha düşüktür. Ayrıca alınan resmi örgütsel onaylanma satış elemanlarının algılanan örgütsel desteği ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Buna ek olarak satış elemanlarının algılamalarına göre iş ile ilgili yetiştirmenin kalitesi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bhanthumnavin (2003) yapmış olduğu çalışma sonucunda algılanan örgütsel destek, kendi kendine yarar ve işyerinin bulunduğu konumun astların performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Stamper ve Masterson’un (2002) yapmış olduğu çalışmada algılanan içerideki desteği denilen bir kavram ortaya atılmış ve bu kavram algılanan örgütsel destek ile karşılaştırılmıştır. Araştırma Amerika Birleşik Devletleri’nin orta batısında yer alan 6 farklı restorandaki 257 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Algılanan içerideki desteği bir çalışanın kendisini bir örgütün içerideki

elemanı olarak algılaması şeklinde tanımlanmaktadır. Araştırma ile yüksek algılanan örgütsel destek seviyesine sahip çalışanlarda düşük algılanan örgütsel destek seviyesine sahip çalışanlara göre algılanan içerideki desteğin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Poon vd. (2007)'nin araştırması, güven eğilimi ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu çalışmada örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve güven eğilimini moderatör olarak kullanmıştır. Araştırmanın sonucu güven eğilimi düşük olan kişiler için algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkinin, yüksek güven eğilimine sahip kişilerden daha kuvvetli olduğunu göstermiştir. Bir başka deyişle, yüksek güven eğilimine sahip bir bireyin iş tatmini algıladığı örgütsel destekten etkilenmemektedir. Yüksek güven eğilimine sahip bireyler, kurumlarının tutumlarını iyiye yormaya eğilimli olduklarından, örgütlerinin kendilerini desteklemediğini algısal olarak bile, bu durumu kurumun kötü niyetine yormayacak ve iş tatminleri azalmayacaktır. Hatta bu bireylerin olumlu bakış açıları, örgütlerinin kendilerini desteklemediğini fark etmelerini de engelleyebilecektir.

Peker'in (2008) örgütsel desteğin değişime yatkınlığa etkisi üzerine yaptığı araştırmaya göre; algılanan örgütsel desteğin "kişisel gelişim" boyutuna göre çalışanların kişisel gelişimlerinin desteklenmesiyle, değişimi uygulamaya yönelik tutum ve davranış gösterme eğiliminin arttığı belirtilmiştir. Çalışanların kişisel gelişim algı düzeyleri arttıkça, değişime destek vermeye ve değişimi uygulamaya yönelik yatkınlıklarının arttığı belirtilmiştir.

Yukarıda anlatılan araştırmalar ışığında literatürde algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık, örgütse adalet, lider-üye takası, ruhsal sözleşme, iş memnuniyeti, iş değiştirme niyeti, devamsızlık, işi terk etme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bulunduğu söylenebilir. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; örgütsel adaletin algılanan örgütsel desteği etkilediği söylenebilir. İşlemsel adalet algılanan örgütsel desteğin bir öncülüdür ve algılanan örgütsel destek ile olumlu anlamda bir ilişkiye sahiptir. Buna ek olarak, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş memnuniyeti, iş değiştirme niyeti, devamsızlık ve işi terk etmenin algılanan örgütsel desteğin bir sonucu olduğu düşünülebilir. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu

anlamda bir ilişki bulunmaktadır. İş değiştirme niyeti, devamsızlık ve işi terk etme ile algılanan örgütsel destek arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik ile olan ilişkisini inceleyen araştırmalara 3. bölümde yer verilecektir.



## 2. BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

#### 2.1. Tükenmişliğin Tanımı

Tükenmişlik kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” şeklinde açıklanmaktadır. Greene’nin 1961 yılında yayınlanan “A Burn-Out Case (Bir Tükenmişlik Olayı)” romanında popülerleşen kullanım, büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ve idealizmin sönmesi şeklinde tanımlanmıştır (Maslach vd., 2001: 398).

Tükenmişlik bir başka ifadeyle, bir konuda başarısızlık durumu, yıpranma, enerjisiz kalma ve güçten düşme veya isteklerin cevap bulmaması neticesinde kişinin iç kaynaklarında tükenme durumudur (Eren ve Durna, 2006: 40). Bir başka tanıma göre tükenmişlik, kendisine büyük hedefler koyan kişinin ancak mesleki yaşam sürecinde bu beklentilerine karşılık bulamadığı duygusuna kapılarak hayal kırıklığı yaşayan ve bunun sonucunda da yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetme duygusudur (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 465).

Tükenmişlik araştırmaların ilk safhası 1970’li yıllarda Amerika’da ortaya çıkmıştır ve konu ile ilgili ilk çalışmalar, sosyal hizmetlerde ve sağlık sektöründe çalışan ve amaçları insanlara yardım etmek olan çalışanların tecrübelerine ve örnek olay incelemeleri üzerine yapılmıştır. Tükenmişlikle ilgili ilk makaleler Alman psikiyatrist Freudenberger (1974) ve 1976 yılında sosyal psikolog olan Maslach tarafından kaleme alınmıştır. Yapılan araştırmaların birçoğu, tanımlayıcı ve nitel özellik taşımakta olup, teknik olarak; alan araştırmaları, röportajlar ve gözlemler kullanılmıştır. Klinik ve sosyo psikolojik bakış açısıyla yazılan ilk makaleler; tükenmişliğin ilk safhasını oluşturmaktadır. Klinik bakış açısı ile yazılan makaleler; daha çok tükenmişliğin belirtileri ve sağlık üzerindeki etkileri ile ilgilidir (Schaufeli vd., 1993: 2).

Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar 1980'lerde deneysel boyutta yapılmaya başlanmış ve böylece tükenmişlik araştırmalarında ikinci safha başlamıştır. Konuyla ilgili birçok kitap ve makale yayınlanmıştır. Tükenmişliği ölçmek için çeşitli yan ölçekler, araştırma metotları geliştirilmiştir. En çok uygulanan envanter, Maslach Tükenmişlik Envanteridir ve bu envanterin geliştirilme sebebi 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından sosyal hizmet çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek içindir. Maslach Tükenmişlik Envanteri olarak anılan bu ölçegin, orijinal hali, hizmet sektöründe kullanılacak şekilde tasarlanmıştır. Daha sonra, öğretmenlerin yaşadıkları tükenmişlik sendromuna duyulan ilgi ile birlikte, bir süre sonra Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin ikinci sürümü eğitim mesleği için geliştirilmiştir (Maslach vd., 2001: 401)

## **2.2. Tükenmenin Nedenleri**

Tükenme belirtisi, çoğunlukla başarıya ulaşmak için aşırı tempoda çalışan, kendinden beklenenden daha fazla performans gösteren ve sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Özellikle işe yeni başlayan kişiler, kısa zamanda fazla başarı sağlayacakları ümidiyle çok çalışmakta ancak zamanla amaçlarına ulaşamadıklarını gördüklerinde heyecanları sönmektedir. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve belirlenen amaçları düşürmek yerine, hayal kırıklığına sürüklenmekte ve sonuçta tükenme olayı meydana gelmektedir (Güneş vd., 2009: 491).

Tükenme oluşumunun nedenleri, aslına bakıldığında bütün stres faktörlerini kapsayabilmektedir. Mesleki tükenme bir süreçtir ve tek bir stres kaynağıyla anında oluşabilecek bir olgu değildir. Ancak, bu sonu hazırlayan baslıca etkenlere bakıldığında 3 ana örgütsel stres faktörü göze çarpmaktadır (Demircilermutlu, 2006).

- **Rol Çatışması:** Kişinin, iki veya daha fazla birbiriyle çatışan sorumluluklar taşıması olarak tanımlanmaktadır. Rol çatışması bazen aynı kişiden gönderilen roller üzerine, bazen de ayrı kişilerden gönderilen roller üzerine ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlar karşısında çalışanın sahip olduğu iki rol birbiriyle çalışmakta ve rollerin kesişim çizgisi meydana gelmektedir. En son olarak da kişinin karakteri veya yetenekleri ile üstlenmek

zorunda olduğu rol arasında bir çatışma yaşanabilmektedir (Bumin ve Sengül, 2000: 573). Bu çatışmalar arttıkça stres ortaya çıkacak ve tükenme süreci başlayacaktır.

- Rol Belirsizliği: İki şekilde meydana çıktığı görülmektedir. Birincisi, yeterli iş tanımının yapılmaması, işin yapılma yollarının verilmemesi ve sonuçlarının belirtilmemiş olmasıdır. İkincisi ise, kişinin diğer kişilerin gözündeki yerini bilememesi durumudur (Bumin ve Şengül, 2000: 574). Her iki durumda da kişi kendini başarısız ve değersiz hissetmekte, tükenmeye doğru gitmektedir.

- Aşırı Yüklenme: Bu etken, hem zihinsel hem de fiziksel olarak sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlara yapabileceğinden fazla iş yükünün verilmesi stresi tetiklemekte ve tükenmeye neden olmaktadır (Okutan 2002:19). Diğer taraftan, üstlerine karşı “hayır” diyemeyerek kendi kabulüyle aşırı iş yüküne maruz kalmak da çalışanı tükenme aşamasına getirebilmektedir.

Bunların dışında çalışma ortamıyla ilgili bazı problemler de tükenmeye ve kişinin kendisini yaptığı işte mutsuz hissetmesine neden olabilmektedir. Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması, müşterilerin gereksinimlerinin finansal, bürokratik ve idari nedenlerden dolayı karşılanamaması, önderlerin yetersizliği, denetim yetersizliği, yetersiz uzman eğitimi ve yetersiz yönlendirme, yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma, çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması, aşırı ve zor iş ortamı, kariyer engelleri, ücret sistemlerinin adaletsiz olması, yoğun rekabet vb. bu problemlerin başlıca olanlarından (Demircilermutlu, 2006).

### **2.3. Tükenmişliğin Belirtileri**

Yapılan literatür çalışmaları sonucu araştırmaların tükenmişliğin belirtilerini fiziksel, psikolojik /duygusal ve davranışsal olmak üzere üç kısımda incelediği görülmüştür.

#### **2.3.1. Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlik sürecinde kişinin hem fiziksel hem de psikolojik açıdan sağlık problemleri oluşur. Bu ise bireyde fiziksel açıdan ciddi rahatsızlıklara sebebiyet vermektedir. Tükenmişliğin fiziksel belirtilerine ilişkin görüşler şöyle sıralanabilir; yorgunluk ve

bitkinlik hissi, uyuşukluk, baş ağrısı, uykusuzluk, mide ve bağırsak hastalıkları, solunum güçlüğü, kilo kaybı, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı, hastalıklara sık yakalanma eğilimi, deri şikayetleri, genel ağrı ve sızılar (Coşkun, 1994, Gözüm, 1996: 40).

### **2.3.2. Psikolojik/Duygusal Belirtiler**

Psikolojik ve duygusal belirtiler; işinden soğuma, hayal kırıklığı, umutsuzluk, kayıtsızlık, depresyon ve özgüven eksikliği şeklinde sayılabilir.

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi duygularını kontrol altında tutmakta zorlanır. Aniden sinirlenir, kolayca ağlar. En küçük baskıda kendisine aşırı yüklenildiğini düşünür. Şüphelidir, etrafındaki herkesin onun aleyhinde çalıştığına inanır. Bazen tükenmişliğe uğrayan kişi kendini aşırı güçlü hisseder. Kendine güveni tamdır, lüzumsuz risklere girer, diğerlerinin yapamayacağı şeyleri yaptığını düşünür. Genellikle katı ve inatçıdır ve sürekli kendi bildiğini okur (Çam, 1992: 155).

### **2.3.3. Davranışsal Belirtiler**

Tükenmişliğe maruz kalan bireylerde; kendine, işine ve hayata karşı negatif tutumlar, iş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler, işe gelmemeler, kendini soyutlama, rol çatışmaları, görev ve kural karışıklıkları, hizmet verilen kişilere tek tip davranma, küçümseme ve alay etme, düşüncede katılık ve değişime direnç gibi belirtiler yanında (Işıkhan, 2004: 48), işten nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama, takdir edilmediğini düşünme, ilaç, alkol, tütün tüketiminde artma, özsaygı ve özgüvende azalma, evlilikle ilgili sorunlar yaşama, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık ve bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma (Basım ve Şeşen, 2006: 18), hizmet verdiği kişilerle ilişkiyi erteleme, işe duyulan istekte kayıp, çalışma şevki, bağlılık, güven ve neşenin yerini sinirlilik, kaygı ve depresyon gibi belirtilerle kendini gösteren duygularda aşınma ve iş ile kişi arasındaki uyumsuzluk gibi birtakım davranışsal belirtiler görülür.

Bu konuda yapılmış pek çok çalışma tükenmişliğin, iş kaybından aile içi sorunlarına, psikolojik hastalıklardan alkol ve sigara tüketimine ve yorgunluk, uykusuzluk, depresyon gibi sorunlara yol açtığını göstermiştir (Kaçmaz, 2005: 30).

## 2.4. Tükenmişlik Modelleri

İlk ortaya çıktığından itibaren tükenmişlik kavramı, çeşitli araştırmacılar tarafından konu olarak incelenmiştir. Ancak en yaygın olarak kabul gören yaklaşımlar Freudenberger ve Maslach'ın yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımların yanı sıra diğer bazı yaklaşımlar da aşağıda genel olarak açıklanmıştır.

### 2.4.1. Freudenberger'in Tükenmişlik Modeli

Freudenberger, tükenmişliği, enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden kaynaklanan, bireyin başarısızlığa uğraması, yıpranmaya maruz kalması ve tükenme aşamasına gelmesi olarak tanımlanmıştır. Freudenberger tükenmişlik kavramını, kendisi ve diğer ilaç bağımlısı, toplumdan uzaklaşmış bireylerle çalışan gönüllülerin fiziksel ve psikolojik durumlarını tanımlamak için kullanmıştır. Kendi kliniğinde çalışırken; özel çalışmalarını, aile ve profesyonel hayatını devam ettirmiş ve bu hızlı çalışma temposu ile geçen aylardan sonra, kendi duygularını tükenme, öfke, depresyon ve suçluluk olarak tanımlamıştır. Daha sonrasında da, kendine neler olduğuna bakmaya ve hızlı çalışma temposunu değiştirmeye başlamıştır. Kendisinin ve meslektaşlarının profesyonel olarak fazla ilgi talep eden popülasyonlarla çalıştığını hissetmiştir. Freudenberger, bu çalışanların çok çalıştıkları ve kendilerinden çok şey verdikleri için tükenmişlik yaşadıklarını düşüncesine varmıştır (Freudenberger, 1975; Akt: Roth ve Gold, 1993:32).

Bütün bu deneyimlerle, Freudenberger tükenmişliği; tükenme, kendi ihtiyaçlarını göz ardı etme, amacına bağımlı olarak ve kendini adayarak çok uzun ve yoğun çalışma, kendinden ve yönetimden gelen baskıyı hissetme ve hastalarına çok verici olma semptomu olarak tanımlamıştır. Yardım hizmeti veren profesyonellerin büyük bir başarı elde etmek için hem kişisel hem de profesyonel yaşamında büyük bedel ödediğini belirtmiştir (Roth ve Gold, 1993: 33).

Freudenberger (1977), tükenmişlik yaşayan kişilerde artan katılık, yeni bir konuya ya da programa karşı direnç, değişime karşı esneksizlik gözlemlendiğini vurgulamıştır. Tükenmişlik yaşayan kişilerin kendilerinden kaynaklanan durumlarını göremediklerini,



tam tersi etraflarındaki her şeyde ve herkeste hata bulduklarını, kurumları hakkında yakındıklarını ve başkaları tarafından yapılan önerilere ve çabalara olumsuzca tepki verdiklerini belirtmiştir. Ayrıca bu bireylerin, isyankar bir grubun parçası olmadıklarını, tam tersi, işlerini evlerine götüren, geç saate kadar ofiste çalışan kişiler olduklarını belirtmiştir. Freudenberger katılık, asabiyet, olumsuzluk ve verimsiz çaba gibi belirtiler yaşanmaya başladığında, bu belirtilerin aslında tükenmişlik yaşayan kişinin yaşadığı acının gözyaşları olduğunu düşünmektedir.

Freudenberger'a göre tükenmişlik aşamalı olarak gelişirken, bunun acısını çeken kişiler ne yaşadıklarının farkında olmazlar; kendilerini başkalarının çalışmakta zorlandığı sınırlı, olumsuz, katı ve depresif bir insan olarak algılamazlar; gerçek olanın ise tam tersi bir durum olduğuna inanırlar. Bu kişiler, herkesten daha fazla çalışıp, insanüstü görevleri üzerilerine alırlar ve hatta sağlıklarını tehlikeye atarlar. Çabaları sonuçsuzdur ve takdir görmezler. Sadece uykusuz gecelere ve fiziksel zararlara yol açarlar. Tükenmişlik yaşayan kişiler kimsenin onlar kadar çaba harcamadığını önemsemediğini düşünürler. Çevrelerinde hiç arkadaşları olmadığı kanısındadırlar (Freudenberger, 1977: 26).

Freudenberger, tükenme belirtilerini kliniklerde ücretsiz olarak çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Gönüllülerin birçoğunun yaklaşık bir yıl büyük bir heyecanla çalıştıklarını ama daha sonraları eğitimlerine yatırılan onca çaba, zaman ve kaynaktan sonra "daha fazla dayanamayacağım! " diyerek işlerini ani bir şekilde bıraktıklarını görmüştür. Bu gözlem ve yaşantılardan yola çıkan Freudenberger tükenmişlik, başarısızlık, yıpranma, aşırı yükleme sonucu ortaya çıkan enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan isteklerin ortaya çıkardığı bireyin iç kaynaklarında enerjisinde tükenme durumu olarak açıklamıştır. Freudenberger hastalarını gözleyerek; hayatlarındaki anlam kaybı, aile, arkadaş ve meslektaşlarla geçinme yetersizliği, evlilik veya kariyerde hayal kırıklığı, yorgunluk, hüsrana ve birinin huzurunu korumak için yüksek enerji belirtilerini tespit etmiştir (Üngüren, 2010: 2923).

Freudenberger'ın tükenmişlik hakkındaki görüşüne göre düş kırıklığı, asabiyet, tükenme yaşayan bireyler, kendilerine acımayan, yüksek standartlar belirleyen ve onların peşinden gözü kara bir şekilde giden kişilerdir. Bu kişiler kendi memnuniyetsizliğini

destekler ve yaptığı hiçbir şey onlara yeterli gelmez. Her başardıkları şey, onlar için geride istenen başka bir şey bırakır. Bu kişiler, daha fazlasını yapmak, daha fazlasını başarmak ve daha iyi olmak için kendilerine acımazlar. Kendilerini olduğu gibi kabullenmekte zorlanırlar ve başkalarının onları kabul etmeyeceğinden korkarlar. Sürekli çalışarak kendi sağlığının limitlerini zorlarlar ve hiçbir zaman işlerinden doyum almazlar. Bu semptomlar; tükenme, depresyon, duyarsızlaşma, düş kırıklığı, öfke, memnuniyetsizlik, sürekli doyumsuzluk hissidir (Freudenburger, 1983:43).

Özet olarak, Freudenberger tükenmişliği; kişinin beklediğini alamadığı bir ilişkiye, hayat yoluna ve amaca bağlılığından yaşadığı yorgunluk ve düş kırıklığı durumu olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle, beklenti düzeyi dramatik olarak gerçeğin tersi ise ve kişi beklentisine ulaşmak için ısrar ediyor ise tükenmişlik kapıdadır (Freudenberger, 1980; Akt: Roth ve Gold, 1993).

#### **2.4.2. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli**

Maslach modeline göre tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyuta sahiptir ve bu üç boyutu ölçebilmek için Maslach 22 maddeyi kapsayan bir “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” geliştirmişlerdir (Maslach ve Jackson 1986: 33).

#### **Duygusal Tükenme**

Kişi, duygusal kaynaklarının tükendiğini hissederek duygusal bir yorgunluk yaşamaya başlamakta ve çalıştığı örgüte karşı eskisi gibi özverili ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir (Çalışkur, 2007: 3). Gerginlik ve engellenmişlik hissi duyan kişilerde bir sonraki gün tekrardan işe gitme zorunluluğu büyük bir endişeye sebep olmaktadır. Bu durum ise, istihdam koşullarından tatminsiz olan bireyin, yıkıcı ve aktif bir eylemle bahane uydurarak işe gitmeme, geç gitme, işten ayrılma gibi davranışlarına neden olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 157).

## **Duyarsızlaşma**

Çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı duygudan yoksun ve umursamayıcı bir şekilde davranmaları, onlara insan değilmiş gibi davranmalarıyla kendini göstermektedir (Aslan vd., 2005). Duyarsızlaşmaya uğrayan çalışanlarda, karşısındakini aşağılayıcı bir üslup kullanma, insanları kategoriye ayırma, katı kurallar koyarak işi yerine getirme ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini düşünme gibi davranışlar görülmektedir (Torun, 1997: 47).

## **Kişisel Başarı Hissinde Azalma**

Kişisel başarı hissinde azalma, kişinin kendi ile ilgili düşüncelerinde kendini olumsuz olarak nitelendirmesi sonucunda ortaya çıkar. Bunun sonucunda işe ve iş gereği iletişim kurulan kişilere karşı yetersiz kalma ve başarısız olduğunu hissetme gibi durumlar ortaya çıkar. Kişi bu gibi durumlarda yerinde saydığını, hatta gerileme kaydettiğini ve gösterdiği çaba ve özverinin bir faydası dokunmayacağını düşünür (Torun, 1997: 47).

Bazı çalışmalarda tükenme bir evreden diğer evreye geçilen bir süreç değil, süreklilik arz eden bir olgudur (Kaçmaz, 2005: 29). Bu sürekli olgunun evreleri aşağıdaki gibidir:

1. Evre - Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm): Bu evrede birey, aşırı bir umutluluk hali, yüksek miktarda enerji ve gerçeği yansıtmayan boyutlarda mesleki beklenti halinde olmakta ve böyle bir görüntü sergilemektedir. Birey için mesleği her şeyden önemli olmakta ve uykusuzluğa, gergin çalışma şartlarına rağmen enerjisini sadece işinde kullanarak üst düzeyde bir uyum sağlama çabası içinde bulunmaktadır.

2. Evre- Durağanlaşma Evresi (Stagnation): Bu evrede bireyin istek ve umudunda bir azalış meydana gelmektedir. İş hayatıyla ilgili olarak karşılaştığı güçlüklerin farkına varmaya başlamış ve giderek bundan rahatsızlık duymaya başlamıştır. Ayrıca bütün hayatının “is” olması, birey tarafından sorgulanmaya başlanmıştır.

3. Evre-Engellenme Evresi (Frustration): Birey bu aşamada insanları, sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştiremeyeceğini anlamakta ve yoğun bir endişeye kapılmaktadır. Bu noktada başa çıkma stratejilerini harekete geçirme (adaptif savunma),

başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme (maladaptif savunma), durumdan kendini çekme veya kaçınma olmak üzere üç yoldan birine girilmektedir.

4. Evre – Umursamazlık Evresi (Apathy): Bu evrede kişi çok fazla bir umutsuzluğun, inançsızlığın ve duygusal bir kopmanın içerisine girmektedir. Mesleğini sadece sosyal bakımdan güvende hissetme ve ekonomik amaçlar açısından yapmakta ve bundan artık hiçbir zevk almamaktadır. Yani artık meslek, kişinin kendini gerçekleştirme, geliştirme ve iş doyumuna ulaşma aracı olmaktan çıkıp sorun yaratan ve mutsuzluk veren bir durum haline gelmektedir.

### **2.4.3. Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli**

Pines (Pines vd., 1981, Pines ve Aranson, 1988, Pines, 1993) tükenmişlik kavramını, psikolojinin temel teorilerinden olan varoluşçu yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır. Bireyin temel ihtiyaçlarının anlam ve önemini önemli rol oynadığı, tükenmişliğin motivasyon yaklaşımını geliştirmiştir. Modelin temel varsayımı yüksek motivasyonlu kişilerin tükenmişliğin ilk adayları olduğudur. Başlangıç motivasyonu yüksek olmayan bir kişi stres, yabancılaşma, depresyon, varoluşsal bir kriz ya da yorgunluk gibi durumları yaşasa bile, tükenmişlik yaşamazlar (Pines, 1993: 41).

Pines, Aronson ve Kafry, ilk çalışmalarında tükenmişliği, bıkkınlık ile birlikte ele almakta olup, her ikisinin de belirtilerinin aynı olduğu, ama merkezlerinin farklı olduğunu belirtirler (Pines vd., 1981: 15) Daha sonra bu yaklaşımlarından vazgeçmişlerdir (Pines ve Aranson, 1988: 9).

Pines, kişilerin hayatlarında ölümden dolayı mana aramakta olduklarını, tükenmişliğin ise bu manayı bulamamalarından dolayı ortaya çıktığını belirtmektedir. Daha önceleri insanlar, hayatlarına din üzerinden anlam kazandırmışlardır. Günümüzde ise, çoğu kişi hayatlarındaki anlamı iş üzerinden aramaktadır. Bireyler hayatlarına anlam kazandırmak için işe odaklandıklarından, başarısızlık yaşamaları veya işin anlamını kaybetmesi durumunda varoluşsal kriz ortaya çıkabilmekte ve dolayısıyla tükenmişlik yaşanabilmektedir (Pines, 1993: 34).

Pines (2000), psikodinamik varoluşçu perspektiften mesleki tükenmişliğin tedavisi üzerine çalışmalar yapmıştır. Psikodinamik teoriye göre kişiler çocukluk anılarını tekrarlayabilecekleri meslekleri seçerken, varoluşçu teoriye göre insanlar meslekleri yolu ile varoluşlarına anlam katmak ister ve buna göre meslek seçimi yaparlar. Pines, mesleki tükenmişlik tedavi edilirken bu teoriler ışığında kişinin mesleğini seçme sebebinin tespit edilerek ve kişiyi başarısızlığa götüren sebepler ortaya çıkarılarak bunların tükenmişliğe etkisinin araştırılması gerektiğini öne sürmüştür. Yaptığı çalışmalar sonucunda insanların yaptıkları işlerin önemli olmadığına ve insanlığa olumlu bir katkı sağlayamadıklarına inanmalarının tükenmişliğin en önemli sebebi olduğunu ortaya koymuştur.

Pines ve Aranson'a göre tükenmişlik, varoluşsal anlam duygusunu elde etme arayışı içinde yaşanan hayal kırıklığının, kademeli bir sürecin nihai sonucu olarak ortaya çıkar. İdealist insanlar çok çalışırlar, çünkü onlar hayallerindeki büyük resmi oluşturmayı ve varoluşlarına anlam kazandırmayı işlerinden beklerler. Çalışanların niyet ve beklentileri ile deneyimlerin eşleşmemesi tükenmişliğe yol açmaktadır. Yüksek motivasyonlu, idealist ve hedef odaklı çalışanların neden tükenmişlik yaşadıklarını bu teori açıklamaktadır. Başka bir deyişle, varoluşsal perspektifi, çalışanların amaç ve beklentilerinin derin köklerinin, tükenmişliğin gelişmesine neden olduğunu göstermektedir. Pines bu açıdan hareketle, aynı dönemlerde yaptığı çalışmalarla, evlilik "çiftlerin tükenmişliği" gibi hayatın diğer alanlarına da tükenmişlik kavramını yaymıştır (Schaufeli ve Buunk, 2003: 404).

#### **2.4.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss (1998: 26) tükenmişliğin özünde stresin olduğunu ve stresin, kişinin olaylarla başa çıkma düzeyini aşmasıyla meydana geldiğini belirtmiştir. Cherniss'in 1980'de hazırladığı bu teori kişisel, kültürel ve örgüt ile ilgili değerleri içerir. Bu yaklaşıma göre, tükenmişlik stres ile başlayan psikolojik geri çekilmeyi içeren ve baş etme davranışları ile sona eren bir süreçtir. Bu yaklaşıma göre, iş talepleri ve işin gereklilikleri, kişilerin sahip oldukları kaynakların üstüne çıktığı zaman stres meydana gelmektedir (Cherniss, 1995: 7). Taleplerin, başa çıkma kaynaklarını aşması ile stres yaşayan birey, başa çıkma yolu olarak ilk önce stres kaynağını ortadan kaldırmak istemektedir. Eğer birey bu

stresin sebebini ortadan kaldırmayı başaramazsa iş ile ilgili psikolojik ilişkisini kesmeye çabalayarak duygusal yükünü hafifletmeye çalışmaktadır (Ok, 2002: 31-32).

Bu sürecin sonucunda motivasyonda düşme, müşteri, iş arkadaşları ve yöneticilere karşı olumsuz tutum geliştirme, iş yaşamı ile ilgili hedeflerini küçültme ve iş doyumsuzluğu, alaycı ve umursamaz davranışlar sergileme gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Cherniss, 1981: 103).

#### **2.4.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli**

Yardım amaçlı mesleklerde istihdam edilen kişilerde idealizm, enerji ve amaç kaybı bu modele göre tükenmişlik olarak tanımlanmaktadır. İş koşulları, müşteriden gelen talep yoğunluğu, ücretlerin yetersiz oluşu, mesai saatlerinin fazla olması, hedefle gerçekleşen arasındaki uçurum, bürokratik veya politik zorlamalar tükenmişliğe yol açan durumlardır. Edelwich ve Brodsky (1980) çalışmalarında birbirini izleyen süreçler sonunda tükenmişliğin ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Bu süreçinde idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma (apati) olmak üzere dört evrede gerçekleştiğini belirtmişlerdir:

*İdealistik Coşku:* Bu evre heves ya da şevk olarak da adlandırılabilir. İşe yeni başlanan dönemlerde görülen bu aşamada büyük umutlar, bol enerji, gerçekçi olmayan beklentiler vardır. Aynı zamanda hizmeti veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için ısrarlı bir istek vardır. Bu kişiler övülmeyi beklerken, genellikle gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşılır. Bu durumun etkisi ile ve işin kişiye verdiği hazzın uzun süre devam etmemesi nedeniyle kişi hayal kırıklığı yaşayarak tükenmişlik yolunda ilerlemeye başlar. Bu, sıklıkla çalışmaya başladıktan sonraki yaklaşık bir yılın sonunda oluşur (Baysal, 1995: 28).

*Durgunluk:* Bu evrede kişinin birinci aşamada gösterdiği mevcut enerji düzeyi düşmeye başlar, motivasyonu azalır, işle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşadığı görülür. Bu durum devam ettiğinde çalışan, işinden soğumaya başlar. Bireyin ilgisi daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışı faaliyetlere önem verme yönünde değişir (Sılığ, 2003: 13).

*Engellenme:* Bu evrede birey, mesleğini devam ettirip ettiremeyeceğini sorgulamaya başlar. Kişi zamanla başarılı olmak için gösterdiği çabaların yeterli olmadığını düşünmeye başlar. Bu düşüncenin altında iki neden yatmaktadır. Birincisi, çalışanın hizmet alan grubun ihtiyaçlarını karşılayamaması sonucu engellenmesidir. İkincisi de çalışanın hizmet alan grubun gereksinimlerini karşılamak için kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmesidir (Baysal, 1995: 29). Bireyin işinde sürekli engellenme yaşaması sonunda, birey üç yol izleyebilmektedir (Girgin, 1995: 20):

- Adaptif Savunmalar: Çalışanın bulunduğu durum ile bir denge kurarak kendisi tükenmişlikten korumasıdır.
- Maladaptif Savunmalar: Çalışanın sorunu görmezden gelerek iş performansını artırarak sorunu çözeceğini düşünmesidir.
- Durumdan Kendini Çekme: Çalışanın iş faaliyetlerini gerçekleştirirken kendisini işine vermemesidir.

*Duygusuzlaşma (apati):* Engellenmeye karşı kullanılan savunmak amaçlı doğal bir davranış biçimidir. Duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesmesi duyarsızlaşmanın tipik belirtileridir. Hizmet verilen kişiye karşı bir ilgisizlik ve zamanla onları aşağılama veya hor görme hissi oluşur. Bu kişiler dışardan görüldüğünde katı, soğuk ve ilgisizdir (Baysal, 1995: 29).

#### **2.4.6. Kaynakların Korunması Modeli**

Kaynakların korunması modeli, Hobfoll tarafından stres yaşantısı ile ilgili olarak ortaya atılan diğer bir modeldir. Bu modele göre, insanlar kendileri için değerli olan şeyleri elde etme ve onu koruma hissi içine girmektedir. Kişiler için değerli olan bu şeyleri elde etmeye yardımcı olan unsurlar “kaynaklar” olarak adlandırılmıştır (Hobfoll ve Lilly, 1993: 128).

Kaynakların korunması modeli iki ana ilke baz alınarak kurulmuştur. İlk olarak var olan kaynakların korunması, ikinci olarak, kaynak kayıplarının önlenmesi veya yeni kaynak

kazanımlarının sağlanması amacıyla eldeki var olan diğer kaynakların kullanılması gerekmektedir (Hobfoll ve Lilly, 1993: 129)

Kaynakların korunması modeline göre ilk zamanlarda yaşanan kaynak kayıpları gittikçe çoğalan, artarak devam eden kaynak kayıplarına dönüşebilmekte ve bu kayıplar da başlarda stres olarak algılanırken kayıpların sürmesi kişileri tükenmişliğe götürmektedir (Hobfoll ve Lilly, 1993: 129-130)

#### **2.4.7. İş Talepleri-Kaynaklar Modeli**

İş talepleri-kaynaklar modeli, kaynakların korunması modeline dayanılarak üretilen bir modeldir. Bu model, iş yeri çalışma koşullarının iki ana özelliğinin (iş talepleri ve iş kaynakları) organizasyona katılımı, çalışanların motivasyonunu ve sağlığını nasıl etkilediğini açıklamaktadır (Bakker ve ark., 2003: 393, Halbesleben ve Buckley, 2004: 859).

İş talepleri, çalışanlar üzerinde psikolojik ve fizyolojik yaptırımları olan iş ile ilgili fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel iş özellikleridir. Özellikle çalışanların iş yerindeki taleplere uyum gösterme becerilerinin yetersiz kaldığı durumlarda çalışanlar stres ve sıkıntı yaşamaktadırlar. İş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması iş talepleri kaynaklar modelinin değişkenleri olmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 293, Wright ve Hobfoll, 2004: 389).

İş kaynakları, iş taleplerinin psikolojik ve fiziksel etkilerini azaltan, iş hedeflerine ulaşmada yardımcı olan, sürekli öğrenme ve kişisel gelişim isteklerini uyandıran, iş ile ilgili fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özellikleri içermektedir. Zaman kontrolü, performans geri bildirim, iş arkadaşlarıyla güvenilir ilişkiler çalışanların sahip olabileceği iş kaynakları arasında sayılmaktadır (Bakker ve ark., 2003: 393).

İş talepleri-kaynaklar modeli, iki iş faktörü arasındaki karşılıklı etkileşimden çok, bu faktörlerin yaptıkları esas etkileri dikkate almaktadır (Bakker ve ark. 2003, Halbesleben ve Buckley, 2004: 860).



## 2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Yapılan literatür araştırmalarında tükenmişliğin sonuçlarının, bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki aşamada incelendiği görülmüştür ve bu çalışmada da bu şekilde ele alınacaktır.

### 2.5.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişliğin bireysel sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok araştırılan konu tükenmişliğin depresyon etkisidir. Depresyon ile tükenmişlik arasındaki ilişki, duygusal tükenmişlik boyutunda daha çok gözlenmektedir (Leiter ve Durup, 1994: 370). Depresyon ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmalarda, tükenmişliğin hem depresyona sebep olabileceği hem de depresyon sonucu oluşabileceği tespit edilmiştir.

Aşırı stres altında çalışanlarda duygusal tükenme görülebilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte ve bu da çalışanlarda yorgunluk, bitkinlik, enerji kaybı ve boşlukta olma hissine yol açmaktadır. Bu durumdaki çalışanlar yeni bir güne başlamakta çok zorlanmaktadır. Bireyin yaşadığı gerginlik yorgunluk hissine ve uykusuzluk problemine yol açmaktadır. Bireyin uykusunda gördüğü kötü rüyalar veya kabuslar, bunun yol açtığı tedirginlik ve korkular, kaygı düzeyini artırarak işinde her şeyin ters gideceği duygusuna sebep olmaktadır. Artan yorgunluk ve gerginlik düzeyi bireylerin bağışıklık sistemini olumsuz etkileyip viral rahatsızlıklara (grip, soğuk algınlığı gibi) yakalanma olasılığını artırmakta, baş ağrısı ve psikolojik şikayetler ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında bireyi depresyon, sıkılma, dikkat dağınıklığı, kararsızlık ve unutma davranışları gibi fiziksel ve psikolojik durumlar yaşanmasına neden olmaktadır (Sürvegil, 2005: 89).

Tükenmişlik durumu; bireyin evlilik ve aile yaşantısında problemlere, uykusuzluğa, kendini toplumdan izole etmesine neden olmaktadır (Aktuğ vd., 2006: 96). Bununla birlikte; kayıtsızlık, unutkanlık, değişime direnç gösterme, cesaret kırılması (Işıkhan, 2004: 53), bıkkınlık, kızgınlık, sinir bozukluğu, hoşgörüsüzlük, depresyon, öz saygıda azalma, duyarsızlık, umutsuzluk gibi duygusal tepkiler; solunum hızlanması, yüksek

kolesterol, baş ağrısı ve dönmesi, bitkinlik, yorgunluk, kalp ve mide sorunları, cilt hastalıkları, nefes almada güçlük, alerji, sırt ve göğüs ağrıları (Sürgevil, 2006: 88) gibi fiziksel tepkiler; insanlarla alay etmek, onları beğenmemek, saldırganlık, vurdumduymazlık, çevre ile ilişkileri kesmek gibi çeşitli davranış bozuklukları da bireysel tükenmişlik sonuçlarına örnek olarak gösterilebilir (Izgar, 2001: 21-29).

Tükenmişliğin en belirgin sonuçlarından biri; bireyin enerji seviyesinde görülen kayıptır. Enerji seviyesinde görülen dikkat çekici bir azalma bireyde bir şeylerin yolunda gitmediğinin bir göstergesidir. Bu durum beslenme bozuklarından da kaynaklanabilir. Yemeğin hızlı yenmesi, yemek saatlerinin geçiştirilmesi bireyin direncinin düşmesine yol açabilir. Buna bağlı olarak bireyde sırt ve boyun ağrıları, sindirim sistemi rahatsızlıkları görülebilir. Birey bu durum karşısında kötü alışkanlıklara yönelebilmesi, alkol ve ilaç bağımlılığı gibi davranışsal bozukluklarda bulunması muhtemeldir. Ruhun ve fiziksel yıpranmış bireyler yaşadıkları olumsuz koşullardan uzaklaşma çabasıyla antidepresan veya uyku ilaçları kullanabilmektedir. Bu bireylerde gerek kullandığı ilaçlar gerekse de yaşadığı tükenmişlik sendromlarına bağlı olarak yaşadığı dikkat eksiliği nedeniyle kazalara yol açma olasılığı yüksektir (Karasu, 2009: 49).

Tükenmişlik, bireyin yalnızca fiziksel durumuyla ilgili değil, aynı zamanda psikolojik ve ruhen durumuyla da ilgilidir. Tükenmişlik, bireyin kendisine olan saygısında ve başarı hissinde azalmaya yol açmaktadır. Tükenmişlik yaşayan kişi işinde kendini kötü hissetmektedir. Bu durumda yaptığı işin kalitesini ve etkinliğini olumsuz etkilemekte ve sonuç olarak zamanla kendisini suçlama davranışlarına girmektedir. Bu durum bireyin insanlardan koparak giderek yalnızlaşması ve asosyalleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca zamanla kendisini yorgun ve kötü hisseden bireyin, insanlara karşı toleransı düşmekte, çabuk sinirlenmekte, öfke kontrolünü sağlayamamaktadır. Bu negatif hisler kişide şüphecilik veya paranoya davranışlarına yol açmaktadır. Tükenmişlik duygusuna kapılan birey etrafındaki kişilerin onun hayatında engel teşkil ettiğini düşünür. Bunun yanında giderek yalnızlaştığını düşünen tükenmiş kişi, kimsenin yaptığı işi yapamayacağı ve sadece kendisinin yapabileceği gibi hislere kapılarak aşırı riskli işlere

girme eğiliminde bulunabilir. Bu durumu kendisine ve çevresine işe yaradığını ispatlamak için bir fırsat olarak görebilir (Sürvegil, 2006: 90).

### **2.5.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları**

Çalışanların yaşadığı tükenmişliğin kendileri üzerinde olumsuz sonuçları olduğu gibi örgütler üzerinde de olumsuz etkileri bulunmakta olup; çalışanların işlerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları enerjileri azalmakta, ayrıca yapılan iş üzerinde az bir kontrolün olduğu veya hiç kontrolün olmadığı hissedilmesi çalışanların iş ile ilgili problemlerin çözülmesi için gerek duydukları güveni azaltmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanlar işlerinden uzaklaşmayı tercih etmektedirler (Singh vd., 1994, Fogarty vd., 2000, Low vd., 2001).

Tükenmişliğin örgütsel hayata olan etkileri genel olarak meslek başarısında düşme, iş doyumsuzluğu, hizmet verilen insanlara karşı yetersiz ilgi, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği olarak sıralanabilir (Sürvegil, 2006: 91).

Tükenmişliğin çalışma hayatında en çok görülen etkisi, bireylerin iş performanslarındaki düşüştür. Bu düşüş özellikle bireyin niteliksel özelliklerinde ve kalite düzeyinde kendini gösterir. Bunun sonucu olarak, motivasyonda düşüşler, sinirlilik artışları, itici davranışların ortaya çıkışı görülmektedir (Izgar, 2001: 23). Tükenmişliğin daha düşük etkinliğe ve verimliliğe sebep olması sonucunda, bireyin iş doyumunu düşmekte, örgüte ve işe olan bağlılığı azalmaktadır (Maslach vd., 2001: 406).

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği diğer bir sorun da dikkat dağınıklığıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya toplayamayan bireylerin yaptığı iş eksik ve hatalı olabilir. Bu dikkat dağınıklığın daha ileri boyutlara ulaşması, iş yerinde kazaların ve yaralanmaların ortaya çıkmasına da sebep olabilir (Sürvegil, 2006: 91-92).

Tükenmişlik aynı zamanda kişinin, çalışma arkadaşlarıyla ve hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerini de değiştirmektedir. Maslach ve Pines'in (1977) yapmış oldukları araştırmada, tükenmişliği yoğun olarak yaşayan bireylerin daha sabırsız, huysuz ve daha az hoşgörülü oldukları ile müşterileriyle aralarına mesafe koydukları ortaya çıkarmıştır (Aktaran: Cordes vd., 1993: 638). Bu bireyler zamanla karşılarındaki insanları birer

nesne gibi görmeye başlamakta, onlara gösterdikleri ilgi azalmaktadır. Sadece sunulan hizmetin kalitesi düşmemekte, müşteri ihtiyaçları da önemsenmemektedir. Sonuç olarak birey; düşüncesiz, saygısız, kaba bir davranışla yaptığı işi devam ettirmeye başlar ve bu durum müşteriyi rahatsız ederek örgütün zarar görmesine sebep olur (Izgar, 2001: 25).

Tüm bu sonuçların yanı sıra tükenmişlik; işe gelmeme, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri ile de yakından ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 406). Tükenmiş kişi tüm iş sahasını terk ederek, tamamen farklı bir alanda, yeni bir işte çalışmaya başlayabilir (Sürgevil, 2006: 92). Tecrübeli çalışanların işlerine gösterdikleri özveriye azaltmaları ve emekliye ayrılmak istemeleri tükenmişliğin sonuçları arasındadır (Tuğrul vd., 2002: 2).

## **2.6. Tükenmişliğin Önlenmesi**

Literatürde tükenmişliği önlemek ve onunla basa çıkmak için yapılabilecekler bireysel, örgütsel ve iş arkadaşları düzeyinde olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır. Bireysel ve örgütsel ve iş arkadaşları çevresinde geliştirilen stratejiler, tükenmişliğin azaltılmasına katkı sağlamak ve baş edilemeyen boyutlara ulaşmasını engelleme açısından çok önemlidir. Bu çalışmada tükenmişliği önlemek ve baş etmek için geliştirilen yöntemler; bireysel, iş arkadaşları ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır.

### **2.6.1. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler**

Başkalarına yardım edip onlarla ilgilenmek, çok özveri isteyen bir iştir. Tükenmişliğe uğramadan bu tür işlerde başarılı olabilmek için, hem fiziki hem de ruhsal olarak çok güçlü bir insan olmak gerekir (Örmen, 1993: 41). Tükenmişlik sendromu ile baş edebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde, bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.

Kişi meslek seçimi sırasında o meslek hakkında yeterince donanıma sahip olmalı, yapılacak işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir. Böylece kendi kişisel özellikleri ile iş arasındaki uyumun derecesini bilir ve seçimini buna göre yapar. Mesleğe başladığında meslektaşlar ve yöneticiler ile iyi ilişkiler kurmalı, gerektiğinde destek ve yardım istemekten kaçınmamalıdır. Kişi elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmalı,

ancak gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına da girmemelidir. İnsan birey olarak sınırlılıkları olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmeli, hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içerisinde ve gücü yettiğinde yardım edebileceğini unutmamalıdır. Ayrıca kurumun sınırlılıklarını aşamayacağını ve buna gerek olmadığını da farkında olmalıdır. Her şeyin kişinin kendi kontrolünde olması, mükemmel olması, herkesi memnun etmek zorunda olması, kimseyi incitmemesi gibi inanç ve algıların terk edilmesi ve buna göre düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir (Kaçmaz, 2005: 31).

Kişi iş yaşamı ile iş dışındaki yaşamı yani aile ve arkadaşlarla geçirilecek zamanı birbirinden ayırt etmelidir. Zamanının tümünü işine vermek yerine sosyal aktivitelere ve spora vakit ayırarak dengeli bir yaşam tarzı kurmalıdır. Çünkü sosyal ilişkilerine önem veren ve hobilerine zaman ayıran kişiler daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Ayrıca işyerinde de rutin alışkanlıklar edinmek yerine bazen değişiklikler yapmak faydalı olabilir. Örneğin her gün öğle tatilini aynı kişilerle geçirmek yerine farklı insanlarla geçirmek veya yeni insanlarla tanışmak bu kapsamda sayılabilir (Polatçı, 2007: 90).

İnsanlar, kronik stres altında oldukları zaman sık bir biçimde kaslarının gerilmesi gibi fiziksel belirtiler gösterirler. Çalışan bireyin, duygusal stresle baş etmede yalnız kalması, bütünüyle çekilmesi ya da bu durumdaki diğer kişilerin varlığının, kendisi için bir destek grubu oluşturmasını temel alması, tükenmişlik olgusu ile mücadele edebilmesine yardımcı olmaktadır. İnsanlar iş stresi ile başa çıkmak için yeni yollar öğrenebilir. Davranışsal yaklaşımlar, stres aşılama, gevşemek, derin nefes almak, zaman yönetimi eğitimi, akılsal duygusal davranış terapisi, ekip kurma, meditasyon işyerindeki stresi azaltma teknikleri olarak bireylere katkıda bulunmaktadır (Baysal, 1995: 48).

Bristol Üniversitesi'nden Dr. Johnstone tükenmişliği önleme amaçlı kişisel düzeyde geliştirilebilecek stratejileri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Çalgan, 2009: 69):

- Tükenmişliğin farkında olun: Riskli bir alanda çalıştığınızı bilenler koruyucu önlemleri daha kolay alırlar. Ayrıca örgütsel düzeyde de tükenmişliğin farkında olunması gerekir.

- Kendi kendinizi denetlemek: Stres bir yere kadar performansı arttırır. Ancak kritik olan bu noktanın nerede olduğunu bilmek ve bu noktanın aşıp aşılmadığının farkında olmaktır. İş yükünün azaltılması daha başarılı olmanızı sağlar.
- Stres etkenlerinin tanımlanması: Olumlu ve olumsuz etkenleri saptayıp, bunların çözüm yollarını geliştirerek uygulamaya koymaktır. Çünkü bir sorunu çözmeye yönelik küçük adımlar bile kendinizi iyi hissetmenize yol açmaktadır.
- Beklentilerin ve zorunlulukların gözden geçirilmesi: Aşırı yükümlülüklerden kaçınmak için bazı işleri üzerinizden atmaya çalışın.
- Yüklendiğiniz rollerin sizinle çatışanlarını ele alarak onların yerine getirmediğinizde neler olacağını düşünün ve ona göre önemli olanlara öncelik verin.
- Israrcılık ve müzakerecilik yetilerinizi geliştirin: Bunlar aşırı yüklenmekten kaçınmak için gerekli yetilerdir. İnsanlara karşı açık olun ve yerine getiremeyeceğiniz sözler vermeyin.
- Sizi ruhen besleyen ve eksilten şeyleri saptayın: Bunların denge içinde olmasını sağlayın. Buna emosyonel denge denir. Zaman içinde bu denge bozulursa iç rezervleriniz tükenir. O nedenle kendinize zaman ayırmasını bilin. Bunu bir bencillik olarak değil, dengenin yerine oturtulması olarak görün.
- İşinizdeki başarılı kriterleri görün: Gerçekçi olarak koyduğunuz bu hedefleri değer verdiğiniz şeylerden seçin ve onlara ulaşmak için gerekli yolları öğrenin.
- Yardım ve destek ağlarının gözden geçirilmesi: Tükenmişlik sadece sizin sorunuz değildir. Hizmetleri sunanların ve birlikte çalıştığınız ekibin de sorunudur. Sorun kişiden değil genellikle işin doğasından kaynaklandığı için resmi veya resmi olmayan destek ve yardım ağları kurulması için çaba gösterin.

### **2.6.2. İş Arkadaşları Düzeyinde Yapılması Gerekenler**

Aynı iş yerinde çalışan kişiler arasında yakın ilişkiler kurulması bu kişilerin birbirlerine verdikleri destek açısından çok önemlidir. Zaman zaman iş ile ilgili olmayan konularda konuşmak, birlikte güzel zaman geçirmek, birbirlerinin sorunlarına yardımcı olmak çalışanlar arasında daha sıcak bir ilişki kurulmasını sağlayabilir (Polatçı, 2007: 91)

Çalışanlar arasındaki görevler adil bir biçimde dağıtılmalı ve uyumlu bir takım çalışması yapılmalıdır. Herkesin rolü net tanımlanmış olmalı, belirsizlikten kaçınılmalı ve rol çatışmaları engellenmelidir. Bu şekilde doğabilecek olası problemler önlenmiş olur ve hizmet kalitesi artar. Meydana gelebilecek anlaşmazlıklar sorun büyümeden konuşulmalı, tartışılmalı ve kronikleşmeden çözümlenmelidir. Ayrıca tecrübeli çalışanlar deneyimlerini yeni başlayanlarla paylaşmalı, böylece kişiler sorunlarla karşılaştıkları takdirde nasıl bir yol izlemeleri gerektiği hususunda bilgi sahibi olmalıdır (Kaçmaz, 2005: 31).

### **2.6.3. Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler**

Çalışanlar her ne kadar kendilerini tükenmişlikten uzak tutmaya çalışsalar da örgüt politikaları ve yapılarındaki yanlış uygulamalar da tükenmişliğe neden olmaktadır. Çalışanların kendi başlarına tükenmişlikten korunması yeterli olamamaktadır. Bu nedenle tükenmişlikle mücadelede çalışanlar ve örgüt ortak çalışmalar yaparak bu durumu lehlerine çevirmelidirler. Sağlanacak örgütsel yöntemlerle tükenmişlik yaşanması engellenebilmektedir. Bu yöntemler çalışanlara hizmet içi eğitim imkanları sağlamak, örgütü geliştirmek, yetki devri ile sorumluluğu paylaşarak işleri kolaylaştırmak, çatışma yönetimini uygulamaya almak, makul hedefler belirlemektir. Rogers (1984), yönetici konumunda olan kişilerin tükenmişliğin olumsuz belirtilerini azaltmak için çeşitli yönetsel tedbirler alınabileceğini belirtmiştir. İşin yoğun olduğu zamanlarda ek personel ve donanım sağlamak, çalışanların kararlara katılma imkanlarını arttırmak, başarıları takdir etmek, verilen ödülleri eşit bir şekilde dağıtmak, kişisel ihtiyaçlar ve dinlenme için zaman ayarlamak, kişiler arası ilişkilerin tarzını değiştirmek, iletişim düzeyini azaltıp kalitesinde artış sağlamak ve kişileri yeni görevlere getirmek alınabilecek önlemler arasındadır (Izgar, 2001:29). Bu sayılan

önlemler örgüt tarafından yapılacak ve uygulanacak tedbirler olmaktadır. Çalışanlara hizmet içi eğitim sağlanarak, kendilerini işleriyle ilgili geliştirmeleri sağlanmalıdır. İşinde kaliteli olarak hizmet vermesi için çalışanların hizmet içi eğitim alması gerekmektedir. Bu eğitimlerle iş görenlerin işe bakış açısı ve işi algılaması olumlu yönde gelişme göstermektedir. İş yükünün hafifletilmesi için gerekli yetki devirleri sağlanmalı, iş orantılı bir biçimde bölüşülmelidir. Çalışanlar arasında yaşanması olası çatışmalar için önceden gerekli önlemler alınmalı, çatışma yaşandığı durumlarda örgüt bu durumu düzeltmek için harekete geçmelidir. Örgüt politikaları belirlenirken hedefler gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir. Bu yapılmadığı durumlarda, örgütün iş görenlerden aşırı beklenti içinde olması, çalışanların yaşadığı sorunları görememesi ile sonuçlanabilmektedir. Başarıların takdir edilip, makul düzeylerde ödüllendirilmesi, çalışanlara adil davranılması çalışanları örgüte daha çok bağlayıp, kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak algılamasına neden olacağından, bu tür önlemler ve yaptırımlar çok önemli olmaktadır. Çalışanların da her canlı gibi ihtiyaçlarının olduğu bilinmeli ve buna uygun dinlenme süreleri çalışanlara tanınmalıdır (Özgen, 2012: 116).

## **2.7. Tükenmişlikle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Tükenmişlik sendromu ile ilgili yurt içinde ve dışında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, yardım meslekleri, polisler, hemşireler, doktorlar, öğretmenler, bankacılar, çağrı merkezi çalışanları ve bunlar gibi insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerin çalışanları üzerinde yapılmıştır (Çiper, 2006: 96).

1976 yılından itibaren, tükenmişlik konusunda araştırmalar yapan Maslach tükenmişliği, insanlarla uzun süreli duygusal ödün gerektiren ilişkilerde bulunma sonucunda meydana gelen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak tanımlanmıştır. Bu üç boyut doğrultusunda Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) geliştirilmiştir. Ancak tükenmişliğin özünde “duygusal tükenme” boyutunun bulunduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliğinin bu boyuta eşlik eden değişkenler olduğu ileri sürülmektedir (Ergin, 1992: 153-154).

Cordes ve Dougherty (1993) yaptıkları çalışmada; hizmet verilen insanlarla olan ilişkilerin sıklık ve yoğunluğuna göre, meslekler arasında farklı duygusal tükenme



düzeylelerinin söz konusu olabileceğini ifade etmektedirler. Buna göre; bireyler arası sık ve yoğun etkileşim varsa duygusal tükenme düzeyinin daha yüksek, aksi durumda daha düşük; sıklık ve yoğunluk faktörlerinden birisi yüksek diğeri düşükse, duygusal tükenmenin orta düzeyde olacağı belirtilmiştir (Izgar, 2000: 52)

İspanya'da Diaz ve arkadaşları (1994) tarafından yapılan bir çalışmada; sağlık sistemindeki değişiklikler nedeniyle, uzman doktorların tükenmişlik düzeylerinin pratisyenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Aslan vd., 2005:5).

Ergin (1992) tarafından yapılan çalışmada doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeylerine bakılmış ve bu popülasyon üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik değerleri ve tükenmişliğin düzeyini yordayan bazı değişkenler belirlenmiştir. Bunların en önemlileri cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, iş doyumu, yalnız kalma isteği, iş değiştirme isteği, aile yaşamının etkilenmesi gibi değişkenlerdir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında doktorlara ve hemşirelere ilişkin bulgularda büyük benzerlikler olduğu görülmüştür.

Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996) tarafından yapılan bir araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerinin öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem tükenmişliği yordamada önemli bir etkisi olmadığı, 5 yıldan daha az çalışan öğretmenlerde kişisel başarı beklentisinin daha yüksek olduğu, 41 yaşından yukarı öğretmenlerinde yine kişisel başarı beklentisi puanlarının daha genç öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca eğitim düzeyinin tükenmişlik üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmüştür.

Izgar (2001) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu boyutlarında yaşadıkları tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve onların sorunlarını daha iyi tanımalarına yardımcı olarak, işlerinde verimli ve başarılı olmalarına katkıda bulunmak amaçlanmıştır 420 ilk ve orta dereceli okul müdürü üzerinde yapılan incelemeler sonucunda cinsiyet açısından tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre

kadın yöneticilerin erkeklere göre daha çok tükenmişlik yaşadıkları gözlenmiştir. Yaş ile tükenmişlik arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu alt boyutlarında en yüksek tükenmişliğin 21-30 yaş arası bireylerde görüldüğü tespit edilmiştir. Duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında en yüksek tükenmişlik yaşayan bireylerin boşanmış yöneticiler olduğu gözlenmiştir. Sahip olunan çocuk sayısına göre incelendiğinde hiç çocuğu olmayan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin çocuğu olanlara nazaran daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Branşa göre duygusal tükenme düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı, ancak diğer boyutlarda anlamlı farkların ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca mesleki kıdem arttıkça tükenmişlik düzeyinin düştüğü, okulda bulunan öğretmen sayısına göre anlamlı bir fark göstermediği ve öğretmenlik mesleğini ilk sırada tercih eden yöneticilerin tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Demir (1995) tarafından yapılan araştırmada, hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliği etkileyen bazı faktörler incelenmiştir. 131 hemşire üzerinde yapılan araştırma sonucunda, duygusal tükenme ile hemşirelerin yaşları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmezken, genç yaş grubunda duyarsızlaşma puanının, ileri yaş grubunda ise kişisel başarı puanının yüksek çıktığı görülmüştür. Ayrıca evli ve çocuğu olanların daha fazla tükendiği, 14 yıl ve daha fazla çalışanların daha az tükendiği gözlenmiştir. Servis sorumlu hemşirelerinin duyarsızlaşma oranı yüksek çıkarken, tükenmenin çalışılan klinikten etkilenmediği görülmüştür. Mesleği isteyerek seçen hemşireler, daha az duygusal tükenme yaşarken duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının mesleği seçme biçiminden etkilenmediği görülmüştür.

Aslan ve arkadaşlarının (1997) yapmış oldukları çalışmada, hekimlerdeki tükenme düzeylerinin cinsiyet, sosyodemografik ve işle ilgili değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Çalışmaya Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan 176 tıpta uzmanlık öğrencisi ile Adana ili merkez sağlık ocaklarında çalışan 101 pratisyen hekim katılmıştır. Çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçta erkek hekimlerde yaşla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, çalışma yılıyla duyarsızlaşma puanları arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Evli erkek hekimlerin evli kadın hekimlere göre kişisel başarı puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gelecekte

beklentisi olmayan, karamsar ve umutsuz kadın hekimlerin duygusal tükenme puanları gelecekte beklenmeyen erkek hekimlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Dursun (2000) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerde tükenmişlik ile yüklenme biçimi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, hizmet süresi ve genel özel yüklenme biçiminin öğretmenlerde işe bağlı stresle başa çıkma konusundaki tükenmişliği tek başına yormadığını, hizmet süresi ve genel yüklemeler arttıkça tükenmişliğin daha fazla yaşadığını göstermiştir. Peker (2002) tarafından yapılan araştırmada, anaokulu, ilköğretim ve lise öğretmenlerinde mesleki tükenmişliğin okul düzeyi, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem bakımından incelenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgular şunlardır: Öğretmenlerin öğrenim düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyleri anlamlı şekilde artmaktadır. Lise öğretmenleri ilköğretim ve anaokulu öğretmenlerine göre anlamlı şekilde daha fazla tükenmişlik göstermektedirler. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha fazla tükenmişlik göstermişlerdir. Mesleki kıdem öğretmenlerin tükenmişlik puanlarında anlamlı bir farka neden olmamıştır.

Barut ve Kalkan (2002) tarafından yürütülen çalışmada, Ondokuz Mayıs Üniversitesinin çeşitli fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri bazı değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini toplam öğretim elemanı oluşturmaktadır. Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyi "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ile ölçülmüştür. Verilerin analizinde tek-yönlü varyans analizi ve testi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, öğretim elemanlarının cinsiyetine göre duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken, bayanlarda duyarsızlaşmanın daha fazla görüldüğü, erkek öğretim elemanlarının ise kişisel başarı algılamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

## **2.8. Tükenmişlik ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Yapılan literatür araştırmasında algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların daha çok yurtdışında yapıldığı görülmüştür. Bu

araştırmalardan en önemlileri Walters ve Raybould (2007), Cropanzano vd. (1997), Armstrong ve Stassen (2004), Jawahar vd. (2007) ve Goldberg (2007) tarafından yapılmıştır. Ancak yurt içinde yapılan literatür araştırmalarında bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görölmüştür. Yurt içinde yapılan araştırmaların Aykan (2007), şimşek vd. (2008) ve Karacaoğlu ve Arslan (2013) tarafından yapıldığı görölmüştür. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmaların sonuçlarının genel olarak benzer olduğu görölmüştür.

Literatürde yapılan araştırmalarda bulunan en eski çalışma Cropanzano vd., (1997) tarafından bir otelin yeme-içme departmanlarında çalışan garsonlar üzerinedir. Bu çalışma neticesinde algılanan örgütsel destek ile duygusal yönlü tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş gibi alt başlıklar arasında olumsuz bir bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır.

Rhoades vd., (2001) tarafından algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve çalışanların tükenmişliği arasındaki ilişki üç çalışmada incelenmiştir. Çeşitli örgütlerden belirlenmiş 367 çalışandan oluşan bir örneklemede algılanan örgütsel desteğin örgütsel ödöller, prosedürel adalet ve yönetici desteği ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek duygusal bağlılıktaki geçici değişimlerle pozitif ilişkilidir ve algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığa neden olacağı değerlendirilmiştir. Algılanan örgütsel destek ile çalışanların tükenmişliği arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar arzu edilen iş koşullarının algılanan örgütsel destek sayesinde duygusal bağlılığın artmasını sağlayacağını, diğer taraftan çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacağını göstermektedir.

Armstrong ve Stassen (2004)'in yaptığı araştırmada da Rhoades vd. (2001) tarafından yapılan araştırma ile benzer sonuçlar ortaya çıkmış ve algılanan örgütsel destek ile duygusal tükenme kavramları arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Jawahar vd. (2007)'nin Amerika'da bir şirkette çalışan 171 kişi üzerinde yapılan araştırmada, Goldberg (2007) tarafından Amerika'nın California ve Colarado eyaletlerinde 46 çocuk ve genç tedavi etme kurumlarında çalışan kişilerle yapılan

araştırmada ve Walters ve Raybould (2007)'un Avustralya Queensland'deki otellerde çalışan garsonlarla yaptığı çalışmada da gene aynı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Yurt içinde yapılan araştırmalara bakıldığında, Aykan (2007) Kayseri'deki anaokulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algılarındaki artışın mesleki tükenmişliklerini azalttığını gözlemlemiştir. Yine, şimşek vd. (2008)'nin üniversitede görev yapan akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada da aynı bulgulara erişilmiştir.

Son olarak Karacaoğlu ve Arslan (2013)'ün yaptıkları çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki ve etkileşimi belirlemeye çalışmak için Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde 333 kişinin katılımıyla anket gerçekteştirmişler ve değerlendirme sonucunda çalışanlarca algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

**3. BÖLÜM**  
**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN**  
**ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**  
**YAŞLI BAKIM SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**3.1. Yöntem**

Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerine etkisini incelemek amaçlı yapılan bu çalışma mevcut durumu neden sonuç ilişkisi çerçevesinde değerlendirebilmek amacıyla nicel verilere dayalı olarak nicel araştırma yöntemlerinden olan keşfedici korelasyonel araştırma türünde tasarlanmış ve uygulanmıştır (Büyüköztürk vd., 2014: 15).

Nicel veri, deneklerden elde edilen verilerin sayısı, ölçüm gibi bir takım değerlerle ifade edilmesine nicel veri denirken, bu sayı ve değerlerin kullanılması ile yapılan analizlere de nicel veri analizi denir (Kıncal, 2014: 193).

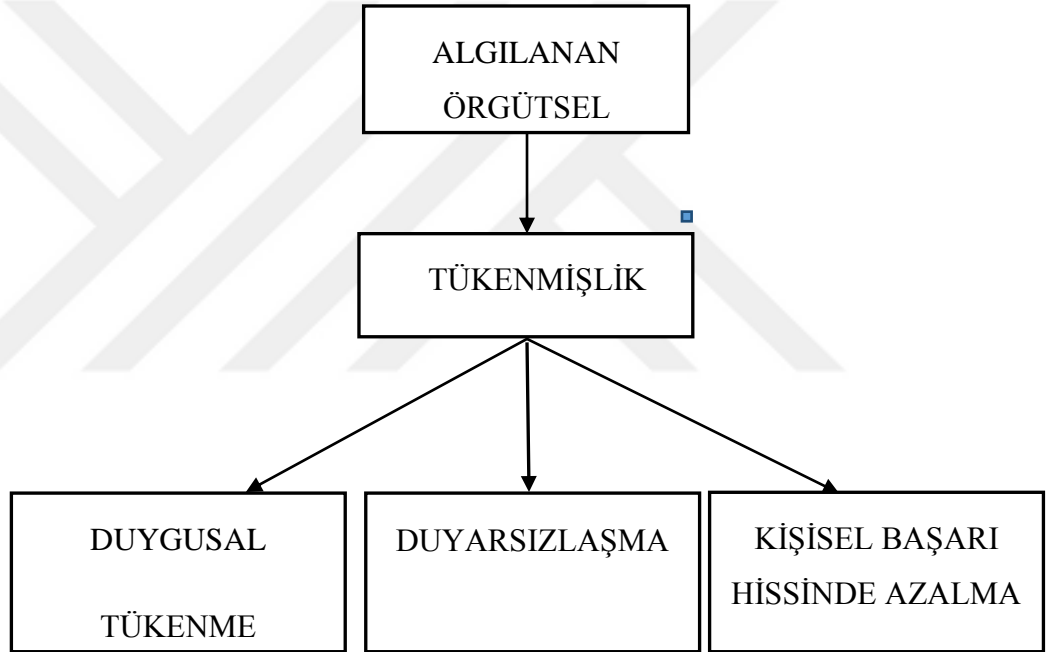
Korelasyonel araştırmalar, iki veya daha fazla değişken arasında etkileri belirlemek ve neden sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2014: 15).

Keşfedici korelasyonel araştırmaları ise değişkenler arası ilişkileri çözümlyerek önemli bir olayı anlamaya çalışmak için yapılan çalışmalara denir, ve keşfedici korelasyonel araştırma yönteminin uzak hedefi değişkenler arasında neden sonuç ilişkisini belirlenmesi olabilir (Büyüköztürk vd., 2014: 15).

### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Yaşlı nüfus sayısının artmasına paralel olarak ülkemizde son yıllarda yaşlı bakım evlerinin sayısının artış göstermiştir, bu alanda çalışacak nitelikli personele olan ihtiyaç daha da artmıştır. Bu çalışma, ülkemizde bu koşulların oluşması ile beraber bu alanda iş gören olarak çalışan bireylerin zor olan çalışma koşulları sonucu oluşan tükenmişliğin ölçülmesi ve kuruluş tarafından verilen örgütsel desteğin çalışanların tükenmişliklerine olan etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

### 3.1.2. Araştırmanın Modeli



Şekil 1.0. Algılanan Örgütsel Destek Modeli

### 3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda yukarıdaki model oluşturulmuştur. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır.

1- Algılanan örgütsel desteğin tükenmişliğin duygusal tükenmişlik alt boyutu üzerinde negatif etkisi vardır.

2- Algılanan örgütsel desteğin tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde negatif etkisi vardır.

3- Algılanan örgütsel desteğin tükenmişliğin kişisel başarıda azalma hissi alt boyutu üzerinde negatif etkisi vardır.

4- Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır.

5- Demografik özelliklere göre algılanan örgütsel destek düzeyi ve tükenmişlik düzeyleri farklılık göstermektedir

#### **3.1.4. Araştırma Evreni**

Araştırma Tokat ilinde yer alan Tokat Özel Hayat Bakım Merkezi'nde Kasım 2014 tarihi ile Ocak 2015 tarihi arasında iş gören olarak çalışmakta olan 103 çalışanın katılımı ile yapılmıştır.

#### **3.1.5. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı olarak yazar tarafından yapılan literatür taraması ve çalışmanın amacına uygun ölçek araması sonucunda 3 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek amaçlı oluşturulan 8 sayıdaki madde araştırmacı tarafından örnekleme uygun olarak geliştirilmiştir.

İkinci bölümde ise 22 madde ve 3 alt boyuttan oluşan ve beşli likert derecelendirmesine sahip olan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır.

*Maslach Tükenmişlik Ölçeği* Christina Maslach tarafından geliştirilmiş ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan 22 maddeden oluşan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından oluşan bir ölçektir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (5) her zaman, (4) çoğu zaman, (3) bazen, (2) çok nadir, (1) olmak üzere ifadelendiren beşli likert derecesine sahiptir (Demirtaş, 2014: 21)



Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları,

Duygusal tükenmişlik için: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20

Duyarsızlaşma için: 5, 10, 11, 15, 22

Kişisel başarı hissinde azalma için: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Ölçeğin Türkçe için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ergin (1992) ölçeğin yapı geçerliliğini için test etmek için yapmış olduğu varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel faktör elde etmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için Ergin, Cronbach alfa katsayısını .552 doktor ve hemşire üzerinde uyguladığı çalışmasında duygusal tükenme .83, duyarsızlaşma .65 ve kişisel başarı için .72 olarak tespit etmiştir (Koçak, 2009: 68-69)

Bu çalışmada ise Maslach Tükenmişlik Ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı, duygusal tükenme için .825, duyarsızlaşma için .667, kişisel başarı için .736 ve ölçeğin tamamı içinse .758 olarak tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Kullanılmıştır. Algılanan Örgütsel Destek ölçeği Seçil Önderoğlu tarafından 2010 yılında yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanan çalışmasından alınmıştır.

Önderoğlu (2010) çalışmasında ölçeği Eisenberg ve ark. (1986) tarafından kullanıldığı şekilde kullanmıştır. Eisenberg ve ark. (1996) tarafından ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörde toplandığı tespit edilmiş ve toplam varyansın % 48.3'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Eisenberg ve ark (1996) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri .97 olarak tespit edilmiştir (Akt. Önderoğlu, 2010: 33-34).

Türkiye’de farklı yazarlar tarafından yapılan ölçeğin güvenilirliği çalışmasında ise Uçar (2009) .88 ve Çakar ve Yıldız (2009) .83 olarak tespit etmişlerdir.

Bu çalışmada ise ölçeğimizin güvenilirliği .774 olarak tespit edilmiştir.

### **3.1.6. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırma da ;

- 1- Çalışmada kullanılan ölçeklerin istenen kavramları ölçtüğü
- 2- Çalışmaya katılan katılımcıların ölçek maddelerini tam ve doğru anladıkları
- 3- Katılımcıların ölçek maddelerine samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

### **3.1.7. Araştırma Sınırlılıkları**

Çalışmada bulunan sınırlılıklar,

- 1- Tokat ilinde yer alan Tokat Özel Hayat Bakım Merkezi'nde görev yapmakta olan çalışanlar ile yapılmıştır.
- 2- Çalışma Kasım 2014-Ocak 2015 tarihleri arasında sınırlı tutulmuştur.
- 3- Çalışmada katılımcıların sadece algıladıkları örgütsel destek ve tükenmişlik düzeyleri ölçülmüştür.
- 4- Çalışma algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerine olan etkisinin tespit edilmesiyle sonlandırılmıştır.

### **3.2. Bulgular**

Katılımcılardan ölçekler yardımıyla elde edilen veriler gerekli kodlamalar yapılarak SPSS 21 paket programına girilmiş ve tüm analizler SPSS 21 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada tanımlayıcı istatistik bilgilerin elde edilmesi için frekans, yüzde ve ortalama değerler hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerindeki etkisi Basit Doğrusal Regresyon analizi ile test edilmiştir.

Çalışmada tüm analizler için hata payı 0.05 olarak alınmış ve güven seviyesi % 95 olarak belirlenmiştir.

### 3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Demografik değişkenlerin incelenmesi sonucunda;

**Tablo 4.1. Yaşa ve Cinsiyete Göre Dağılımı**

		<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	69	66.99
	Erkek	34	33.01
Yaş	20-30 yaş	36	34.95
	31-40 yaş	46	44.66
	41 yaş ve üzeri	21	20.39

Yaşa ve cinsiyete göre katılımcıların dağılımı incelendiğinde, katılımcıların % 66.99'unun kadın ve % 33.01'inin erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yoğun olarak bulunduğu yaş grubunun % 44.66 ile 31-40 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. 20-30 yaş aralığında % 34.95 oranında katılımcı bulunurken 41 yaş ve üzeri katılımcıların oranının % 20.39 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.2. Medeni Durumu, Eş Çalışma Durumu ve Çocuk Sayısına Göre Dağılımı**

		<b>n</b>	<b>%</b>
Medeni Durum	Evli	79	76.70
	Bekâr	18	17.48
	Boşanmış	6	5.83
Eşiniz Çalışıyormu	Evli Değil	24	23.30
	Evet	46	44.66
Çocuk Sayısı	Hayır	33	32.04
	Çocuk Yok	21	20.39
	1 Çocuk	11	10.68
	2 Çocuk	41	39.81
	3 Çocuk	23	22.33
	4 Çocuk	7	6.80

Medeni duruma, eş çalışma durumuna ve çocuk sayısına göre yapılan incelemede ise katılımcıların çoğunluğunun % 76.70'inin evli olduğu tespit edilirken % 17.48'inin bekâr ve % 5.83'ünün boşanmış olduğu tespit edilmiştir. Eş çalışma durumu incelendiğinde % 23.30'unun evli olmadığı ve evli olanların toplam örneklem oranına göre % 44, 66'sının eşinin çalıştığı tespit edilirken % 32.04'ünün eşinin çalışmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %20.39'u çocuk sahibi değilken katılımcıların en çok 2 çocuk sahibi oldukları görülmüştür % 39.81. 3 çocuk sahibi olanlar ise % 22.33 olduğu tespit edilirken tel çocuğu olanlar % 10.68 ve 4 çocuk sahibi olanların en düşük orana % 6:80 sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.3. Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

	n	%	
Gelir	1000 TL ve daha az	62	60.19
	1001-2000 TL	28	27.18
	2001-3000 TL	9	8.74
	3001 TL ve üzeri	4	3.88

Katılımcıların gelir durumu incelendiğinde ise 1000 TL ve daha az gelire sahip olanların oranı % 60.19 ile en yüksek oran olurken geliri 1001-2000 TL olanların % 27.18 ve geliri 2001-3000TL arası olanların % 8.74 ve geliri 3001TL ve üzeri olanların oranı ise % 3.88 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

	n	%	
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	42	40.78
	Orta Öğretim	16	15.53
	Lise	27	26.21
	Ön Lisans	10	9.71
	Lisans	8	7.77
	Yüksek Lisans	0	.00
	Doktora <sup>***</sup>	0	.00

Katılımcılar eğitim durumuna göre incelendiğinde ise % 40'ının ilk öğretim mezunu olduğu, % 26.21'inin lise mezunu olduğu, % 15.53'ünün orta öğretim, ve % 7.77'sinin Lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.5. Mesleki Deneyime Göre Dağılımı**

	<b>n</b>	<b>%</b>
0-3 yıl	58	56.31
Mesleki Deneyim 4-6 yıl	30	29.13
7 yıl ve üzeri	15	14.56

Katılımcıların % 58'si 0-3 yıllık deneyime sahipken % 29.13'ü 4-6 yıllık deneyime ve % 14.56'sı ise 7 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

**Tablo 4.6. Unvana Göre Dağılım**

	<b>n</b>	<b>%</b>
Hasta Bakım Elemanı	83	80.58
Sağlık Personeli	7	6.80
Mesleki Personel	8	7.77
Unvan İdari Personel	1	.97
Diğer (Yardımcı Hizmetler- Mutfak-Güvenlik-Temizlik-Bakım Onarım)	4	3.88

Katılımcıların % 80.58'i hasta bakım elemanı iken % 6.80'ini sağlık personeli % 7.77 si mesleki personel, % 0.97'si idari personel ve % 3.88'i diğer (yardımcı hizmetler-mutfak-güvenlik-temizlik-bakım onarım) grubunda yer almaktadırlar.

### **3.2.2. Güvenilirlik Analizi**

Birçok alanda fiziksel yöntemlere dayalı ölçme araçlarının kullanıldığı gibi bu araçların kullanılmasının mümkün olmadığı durumlarda ölçme işlemleri geliştirilen ölçme araçları ile dolaylı olarak ölçülürler. Bu tür ölçüm araçları k adet sorudan oluşur çünkü tek bir soru ile bir özelliği ölçmek mümkün değildir. Kısacası birçok alanda fiziksel

ölçme araçları kullanıldığı gibi birçok alanda da bireylerin davranışlarını, tutumlarını ve benzeri özelliklerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşan ölçek ya da testler kullanılır (Alpar, 2014: 842)

Bu özellikleri ölçmek için kullanılan ölçek ya da testlerin güvenilirlik özelliğini yerine getirmesi gerekmektedir (Alpar, 2014: 843). Güvenilirlik, bir ölçüm aracında bütün soruların maddelerin birbirleri ile olan tutarlılığını ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır (Özdamar, 1999: 512).

Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemler vardır bu yöntemlerden en çok kullanılanı Cronbach Alfa katsayısıdır.

Cronbach alfa katsayısının değerlendirme kriterleri (Özdamar, 1999: 522)

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenirlindedir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

**Tablo 4.7. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

	Cronbach's Alfa	N
Algılanan Örgütsel Destek	.774	36

Yukarıdaki kriterler bazında algılanan örgütsel destek ölçeğimizin oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu ve sonuçların genelleştirilebileceğini söyleyebiliriz.

**Tablo 4.8. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

	<b>Cronbach's Alfa</b>	<b>N</b>
Duygusal Tükenmişlik	.825	9
Duyarsızlaşma	.667	5
Kişisel Başarı	.736	8
Maslach Tükenmişlik	.758	22

Yukarıdaki kriterler bazında Maslach Tükenmişlik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa katsayıları değerlendirildiğinde duygusal tükenmişlik alt boyutunun yüksek düzeyde güvenilir, Duyarsızlaşma, kişisel başarı ve genel tükenmişliğin oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz. Bu güvenilirlik seviyeleri bize ölçekten elde etmiş olduğumuz verileri genelleştirilebileceğimizi ifade etmektedir.

### 3.2.3. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

**Tablo 4.9. Algılanan Örgütsel desteğin Duygusal Tükenmişlik Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R <sup>2</sup>	F	p
Sabit	1.539	.466		3.031	.001			
Algılanan Örgütsel Destek	-.0325	.0282	-.259	5.300	.002	.48	233.108	.002



Algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenmişlik üzerinde olan etkisini tespit edebilmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenmişlik üzerinde -.259 düzeyinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (p=.002, p<.05). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenmişlik üzerinde 0,25 düzeyinde etkisi vardır. Aynı zamanda duygusal tükenmişlikte meydana gelen değişimin % 48'i hipotezimizi destekleyecek şekilde algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır (p=.002, p<.05).

**Tablo 4.10. Algılanan Örgütsel Desteğin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R <sup>2</sup>	F	p
Sabit	.970	.406		2.389	.019			
Algılanan Örgütsel Destek	-.0189	.0113	-.164	-2.673	.039	.27	422.798	.039

Algılanan örgütsel desteğin duyarsızlaşma üzerinde olan etkisini tespit edebilmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin duyarsızlaşma üzerinde -.164 düzeyinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (p=.039, p<.05). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel desteğin duyarsızlaşma üzerinde 0,16 düzeyinde etkisi vardır. Aynı zamanda duyarsızlaşmada meydana gelen değişimin % 27'si algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır (p=.039, p<.05).

**Tablo 4.11. Algılanan Örgütsel Desteğin Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R <sup>2</sup>	F	p
Sabit	3.510	.427		8.216	.000			
Algılanan Örgütsel Destek	-.121	.119	-.101	-2.021	.026	.12	245.043	.026

Algılanan örgütsel desteğin kişisel başarı hissinde azalma üzerinde olan etkisini tespit edebilmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin kişisel başarı hissinde azalma üzerinde -.101 düzeyinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (p=.026, p<.05). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel desteğin kişisel başarı hissinde azalma üzerinde 0,10.1'i düzeyinde etkisi vardır. Aynı zamanda kişisel başarı hissinde azalma üzerinde meydana gelen değişimin % 12'si algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır (p=.026, p<.05).

**Tablo 4.12. Algılanan Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R <sup>2</sup>	F	p
Sabit	2.127	.281		7.570	.000			
Algılanan Örgütsel Destek	-0.038	.033	-.353	-14.747	.000	0.28	219.130	.000

Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerinde olan etkisini tespit edebilmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerinde -.353 düzeyinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (p=.000, p<.05). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerinde 0,35.3 düzeyinde etkisi vardır. Aynı zamanda tükenmişlikte meydana gelen değişimin 28'i algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır (p=.000, p<.05).

**Tablo 4.13. Cinsiyete Göre Algılanan Örgütsel Desteğin ve Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan t Testi**

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Algılanan Örgütsel Destek	Kadın	69	3.50	.530	-1.453	.149
	Erkek	34	3.66	.549		
Duygusal Tükenmişlik	Kadın	69	2.02	.680	.382	.703
	Erkek	34	1.97	.767		
Duyarsızlaşma	Kadın	69	1.56	.517	-1.745	.087
	Erkek	34	1.81	.772		
Kişisel Başarı	Kadın	69	3.93	.515	-.267	.790
	Erkek	34	3.97	.867		
Tükenmişlik Düzeyi	Kadın	69	2.61	.407	-.557	.579
	Erkek	34	2.66	.480		

Cinsiyete göre algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlı yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda,

Algılanan örgütsel destek düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri bir birine benzerdir. (t=-1.453, p=.149)

Tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde duygusal tükenmişlik ( $t=.382$ ,  $p=.703$ ), duyarsızlaşma ( $t=-1.745$ ,  $p=.087$ ), kişisel Başarı ( $t=-.267$ ,  $p=.790$ ) ve genel Tükenmişlik ( $t=-.557$ ,  $p=.579$ ) düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin tükenmişlik düzeyleri bir birine benzerdir.

**Tablo 4.14. Yaşa Göre Algılanan Örgütsel Desteğin ve Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Varyans Kaynağı	K.O	K.T	F	p
Algılanan Örgütsel Destek	20-30 yaş	36	3.48	.530	<b>G. Arası</b>	.322	.161		
	31-40 yaş	46	3.57	.574	<b>G. İçi</b>	29.359	.294	.548	.580
	41 yaş ve üzeri	21	3.63	.485	<b>Toplam</b>	29.681			
	Toplam	103	3.55	.539					
Duygusal Tükenmişlik	20-30 yaş	36	1.91	.658	<b>G. Arası</b>	.725	.362		
	31-40 yaş	46	2.02	.744	<b>G. İçi</b>	50.248	.502	.721	.489
	41 yaş ve üzeri	21	2.14	.713	<b>Toplam</b>	50.972			
	Toplam	103	2.01	.707					
Duyarsızlaşma	20-30 yaş	36	1.72	.747	<b>G. Arası</b>	.368	.184		
	31-40 yaş	46	1.60	.537	<b>G. İçi</b>	38.940	.389	.473	.624
	41 yaş ve üzeri	21	1.59	.567	<b>Toplam</b>	39.309			
	Toplam	103	1.64	.621					
Kişisel Başarı	20-30 yaş	36	3.89	.619	<b>G. Arası</b>	.224	.112		
	31-40 yaş	46	3.95	.711	<b>G. İçi</b>	42.614	.426	.263	.769
	41 yaş ve üzeri	21	4.02	.568	<b>Toplam</b>	42.838			
	Toplam	103	3.94	.648					
Tükenmişlik Düzeyi	20-30 yaş	36	2.59	.421	<b>G. Arası</b>	.164	.082		
	31-40 yaş	46	2.63	.449	<b>G. İçi</b>	18.752	.188	.437	.647
	41 yaş ve üzeri	21	2.70	.417	<b>Toplam</b>	18.916			
	Toplam	103	2.63	.431					

Yaşa göre algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlı yapılan Tek Yönlü Varyans analizi sonucunda,

Algılanan örgütsel destek düzeylerinde yaşa göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Farklı yaş gurubunda yer alan katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri bir birine benzerdir ( $F=-.548$ ,  $p=.580$ ).

Tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde Duygusal Tükenmişlik ( $F=.721$ ,  $p=.489$ ), Duyarsızlaşma ( $F=.473$ ,  $p=.624$ ), Kişisel Başarı ( $F=-.263$ ,  $p=.769$ ) ve genel Tükenmişlik ( $F=.437$ ,  $p=.647$ ) düzeylerinin yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Farklı yaş gurubunda yer alan katılımcıların tükenmişlik düzeyleri bir birine benzerdir.

**Tablo 4.15. Medeni Duruma Göre Algılanana Örgütsel Desteğin ve Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan t Testi**

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Algılanan Örgütsel Destek	Evli	79	3.56	.512	.182	.856
	Bekâr	24	3.53	.632		
Duygusal Tükenmişlik	Evli	79	2.03	.714	.627	.532
	Bekâr	24	1.93	.692		
Duyarsızlaşma	Evli	79	1.62	.546	-.549	.587
	Bekâr	24	1.72	.830		
Kişisel Başarı	Evli	79	3.98	.656	1.026	.307
	Bekâr	24	3.82	.621		
Tükenmişlik Düzeyi	Evli	79	2.64	.411	.758	.450
	Bekâr	24	2.57	.495		

Medeni duruma göre algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlı yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda,

Algılanan örgütsel destek düzeylerinde medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Evli ve bekârların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri bir birine benzerdir. ( $t=.182$ ,  $p=.856$ )

Tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde duygusal tükenmişlik ( $t=.627$ ,  $p=.532$ ), duyarsızlaşma ( $t=-.549$ ,  $p=.587$ ), kişisel Başarı ( $t=1.026$ ,  $p=.307$ ) ve genel tükenmişlik ( $t=.758$ ,  $p=.450$ ) düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Evli ve bekârların tükenmişlik düzeyleri bir birine benzerdir.

**Tablo 4.16. Eş Çalışma Durumuna Göre Algılanana Örgütsel Desteğin ve Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan t Testi**

		<b>Eşiniz Çalışıyormu</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Algılanan Örgütsel Destek	Evet		46	3.52	.485	-.833	.407
	Hayır		33	3.61	.551		
Duygusal Tükenmişlik	Evet		46	2.02	.692	-.079	.938
	Hayır		33	2.04	.754		
Duyarsızlaşma	Evet		46	1.60	.519	-.422	.675
	Hayır		33	1.65	.590		
Kişisel Başarı	Evet		46	4.01	.526	.439	.662
	Hayır		33	3.94	.810		
Tükenmişlik Düzeyi	Evet		46	2.65	.381	.071	.943
	Hayır		33	2.64	.455		

Eş çalışma duruma göre algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlı yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda,

Algılanan örgütsel destek düzeylerinde eş çalışma duruma göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Eşi çalışan ve çalışmayan katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri bir birine benzerdir ( $t=-.833$ ,  $p=.407$ ).

Tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde duygusal tükenmişlik ( $t=-.079$ ,  $p=.938$ ), duyarsızlaşma ( $t=-.422$ ,  $p=.675$ ), kişisel başarı ( $t=.439$ ,  $p=.662$ ) ve genel tükenmişlik ( $t=.071$ ,  $p=.943$ ) düzeylerinin eş çalışma duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Eşi çalışan ve çalışmayan katılımcıların tükenmişlik düzeyleri bir birine benzerdir.

**Tablo 4.17. Çocuk Sayısına Göre Algılanana Örgütsel Desteğin ve Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Varyans Kaynağı	K.O	K.T	F	p
Algılanan Örgütsel Destek	Çocuk Yok	21	3.47	.640	<b>G. Arası</b>	.322	.107		
	1 Çocuk	11	3.54	.402	<b>G. İçi</b>	29.359	.297		
	2 Çocuk	41	3.62	.540	<b>Toplam</b>	29.681		.362	.781
	3 Çocuk ve yukarısı	30	3.53	.522					
	Toplam	103	3.55	.539					
Duygusal Tükenmişlik	Çocuk Yok	21	1.99	.669	<b>G. Arası</b>	.673	.224		
	1 Çocuk	11	2.18	.635	<b>G. İçi</b>	50.299	.508		
	2 Çocuk	41	1.93	.697	<b>Toplam</b>	50.972		.442	.724
	3 Çocuk ve yukarısı	30	2.06	.785					
	Toplam	103	2.01	.707					
Duyarsızlaşma	Çocuk Yok	21	1.77	.830	<b>G. Arası</b>	.618	.206		
	1 Çocuk	11	1.69	.459	<b>G. İçi</b>	38.691	.391		
	2 Çocuk	41	1.57	.560	<b>Toplam</b>	39.309		.527	.665
	3 Çocuk ve yukarısı	30	1.63	.594					
	Toplam	103	1.64	.621					
Kişisel Başarı	Çocuk Yok	21	3.75	.566	<b>G. Arası</b>	1.836	.612		
	1 Çocuk	11	4.25	.367	<b>G. İçi</b>	41.002	.414		
	2 Çocuk	41	3.94	.743	<b>Toplam</b>	42.838		1.478	.225
	3 Çocuk ve yukarısı	30	3.97	.621					
	Toplam	103	3.94	.648					
Tükenmişlik Düzeyi	Çocuk Yok	21	2.58	.517	<b>G. Arası</b>	.589	.196		
	1 Çocuk	11	2.82	.259	<b>G. İçi</b>	18.327	.185		
	2 Çocuk	41	2.58	.430	<b>Toplam</b>	18.916		1.061	.369
	3 Çocuk ve yukarısı	30	2.65	.411					
	Toplam	103	2.63	.431					



Çocuk sayısına göre algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlı yapılan Tek Yönlü Varyans analizi sonucunda,

Algılanan örgütsel destek düzeylerinde çocuk sayısına göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çocuk sayısı farklı olan katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri bir birine benzerdir ( $F=-.362$ ,  $p=.781$ ).

Tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde, duygusal tükenmişlik ( $F=.442$ ,  $p=.724$ ), duyarsızlaşma ( $F=.527$ ,  $p=.665$ ), kişisel başarı ( $F=1.478$ ,  $p=.225$ ) ve genel tükenmişlik ( $F=1.061$ ,  $p=.369$ ) düzeylerinin yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Farklı sayıda çocuk sahibi olan ve çocuk sahibi olmayan katılımcıların tükenmişlik düzeyleri bir birine benzerdir.

**Tablo 4.18. Gelire Göre Algılanana Örgütsel Desteğin ve Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan t Testi**

	Gelir	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Algılanan Örgütsel Destek	1000 TL ve daha az	62	3.59	.579	.924	.358
	1001-2000 TL	41	3.49	.475		
Duygusal Tükenmişlik	1000 TL ve daha az	62	1.89	.679	-2.158	.033
	1001-2000 TL	41	2.19	.718		
Duyarsızlaşma	1000 TL ve daha az	62	1.59	.639	-.949	.345
	1001-2000 TL	41	1.71	.593		
Kişisel Başarı	1000 TL ve daha az	62	4.00	.725	1.206	.231
	1001-2000 TL	41	3.85	.506		
Tükenmişlik Düzeyi	1000 TL ve daha az	62	2.59	.416	-1.122	.264
	1001-2000 TL	41	2.69	.451		

Gelir durumuna göre algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlı yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda,

Algılanan örgütsel destek düzeylerinde gelir düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Gelir düzeyi farklı olan katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri bir birine benzerdir ( $t=.924$ ,  $p=.358$ ).

Tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde duyarsızlaşma ( $t=-.949$ ,  $p=.345$ ), kişisel başarı ( $t=1.206$ ,  $p=.231$ ) ve genel tükenmişlik ( $t=-1.122$ ,  $p=.264$ ) düzeylerinin gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gelir düzeyi farklı olan katılımcıların tükenmişlik düzeyleri bir birine benzerdir.

Duygusal tükenmişlik ( $t=-2.158$ ,  $p=.033$ ) boyutunda ise gelir düzeyine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde 1001-2000 TL gelir düzeyine sahip olanların 1000 TL ve altı gelir düzeyine sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde bir duygusal tükenmişlik seviyesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.19. Eğitim Düzeyine Göre Algılanana Örgütsel Desteğin ve Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan t Testi**

	Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Algılanan Örgütsel Destek	İlk Öğretim ve Orta Öğretim	58	3.58	.551	.589	.557
	Lise düzeyi ve üzeri	45	3.52	.528		
Duygusal Tükenmişlik	İlk Öğretim ve Orta Öğretim	58	2.00	.776	-.122	.903
	Lise düzeyi ve üzeri	45	2.01	.615		
Duyarsızlaşma	İlk Öğretim ve Orta Öğretim	58	1.61	.655	-.627	.532
	Lise düzeyi ve üzeri	45	1.68	.578		
Kişisel Başarı	İlk Öğretim ve Orta Öğretim	58	3.91	.721	-.648	.518
	Lise düzeyi ve üzeri	45	3.99	.543		
Tükenmişlik Düzeyi	İlk Öğretim ve Orta Öğretim	58	2.60	.456	-.640	.524
	Lise düzeyi ve üzeri	45	2.66	.399		

Eğitim düzeyine göre algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlı yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda,

Algılanan örgütsel destek düzeylerinde gelir düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi farklı olan katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri bir birine benzerdir ( $t=.589$ ,  $p=.557$ ).

Tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde duygusal tükenmişlik ( $t=-.122$ ,  $p=.903$ ) duyarsızlaşma ( $t=-.627$ ,  $p=.532$ ), kişisel başarı ( $t=-.648$ ,  $p=.518$ ) ve genel tükenmişlik ( $t=-.640$ ,  $p=.524$ ) düzeylerinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği

tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi farklı olan katılımcıların tükenmişlik düzeyleri bir birine benzerdir.

**Tablo 4.20. Kıdeme Göre Algılanana Örgütsel Desteğin ve Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	Varyans Kaynağı	K.O	K.T	F	p	
Algılanan Örgütsel Destek	0-3 yıl	58	3.46	.524	<b>G. Arası</b>	1.252	.626		
	4-6 yıl	30	3.66	.597	<b>G. İçi</b>	28.429	.284	2.202	.116
	7 yıl ve üzeri	15	3.71	.417	<b>Toplam</b>	29.681			
	Toplam	103	3.55	.539					
Duygusal Tükenmişlik	0-3 yıl	58	1.99	.760	<b>G. Arası</b>	.067	.033		
	4-6 yıl	30	2.04	.659	<b>G. İçi</b>	50.906	.509	.066	.937
	7 yıl ve üzeri	15	2.00	.620	<b>Toplam</b>	50.972			
	Toplam	103	2.01	.707					
Duyarsızlaşma	0-3 yıl	58	1.60	.647	<b>G. Arası</b>	.225	.112		
	4-6 yıl	30	1.70	.584	<b>G. İçi</b>	39.084	.391	.288	.751
	7 yıl ve üzeri	15	1.68	.618	<b>Toplam</b>	39.309			
	Toplam	103	1.64	.621					
Kişisel Başarı	0-3 yıl	58	3.95	.592	<b>G. Arası</b>	.386	.193		
	4-6 yıl	30	3.87	.737	<b>G. İçi</b>	42.452	.425	.455	.636
	7 yıl ve üzeri	15	4.07	.693	<b>Toplam</b>	42.838			
	Toplam	103	3.94	.648					
Tükenmişlik Düzeyi	0-3 yıl	58	2.61	.471	<b>G. Arası</b>	.055	.027		
	4-6 yıl	30	2.63	.382	<b>G. İçi</b>	18.861	.189	.145	.865
	7 yıl ve üzeri	15	2.68	.379	<b>Toplam</b>	18.916			
	Toplam	103	2.63	.431					

Kıdem yılına göre algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlı yapılan Tek Yönlü Varyans analizi sonucunda,

Algılanan örgütsel destek düzeylerinde kıdem yılına göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kıdem yılı farklı olan katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin bir birine benzerdir ( $F=2.202$ ,  $p=.116$ ).

Tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde, duygusal tükenmişlik ( $F=.066$ ,  $p=.937$ ), duyarsızlaşma ( $F=.288$ ,  $p=.751$ ), kişisel başarı ( $F=.455$ ,  $p=.636$ ) ve genel tükenmişlik ( $F=.145$ ,  $p=.865$ ) düzeylerinin kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Farklı kıdem yılına sahip olan ve çocuk sahibi olmayan katılımcıların tükenmişlik düzeyleri bir birine benzerdir.

## SONUÇ

Algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenmişlik üzerinde olan etkisini tespit edebilmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenmişlik üzerinde  $-.259$  düzeyinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $p=.002$ ,  $p<.05$ ). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenmişlik üzerinde  $0,25$  düzeyinde etkisi vardır. Aynı zamanda duygusal tükenmişlikte meydana gelen değişimin % 48'i algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır ( $p=.002$ ,  $p<.05$ ). Araştırma sonucu olan algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenme ile olan ters yönlü ilişkisi daha önce literatürde Walters ve Raybould (2007), Cropanzano vd. (1997), Armstrong-Stassen (2004), Jawahar vd. (2007) ile Şimşek vd. (2008) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile paraleldir.

Algılanan örgütsel desteğin duyarsızlaşma üzerinde  $-.164$  düzeyinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $p=.039$ ,  $p<.05$ ). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel desteğin duyarsızlaşma üzerinde  $0,16$  düzeyinde etkisi vardır. Aynı zamanda duyarsızlaşmada meydana gelen değişimin % 27'si algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır ( $p=.039$ ,  $p<.05$ ). Karacaoğlu ve Aslan (2012:457), Şimşek vd. (2008) de yaptıkları araştırmada da bu çalışma ile benzer şekilde çalışanlarca algılanan örgütsel destek ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ve zayıf bir etkileşimin olduğu sonucuna varmışlardır.

Algılanan örgütsel desteğin kişisel başarı hissinde azalma üzerinde  $-.101$  düzeyinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $p=.026$ ,  $p<.05$ ). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel desteğin kişisel başarı hissinde azalma üzerinde  $0,10.1$ 'i düzeyinde etkisi vardır. Aynı zamanda kişisel başarı hissinde azalma üzerinde meydana gelen değişimin %12'si algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır ( $p=.026$ ,  $p<.05$ ). Bu sonuç, literatürdeki Cropanzano vd.'nin (1997) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile çelişirken, Walters ve Raybould (2007), Şimşek vd. (2008) ve Karacaoğlu ve Aslan (2012:457)'in çalışmasını desteklemektedir.

Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerinde  $-.353$  düzeyinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $p=.000$ ,  $p<.05$ ). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel

desteğin tükenmişlik üzerinde 0,35.3 düzeyinde etkisi vardır. Aynı zamanda tükenmişlikte meydana gelen değişimin % 28'i algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır ( $p=.000$ ,  $p<.05$ ). Walters ve Raybould (2007), Goldberg (2007) ve Aykan (2007) tarafından yapılan ampirik çalışmaların bulguları da bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Yapılan bu çalışmada önemli sayılabilecek bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu sonuçlardan en önemlisi algılanan örgütsel desteğin çalışanların tükenmişlik seviyesini azaltıyor olmasıdır. Bu sonuç aynı zamanda literatür ile de paralellik arz etmektedir. Günümüz koşullarında iş hayatı insanların çok önemli vaktini ve önceliğini almaktadır, dolayısı ile insan hayatının bu kadar önceliğine girmiş olan alanda insanlar sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılama konusunda da iş hayatı önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar profesyonel iş hayatında anlaşılma, başarılı olma, ait olma ve emeğinin karşılığını alma gibi beklenti içerisinde. Örgütler kişinin yetkinliğini, katkısını, ihtiyaçlarını göz önüne alarak iş ortamlarını oluşturduğunda çalışanlarının psikolojik ihtiyaçlarının da bir kısmını karşılayabilirler Böylece, ihtiyaçları mümkün olduğunca fazla karşılanan çalışanlar da daha mutlu olabilir ve tükenmişlik seviyeleri de aşağıya doğru inebilir. Destekleyici koşulları oluşturan örgütler bunun karşılığında iş kalitesi, iş gören devir düşüklüğü, çalışanın hizmet verilen grubun ihtiyaçlarını gidermesi hatta bunun ötesinde hizmet vermesini sağlayabilirler.

Algılanan örgütsel desteğin çalışanların genel tükenmişlik düzeylerini olumsuz yönde etkileyip azaltmasının yanında tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme boyutunda da negatif etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Hatırlanacağı üzere duygusal tükenme, çalışanın duygusal kaynaklarının tükendiğini hissederek duygusal bir yorgunluk yaşamaya başlaması ve çalıştığı örgüte karşı eskisi gibi özverili ve sorumlu davranamamasıdır. Bu çalışmanın analiz sonuçlarına bakıldığında örgütün çalışanlarına verdiği desteğin, çalışanların yaşadıkları duygusal tükenme düzeyini aşağıya doğru çektiğini göstermektedir. Özellikle de bakım merkezi gibi hizmet verilen gruba duygusal yaklaşmanın fazla olduğu bir sektörde bu daha da anlamlı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yine çalışmanın bir diğer bulgusu tükenmişliğin boyutlarından biri olan duyarsızlaşmayı algılanan örgütsel desteğin azaltıyor olmasıdır. Çalışan örgütten yeterli destek aldığında hizmet alan grubun beklentilerine karşı daha ilgili olabilecek, hizmet alan grubun bitmeyen taleplerinin yerine örgütten alacağı desteği koyarak bu boşluğu doldurabilecektir. Aksi durum hem hizmet alan grup hem de örgüt için içinden çıkılmaz durumlar meydana getirebilecektir. Zira bakım merkezinde hizmet alan insanların önemli bir bölümü hastalık, yaşlılık veya psikolojik sıkıntılar nedeniyle hayli bakıma ve ilgiye muhtaç insanlardır. Bu insanlara karşı çalışanların duyarsızlaşmaları normal bir sektördekinden çok daha fazla olumsuz etki yaratacaktır. Böylesine ağır bir psikolojik yükün altına girip hizmet veren insanların örgütün onlara sağlayacağı destekle daha fazla ayakta kalabileceklerini gösteren önemli bir sonuçtur.

Algılanan örgütsel desteğin tükenmişliğin son boyutu olan kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif etkisinin olması algılanan örgütsel desteğin önemine işaret etmektedir. Zira bu tip örgütlerde verilen hizmetin yoğun olması, hizmet alan grubun ağır engelli olması hatta çoğunlukla zihinsel kapasitesinin düşük olması çalışanların işlerini hayli zorlaştırabilmektedir, bu durumda da çalışanların kişisel başarılarında bir azalma hissetmeleri normal kabul edilmelidir. Örgüt bu durumu göz önüne alarak çalışanlara verdiği destekle sorunu çözme yolunda önemli adımlar atabilir.

Her ne kadar araştırmamızda tükenmişlik ve alt boyutlarında cinsiyete bağlı yapılan analizlerde tükenmişlik cinsiyete bağlı olarak değişkenlik göstermese de günlük hayatta kadınların yaşlı bakım konusunda daha başarılı olduğu, erkek personelin duyarsızlık konusunda dezavantajlı olduğu söylenebilir. Bu konuda yapılabilecek başka çalışmalarda cinsiyet farklılığı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin irdelenmesi yerinde görünmektedir. Böyle bir çalışmanın daha büyük örneklem kitlesinde bölgesel farklılıkların, eğitim seviyesi farklılıklarının ve işyeri farklılıklarının olduğu kesimlerde yapılması daha sonraki çalışmalar için önemli veriler elde edilmesine yol açabilecektir.

Araştırmada katılımcıların demografik farklılıklarının tükenmişlik ile ilgili sonuçları değiştirmemesinin sebeplerini aynı yörenin, aynı işyerinin ve küçük şehrin etkisi (yaşam alışkanlıklarının aynı olması, eğitim düzeyleri ve yaşların yakın olması, aynı işyerinde çalışıyor olması, ortalama kıdem sürelerinin yakın olması vb.) olabilir. Bu



benzeşmelerin yanı sıra örgütte çalışanların aynı kültüre sahip olması sıkı arkadaşlık ilişkilerine yol açabilir ve bu da yardımlaşma ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak tükenmişliğin önlenmesinde bir avantaj oluşturabilir.

Çalışmayla alakalı üzerinde durulması gereken bir diğer nokta hasta ve yaşlı bakım merkezlerinde hizmet alan grubun kendine has bir takım özellikleridir. Bu tip örgütler Avrupa ve Amerika gibi ülkelerle kıyaslandığında ülkemiz ve kültürümüz için oldukça yenidirler. Dolayısıyla buralarda hizmet alan grupların memnuniyetsizliği bu konuda daha köklü bir geçmişe ve kültüre sahip olan Amerika ve Avrupa ülkelerine göre daha yüksektir. Kendi ebeveynlerine bakmış insanların huzurevi veya bakım merkezlerinden hizmet alması hem kültürel hem de psikolojik anlamda kabul edilmesi oldukça zor bir durumdur ki, bu da beraberinde hizmet alan grupta ciddi bir memnuniyetsizlik halini beraberinde getirebilir. Hizmet alan grubun memnuniyetsizliği çalışanda kişisel başarı hissinde azalmaya yol açabilmekte, bu gibi durumlarda yöneticinin daha hassas davranması ve diğer alandaki olumsuzluğu da gidermesi gerekmektedir. Bu gibi hassas sektörlerde çalışanın tükenmişliği hizmet alan grubun ihtiyaçlarına duyarsızlığı getirecek bu da hizmet alan grubun fiziksel, sosyal veya psikolojik anlamda istismara yol açma riskini getirebilecektir. Bu durumda kuruluşlar hem vicdanen hem de hukuken sıkıntıya düşebileceklerdir. Dolayısıyla, bu tip sektörlerde yöneticiler örgütsel destek çalışmalarına çok daha önem vermeli çalışanın memnuniyeti ve örgütsel destek algısının daha yüksek seviyede tutulması gerekmektedir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmak için örgütsel destek algılamaları ile ilgili bazı öneriler ortaya konabilir. Örgüt yöneticileri, çalışanlarına değer vermeli, onların rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlamalı, çalışma koşullarını iyileştirmeli, fikirlerine değer vermeli, şikayetlerini dikkate almalı, önemsemeli, sorunlarıyla birebir ilgilenmeli, başarıları ile övünmeli ve ödüllendirmelidir. Çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi için çalışanların yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alınmalı, etkin bir iletişim sistemi kurulmalı, ödül ve ceza sistemi kurulmalı ve bu sistemin uygulanmasında objektif davranılmalı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Örgütsel

destekte bulunduğunu düşünen kurumlar eğer çalışanlarında tükenmişlik belirtileri görüyorsa sorunun kaynağını bulmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

Son olarak, veri toplamanın zorluğu ve yüksek maliyetinden dolayı, bu çalışmanın örneklemini sınırlı tutulmuştur. Çalışma yaşlı bakım sektöründe hizmet veren tek bir kurum üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla gelecekte yapılacak araştırmalarda, bir kurum ile il sınırlı kalınmayıp, diğer kurum ve iller de araştırma kapsamına dâhil edilebilir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünü artırarak, farklı bölge ve şehirlerdeki, farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde araştırma yapılabilir. Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir.



## KAYNAKLAR

- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaba, A. (2011). Eğitim Müfettişleri İçin Örgüt ve Yönetim Algısı Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve Mesleki Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırılması. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*. 1(3): 69-70.
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 25: 141-170.
- Aktuğ, İ. Y., Susur, A., Keskin, S., Balcı, Y. ve Seber, G. (2006). Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri. *Osmangazi Tıp Dergisi*. 28 (2): 91-101.
- Allen, D., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*. 29: 99-118.
- Allinson, C. W., Armstrong, S. J. ve Hayes, J. (2001). The Effects of Cognitive Style on Leader-Member Exchange: A Study of Manager-Subordinate Dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74(2): 201-220.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*. 83: 288-297.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The Influence of Prior Commitment on the Reactions of Layoff Survivors to Organizational Downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*. 9(1): 46-60.

- Aslan, D., Kiper, N., Karaağaoğlu, E., Topal, F., Güdük, M ve Cengiz, . S. (2005). *Türkiye’de Tabip Odaları’na Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Türk Tabipler Birliği Yayınları.
- Aykan, E. (2007). Algılanan rgtsel Destek İle rgtsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya, Türkiye*.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*. 72: 67-76.
- Bakker, A. B. ve ark. (2003). Dual Process at Work in a Call Centre: An Application of Job Demands- Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12(4): 393-417.
- Baranık, L. E., Roling, E. A. ve Eby, L. T. (2009). Why Does Mentoring Work? The Role of Perceive Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*. 1-8.
- Barut, Y. ve Kalkan, M. (2002). Ondokuz Mayıs niversitesi ğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14: 66-77.
- Basım, N. ve Sesen, H. (2006). Mesleki Tkenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 6(2): 15-23.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2004). *Stres ve Başa ıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul ğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support From Supervisor and Grup Members’ Psychological and Situtional Characteristics as Predictors of

Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*. 14(1): 79-97.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Bumin, B. ve Şengül A. (2000). İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*. 22-27 Mayıs, Nevşehir, 571-579.

Burke, R. (2003). Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: The Role of Perceived Organizational Support, Restructuring Processes and Stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 23(8): 129-157.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15(2): 465-484.

Cherniss, C. (1981). *Preventing Burnout: From Theory to Practise*, J.W. Jones (Ed.), The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions, London: House Press.

——— (1995). *Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists and Lawyers Recover From Stress and Disillusionment*. Routledge. <http://www.friedsocialworker.com/beyondburnout.htm> (Erişim: 6/5/2014).

——— (1998). Social and Emotional Learning for Leaders. *Educational Leadership*. 55(7): 26-28.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An İnterdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31(6): 874.

- ve Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. R. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*. 58: 164-209.
- ve Howes, J. C., Grandey, A. A., ve Toth P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior*. 18 (2): 159-180.
- ve Prehar, C. ve Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural Justice From Interactional Justice. *Group and Organizational Management*. 27: 324-351.
- Coşkuner, A. (1994). *İşletim Becerisini Geliştirme Eğitiminin İş görenlerin İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine, Yalnızlık Düzeylerine ve İş Doyumlarına Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(28): 68-90.
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik. *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*. 29(1): 61-74.
- Çalışkur, A. (2007). *Tükenmişlik Sendromu*, [www.maltepe.edu.tr/05haber/rehsempozyum/aysem\\_caliskur.doc](http://www.maltepe.edu.tr/05haber/rehsempozyum/aysem_caliskur.doc)
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması. *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 155-160.

- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının işten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8: 153–168.
- Çiper, A. (2006). *Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 14: 46-78.
- Demir, A. (1995). *Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Demircilermutlu, N. (2015). *Psikoloji*. [www.cteepem.adalet.gov.tr/Ders\\_Notlari](http://www.cteepem.adalet.gov.tr/Ders_Notlari)
- Demirtaş, Ç. (2014). *Akademik personelin Tükenmişlik Düzeyi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duke, A., Goodman, J. M., Treadway, D. C. ve Breland, J. W. (2009). Perceived Organizational Support as a Moderator of Emotional Labor/Outcomes Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*. 39: 1013–1034.
- Dursun, S. (2000). *Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Sciences Press.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71: 500-507.
- \_\_\_\_\_ ve Fasola P. ve Lamastro-Davis, V. (1990). *Perceived Organizational Support and Employee*.
- \_\_\_\_\_ ve Aselage, J., Sucharski, I. L., Jones, J. R. (2004). *Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. (Edt. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, and S. Taylor, & L. Tetrick), Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_ (1986). Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 500-507.
- \_\_\_\_\_ ve Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86: 42-51.
- \_\_\_\_\_ ve Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 82: 812-820.
- Eby, L. T. ve DeMatteo, J. S. (2000). When the Type of Move Matters: Employee Outcome Under Various Relocation Situations. *Journal of Organizational Behavior*. 21: 677-687.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*. 57(2): 305-332.
- Eren, V. ve Durna, U. (2006). Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(9): 40-51.



- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı*.
- Erol, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Etzion, D. ve Pines A. M. (1986). Sex and Culture in Burnout Coping Among Humanm Service Professionals. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 17(2): 191-209.
- Fındıklı M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 25(77).
- Foa, E. B. ve Foa, U. G. (1974). *Societal Structures of the Mind*. Springfield, 1L: Charles C. Thomas.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. ve Moore, R. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*. 12: 31-67.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*. 30: 159-165.
- (1977). Speaking From Experience. *Training and Develepment Journal*. 31(7): 26-27.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin 100 Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. ve Fielding, J. (1993). Contact With Aids Patients As A Source Of Work-Related Distress-Effects of Organizational and Social Support. *Academy of Management Journal*. 36(1): 157-71.

- Goldberg, B. S. (2007). *The Relationship Between Staff Burnout and Perceived Organizational Support in Child and Adolescent Residential Treatment Centers*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). California: Wright Institute Graduate Scholl of Psychology.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*. 25: 165-167.
- Gözen, D. E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözüm, S. (1996). *Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşire ve Ebelerde İş Doyumu, Tükenmişlik ve İşe Devamsızlığı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Graen, G. (1976). *Role Making Processes Within Complex Organizations*. (Ed.: Dunnette, M.D.). The handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.
- \_\_\_\_\_,B. ve Scandura, T. A. (1987). *Toward a Psychology of Dyadic Organizing*. *Research in Organizational Behavior*. 9: 175-208.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions, Do The Means Justify The Ends? *Journal of Applied Psychology*. 72(1): 55-61.
- \_\_\_\_ ve Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. California: Stanford University Press.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3): 481-497.

- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halbesleben, J. R. B. ve Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life, *Journal of Management*. 30: 859-879.
- Hobfoll, S. E. ve Lilly, R. S. (1993). Resource Conservation as a Strategy for Community Psychology. *Journal of Community Psychology*. 21: 128-148.
- Howes, J. C., Cropanzano, R., Grandey, A. A. ve Mohler, C. J. (2000). Who is Supporting Whom? Quality Team Effectiveness and Percieved Organizational Support. *Journal of Quality Management*. 5: 207-223.
- Işıkhan, V. (2001). Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları. *İşveren Dergisi*. 39: 27-30.
- (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H.(2000). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H. ve Kisamore, J. L. (2007). Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions. *International Journal of Stress Management*. 14(2): 142-159.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L. ve Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*. 17(2): 116-128.

- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. 68: 29-32.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. ve Arslan, F. (2013). Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(3): 457-476.
- Karasu, S. (2006). *Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algulamaları İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khurram, S. (2009). Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences Proposing and Testing Model in a Public Sector University of Pakistan. *South Asian Journal of Management*. 16(1): 7.
- Kıncal, R. Y. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçak, R. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(1).
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

- Kraimer, M. L. ve Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*. 30(2): 209–237.
- Laschinger, H., Purdy, N., Cho, J. ve Almost, J. (2006). Antecedents and Consequences of Nurse Managers' Perceptions of Organizational Support. *Nursing Economics*. 24(1): 20-29.
- Leiter, M. P. ve Durup, M. J. (1994). The Discriminant Validity of Burnout and Depression: A Confirmatory Factor Analytic Study. *Anxiety, Stres, and Coping*. 7: 357-373.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*. 9(4): 370-390.
- Liden, R.C. ve Graen, G. (Y.Y.). Generalizability of the Verticaldyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*. 23 (3): 451-465.
- Lingard, H. ve Valerie F. (2006). Does a Supportive Work Environment Moderate the Relationship Between Work-Family Conflict and Burnout Among Construction Professionals? *Construction Management and Economics*. 24: 185-196.
- Liu, W. (2004). *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). University of Maryland.
- Loi, R., Ngo Hang-Yue ve Sharon F. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79(1): 101-120.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. ve Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and Consequences of Sales Person Burnout. *European Journal of Marketing*. 35(5): 587-611.

- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate–Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 219–238.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior-Versus-Superior Performance By Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*. 84: 467-483.
- Makanjee, C. K., Hartzer, Y. F. ve Uys. I. L. (2006). The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers. *Radiography*. 12: 118-126.
- Mansour, A. M., Al-Gamal, E., Puskar, K., Yacoub, M. ve Marini, A. (2011). Mental Health Nursing in Jordan: An Investigation into Experience, Work Stress and Organizational Support. *International Journal of Mental Health Nursing*. 20: 86–94.
- Maslach, C. ve Marek, T. (Y.Y.). *Professional Burnout*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- \_\_\_\_\_ ve Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Pres.
- \_\_\_\_\_ ve Leither, M. P. (1997). *The Truth About Bournout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_ ve Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Physiology*. 52: 397-422.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange, The differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of management Journal*. 43: 738-748.
- Meeker, B. F. (1971). Decisions and Exchange. *American Sociological Review*. 36: 485-495.

- Moorman, R. H., Blakely, G. L. ve Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*. 41: 351-357.
- Ok, S. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okutan, O. ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 4: 15-42.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Exchange Ideology on The Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance. *Journal of Social Psychology*. 134 (3): 407-408.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(2): 113-130.
- Özgen, İ. (2012). Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Hava Limanı Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 116-124.
- Peker, Ö. (2008). *Örgütsel Desteğin Değişime Yatkınlığa Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pines, A. M. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.

- \_\_\_\_\_ ve Oreniya, Y. Y. (2001). Unconscious Determinants of Career Choice and Burnout: Theoretical Model and Counseling Strategy. *Journal of Employment Counseling*. 38(4): 170-84.
- \_\_\_\_\_ ve Yanai, O. (2000). Unconscious Influences on the Choice of a Career: Implications For Organizational Consultation. *Journal of Health and Human Services Administration*. 21(4), 502-511.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Burnout: An existential perspective*. İçinde: Schaufeli, W.
- \_\_\_\_\_ (1996). *Couple burnout*. New York/London: Routledge.
- \_\_\_\_\_ (2000a). Nurses' Burnout: An Existential-Psychodynamic Perspective. *Journal of Psychosocial Nursing*. 38(2): 1-9.
- \_\_\_\_\_ (2000b). Treating career burnout: A psychodynamic existential perspective. *Journal of Clinical Psychology*. In Session: Psychotherapy in Practice. 56(5): 1-10.
- \_\_\_\_\_ (2002). Teacher Burnout: A Psychodynamic Existential Perspective. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*. 8(2): 121-140.
- \_\_\_\_\_ ve Nunes, R. (2003). The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling. *Journal of Employment Counseling*. 40(2): 50-64.
- \_\_\_\_\_ ve, Aronson, E. ve Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: The Free Press.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz*. (Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Poon, J. M. L., Salleh, A. H. M. ve Senik, Z. C. (2007). Propensity to Trust As a Moderator of The Relationship Between Percieved Organizational Support and Job Satisfaction. *International Journal Of Organizational Theory and Behavior*. 10(3): 350-365.
- Panaccio A. ve Vandenberghe, C. (2009). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-being: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*. 75.
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. ve Schmitt, N. (2001). Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*. 27: 431-449.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87(4): 698-714.
- ve Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86: 825-836.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. ve Hansen, J. D. (2009). A Meta-Analysis Of The Relationship Between Perceived Organizational Support And Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research*. 62: 1027–1030.
- Roth, R. A. ve Gold, Y. (1993). *Teachers Managing Stress And Preventing Burnout: The Professional Health Solution*. London: Falmer Press.
- Schaufeli, W. B. ve Van Dierendonck, D. (1993). The Construct Validity of Two Burnout Measures. *Journal of Organizatioanl Behavior*. 14: 631-647.
- ve Buunk B. P. (2003). *Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing* , Editörler: Schabracq M. J., J. A. M. Winnubst, ve C. L. Cooper,

The Handbook of Work and Health Psychology , USA, John Wiley & Sons, s. 383-425.

\_\_\_\_\_ ve Bakker A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*. 25(3): 293-315.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement, And Data- Analytic Practices. *Leadership Quarterly*. 10(1): 63-114.

Setton, R.P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations, Perceived organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. 81: 219-227.

Shaffer, M. A., Harrison D., Gilley M. ve Luk, D.(2001). Struggling for Balance Amid Turbulence on Internation Assignments: Work-family Conflict, Support and Commitment. *Journal of Management*. 27(1): 99-121.

Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. 81: 219-227.

Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 78: 774–780.

Singh, J., Goolsby, J. R. ve Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*. 31(4): 558-569.

Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences. *Thous and Oaks*. CA: Sage.

- Stamper, C. L. ve Johlke, M. C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stres and Workout Comes. *Journal of Management*. 29(4): 569-588.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Supportand Targets of Commitment: A Long Itudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 251-270.
- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sucuoğlu, B. ve Kuloğlu, N. (1996). Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 10(36): 44-60.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademisyen Personel Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Kaplan, M. (2008). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 16-18 Mayıs, İstanbul.
- Taştan, S., İşçi, E. ve Aslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgüte Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(19): 121-138.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Torun, A. (1997). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Kalder: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:16.
- Tuğrul, B. ve Çelik, U. P. E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(12): 1-11.
- Turgut, H. (2014). Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 29-62.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek Ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Zonguldak, 495-502.
- Uçar, D. (2009). *Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üngüren, E. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University*. 17(5): 2922-2937.
- Üren, S. G. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walters, G. ve Raybould, W. (2007). Burnout And Perceived Organisational Support Among Front-Line Hospitality Employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 14(2): 144-156.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange, A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. 40: 82-111.

Wright, T. A. ve Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, Psychological Well-Being And Job Performance: An Examination Of Conservation Of Resources (COR) Theory And Burnout. *Journal of Business and Management*. 9(4): 389-406.

www.tdk.gov.tr, erişim:08.04.2015.

Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yoğun E. ve Esmeray, A. (2009). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Mersin İlinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(36): 1-8.

Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*. 29(1): 97-124.

Yoon, M. H., Seo, J. H. ve Yoon T. S. (2004). Effects of Contact Employee Supports on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation. *Journal of Services Marketing*. 18(5): 395412 ZE.

Yoshimura, K. E. (2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences*. (Degree of Masters of Science). North Carolina: North Carolina State University.

Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zagenczyk, T. J. (2001). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). University of Pittsburgh The Katz Graduate School of Business.

## **EKLER**

### **Ek-1, Tükenmişlik Anketi**

SAYIN KATILIMCI;

Bu çalışma, Tokat Merkezde bulunan bakım ve rehabilitasyon merkezlerindeki çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi, ve tükenmişlik düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretebilmesi açısından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirilme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

AYŞE BERK

TOKAT GAZİ OSMAN PAŞA ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI ÖĞRENCİSİ

## I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız :.....

3. Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Boşanmış

4. Eşiniz Çalışıyor mu : ( ) Evet ( ) Hayır

5. Çocuk Sayısı :.....

6. Toplam Geliriniz(Aylık):.....TL

7. Eğitim Durumunuz : ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans  
( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

8. Mesleki Deneyiminiz (ay olarak) :.....

## II. BÖLÜM

### Tükenmişlik Ölçeği

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadenin yanında yer alan seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek (X) belirtiniz.

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



## Ek-2, Algılanan Örgütsel Destek Anketi

### Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadenin yanında yer alan seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek (X) belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Az Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1) Çalıştığım kurumda, kurumun kendi iyiliği için olan katkılarıma değer verilir.						
2) Eğer çalıştığım kurumda, benim yerime daha düşük ücretle biri işe alınabilecekse alınır.						
3) Çalıştığım kurumda gösterdiğim ekstra çaba takdir edilir.						
4) Çalıştığım kurumda benim hedeflerime ve değerlerime güçlü bir şekilde saygı gösterilir.						
5) Çalıştığım kurumda, hasta olmamdan kaynaklanan uzun süreli devamsızlıklar anlayışla karşılanır.						
6) Çalıştığım kurumda şikâyetlerim göz ardı edilir.						
7) Çalıştığım kurumda beni etkileyecek kararlar alınırken, benim yararım göz önünde bulundurulur.						
8) Bir problemim olduğunda çalıştığım kurum yardım için hazırdır.						
9) Çalıştığım kurumda çıkarlarım gözetilir.						
10) Çalıştığım kurum işimi, becerimin en üst düzeyinde gerçekleştirebilmem için elinden geleni yapar.						
11) Çalıştığım kurumda, kişisel bir problemden kaynaklanan devamsızlığıma anlayış gösterilir.						

**Ek.2, (Devam)**

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadenin yanında yer alan seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek (X) belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Az Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
12) Çalıştığım kurumda, yaptığım işi yapmak için daha etkili bir yol bulunursa benimle-yöntemimle değiştirilir.						
13) Çalıştığım kurumda, benim alanımda olan art niyetsiz bir hata affedilir.						
14) Performansımda çok az bir düşüş bile yaşansa, çalıştığım kurum beni değiştirmek ister.						
15) Çalıştığım kurum kariyerimin geri kalan kısmında beni çalıştırmanın kuruma çok az şey kazandıracığını düşünür.						
16) Çalıştığım kurumda terfi etmem için bana çok az fırsat tanınır.						
17) İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım kurumda bu fark edilmez.						
18) Çalıştığım kurumda iş koşullarımı değiştirmek için mantıklı olan talepler onaylanır						
19) Eğer geçici olarak işten çıkartılırsam, çalıştığım kurum beni geri almaktansa yeni birini işe almayı tercih eder.						
20) Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmeye istekli olur.						
21) Çalıştığım kurumda, işteki genel tatminim dikkate alınır.						
22) Eğer fırsat olursa, çalıştığım kurum beni istismar eder.						
23) Çalıştığım kurumda bana çok az ilgi gösterilir.						
24) Eğer işten çıkmaya karar verirsem, çalıştığım kurum kalmam için beni ikna etmeye çalışır.						

**EK.2, (Devam)**

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadenin yanında yer alan seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek (X) belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Az Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
25) Çalıştığım kurumda görüşlerim önemsenir.						
26) Çalıştığım kurum, beni işe almanın kesinlikle bir hata olduğunu düşünür.						
27) Çalıştığım kurumda, işteki başarılarımla gurur duyulur.						
28) Çalıştığım kurum, benden ziyade kar etmeyi daha çok önemser.						
29) Eğer işimi zamanında bitiremezsem, çalıştığım kurumda bu durum anlayışla karşılanır.						
30) Eğer çalıştığım kurumda iyi bir kar elde edilirse, maaşımı arttırmak göz önünde bulundurulur.						
31) Çalıştığım kurumda, benim işimi herhangi birinin de benim kadar iyi yapabileceği düşünülür.						
32) Çalıştığım kurum hak ettiğim maaşı bana ödemedede kayıtsızdır/ilgisizdir.						
33) Çalıştığım kurumda uzman olduğum, olabilecek en iyi iş bana verilmek istenir.						
34) Eğer çalıştığım iş ortadan kalkarsa kurumum beni başka bir işe transfer etmektense, işten çıkarmayı tercih eder.						
35) Çalıştığım kurum, işimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.						
36) Yöneticilerin bu kurumun bir parçası olduğum için benimle gurur duyar						

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ayşe Berk

Doğum Yılı ve Yeri :1968/Tokat

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi Aile ve Tüketici  
Bölgümleri

Yüksek Lisans Öğrenimi : Gazi Osman Paşa Üniversitesi İşletme Anabilim  
Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Yabancı Dili : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : -

İş Deneyimi : 1990-2004 Tamek Holding

2004-2009 Kosgeb-Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı

2009-Halen Tokat Özel Hayat Bakım Merkezi-İnci Özel

Huzurevi ve Yaşlı Bakım Merkezi

### İletişim

E-Posta Adresi : ayseberk@hotmail.com