

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERSONELİ GÜÇLENDİRME VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: İŞ  
YÜKÜ-KONTROLÜ MODELİ AÇISINDAN BİR  
DEĞERLENDİRME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan DÖNMEZ**

**Balıkesir, 2012**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERSONELİ GÜÇLENDİRME VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: İŞ  
YÜKÜ-KONTROLÜ MODELİ AÇISINDAN BİR  
DEĞERLENDİRME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan DÖNMEZ**

**Tez Danışmanı  
Prof.Dr. Tamer BOLAT**

**Balıkesir, 2012**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 2009.12.707003 numaralı Gökhan DÖNMEZ'in hazırladığı "Personel Geliştirme ve Tutkunsuzluk İstisnası + İş Hükümet Kontrolü Modeli Arasında Bir Düşünce" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 31.05.2012 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Tamer BOLAT

Üye

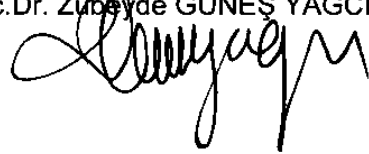
Prof. Dr. Dursun SEYMEN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Recep ERDEM

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

31.05.2012  
Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI



## ÖNSÖZ

Bu çalışma süresince desteğini eksik etmeyen değerli tez danışmanım Prof. Dr. Tamer BOLAT'a, tez çalışmam süresince her türlü hoşgörüyü gösteren Balıkesir Üniversitesi Personel Daire Başkanlığının tüm çalışanlarına ve maddi, manevi en büyük desteği vererek beni yüreklendiren aileme en içten dileklerle teşekkür ederim.

Gökhan DÖNMEZ

## ÖZET

### PERSONELİ GÜÇLENDİRME VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: İŞ YÜKÜ-KONTROLÜ MODELİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

DÖNMEZ, Gökhan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Tamer BOLAT

2012, 87 sayfa

Bu çalışmanın amacı, özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinde görev yapan işgörenlerin güçlendirme algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Verileri toplamak için kullanılan anket çalışmasına İzmir, Bursa ve Balıkesir il merkezlerinde yer alan özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinde görev yapmakta olan 302 çalışan katılmıştır. Anket tükenmişlik, personeli güçlendirme ve demografik özelliklere ilişkin soruların yer aldığı üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Çalışanların tükenmişlik düzeyi, yirmi iki sorudan oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile personeli güçlendirme ise Spreitzer tarafından geliştirilen ve on iki sorudan oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 12.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda tükenmişlik ile personel güçlendirmenin anlam ve öz yeterlilik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi, personeli güçlendirme, anlam, etki, seçim, öz yeterlilik

## ABSTRACT

### RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT AND BURNOUT: AN EVALUATION WITH REFERENCE TO THE JOB DEMAND-CONTROL MODEL

DÖNMEZ, Gökhan

M. A. Thesis, Department of Management

Adviser: Prof.Dr. Tamer BOLAT

2012, 87 pages

The purpose of this study is to investigate the relationship between empowerment and burnout levels among employees working in branches of foreign deposit banks in local and private sector. The questionnaire, the main source of data collection, was asked to 302 employees working in the branches of private domestic and foreign retail banks located in province centers of Izmir, Bursa and Balıkesir. The survey consists of three distinct parts that includes questions about burnout, staff empowerment and demographic characteristics. Employee burnout was measured by *Maslach Burnout Inventory* consisting of twenty-two questions while staff empowerment was measured by a scale developed by Spreitzer, which consists of twelve questions. For the analysis of the data, SPSS 12.0 statistical package program was used. After the process of analysis, it was found that there are statistically significant relationships between burnout and the meaning and self-competence dimensions of employee empowerment.

**Keywords:** burnout, emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment, empowerment, meaning, impact, self-determination, competence

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.6. Tanımlar .....	4
2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	6
2.1. Örgütlerde Personeli Güçlendirme .....	6
2.1.1. Personeli Güçlendirme Kavramı ve Tanımı .....	6
2.1.2. Davranışsal Açıdan Personeli Güçlendirme .....	9
2.1.3. Bilişsel Açıdan Personeli Güçlendirme .....	10
2.1.4. Personeli Güçlendirmede Rol Alanlar .....	13
2.1.4.1. Personeli Güçlendirme ve Örgüt .....	14
2.1.4.2. Personeli Güçlendirme ve Yönetici .....	16
2.1.4.3. Personeli Güçlendirme ve İşgörenler .....	18
2.1.5. Personeli Güçlendirme ile İlgili Yaklaşımlar .....	19
2.1.5.1. Conger ve Kanungo ve Güçlendirme .....	19
2.1.5.2. Thomas ve Velthouse ve Bilişsel Güçlendirme Modeli .....	25
2.1.5.3. Spreitzer ve Psikolojik Güçlendirme .....	27
2.1.5.4. Robbins, Crino ve Fredendall ve Bütünleşik Personeli Güçlendirme Modeli .....	29
2.1.6. Personeli Güçlendirmenin Belirleyicileri .....	30
2.1.6.1. Örgütsel Bağlam .....	30
2.1.6.2. Alt Kademe İş Çevresi .....	31

2.1.6.3. Kişilik Özellikleri.....	33
2.1.7. Personeli Güçlendirmenin Yararları .....	34
2.2. Örgütlerde Tükenmişlik.....	36
2.2.1. Tükenmişlik Kavramı .....	36
2.2.2. Tükenmişliğin Boyutları .....	39
2.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri.....	41
2.2.4. Tükenmişliğin Nedenleri.....	42
2.2.4.1. Örgütsel Faktörler .....	42
2.2.4.2. Bireysel Faktörler .....	43
2.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları .....	47
2.3. Örgütlerde Personeli Güçlendirme ve Tükenmişlik İlişkisi ve Araştırmanın Hipotezleri.....	48
3. YÖNTEM.....	54
3.1. Araştırmanın Modeli .....	54
3.2. Evren ve Örneklem.....	54
3.3. Ölçekler .....	55
3.4. Analiz Yöntemi .....	55
4. BULGULAR.....	56
4.1. Ortak Yöntem Varyansı Analizi.....	56
4.2. Faktör Analizi.....	57
4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi .....	65
4.4. Regresyon Analizi.....	65
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
5.1. Sonuçlar .....	70
5.2. Öneriler.....	72
KAYNAKÇA .....	75
EK 1. ÖLÇEK FORMU .....	88



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 3. Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 4. Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	64
Tablo 6. Tükenmişliğe İlişkin Model Özeti.....	65
Tablo 7. Personel Güçlendirmenin Tükenmişliğe Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 8. Personeli Güçlendirme Boyutlarının Tükenmişliğe Etkisini Gösteren Katsayılar.....	67
Tablo 9. Faktörlerin Duygusal Tükenmişliğe Etkisini Gösteren Katsayılar..	68
Tablo 10. Faktörlerin Duyarsızlaşmaya Etkisini Gösteren Katsayılar.....	68
Tablo 11. Faktörlerin Düşük Kişisel Başarıya Etkisini Gösteren Katsayılar .....	69

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Conger ve Kanungo'nun Personeli Güçlendirme Süreci .....	21
Şekil 2. Bilişsel Güçlendirme Modeli .....	26
Şekil 3. Psikolojik Güçlendirme .....	28
Şekil 4. Bütünleşik Personeli Güçlendirme Süreci Modeli .....	29
Şekil 5. Araştırmanın Modeli .....	54
Şekil 6. Düzeltilmiş Araştırma Modeli .....	71

## 1. GİRİŞ

Dünya Sağlık Örgütü sağlığı; fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden iyilik hali olarak belirtmiştir. Tüm bireyler gibi, çalışan bireyler de bu kapsamın içindedir. Çalışma yaşamı bireye toplum içinde belli bir rol, statü ve güç sağlarken; aynı zamanda bireyin sağlığını da fizyolojik ve psikososyal yönden olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuzluklarla baş edememenin bir sonucu olarak tükenmişlik, son yıllarda üzerinde önemle durulan ve hemen her işletmede görülebilen bir sorun olmuştur. Her mesleğin kendine göre zorlukları bulunmakta ve çalışanlar işleri gereği zaman zaman stres verici durumlarla karşılaşmaktadırlar.

Jenkins tükenmişliği, bireyin işini ve hayatını etkileyecek derecede kendini yıpranmış hissetmesi ve bunu kronik olarak yaşaması olarak tanımlamaktadır (Aras 2006, 3). İşletmelerde tükenmişliği açıklamada kullanılan en önemli modellerden biri Karasek (1979, 287) tarafından geliştirilen iş yükü-kontrolü modelidir. Model, tükenmişliği işgörenlerin işleri gereği üstlendikleri iş yükü ile iş ile ilgili hâkimiyeti ve yeterlilikleri arasındaki dengesizlik olarak ele almaktadır. Başka bir deyişle, işgörenlerin iş yükü arttıkça tükenmişlik düzeyleri artarken, işleri üzerindeki kontrolü yükseldikçe tükenmişlik düzeyleri düşmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik, bir yandan ayrı ayrı iş yükü ve iş kontrolünün bir sonucuyken, aynı zamanda bu iki değişken arasındaki etkileşimin de bir sonucudur (Bolat 2011, 88). Dolayısıyla işgörenlerin işleri üzerindeki kontrolünün artırılması durumunda tükenmişlik düzeylerinin de azalacağı söylenebilir.

İş kontrolü, işgörenin, işi ile ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ile bunları iş ortamında kullanabilme olanaklarını ve aynı zamanda işi ile ilgili sahip olduğu yetki düzeyini göstermektedir (Demiral vd., 2007:12'den aktaran Bolat 2011, 88). Dolayısıyla iş üzerinde gerekli kontrole sahip olabilmek için işgörenlerin, gerekli bilgi, beceri, yetenek, yetki ve örgütsel kaynaklarla donatılmış olması gerekir (Bolat 2011, 88). Bunu sağlamanın yollarından biri de personeli güçlendirmedir. Personeli

güçlendirme, işgörenleri çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgili olup; işi fiilen yapan kişilerin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak ve işe karşı tutumlarını değiştirmektir. Kısaca personeli güçlendirme işgörenleri işin sahibi haline getirmektir (Koçel 2010, 410). Böylece işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları iş yükü ile baş edebilecek yeterliliğe sahip olmaları sağlanarak, tükenmişlik dolayısıyla tükenmişliğin gerek kişi gerekse örgüt üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar ortadan kaldırılabilir.

Bu çalışmanın amacı, özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinde görev yapan işgörenlerin güçlendirme algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla hazırlanan çalışmada, öncelikle personeli güçlendirme kavramı, personeli güçlendirmede rol alanlar ve personeli güçlendirmeye ilişkin başlıca yaklaşımlar açıklanmıştır. Daha sonra, tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin nedenleri, belirtileri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde, İzmir, Bursa ve Balıkesir il merkezlerinde yer alan özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinde yapılan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

### **1.1. Problem**

Birey ile iş çevresi arasında iş yükü ve kontrol açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir. Tükenmişliğin boyutları açısından değerlendirildiğinde, iş yükünün fazla olması duygusal tükenmişlikte önemli bir nedendir (Arı 2008, 139).

Çoğu yönetici, gücü, hatalı bir anlayışla sıfır toplamlı bir oyun olarak algılamaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları ise, bunun karşıtı bir yaklaşımla, dağıtılan gücün toplam gücü artırdığı varsayımından yola çıkmaktadır. Her bir alt kademeye verilen güç, işletmelere bağlılık ve yaratıcılık olarak dönmektedir (Arda 2006, 46).

Nitekim iki Japon araştırmacının 1995'te yayımladıkları bir araştırmaya göre şirketleri rekabette ne geçiren temel ge, üretim gücünden çok yeni bilgi yaratabilme yeteneğidir. Araştırmacılara göre Batı'da şirketler rakam, veri vb. gözle görülür, kolaylıkla ölçülebilir bilgilere ağırlık verirken; Japon şirketleri kişisel güdü, deneyim ve becerilere dayalı bilgileri de önemsemektedirler (Kozlu 2003, 239).

Bu kapsamda araştırmanın problemini personeli güçlendirmenin bileşenleri olarak da adlandırılan anlam, etki, öz yeterlilik ve seçim boyutlarının özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinde görev yapan çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini tespit etmek oluşturmaktadır.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinde görev yapan işgörenlerin güçlendirme algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

## **1.3.Araştırmanın nemi**

İlgili yazın incelendiğinde, özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinde görev yapan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile personeli güçlendirme konusunda az sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışma ile hem bu boşluk doldurulmaya çalışılmakta hem de yabancı ve yerli yazında bu konuyla ilgili olarak yapılan çalışmaların kıyaslanması hedeflenmektedir.

## **1.4.Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ve orjinali İngilizce olan leklerin Türkçe karşılığının ölçek formuna yansıtıldığı, konuya ilişkin

tüm ayrıntıları kapsadığı, cevaplayıcıların tam, doğru ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

### **1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Araştırma, İzmir, Bursa ve Balıkesir il merkezlerinde yer alan özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinin çalışanları ile sınırlıdır. Dolayısıyla elde edilen sonuçları gerek bankacılık sektörü gerekse diğer sektörler için genellemek söz konusu değildir.

2. Araştırma bulguları, araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri, Spreitzer tarafından geliştirilen 12 sorudan oluşan ölçek ve araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile toplanan verilerle sınırlıdır. Ayrıca çalışmada veriler “kendi kendini değerlendirme” metoduyla toplanmıştır. Dolayısıyla çalışmada, ortak yöntem varyansı olasılığı söz konusu olabilir.

### **1.6.Tanımlar**

**Personeli Güçlendirme:** Personeli güçlendirme, işgörenleri çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgili olup; işi fiilen yapan kişilerin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak ve işe karşı tutumlarını değiştirmektir. Kısaca personeli güçlendirme, işgörenleri işin sahibi haline getirmektir (Koçel 2010, 410).

**Anlam:** Anlam, bireyin kendi standartları ile görev amaçlarının değeri arasındaki ilişkiyi ifade eder (Thomas ve Velthouse 1990, 672-673).

**Etki:** Etki, göreve ilişkin amaca ulaşılmasında “bir fark yaratma” durumunu ifade eder (Bolat 2008, 80).

**Öz Yeterlilik:** Öz yeterlilik, kişinin kendisine düşen görevleri ve faaliyetleri becerikli bir şekilde gerçekleştirebilme konusundaki inancını ifade eder (Bolat 2008, 80).

**Seçim:** Seçim, bireyin kendi eylemlerinin denetimine ilişkin sorumluluğunu içerir (Bolat 2008, 80).

**Tükenmişlik:** Tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendromdur (Maslach ve Jackson 1981'den aktaran Bolat 2011b, 256).

**Duygusal Tükenme:** Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini aşırı yorgun, bitkin ve yıpranmış hissetmeleri durumudur (Sürgevil 2006, 43).

**Duyarsızlaşma:** Duyarsızlaşma, hizmet veren kişilerin hizmet alan kişilere karşı olumsuz davranma ve kişinin işine karşı ilgisiz kalma durumunu ifade eder (Sürgevil 2006, 43).

**Düşük Kişisel Başarı Hissi:** Düşük kişisel başarı hissi, kişinin, kendisini işinde başarısız hissetmesi, işinde kendini yeterli görmemesi ve bu yönde harcadığı tüm çabaların yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasıdır (Maslach ve Jackson 1981, 56).

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Örgütlerde Personeli Güçlendirme**

#### **2.1.1. Personeli Güçlendirme Kavramı ve Tanımı**

Personeli güçlendirme anlayışı; son yıllarda yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu sorunlarının çözümünde kullanılmaktadır. Çünkü, yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve ortaya çıkan fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatif kullanmasına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir (Özgen ve Türk 1997, 2).

Personeli güçlendirme kavramına öncülük eden Conger ve Kanungo (1988, 471-482) güçlendirmenin merkez noktası olarak kabul ettikleri güç kavramına odaklanarak, gücün kontrollü bir biçimde çalışanlara verilmesiyle çalışanların kendi kararlarını verme ve yürütme hakkına sahip olacağını belirtmişlerdir. Güç, örgütsel kaynaklar üzerinde kontrol veya resmi yetkiye sahip olmak, olarak yorumlanabilir. Güç ve kontrol farklı şekillerde ele alındığı için personeli güçlendirme de farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Güç, diğerlerinden üstün olan küçük bir bölümün ya da kişilerin gücü olarak algılanmaktadır. Aslında güç bağımlı ve bağımsız kişilerin bir fonksiyonudur (Cogner ve Kanungo 1988, 472– 473). Bir yönetim kavramı olarak güç; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, karizmatik güç ve kaynak gücü olmak üzere değişik şekillerde ele alınmaktadır. Seçim hakkı vermekle personelin pozisyon gücünün artırılması; eğitim ve geliştirme ile personelin uzmanlığının sürekli geliştirilmesi; bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılması ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması ile kişinin karizmatik gücünün artırılması söz konusu olabilir (Koçel 2005, 417).

Güçlendirme yönetim ve örgütlenme anlayışında önemli bir zihniyet değişimini yansıtmaktadır. Taylorizm'de çalışanların yaptıkları işin mümkün olduğu kadar basitleştirilmesi ve işi yapanla planlayanın birbirinden tamamen



ayrı olarak düşünülmesi söz konusuydu. Özellikle Weber tarafından ortaya atılan İdeal Bürokrasi modelinde bir üstün onayı olmadan en basit bir konuda bile inisiyatif kullanarak karar vermek mümkün değildi. Merkezileşmenin benimsenmesi yetkinin olabildiğince tek elde toplanmasını, ancak gereklilik halinde sınırlı olarak alt kademelere devredilmesini gerektiriyordu. Günümüzde ise bu zihniyet giderek ortadan kalkmakta, hiyerarşik yapılar yerlerini yalın örgüt yapılarına bırakmaktadır. Bu doğrultuda da yetki; mülkiyeti üste ait olup gereklilik halinde asta devredilen bir kavram olmaktan uzaklaşmakta, astın sahip olduğu bir hak olarak ele alınmaktadır (Ataman 2001, 345-346). Günümüzde, personeli güçlendirme imalat işletmelerinden hizmet işletmelerine kadar hemen hemen her sektörde uygulanan bir yönetsel uygulama haline gelmiştir (Seçgin 2007, 3).

Personeli güçlendirme ile ilgili yazında farklı açılardan pek çok tanımın geliştirildiği görülmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

-Personeli güçlendirme, işgörenleri çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgili olup; işi fiilen yapan kişilerin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak ve işe karşı tutumlarını değiştirmektir. Kısaca personeli güçlendirme işgörenleri işin sahibi haline getirmektir (Koçel 2010, 410).

-Personeli güçlendirme, otoritenin temkinli bir şekilde merkezden alt kademelere dağıtılmasıdır. Bu durum, astları örgütsel amaçlara ulaşmak için sorumluluk alma ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak için çaba sarf etme konusunda teşvik eder (Nedimoğlu 2009, 12).

-Ripley ve Ripley (1992, 20) personeli güçlendirmeyi, bir kavram, bir felsefe, bir dizi örgütsel davranış ve program olarak ayrı ayrı tanımlamışlardır. Bu çerçevede, *bir kavram olarak personeli güçlendirme*, geleneksel olarak birtakım yetkilerin işgörelere verilmesidir. *Bir felsefe olarak personeli güçlendirme*, paylaşılan örgüt vizyonu ile, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmada, işgörelere kendi profesyonel yazgıları ile yükümlü olmalarına izin verilmesidir. *Örgütsel davranış ve program olarak personeli*

*güçlendirme*, işgörenlerin ve örgütün başarısı için, personeli bir çatı altında toplamak ve onların bilgi ve becerilerini en üst seviyeye getirmek, bu bilgi ve becerilerini kullanmalarına ve daha da geliştirmelerine izin vermektir.

-Erstad (1997)'a göre personeli güçlendirme, işgörelere kendi kararlarını vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır (Erstad 1997, 325-333).

-Hales ve Klidas (1998, 89) ise personeli güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması, olarak tanımlamaktadır.

-Cunningham vd. (1996, 144)'e göre personeli güçlendirme, karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır.

-Personeli güçlendirme, yöneticiler için bir yetki devretme ve sorumluluk anlamına gelirken; işgörelere için, karar verme yetkisinin belirli sınırlar dahilinde kendilerine verilmesidir (Quinn ve Spreitzer 1997, 37).

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü gibi personeli güçlendirmeye ilişkin tanımlamaların temelde iki farklı bakış açısı ile yapıldığı görülmektedir. Bunlar, personeli güçlendirmeyi, “davranışsal boyutta” ve “bilişsel boyutta” ele alan yaklaşımlardır (Bolat 2008, 66). Ancak olması gereken, kavramın her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır. Çünkü konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta; ancak bu şartların işgörelere tarafından nasıl algılandığı gözardı edilmektedir. Oysa güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların nasıl algılandığı ve işgörelere kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutları da olduğu için, oluşturulan koşullar işgörelere arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir. Örneğin işgörelere bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederlerken, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebilmektedirler (Bolat 2003, 205).

### 2.1.2. Davranışsal Açıdan Personeli Güçlendirme

Davranışsal yaklaşım, personeli güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken, aynı zamanda personeli güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini de açıklamaya çalışır (Bolat 2008, 66). Personeli güçlendirme kapsamında üst yönetimin yapması gerekenler ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bolat 2008, 68):

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak;
- Personeli güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür yaratmak;
- Örgüt içinde bilgi paylaşımını olanaklı hale getirmek (örgütsel amaç ve hedefler, örgütsel ve bireysel performans vb.);
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak;
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini artırmak;
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- İşgörenleri verdikleri kararlar ve işlerini yaparken izledikleri yollar konusunda cesaretlendirmek, bir örgütsel öğrenme ortamı yaratmak (hataları bir örgütsel öğrenme fırsatı olarak görmek);
- İşgörenleri sürekli eğitmek ve geliştirmek;
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak;
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve işgörelere iletmek;
- Etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak ve işgören tatminine odaklanmak;
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek;
- Örgüt içinde sınırları belirleyerek, bu sınırlar içinde bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek vb.

Yukarıda ifade edilen görev ve sorumlulukların tamamı üst yönetimce yerine getirilmesi gereken faaliyetlerdir ve özetle üst yönetimin personeli güçlendirme faaliyetlerindeki konumunu göstermektedir (Işın 2009, 18).

### **2.1.3. Bilişsel Açıdan Personeli Güçlendirme**

Personeli güçlendirmeyi başka bir açıdan ele alan bu yaklaşım üst yönetimin neler yapması gerektiğinden çok, alt kademedeki işgörenlerin üst yönetim tarafından ortaya konan güçlendirme faaliyetlerini nasıl algıladıkları üzerinde durmaktadır. Personeli güçlendirmenin sadece davranışsal boyutta ele alınması konunun sadece tek yönden incelenmesi anlamına gelmektedir ve diğer yönünün (bilişsel ya da psikolojik yönü) göz ardı edilmesine yol açmaktadır (Işın 2009. 19).

Birçok yönetim kuramcısı personeli güçlendirmeyi yönetsel açıdan incelemiştir ve araştırmalarda sadece bu yönde gerçekleştirilmiştir. Bu bakış açısı birçok eksikliği içinde barındırmaktadır. Güçlendirilen işgörenin durumu, güçlendirme çabalarını nasıl gördükleri, nasıl algıladıkları göz ardı edilmektedir (Conger ve Kanungo 1988, 471). Thomas ve Velthouse 1990 yılında yayınladıkları makalelerinde, davranışsal modellerin personeli güçlendirmeyi açıklamada yetersiz kaldığını ve bilişsel açıdan da konunun incelenmesinin gerekli olduğunu vurgulamışlardır (Thomas ve Velthouse 1990, 667). Personeli güçlendirmeyi bilişsel açıdan inceleyen araştırmacılar (Tomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo) güçlendirmeyi psikolojik açıdan ele almışlar ve güçlendirmenin tek boyutla açıklanamayacak bir kavram olduğu üzerinde durmuşlardır. Bilişsel açıdan personeli güçlendirmeyi oluşturan boyutlar dört başlıkta ele alınabilir: Anlam, etki, öz yeterlilik ve seçim. Bu boyutlardan her biri, bir diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yönlerini temsil eden boyutlardır. Güçlendirmenin bileşenleri olarak da adlandırılan bu dört boyut aşağıdaki gibi açıklanabilir:

*-Anlam:* İşgören açısından yaptığı işin anlamlı olması personeli güçlendirmenin en önemli boyutlarından birini oluşturur. Bireylerin değer sistemleri ile yaptıkları işler ne kadar uyumlu olursa, personeli güçlendirme mekanizması o kadar etkin çalışır. İşin anlamlı olmasına bağlı olarak, işgörenler yaptıkları işten tatmin olmakta, işini severek yapmakta; bu da personeli güçlendirmenin ve dolayısıyla örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlamaktadır (Spreitzer ve diğerleri 1997, 3-5). Yaptığımız işin bizi mutlu etmesi gerektiği konusu, çoğu kişi tarafından paylaşılan bir kanıdır (Botton 2008, 109). Yürütülen işin gerekleri ile işgörenin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, işin birey için taşıdığı anlam da artmaktadır (Çöl 2008, 37). Anlam, bireyin kendi standartları ile görev amaçlarının değeri arasındaki ilişkiyi ifade eder. İşgören açısından anlamlılığın düşük derecede olması, işgörenlerin önemli olaylar karşısında kendisini ilişkisiz ve bağlantısız hissetmesine, duyarsız kalmasına yol açmaktadır. Bunun aksine, yüksek derecede anlamlılığın olması, bağlılık, katılım ve enerjinin yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Thomas ve Velthouse 1990, 672-673).

*-Etki:* Etki, göreve ilişkin amaca ulaşılmasında “bir fark yaratma” durumunu ifade eder (Bolat 2008, 80). Bireyin stratejik, yönetsel ve operasyonel sonuçlara etki yapabilme derecesidir. Başka bir deyişle, bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret eder (Çekmecelioğlu 2007, 3). Günümüzde insanlar örgütlerin işlerinde yer almayı talep etmekte, yetenek ve becerilerinden etkili biçimde yararlanılmasını beklemektedirler (Keçecioğlu 2002, 28). Bir amaca ulaşmada, gerçekleştirdiği faaliyetlerin sistemi etkileyebildiğine inanan işgörenler, kendilerini daha güçlü hissetmektedirler (Spreitzer ve diğerleri 1997, 3).

Bazı örgütler işi en basit öğelerine ayırır ve bunu ayrıntılı biçimde tanımlarlarsa, işin kalitesinin yükseleceğine ve vasat insanların bile işi “mükemmel” yapabileceğine inanır. Güçlendirme açısından bu, büyük bir yanılgıdır. Kurallar ve aşırı kontrol, mükemmelliği sağlamaz; sadece yaratıcılık potansiyeli olan işgörenlerin sıkılıp kaçmasına neden olur (Baltaş 2009, 86). E. M. Remarque dünya klasiği olan “Garp Cephesinde Yeni Bir

“Şey Yok” adlı eserinde savaşın gerçekliği altında ezilen yaşam dolu Alman gençlerinin yaşama sevinçlerini yitirdiklerini, cepheden sağ çıksalar bile ruhen bittiklerini gözler önüne sermektedir. Personeli güçlendirme yöntemi bugüne kadar olan yöntemlerden farklı olarak insanları tükenmeden üretebilmeleri için gerekli tedbirleri alan bir örgütün kurulması gerektiğini göz önüne alması nedeniyle bizlere bugünün iş cephesinde yeni bir şey vaad etmektedir.

-*Öz Yeterlilik*: Kişinin kendisine düşen görevleri ve faaliyetleri becerikli bir şekilde gerçekleştirebilme konusundaki inancını ifade eder (Bolat 2008, 80). Yetkinlikler, bir çalışanın şu anda sahip olduğu ve gelecekte sahip olabileceği bilgilerin, becerilerin ve deneyimlerin toplamıdır. Yetkinlik aynı zamanda, sahip olunan bu niteliklerin kullanılmasına ilişkin olumlu zihinsel tutumu da içerir. Bir işgörenin sahip oldukları ile örgüt tarafından gelecekte sahip olması arzulanlar arasındaki “açık” onun eğitim, geliştirme ve koçluk ihtiyaçlarının niteliğini ve düzeyini belirler (Barutçugil 2006, 208). Bireyin kendisini yetersiz hissetmesi yani yeteneklerine güvenmemesi, personeli güçlendirmenin etkinliğini azaltır (Spreitzer ve diğerleri 1997, 3).

-*Seçim*: Bireyin kendi eylemlerinin denetimine ilişkin sorumluluğunu içerir. Seçim algısı, daha fazla esneklik, yaratıcılık, inisiyatif, zorlukları yenme gücü ve öz – düzenleme sağlar. Aksine kişi, kendini olayların kontrolü altında hissediyorsa, bu durumda gerilim, olumsuz duygular ve benlik saygısında düşüş olur (Bolat 2008, 80). Seçim, bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve kontrol etme gibi konularda inisiyatif kullanabilmesi ile ilgilidir. İş davranışları ve süreçlerini başlatma ve devam ettirme üzerindeki özerkliği; örneğin iş metotları, hızı ve gösterilen çaba konusunda kararlar alabilme durumunu ifade eder (Çekmecelioğlu ve Eren 2007, 3). İşgörenin seçim yapabilme özgürlüğünün olması, onun kendisini faaliyetlerin merkezinde hissetmesini sağlar (Spreitzer ve diğerleri 1997, 3). Yöneticilerin çalışanlara değer vermesi ve onlara serbestlik tanıyarak inisiyatif kullanmalarını sağlaması, çalışanların kendi başlarına seçim yapma şansını yükseltir. İşgörenlerin karar alma sürecine katılımının sağlanması ve onlara kendi işlerinde özerklik tanıyarak tecrübelerini artırma olanağının verilmesi, işgörenlerin potansiyellerini ortaya

koymaları ve kendilerini geliştirmeleri açısından önemlidir. Yöneticilerin çalışanlarını işleriyle ilgili gerekli konularda bilgilendirmesi, onlara ilgi göstermesi ve verdiği kararların sebeplerini onlara açıklaması, çalışanların işlerinde doğru kararlar verebilmelerini sağlayarak onların motivasyonunu yükseltmekte ve örgütsel hedeflere varılmasını kolaylaştırmaktadır (Arslantaş ve Dursun 2008, 120).

#### **2.1.4. Personeli Güçlendirmede Rol Alanlar**

İlgili yazın incelendiğinde, işgörenlerin güçlendirilmesinde işgörenin kendisi, örgüt ve yönetici üç önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenleri güçlendirebilmek için, işgörenlerin öz güvene sahip olmaları, verilen görevleri başarabileceğine inanmaları, yeteneklerine güvenmeleri ve kendilerini geliştirme arzusunda olmaları gerekir. Diğer taraftan, yöneticilerin karar alma konusunda astlarına güvenmeleri, sonuçlardan onları sorumlu tutmaları, bilgiyi yaymaları, astlarının eğitime ve becerilerini geliştirmeye olanak tanımaları, yeni fikirleri denemeleri konusunda işgörenleri teşvik etmesi önem taşımaktadır. Ayrıca güçlendirmeyi destekleyen örgütsel değerlerin ortaya konulması, adil bir ücret sisteminin olması, açık iletişim sisteminin oluşturulması, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi de güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyen unsurlar olarak değerlendirilebilir (Arslantaş ve diğerleri 2007, 5).

Personeli güçlendirme, karar verilip aynı gün kusursuz biçimde uygulamaya geçirilebilecek bir araç değildir. Belirli hazırlıklar ve altyapının oluşturulmasına izin vermeyecek kadar kısa bir dönemde, ne çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ne de örgüt yapısının güçlendirmeyle uyumlu hale getirilmesi söz konusu olabilir. Güçlendirme belirli bir süreç içerisinde belli bir planlama, hazırlık ve çeşitli uygulamalar sonucunda sorunsuz bir biçimde uygulamaya geçirilebilir. Yani güçlendirmeyi bir yönetim anlayışı olarak görmek ve bunu tüm yapıyı etkileyecek şekilde uygulamaya geçirmek önemli bir noktadır. Bu nedenle; personeli güçlendirmenin uygulanması sürecinde güçlendirmenin yapılacağı örgüt, güçlendirmeyi

uygulamaya koyacak yöneticiler ve güçlendirilecek olan işgörenlerin birbirleriyle olan etkileşimleri ve güçlendirme süreciyle olan uyumları, uygulamanın başarı veya başarısızlığında aynı oranda etkili olmaktadır (Aktaş 2008, 77).

#### **2.1.4.1. Personeli Güçlendirme ve Örgüt**

Örgüt, insanlar tarafından üretim (mal veya hizmet) gerçekleştirmek için oluşturulan bir yapıdır (Sadullah 2009, 1). Örgüt, işlerin düzen ve kontrol altında yürütülmesi demektir. Kontrolün nasıl gerçekleştirildiği, insanları olumlu da, olumsuz da etkileyebilir. Aşırı kontrol inisiyatifi öldürür ve katma değer düşmesine neden olur. Çoğu insan, belirli sorumluluk ve saydamlık çerçevesinde yaptığı işi ve katkılarını kontrol etme yeteneğine sahiptir ve dış kontrole tepki gösterir. Öte yandan kimse, makul bir kontrolün gerekliliğini yadsımaz ve doğru ellerde doğru uygulanan kontrolden rahatsız olmaz (Baltaş 2010, 203-204). Bir örgütte güçlendirme kararı verildikten sonra, eğer örgüt yapısı güçlendirme için uygun olmayıp gerekli alt yapıya sahip değilse, gerekli yapısal ve yönetsel değişiklikler yapılmadan güçlendirmenin gerektiği gibi uygulanması mümkün değildir (Aktaş 2008, 77).

Büyük teşebbüsler ilk ortaya çıktığı zamanlarda, örgüt yapılarını kurarken kendilerine örnek alabilecekleri tek model olarak ordu vardı: Hiyerarşi, emir ve komuta, ön cephedekiler ve onları yönetenler. Yarının modeli ise senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastanedir (Drucker 2000, 350). Çağdaş bir işyeri ortamının öncelikli özelliklerinden biri, çalışanlarına değer vermesi, emeği ve çabayı takdir etmesidir. Böyle bir işyeri kültürü, yaratıcılığı, işbirliğini, ekip çalışmasını, karşılıklı güveni, problem çözmeyi, açık ve dürüst iletişimi ve çatışmayı çözmeyi teşvik eder. Çalışanlara duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlar (Baltaş 2009, 88). Ülsever (2005, 4) politik, coğrafi yapılarına, gelişmişlik düzeylerine bakılmaksızın, tüm ülkelerde insana yapılan yatırımın yaratacağı katma değer; makine, bilgisayar, arazi, bina gibi fiziki sermaye yapılacak yatırımdan daha fazla katma değer yaratacağını söylemektedir. “İnsan



sermayesi çalışmalarına yaptığı katkıdan” ötürü 1991 yılında Nobel Ekonomi Ödülü alan Garry Becker; insan sermayesini analiz ediyor ve insana doğru yatırım yapılması halinde, toplumların en yüksek verimliliğe ulaşacağını iddia ve kuramsal bazda ispat ediyordu (Ülsever 2005, 6).

Örgütlerin yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu etki aşağıdaki şekillerde ortaya çıkabilir (Koçel 2010, 412-413).

-Örgüt yapısının basık olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.

-İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler.

-Açık ve net bir misyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır;

-Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir (olumlu pekiştirici etkisi).

-Örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin oluşturulması güçlendirmeyi destekler.

-İşgörenlerin kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak güçlendirmeyi olumlu etkiler.

-İşgörenlerin sadece çalışma saatlerini değil, tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi olumlu etkiler.

-Nitelikli işgören bulma ve bunların muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

İşgörenlerin hem bireysel hem de takım olarak çalışabilecekleri bir örgüt için gerekli olan beş nokta olduğuna değinen Erstad bunları şu şekilde sıralamaktadır: vizyon oluşturma, öncelik verme, iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler oluşturma, iletişim ağlarını geliştirme ve içsel ve dışsal destek grupları kullanma (Erstad 1997, 326). Sistem, sadece insanı olduğu şekilde tutmayı değil, daha üst değerlere doğru, yeniden şekillendirerek, yükseltmeyi de amaçlamalıdır (Serter 1996, 297). Güçlendirmeyi destekleyen tarzda insan

kaynakları yönetimi, işgörenlere işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları eğitim ve imkânların sağlanmasından çok daha geniş bir bakış açısıyla bakarak onları bir değer olarak görüp onların sürekli değişen ve gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilir bir yaklaşımı gerektirir. Görüldüğü gibi personeli güçlendirmeye bir süreç olarak bakıldığında gerekli alt yapıların hazırlanmasında örgüt unsurunu bu sürecin ilk adımı olarak değerlendirmek gerekir (Aktaş 2008, 79).

#### **2.1.4.2. Personeli Güçlendirme ve Yönetici**

Yıkmadan yapmak kolay değildir. Restorasyonun bazen yeni bir bina inşa etmekten daha zor olduğunu yalnızca mimarlar değil, çoğumuz biliriz. Hem eski yaptıklarını yapmaya devam etmek ve alışkanlıkları korumak, hem de yeni ve farklı şeylere sahip olmayı istemek kolay ve doğru değildir. Konfor alanı dışına çıkmak bazı güvencelerden, bazı köklü alışkanlıklardan vazgeçmek anlamına da gelebilir. Ancak, bu vazgeçme kararı verilmediği sürece sınırları aşmak, yeniliklere doğru yolculuğa çıkmak çok zor olacaktır (Barutçugil 2006, 42).

Üniversitelerdeki etkili bölümlerin başkanlarının veya senfoni orkestralarının başarılı şeflerinin çoktan beri bildikleri şeyi örgüt yöneticilerinin de öğrenmesi gerekir: Büyük olmanın anahtarı, insanların sahip oldukları potansiyeli görmek ve o potansiyelin geliştirilmesine zaman ayırmaktır. Örnek bir üniversite bölümü yaratmak, gelecek vaat eden genç akademisyenlere çalışmalarında ilerleme göstermeleri için zaman ayırmayı gerektirir. Dünya çapında bir orkestra yaratmak, bir senfoninin aynı pasajını, birinci klarnet onu şefin duymak istediği gibi çalınca kadar, tekrar tekrar çalmayı gerektirir. Bir şirket laboratuvarının araştırma müdürünü başarılı yapan da bu ilkedir (Drucker 2006, 67).

Günümüzde işgörenlerin önemli bir kısmı üstlerinin kendi fikirlerini dinlemediğine inanmaktadır. Yönetim onlar için yukarıdan aşağıya doğru akan tek taraflı bir yoldur. Hatta onlar ne yönetime güvenmekte, ne de ceza

görme korkusu olmadan konuşabilmektedirler. Böyle bir ortam, işgörenlerin kendi varlıklarını dahi hissetmelerine izin vermemektedir. Dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda faaliyette bulunan örgüt yöneticileri zamanlarını işgörenlerin yaptıkları işlerden emin olma konusu üzerine harcamamaktadırlar. Bugünün yöneticileri bunun yerine, başarılı insanları örgütlerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve onların inisiyatif kullanmalarını destekleyerek ve cesaretlendirerek örgütlerini yönetmeyi tercih etmektedirler (Doğan 2006, 182).

Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır (Koçel 2010, 413-414):

-Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma (problem çözme yaklaşımı) ortamı güçlendirmeyi etkiler.

-Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

-Örgütte yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.

-Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.

-İşgörenlerin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri bildirimde bulunan yönetici güçlendirmeyi etkiler.

-Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.

-Yöneticiliğin "emir-komuta ve kontrol yerine", "yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma" olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

### 2.1.4.3. Personeli Güçlendirme ve İşgörenler

Örgüt ve yöneticilerin güçlendirme bakış açısıyla uyumlu olması yeterli değildir. Aynı zamanda işgörenlerin de bu süreci isteyerek desteklemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla güçlendirme kapsamında işgörenler ile ilgili bazı hususlara da dikkat etmek gerekmektedir (Aktaş 2008, 81). İşgörenlerin;

-Güçlendirmenin kendileri ve örgüt için yararlı bir uygulama olduğuna inanmaları ve güçlendirilmeyi istemeleri;

-Kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi analiz edip, güçlendirilmeye açık yönlerinin farkında olmaları ve değişim konusunda samimi olmaları;

-Eğitim programlarına katılmaları, daha fazlasını talep etmeleri ve bilgi paylaşımında işbirliğinden kaçınmamaları;

-İhtiyacı olduğunda takım lideri veya yöneticiden yardım-destek talep etmeleri;

-Takım arkadaşlarıyla, kendisinin üstünden beklediği şekilde şeffaf, açık ve güvene dayalı bir ilişki içinde olmaya çalışmaları;

-Yetki kullanımı ile ilgili sınırlar, sorumluluklar, öğrenilen becerilere göre yapılması gereken yeni işler yeterince açık değilse veya anlaşılammışsa, bu konuda açıklık getirilmesini istemeleri ve soru sormaktan çekinmemeleri;

-Güçlendirme sürecinde kendisi için harcanan çabaların en azından aynısını göstermeye çalışmaları ve diğerlerinin güçlendirilmesi için örnek oluşturmaları güçlendirme için önemlidir.

Kısacası, işgörenlerin kendilerini iyi tanımaları (yani kimdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir, kuvvetli/zayıflı yönleri nelerdir), sürekli kendilerini geliştirme arzusunda olmaları, değişime açık olmaları ve değişime kolay uyum sağlamaları güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler. Pek çok akademisyen ve yönetici, örgütlere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörün işgörenler olduğunu ve başarıya ulaşmada işgörenlerin katılımlarının sağlanmasının gerekliliği konusunda hemfikirdirler. Küresel rekabet ve değişim, risk alabilen,

inisiyatif kullanabilen ve yaratıcılıkları gelişmiş çalışanları gerekli kılmaktadır (Akçakaya 2010, 27).

Personeli güçlendirme bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmelidir. İşletmeye yeni giren üye, personeli güçlendirmeyi işgörenlerin yönetime katıldığı, yönetim tarafından sürekli olarak ve her konuda (özellikle eğitim ve geliştirmede) desteklediği, müşteriye hizmetin her şeyden önce geldiği, bireylerin karar verip bu kararların sorumluluklarını taşıyabildikleri bir ortamın söz konusu olduğunu, kaynakları gerektiği yer ve zamanda kullanabileceğini işletmede paylaşılan genel bir kültür olarak algılayabilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için de, öncelikle işletmedeki eski işgörenlerin de bu kültüre alıştırılması ve böyle bir kültürün işletmeye yeni giren üyeye de aktarılması gerekmektedir (Doğan 2006, 170). Bazen işgörenler yalnızca yaptıkları işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilirler. Böyle düşünen işgörelere göre, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin de artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler. Bunun tam karşıtı olan durum, yani işgörenlerin sürekli olarak kendilerini geliştirme arzusu içinde ve değişimlere açık olmaları personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir (Aktaş 2008, 82).

### **2.1.5. Personeli Güçlendirme ile İlgili Yaklaşımlar**

Güçlendirme ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Yazında bu konuda üzerinde en çok durulan yaklaşımlar aşağıda ana hatları ile açıklanmaktadır (Bolat 2008, 71-83).

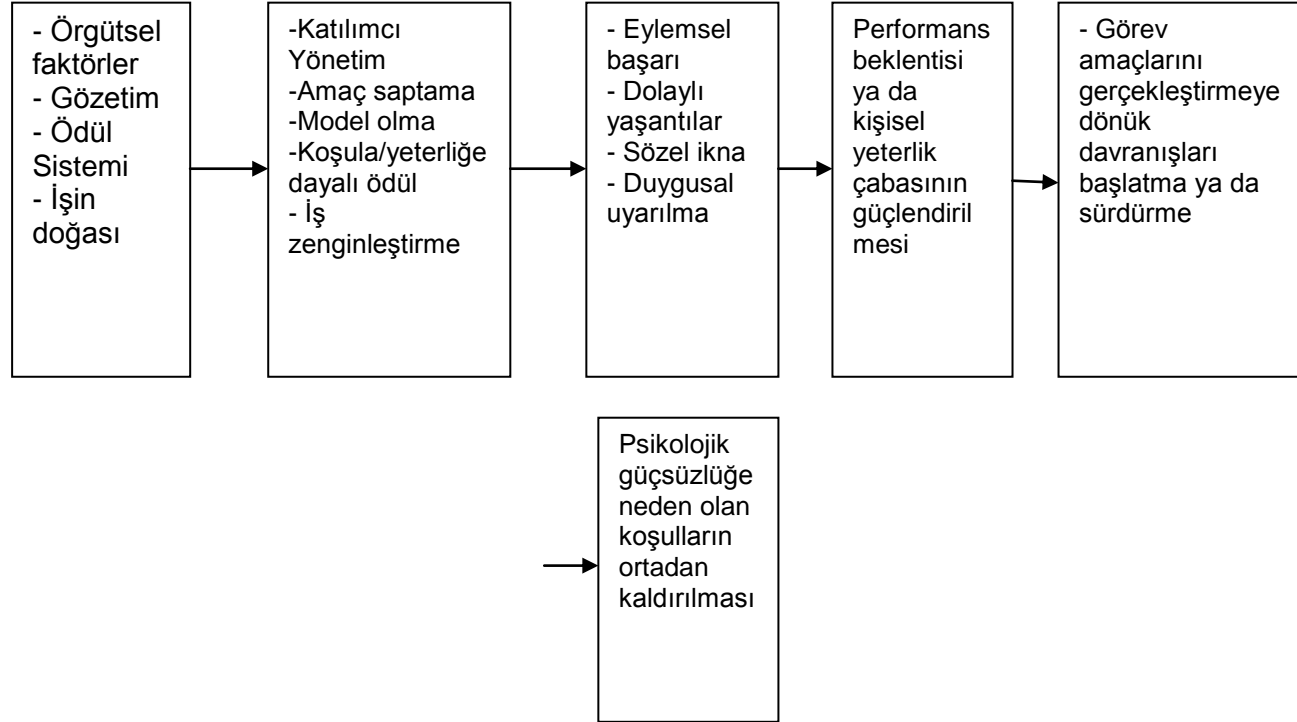
#### **2.1.5.1. Conger ve Kanungo ve Güçlendirme**

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirme ile ilgili çalışmalarında iki farklı yaklaşım ortaya koymuşlardır: Güçlendirmeye ilişkisel yaklaşım ve güçlendirmeye güdüleyici yaklaşım. Güçlendirmeye ilişkisel yaklaşım

güçlendirmenin “davranışsal boyutunu” temsil ederken, güdüleyici yaklaşım “bilişsel boyutunu” temsil eder. Conger ve Kanungo her iki yaklaşımı bir arada ele alan bir model geliştirmişlerdir.

Yazarlara göre personeli güçlendirme açısından, işgörenlerin çeşitli güç kaynaklarına ulaşmasının sağlanması kolaylaştırılabilir. Bu kapsamda, yetki devri, amaçlara göre yönetim, kalite çemberleri, amaçların işgörenlerle birlikte belirlenmesi vb. gücün işgörenlerle paylaşılması yönündeki uygulamalara örnek olarak gösterilebilir. Bu noktada yazarlar, gücün işgörenlerle paylaşılmasının tek başına yeterli olmayacağını; bu nedenle güçlendirmeye güdüleyici açıdan bakılmasının da gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Güdüleyici yaklaşımın odak noktasını ise kişilerin öz yeterlikleri ile ilgili algılamaları oluşturmaktadır. Buna göre, işgörenler kendilerini güçlü hissettikleri ölçüde güçlendirilmiş olacaklardır. Görüldüğü gibi, modelde, güçlendirmenin bilişsel açıdan önem taşıyan boyutlarından sadece “öz yeterlik boyutuna” vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır.

Aşama 1	Aşama 2	Aşama 3	Aşama 4	Aşama 5
Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Koşullar	Yönetimsel Stratejilerin ve Tekniklerin Kullanımı	Dört Kaynağın Kullanımı ile Astlara Öz Yeterlik Algısı Sağlama	Astların Güçlendirme Deneyimlerinin Sonuçları	Davranışsal Etkileri Yönetmek



**Şekil 1. Conger ve Kanungo'nun Personeli Güçlendirme Süreci**

Şekil 1'den görüldüğü gibi Conger ve Kanungo'nun personeli güçlendirme ile ilgili olarak geliştirdikleri model beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır.

\* **Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Koşullar:** Modelin birinci aşamasında işgörenleri psikolojik açıdan güçsüzlüğe iten koşullar üzerinde durulmaktadır. Bu koşullar bir kez tespit edildiğinde, bunları ortadan kaldıracak stratejilerde geliştirilebilir. Birçok örgütsel faktör, işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olabilir. Bu kapsamda örgütlerde, finansal sorunlar, örgüt açısından önem taşıyan işgörenlerin işten ayrılması, işgücü sorunları, yaşanan örgütsel değişimler, önemli teknolojik değişiklikler, işbirlikleri ve birleşmeler, örgüt stratejilerinde önemli değişikliklere gidilmesi, hızlı büyüme, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve yeni yönetim takımlarının oluşturulması vb. değişimler yaşanabilir. Bu değişimler, örgüt yapısında, iletişim sisteminde, güç ve yetki ilişkilerinde ve örgüt amaçlarında ve stratejilerinde önemli değişimlere neden olur. Bu durumda, örgüt içindeki davranış ve tutumları biçimlendiren normlar da değişir. Ayrıca örgüt amaçları ve kuralları belli bir süre belirsiz hale gelebilir. Yetki ve sorumluluklar yapısında büyük değişiklikler görülebilir. Bu değişimlere bağlı olarak da işgörenler, görev ve sorumluluklarının ve sahip oldukları yetkilerin başkalarına geçtiğini düşünebilirler. Böylece işgörenler kendilerini yeni ortaya çıkan yapı karşısında daha az yetkin hissedebilirler. Yeni girişimler başlatmak da işgörenlerin öz yeterlik konusunda kendilerini güçsüz algılamalarına neden olabilir. Örgüt yeni ürünler geliştirip yeni piyasalara girdikçe, bu durum örgüt açısından belirsizlik ortamı yaratabilir. Özellikle, örgütün büyümesi ile birlikte, gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin rollerinde, görev ve sorumluluklarında ve sahip oldukları yetkilerde değişimler meydana gelir. İşgörenler, örgüt daha biçimsel bir yapıya kavuştukça ve daha etkili ve biçimsel bir denetim sistemine ihtiyaç duyuldukça, bu durumdan rahatsızlık duyabilirler. Ayrıca işgörenler sahip oldukları yetkileri ve özerkliği kaybedeceklerini düşünebilirler. Benzer şekilde, örgüt büyüdükçe, özellikle yöneticilerin sorumlulukları da artar. Artan bu sorumluluklara bağlı olarak yöneticiler, örgütü yönlendirip yönetebilmek için yeni becerilere ihtiyaç duyabilirler. Bu ve benzer nedenlerle, örgüt yeni girişimlerde bulundukça,



Çalışanlar kendilerini ortaya çıkan yeni gelişmelere uyum sağlama konusunda yetersiz görebilirler.

Yazarlar, işgörenleri bilişsel açıdan güçsüzlüğe iten koşullardan bir diğerinin yönetim tarzı olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada, özellikle otokratik bir yönetim tarzının benimsenmesi, beraberinde hiyerarşiyi, ayrıntılı olarak tanımlanmış iş tanımlarını, yetki ve sorumlulukları ve yakından denetimi getireceğinden işgörenler özerkliklerinin sınırlandığını hissedebilirler. Ayrıca yöneticilerin temelde hatalara odaklanması ya da otokratik bir yönetim tarzının bir uzantısı olarak, alınan kararların ve uygulamaların nedenlerini açıklamamaları ya da ulaşılan sonuçlarla ilgili bilgilendirmede bulunmamaları da işgörenlerin özellikle inisayatif kullanma ve yaratıcı yeteneklerini ortaya koymalarını sınırlayabilir.

Ödüllendirme sistemi de güçlendirme açısından dikkate alınması gereken bir diğer husustur. Bu kapsamda, ödüllerin adil bir şekilde değil de keyfi olarak dağıtılması, verilen ödüllerin işgörenler açısından özendirici bir değer taşımaması, ödüllerin işgörenlerin sahip oldukları yeteneklere, yaratıcılıklarına ve gösterdikleri çabalara göre dağıtılmaması vb. güçsüzlüğe neden olan unsurlar arasında sayılabilir.

Öte yandan, üstlenilen rollerdeki belirsizlikler, eğitim ve teknik desteğin olmaması, amaçların gerçekçi olmaması, işgörenlere yeterli yetkinin tanınmaması, yürütülen görevlerin çeşitlilik taşımaması, iş performansı üzerinde doğrudan etkisi bulunan programlara, toplantılara, kararlara işgörenlerin katılımının sınırlı tutulması, yapılan işlerle ilgili olarak ihtiyaç duyulan kaynaklara yeterince ulaşılamaması, iş ile ilgili prosedür ve talimatların sıkı bir şekilde tanımlanması, yüksek düzeyde kurala bağlı bir yapının oluşturulması, örgüt içinde ilerleme fırsatlarının az olması, örgüt amaçlarının ve yürütülen görevlerin işgörenler açısından anlamlı olmaması, st düzey yöneticilerle karşılıklı etkileşimin son derece sınırlı olması gibi hususlar da işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan unsurlar arasındadır.

\* **Yönetmel Stratejilerin ve Tekniklerin Kullanımı:** Güçlendirme sürecinin ikinci aşaması, örgüt yönetiminin, işgörenlerin birinci aşamada ortaya konan faktörlerden kaynaklanan güçsüzlük algısını olumlu yönde değiştirebilecek yönetmel stratejileri ve teknikleri uygulamaya koymasdır. Bu amaçla, yönetime katılma, amaç belirleme, model olma, koşula/yeterliğe dayalı ödül sistemleri, iş zenginleştirme gibi uygulamalar devreye sokulur.

\* **Dört Kaynağın Kullanımı ile Birlikte Astlara Öz Yeterlilik Algısı Sağlama:** Conger ve Kanungo bu aşamada Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'ndan yararlanmışlardır. Bandura'ya göre özyeterlilik, bireyin kendisine verilen işi örgütleme ve başarabilme yeteneği ile ilgili yargılardır. Bandura "bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları"ni öz yeterlilik algısı olarak tanımlamıştır. Öz yeterlilik, bireyin becerilerinde ne kadar yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir. Öz yeterlilik inançları, bireylerin nasıl hissettiklerini, düşündüklerini, kendilerini nasıl güdülediklerini ve nasıl davrandıklarını belirler. Yüksek bir yeterlilik inancı, başarıyı ve kişisel doyumunu artırır. Yüksek yeterlilik inancı olan kişiler, hedeflerine ulaşmada çok kararlı olurlar. Hata ya da yenilgilerden sonra öz yeterlik duygularını çok hızlı onarabilirler. Bunun tersi durumlarda ise, öz yeterliliği düşük olan bireyler, kendilerine tehdit olarak gördükleri zor işleri yapmaktan kaçınırlar, bu konuda çaba göstermezler ve hemen vazgeçme eğiliminde olurlar.

\* **Astların Güçlendirme Deneyimlerinin Sonuçları:** Üçüncü aşamanın bir sonucu olarak, güçsüzlüğe neden olan faktörler ortadan kaldırılarak, işgörenlerin öz yeterlik konusunda kendilerine olan inançları artırılır.

\* **Davranışsal Etkileri Yönetmek:** Son olarak beşinci aşamada, işgörenlerin öz yeterlik konusundaki olumlu algılamaları, görevlerin başarılması konusunda davranışa dönüştürülmeye ve bunun alışkanlık haline getirilmesine çalışılır.

### 2.1.5.2. Thomas ve Velthouse ve Bilişsel Güçlendirme Modeli

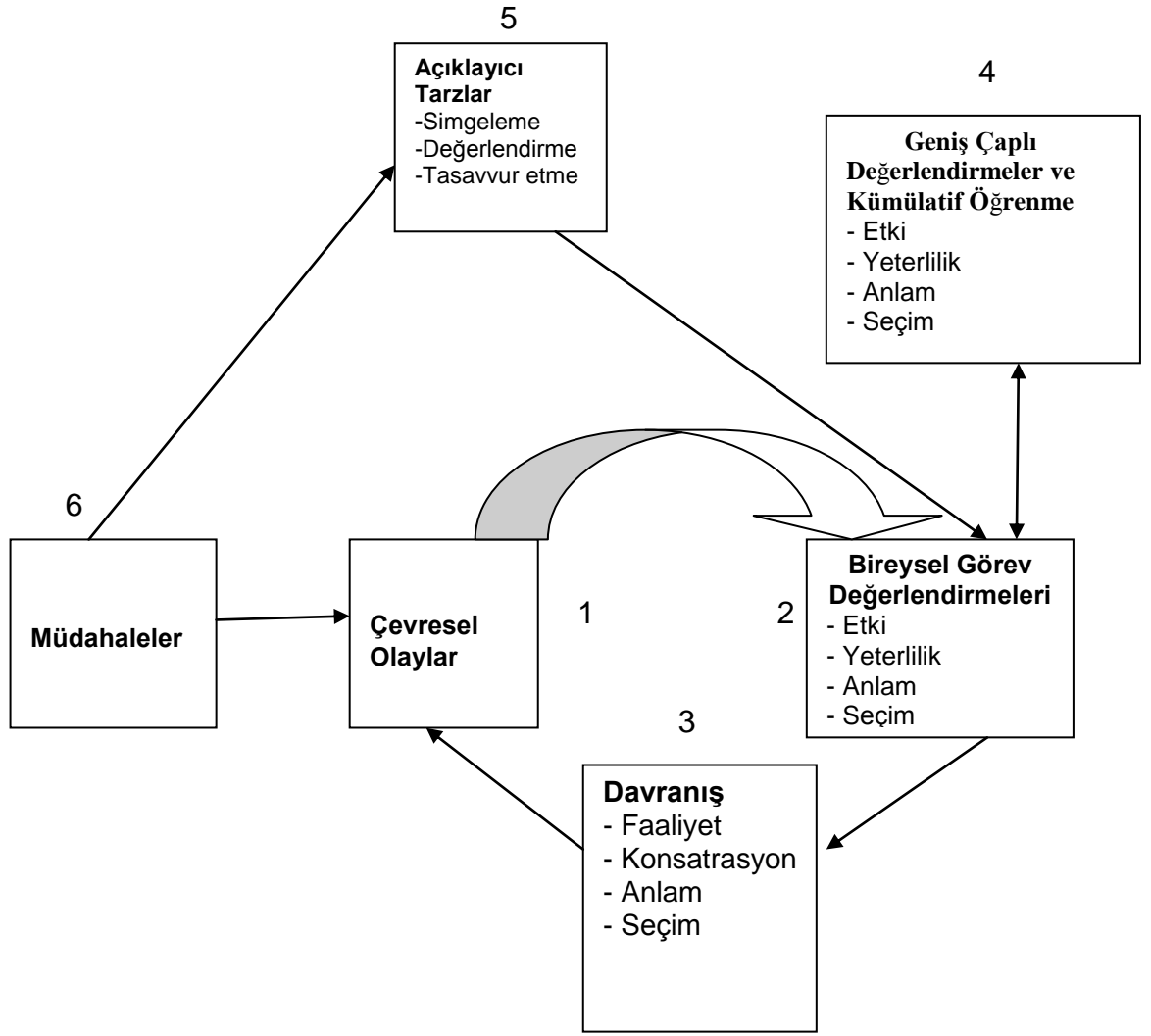
Thomas ve Velthouse (1990) yazdıkları makalede, Conger ve Kanungo'nun (1988) yaklaşımını esas almakla birlikte, üç noktada çalışmayı daha ileri bir boyuta taşıyarak kavramın gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Bunlar;

\* Güçlendirmenin, gerçek iş motivasyonunu sağlayan bir motivasyon türü olarak ele alınması;

\* Bu motivasyona neden olan iş değerlendirmelerinin açıkça ortaya konulması ve

\* İşgörenlerin işe dönük bu değerlendirmelerini yapmalarını sağlayan yorumlayıcı süreçlerin bazı farklılıklarla modelde korunmuş olması; ancak sürece bireysel farklılıkları da yansıtması açısından öznel değişkenlerin de eklenmesidir.

Thomas ve Velthouse (1990) çalışmalarında, güçlendirme sürecini bilişsel bir modelle açıklamaya çalışmışlardır. Şekil 2'de görüldüğü gibi, model altı kısımdan oluşmakta ve sosyal öğrenme sürecine benzemektedir. Modelin özü, çevresel olaylar, görev değerlendirmesi ve davranışın sürekli dönen bir seyir izlemesidir (Thomas ve Velthouse 1990, 669 aktaran Gümüştekin ve Emet 2007, 5).



## Şekil 2. Bilişsel Güçlendirme Modeli

Kaynak: Gümüştekin ve Emet 2007, 5.

Modelin birinci aşamasında yer alan çevresel olaylar, bireye gelecekteki ve şimdi sürmekte olan davranışlarının sonuçları hakkında veri sağlar. Bu veriler; etki, yeterlilik, anlam ve seçim ile ilgili bireysel görev değerlendirmelerinin yer aldığı ikinci aşamayı yönlendirmektedir. Bu görev değerlendirmeleri, üçüncü aşamada davranışları güçlendirmekte ve davranışlar çevresel olayları etkilemektedir. Dairesel hareket bu şekilde devam etmektedir. Dördüncü aşama olan geniş çaplı değerlendirmeler, geçmiş görev değerlendirmelerinden tümevarım şeklinde genelleştirmeler yapılarak, bireylerin kümülatif öğrenmesi sağlanır. Beşinci aşamada açıklayıcı tarzlar, modelde anahtar bir rol oynayarak, görev değerlendirmeleri için, ilave bilgi üretmek amacıyla dışsal olaylardan bilgileri yorumlayarak

toplar. Modelin son aşaması olan müdahaleler, bireyin görev değerlendirmesini artırmak için modeldeki değişkenleri etkilemenin yollarını sağlar (Thomas ve Velthouse, 1990 671 aktaran Gümüştekin ve Emet 2007, 6).

### **2.1.5.3. Spreitzer ve Psikolojik Güçlendirme**

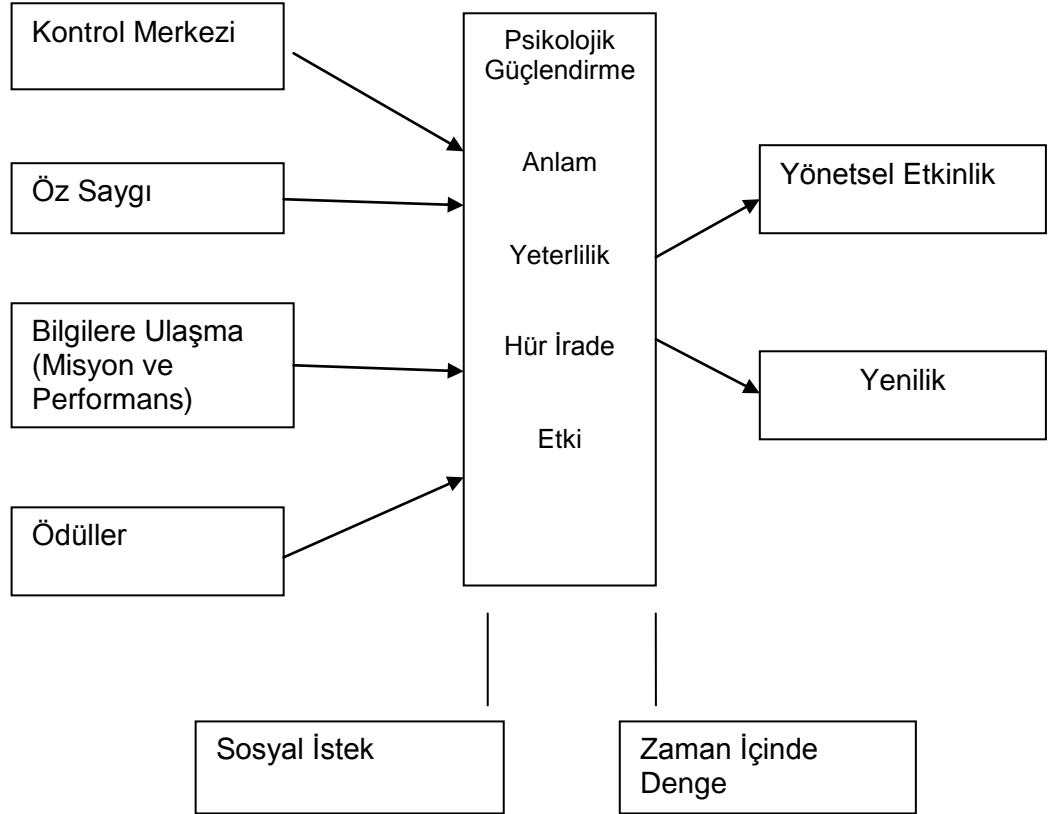
Spreitzer (1995) güçlendirmenin dört bilişsel kavramla -anlam, yeterlik, hür irade ve etki- ifade edilebilen ve basit izlenimlerden oluşan güdüleyici bir eğilim olduğunu belirtmiştir. Bu dört unsurun bir arada bireyin işe uyumunu aktif bir şekilde sağladığını öne sürmüştür. Uyum kavramı ile de bireyin, çalışma koşullarını ve rolünü biçimlendirebilme dileği ve duygusu anlatılmak istenmiştir. Sayılan bu dört unsur beraberinde psikolojik güçlendirmeyi getirmektedir. Yazar, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için bu dört unsurun bir arada olması gerektiğini, aksi takdirde biri dahi eksik olduğunda güçlendirmenin tamamen ortadan kalkmasa da düzeyinin düşeceğini öne sürmüştür.

Spreitzer (1995), ayrıca güçlendirme ile ilgili üç farklı varsayım geliştirmiştir. İlk olarak güçlendirmenin, her duruma genellenebilen ve süreklilik gösteren bir kişilik özelliği olmadığını, çalışma çevresinin şekillendirdiği bilişsel bir dizi olduğunu belirtmektedir. Böylece güçlendirme, kişinin iş çevresi ile ilgili algılamalarından oluşan sürekli bir gel-git durumunu ifade eder.

Yazar ikinci olarak güçlendirmenin, sürekli bir değişken olduğunu, bireylerin daha az ve daha çok güçlendirilmiş olabileceklerini belirtmektedir. Bu durumda, işgörenler güçlendirilmiştir ya da güçlendirilmemiştir, şeklinde bir değerlendirme yapılamaz.

Üçüncü olarak, güçlendirme farklı yaşam durumları ve rolleri içinde genelleştirilebilen evrensel bir eğilim değildir. Aksine, iş alanlarına özel bir durumdur.

Spreitzer (1995) de psikolojik güçlendirmenin dört unsurunu Thomas ve Velthouse'a benzer bir şekilde tanımlamıştır. Yazar, güçlendirme sürecini Şekil 3'te görülen model aracılığıyla açıklamaya çalışmıştır. Bireyin güçlendirme konusundaki bilişi (anlam, yeterlik, hür irade ve etki), bireyin çalışma ortamı ve kişisel özellikleri tarafından şekillenmektedir. Modelde, güçlendirmeyi etkileyen kişisel değişkenler olarak, kontrol odağı ve benlik saygısı özellikleri; çalışma ortamı olarak da, bilgi paylaşımı ve ödül sistemi dikkate alınmıştır. Güçlendirilmiş işgörenlerin ortaya koyduğu çıktılar ise yönetsel etkinlik ve yeniliktir.

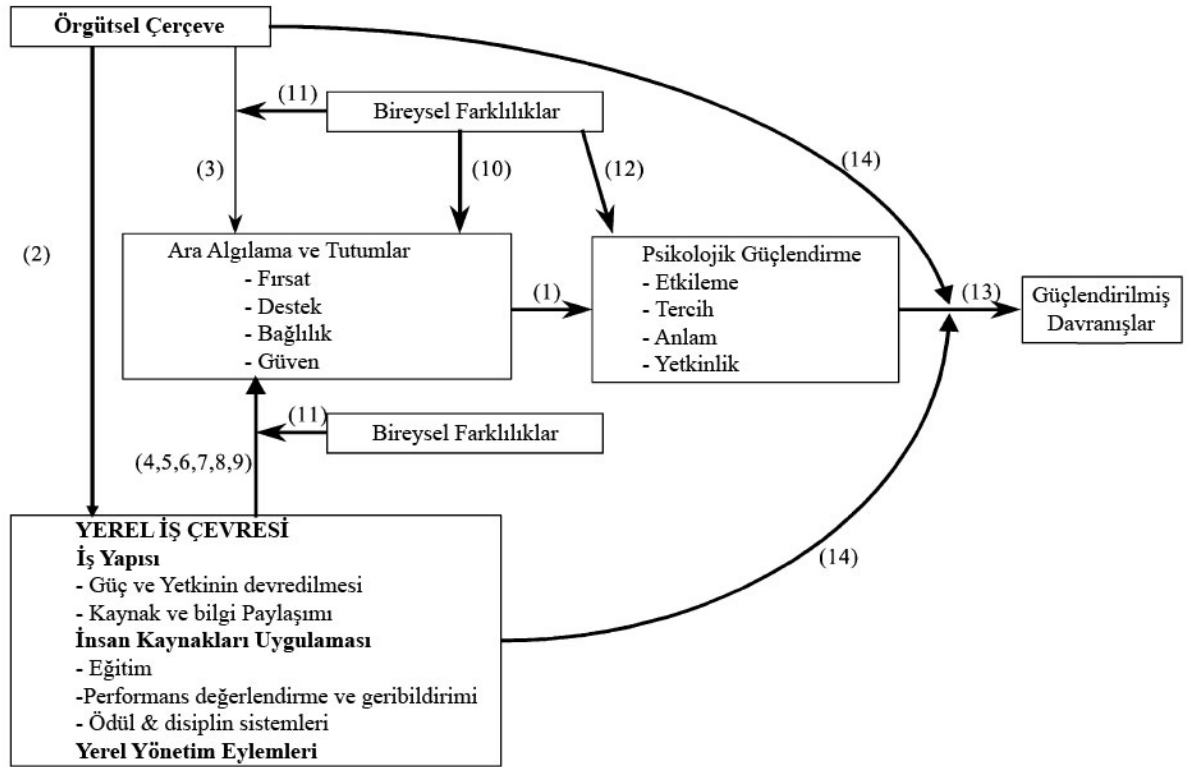


### Şekil 3. Psikolojik Güçlendirme

Kaynak: Spreitzer 1995, 1445.

#### 2.1.5.4. Robbins, Crino ve Fredendall ve Bütünleşik Personeli Güçlendirme Modeli

Robbins, Crino ve Fredendall (2002) bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin gözönüne alındığı, güçlendirme sürecinin bütünleşik bir modelini geliştirmişlerdir. Şekil 4'te görüldüğü gibi, örgütsel ve yerel iş çevresi, kişilerin algı ve tutumlarını etkilemektedir. Fırsat, destek, bağlılık ve güven olarak dört boyutta incelenen bu faktörleri kişilerin algılaması ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişkilerin olduğu belirtilmiştir. Bireysel farklılıkların tüm faktörler üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Tüm bu ilişkiler sonucunda güçlendirilmiş davranış ortaya çıkmaktadır. Modelde, örgütsel bağlam ve yerel iş çevresi ile güçlendirilmiş davranış arasında bir ilişki kurulmuştur (Emet 2006, 28).



Şekil 4. Bütünleşik Personeli Güçlendirme Süreci Modeli

Kaynak: Robbins, Crino ve Fredendall 2002, aktaran Emet 2006, 29.

## **2.1.6. Personeli Güçlendirmenin Belirleyicileri**

Güçlendirmeye ilişkin olarak geliştirilen modellerde, bazı değişkenlerin güçlendirme süreci üzerinde belirleyici etkileri olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerden bir kısmı çoğu modelde ortak değişken olarak yer alırken, bazı modellerde tamamen farklı ve o modele özgü ya da benzer özellikte ancak ismen veya kapsam itibariyle değiştirilmiş değişkenler kullanılmıştır. Bu değişkenler aşağıda ayrı başlıklar halinde açıklanmaktadır (Bolat 2008, 84):

### **2.1.6.1. Örgütsel Bağlam**

İlgili yazında farklı örgütsel konularda oluşturulan örgütsel bağlam faktörü, ele alınan konuya göre farklı değişkenleri dikkate alır. Örneğin, toplam kalite yönetimi ve örgüt ilişkisi konulu bir çalışmada örgütsel bağlam faktörü olarak; örgüt büyüklüğü, örgütün tipi ve yönetici tipleri değişken olarak ele alınmıştır. Öte yandan bir başka örnekte Kim ve Lee (2006) işgörenlerin bilgi-paylaşma kabiliyetleri üzerinde etkili olan örgütsel bağlam değişkenlerini açıklarken; örgüt kültürü (vizyon ve amaçlar, işgörenler arasındaki güven ve sosyal şebekeler) ve örgüt yapısı (merkeziyetçilik, biçimselleşme derecesi ve performans temelli ödül sistemleri) değişkenlerini dikkate almışlardır. Sözü edilen örneklerde yer alan değişkenler güçlendirmeyi etkileyen örgütsel bağlam faktörünün unsurları olarak da kullanılabilir. Burada önemli olan geliştirilen güçlendirme modelinin hangi boyuta vurgu yaptığıdır. Örneğin, Robbins, Crino ve Fredendall (2002), güçlendirme ile ilgili modellerinde örgütsel bağlam faktörünü oluşturan değişken olarak örgüt kültürünü ve tarihini baz almışlardır. Örgütsel bağlam değişkeni kapsamında örgütün işgörenlerine verdiği değer bir yansıması olarak örgüt çapında uygulanan katılımcı programlar, ilk kademe yöneticilerin davranışlarına yansıtacak, burada işgörelere alt kademe birim yöneticileri tarafından işgörelere devredilen gücün ve paylaşılan bilginin miktarını etkileyecektir. Ayrıca üst yönetimin güçlendirme sürecine verdiği önem ve destek de birim yöneticilerinin bu konudaki davranışlarına yön verecektir. Üst yönetimin



güçlendirme konusunda model olması durumunda, birim yöneticileri bundan etkilenecektir (Bolat 2008, 85).

### **2.1.6.2. Alt Kademe İş Çevresi**

#### **a) İşin Yapısı**

İşgörenlerin yaptıkları işlerin yapısal özellikleri ve buna ilişkin algılamaları da güçlendirme süreci açısından etkili belirleyicilerden biridir. Örneğin, iş özelliklerinden biri olan özerklik kapsamında, güç ve yetkinin işgörelere verilmesi, güçlendirme sürecinin en önemli unsurlarından biridir. Özellikle karar verme yetkisinin devredilmesi, “yaratılan fırsatlarla” ilgili işgören algılamalarını olumlu yönde etkileyecektir (Bolat 2008, 86).

Güçlendirme "iş yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı oluşturacak ve kaynakları bulacaktır (Aktaş 2010, 58). Personel güçlendirme en çok yetkilendirme ile karıştırılır. Yetkilendirme kavramının bazı uzmanlarca güçlendirme yerine kullanıldığına da sık sık rastlanmaktadır. İki kavram her ne kadar iç içe geçmiş gibi görünse de aralarında ki temel fark; yetkilendirmede, ast üstün belirli şartlar altında devrettiği yetkiyi kullanır ve üst istediği zaman bu yetkiyi sınırlandırabilir hatta geri alabilir. Oysa güçlendirilmiş birey, güçlendiği tüm alanlarda yetkilidir (Budak 2008, 295).

Sony'nin yönetim kurulu başkanı Akio Morita, Batılı şirketlerle, Japon şirketlerini karşılaştırırken ilginç bir yaklaşımda bulunur. Der ki; “Batılılar binalarını tuğladan yapar, bizse taştan yaparız. Aramızdaki temel fark budur.” Morita şunu kastetmektedir: Batıda görev tanımları çok kesin çizgilerle belirlidir, kişi o görevi yapar ve diğer birimlerle ilgilenmez. Tuğlaya bir şey olursa yerine yeni tuğla koyarsınız. Belirli yetenekler o iş için yeterlidir ve fazlası aranmaz. Japon modelinde ise kişinin bireysel kapasitesi yani bilgi düzeyi ve nitelikleri daha önemlidir. Yeteneklerine göre insana iş verilir, kişisel beceriler değerlendirilir. “Kimi zaman” der, Morita ‘Binayı bile taşın

şekline göre değiştiririz". İnsan nitelikleri her şeyin önündedir. Bir japon firması rahatlıkla bir çalışanın yeteneği doğrultusunda yapılanmasını değiştirebilir (İzğören 2000, 117-118).

### **b) İnsan Kaynakları Uygulamaları**

İnsanın, doğrudan verimliliği, dolayısıyla karı etkileyen bir faktör olduğunun anlaşılması "yönetimde" yeni bir anlayışı gerektirecektir: insan kaynakları yönetimi (Ülsever 2005, 14). İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz (Sadullah 2009, 3). Çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütlerde güçlendirme çalışmalarına önemli bir temel oluşturur. Güçlü bir insan kaynağına sahip olmak, onları örgüt amaçları doğrultusunda güdülemek ve tutum ve davranışlarını arzu edilen yönde şekillendirmek insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçları arasındadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işgörenlerin yönetimin güçlendirmeye yönelik bakış açısına ilişkin algılamalarını etkileyerek, onları psikolojik açıdan güçlü kılabilir (Bolat 2008, 88).

### **c) Alt Kademe Yönetim Faaliyetleri**

Çalışmalarınızın başarıyla sonuçlanması, bunun farkına varılması ve takdir edilmesi, fikirlerinize değer verilmesi ve dinlenilmesi, size güç ve isteklilik kazandırır. Aynı şekilde, size destek, kaynak ve bilgi sağlanması, bunların sizin için kolay ulaşılabilir olması, amaçların açık tanımlanması, yeni bilgilerin sürekli paylaşılması, güven, anlayış ve dürüstlük ortamının yaratılması, sorumlulukların yanı sıra bilgi ve yetki verilmesi sizi güçlü ve enerjik kılan durum ve davranışlardır. Ekibin ve liderin hep yanınızda olduğunu bilmeniz ve yapılacak işler listesine sürekli "tamamlandı" işareti atmanız sizin güçlü ve canlı olmanızı sağlar. Bu durum ve davranışlarla karşılaştığınızda sizin "verme / kendini adama gücü"nüze harekete geçiren bir güç doğmaktadır. Bu güç size verildiğinde; işin sahibi ve sorumlusu olduğunuzu, işinizin önemli olduğunu hissedersiniz. Bu arada, rolünüzü anladığınızı, etkileme gücünüzün olduğunu, işinizle bütünleştiğinizi, kontrolün elinizde olduğunu, yaratıcı olabileceğinizi, coşkulu olmak için bir nedeninizin

olduğunu düşünürsünüz. Size daha fazla değer verildiğine inanırsınız (Barutçugil 2006, 199-200).

İşgörenler ve ilk kademe yöneticiler arasındaki etkileşim, işgörenlerin güçlendirme için oluşturulmuş örgütsel yapı ile ilgili algılamalarını etkileyecektir. İşgörenlerin yeterli olduklarını hissetmelerini sağlayacak mesajların verilmesi, anlamlı amaçların belirlenmesi, işgörenlerin destek konusundaki algılamalarını olumlu yönde değiştirecektir. Ayrıca paylaşılan bir vizyon yaratmak ve işgören çabalarını desteklemek onların örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki etkileşimde nezaket ve saygı unsurlarına dikkat edilmesinin, işgörenlerin örgütsel adalet ve güven duygularını etkilediği görülmüştür. (Bolat 2008, 90).

### **2.1.6.3. Kişilik Özellikleri**

Güçlendirme süreci üzerinde etkili olan bir diğer faktör işgörenlerin kişilik özellikleridir. İşgörenler bir birey olarak örgüte kendi kişisel özelliklerini de getirmektedirler. Bu özellikler bireyden bireye farklılık göstermekte ve güçlendirme boyutunda kimi zaman olumlu kimi zaman olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu özellikler kolay kolay değişmeyen ve çoğu zaman iş çevresinden bağımsız değişkenlerdir (Bolat 2008, 90).

Sahip olduğu özelliklerin bazı işleri yapmasını kolaylaştırdığını, bazılarını da zorlaştırdığını anlayan ve bunu içine sindiren kişi, çevresindekilerin de sınırlarını kabul eder. Böylece farklı kişilik özelliklerinin dünyayı farklı algılamaya ve farklı tepki vermeye neden olduğunu anlar ve bunun sonucunda da gerçek anlamda empati geliştirme yolunda önemli bir adım atar (Baltaş 2010, 115).

Kişilik psikolojisinin bilimsel temellerine aşina olmak, her bireye kişiselleştirerek ve özelleştirerek yaklaşmayı sağlar. Çünkü insanların farklılıklarını fark etmesine ve bunu kabullenmesine imkan verir. Şöyle ki (Baltaş 2010, 118-119) :

• Hırs düzeyi yüksek bir çalışan, kendini ve dolayısıyla yeterliliğini göstermek için büyük çaba harcar, böylece de takdir edilmek ve yükselmek ister. Diğer taraftan hırs düzeyi düşük olan bir çalışan, sorumluluk almayı gerektiren işleri stres verici bulur ve bundan kaçınır.

• Uzlaşılabilirlik düzeyi yüksek olan bir çalışan, çatışmadan kaçınır ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için iş arkadaşları tarafından kabul edilecek şekilde davranmayı ilişkilerinin merkezine alır. Buna karşılık düşük uzlaşılabilirliği olanlar, çatışmaktan rahatsız olmazlar ve ekip çalışmasından hoşlanmazlar.

• Tedbirlilik düzeyi yüksek bir çalışan, çalışma ortamındaki kural ve yönergelerle sıkı sıkıya bağlı çalışmaktan rahatsız olmaz, hatta bundan memnun olur. Böyle bir kişi ayrıntılarla ilgilenmek ve dikkatini uzun süre bir noktaya toplamakta zorluk çekmez. Buna karşılık, tedbirlilik düzeyi düşük bir çalışan ayrıntılara ilgi göstermeyi ve kural ve yönergelerle sıkı sıkıya bağlı çalışmayı boğucu bulur ve bu tip işlerde başarılı olamaz.

• İç uyumu düşük bir çalışan, her yaptığı işten sonra, doğru yolda olduğuyla ilgili geribildirim almak ister ve eleştiriden son derece rahatsız olur. Buna karşılık iç uyumu yüksek bir çalışan, geribildirim almaya ihtiyaç duymaz ancak eleştiri ve olumsuz geribildirimleri de kulakardı eder.

### **2.1.7. Personeli Güçlendirmenin Yararları**

Personeli güçlendirmenin örgütler açısından pek çok yararının olduğu söylenebilir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Bolat 2008, 113-115) :

*-Personeli güçlendirmenin işgörenlerin verimliliği üzerindeki etkileri:*  
Güçlendirme ile birlikte, işgörenlerin yetkinlikleri artırılabacağından işgörenler işlerini daha hızlı ve daha etkin yapabileceklerdir. Ayrıca işgörenler çok yönlü beceriler kazanacakları ve kişisel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını ön planda tutacakları için, örneğin çalışma arkadaşlarından birinin yokluğu durumunda onun yerine doldurabileceklerdir.

*-Personeli güçlendirmenin kalite üzerindeki etkileri:* Personeli güçlendirmenin kalite üzerindeki etkileri pek çok yönden ele alınabilir. Öncelikle özellikle müşteri ile doğrudan ilişkisi bulunan personelin güçlendirilmesi durumunda, işgörenler müşterilerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerine çok daha hızlı yanıt verebilirler. Öte yandan kalite boyutunda, örneğin müşteriler aldıkları mal ve hizmetlerle ilgili bir sorunla karşılaştıklarında, bu sorunlara çözüm üretilmesini beklerler. “Elimden bir şey gelmesini isterdim, ancak bir şey yapamıyorum” ya da “bu benim hatam değil” türünden yanıtlar sorunu çözmek yerine, müşterilerin daha da kızmasına neden olur. Bu durumdaki işgörenlerin sorunları çözmek için ne yeterli yetkisi, ne de bilgisi var demektir. Sonuçta müşteri memnuyeti daha da düşecektir. Bir başka açıdan güçlendirilmiş işgörenler, müşterilere karşı daha nazik, daha sıcak ve daha ilgili davranacakları için bu da müşteri memnuniyetini artıracaktır. Bunlara ilave olarak işgörenler, kalite konusunda gördükleri hataları ortadan kaldıracak çözümleri hayata geçirebilecekler, farklı çözümler geliştirebileceklerdir. Böylece kalitede iyileştirmeler olabilecektir.

*-Personeli güçlendirmenin yenilik yaratma üzerindeki etkileri:* İşgörenler yetkilendirildikçe ve yetkinlik düzeyleri arttıkça işleri ile ilgili yenilik yaratma konusunda daha istekli olacaklar, daha çok çaba gösterecekler ve daha fazla öneri geliştireceklerdir.

*-Personeli güçlendirmenin işgören tatmini üzerindeki etkileri:* Personeli güçlendirme ile birlikte işlerin daha anlamlı kılınması ile birlikte işgörenler işin sahibi haline gelecekler, geliştirdikleri öneriler ve aldıkları kararlarla kendilerini gerçekleştirme olanağını yakalayacaklardır. İşleri ile ilgili kontrolün kendilerinde olduğunu hisseden ve işlerini daha anlamlı bulan işgörenlerin tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyi de yüksek olacaktır. Bu durum işgören devir hızı ve devamsızlık oranlarında düşüşü beraberinde getirecektir.

*-Personeli güçlendirmenin yönetimin verimliliği üzerindeki etkileri:* Personeli güçlendirme ile birlikte örgüt yönetimleri yetki devrini artırıp, zamanlarını daha önemli konulara ayırabilirler.

## 2.2. Örgütlerde Tükenmişlik

Günümüz iş dünyasında, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte üretim ve verimlilikte gözle görülür bir artış dikkati çekmektedir. 19. yy'da Sanayi Devrimi ile işlevlerinin bir kısmını makinelere devreden insan, şimdi bu içine girdiği girdaptan kendini kurtaramamaktadır. Böyle oluncada insanın iş dünyasında sürekli sorunlarla karşılaşması da kaçınılmaz olmaktadır. Son dönemde ise yeni iş ortamları, yönetim biçimleri, yapılan işlerin nitelikleri ve özerklik durumları, işgörenler arasında "Tükenmişlik Sendromu" denilen bir durumu ortaya çıkarmıştır. İşleri gereği insanlarla çok sık etkileşimde bulunan işgörenlerin içinde buldukları durumları tanımlamak için kullanılan tükenmişlik, bireyin uzun süren bir evrede yoğun stres altında kalması sonucunda hissettiği bir duygusal boşluk hali ya da yaşam enerjisinin azaldığını hissettiği ruh halidir. Tükenmişlik işgörenlerin çalışmalarına bağlı olarak karşı karşıya kaldıkları insanlarla ilişkilerinden kaynaklanabileceği gibi, içinde buldukları iş ortamına bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir (Atlandı 2010, 8). Psikiyatrik tanı sistemlerinde tükenmişliğin statüsü hala tartışma konusu olmasına rağmen (örneğin, tükenmişlik Dünya Sağlık Örgütü'nün tanı sistemi olan ICD'de resmi bir tanı olarak kabul edilirken, Amerikan Psikiyatri Birliği'nin tanı sistemi olan DSM'de kabul edilmemektedir), görgül olarak incelenmeye, kuramsal olarak tanımlanmaya, uygulamacılar ve akademisyenler tarafından tartışılmaya devam etmektedir (Psikeart dergisi, mayıs-haziran 2011, 34).

### 2.2.1. Tükenmişlik Kavramı

İnsanlar çalışma yaşamına atılarak toplum içinde belli bir rol, statü ve ekonomik güç elde etmenin yanı sıra zaman ve iş baskısı, sağlığı tehdit edecek ortamlarda çalışma, kişiler arası çatışmalar gibi etkenler nedeniyle fiziksel ve ruhsal bazı güçlükler yaşamaya başlamaktadırlar. "Tükenmişlik" olarak adlandırılan bu durum enerjinin aşırı talepler nedeniyle tükenmesi, giderek artan bir stres süreci ve ideallerin yitimi olarak özetlenebilir (Oğuzberk ve Aydın 2008, 168). Nermi Uygur "Yaşama Felsefesi" adlı

kitabının girişinde şunları söyler insan hakkında: “İnsan yaşar. Bitkiler, hayvanlarsa yalnızca canlıdır. İnsan niçin, neye göre, nasıl yaşayacağını araştıran bir varlıktır.” İşte insanın neye göre, nasıl yaşayacağını araştırması, aynı zamanda bu dünyadaki varoluşunu anlamlandırma çabasını da kapsamaktadır. Çünkü insan yalnızca yaşamayı, hayatta olmayı istemez, yaşamasının anlamını ve değerini de bilmek, anlamak ister. İnsan yaşamının bir anlamı, ereği olması gerektiğini düşünür ve bunu belirlemek ister. (Günay 2004, 1). Tükenmişlik, toplumsal yaşantının bir ürünü, yaşama anlam kazandırma çabalarının sonucudur. Tükenmişlik içindeki bir insan yaşamının anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için çok anlamlı olan uğraşları artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler (Erçevik 2010, 9).

Tükenmişlik kavramı ilk kez *Greene (1961)* tarafından kullanılmıştır (Maslach vd. 2001'den aktaran Bolat 2011, 256). Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; “enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma” şeklindedir (Akten 2007, 26). Freudenberger tükenmişliği, başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak tanımlamıştır (Tuncay 2009, 3). Maslach ve Jackson (1981, 99) ise tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom, olarak tanımlamışlardır. Tükenmişlik, kısaca kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak tanımlanabilir (Güllüce 2006, 3). Tükenmişlik kişinin bedensel ve duygusal olarak işinin gereklerini yerine getiremeyecek hale girmiş olmasıdır. Bu durum işe ilişkin çok yönlü ve şiddetli olumsuzlukların kronik bir şekilde sürmesi sonucunda bireyin duygularının ve işe karşı tutumunun etkilenmesi ile ortaya çıkan bir durumdur (Güllüce 2006, 3). Tükenmişlik gün içinde diğer kişilerle yüz yüze ve yakın ilişki kurma zorunluluğu gerektiren öğretmenlik,

hemşirelik, doktorluk, polislik gibi meslek gruplarında sıklıkla görülen, hizmet verdikleri insanlara karşı ilgilerinin kaybolmasıyla karakterize edilebilen bir durumdur (Öztürk 2006, 44).

Tükenmişlik kavramı ile sıklıkla kullanılan kavramlardan biri strestir. Stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur (Baltaş 1997, 26). Stres tepkilerinin üç anahtar boyutu; aşırı yorgunluk, alaycılık hisleri, işten kopma ile ortaya çıkan etkisizlik ve başarısızlık hisleridir. Bu üç boyuttaki varyasyonların birleşimleri farklı iş deneyim modelleri ve tükenmişlik riskiyle sonuçlanabilir (Maslach 2003; Maslach ve diğerleri 2001). Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse, organizma için tükenme basamağına gelinir. Uyku ve dinlenme vücudu onarabilir ama devam eden ve başa çıkılamayan stresler karşısında, denge bozulur, uyum enerjisi biter. Bunların ardından tükenme ve bitkinlik nöbetleri görülür, artık geri dönüşü olmayan izler organizmaya kazınmaktadır. Bu, hastalıklara çok açık olunan bir dönemdir (Baltaş 1997, 27). Tükenmişlik insanların kendilerini çaresiz, kapana kısılmış, bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik stresten çok daha olumsuz bir durumu ifade etmektedir (Levinson 1996, 157). Tükenme yavaş ve sinsice başlar. Ortaya çıkışı ne kadar ani olsa da tükenme sürekli gelişen bir durumdur. Kişi, haftalar, aylar, hatta yıllar boyunca, belirlediği ideale ulaşmak için kendini zorlar. Bir gün, daha önce hiç bir uyarıda bulunmadan ani bir belirti, ona tükendiğini gösterir. Tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre önce, genellikle ya bir iş baskısı ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen sınavlar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır (Besler 2006, 14).

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

Bu açıklamalardan hareketle tükenmişlik sendromunun temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baduroğlu 2010, 27):



- Tükenmişlik bireysel seviyede oluşmaktadır.
- Tükenmişlik duyguları, tutumları, güdüleri ve beklentileri kapsayan psikolojik bir yaşantıdır.
- Tükenmişlik problemler, sıkıntılar, rahatsızlıklar ve uyumsuzluklar ile ilgili negatif bir yaşantıdır.
- Tükenmişlik daha çok diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalan kişilerde görülen bir durumdur.
- Tükenmişlik sürekli gelişen bir durumdur.
- Tükenmişliğin çeşitli boyutları vardır ve duygusal tükenme boyutu her araştırmacı tarafından en önemli boyut olarak ele alınmıştır.

### **2.2.2. Tükenmişliğin Boyutları**

Maslach tükenmişliği, üç faktörlü bir yapı olarak ele almaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarısı hissidir. Duygusal tükenme, karmaşık tükenmişlik sendromunun en açık şekilde gözlenebilen boyutudur. İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının yıpranma, enerji kaybı, bitkinlik veya yorgunluklarını ifade etmek için bu boyuttan yararlanırlar. Duyarsızlaşma boyutunda, kendinden ve işinden uzaklaşan çalışanlar, işe yönelik idealizmlerini ve coşkularını kaybederler. Hizmet verilen kişilere aldırış etmeme, olumsuz tepkilerde bulunma sıklıkla görülen duyarsızlaşma boyutuna ait davranış biçimleridir. Kişisel başarının azalması boyutuna göre ise duygusal ve fiziksel olarak tükenen, hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz bir tutum içine giren kişiler, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlanmaktadırlar ve buna bağlı olarak da kişisel yeterlik duyguları azalmaktadır (Maslach ve diğerleri 2001, 399).

#### **a) Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme; kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek

çalışanlarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson 1981, 48).

Duygusal tükenme yaşayan kişilerin en büyük endişesi ertesi gün tekrar işe gelme korkusu, olarak bilinmektedir. Bu duruma yakalanan bireyler yeni güne başlama enerjisini kendilerinde hissedemez durumda olurlar. Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için birçok kaçış yoluna başvurabilir. Bu kaçış yollarından biri de insanlarla olan ilişkilerini en az düzeye indirmektir. İnsanları kafasında kategorize eder, karşılaştığı kişilere belli kalıplara göre davranır. Bunun sonucunda kişi, katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir bürokrata dönüşür (Çutuk 2011, 19).

### **b) Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, kişinin başkalarına olumsuz ve birer nesneymiş gibi davranma ve işine karşı ilgisiz kalma, durumu olarak açıklanabilir (Psikeart dergisi, mayıs-haziran 2011, 22). Tükenmişlik yaşayan kişi diğerleriyle arasında bir çeşit duygusal bariyer oluşturur. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir, onların rica ve taleplerini göz ardı edebilir veya gerekli yardımı sağlamada başarısız kalabilir. Kişi insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirir ve onlardan nefret eder. Böylece işi gereği karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır, onlara insan yerine sanki birer nesneymiş gibi davranır (Erçevik 2010, 11).

### **c) Düşük Kişisel Başarı Hissi**

Kişisel başarı; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Düşük kişisel başarı hissi ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak görmesidir. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, sevilmeme hissi ve başarısızlık duygusu, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona bile sokabilmektedir

(Maslach ve Jackson 1981, 56). Bu durumun sonucu olarak kişinin iş performansı düşer, kişinin kendine olan güveni azalır, kişi kendini başarısız ve suçlu hisseder (Koçak 2009, 3).

### 2.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenme belirtisi, genellikle “çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür. Belirtilerin ağırlaştığı dönemlerde, bu kişiler “Etrafımdaki her şey ters, bunlara ne oluyor?” diye sorar. Yanıt “kendilerinin tükendiği”dir (Baltaş 1997, 77). Tükenmişliğin belirtileri konusunda ilgili yazın incelediğinde; tükenmişlik durumunun ani gelişen bir durum olmadığı, olumsuz olayların üst üste gelmesi sonucu ortaya çıkan bir durum olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, tükenmişliğin bireylerde görülen belirtileri üç alt başlık altında incelenebilir: Fiziksel belirtiler, davranışsal belirtiler ve psikolojik belirtiler (Çutuk 2011, 27).

**a) Fiziksel Belirtiler:** Tükenmişlik kapsamında bireylerde görülen başlıca fiziksel belirtiler; hastalık ile ilgili şüphelerde artış, baş ağrısı, mide bulantısı, sırt ve kas ağrıları, hastalığa eğilimli olma, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı insidansında artış, sıkça yaşanan soğuk algınlıkları, virüs kapma, yorgunluk ve bitkinlik hissi, enerji kaybı, uyku bozuklukları, sindirim sistemiyle ilgili sorunlar (kabızlık, ishal, hazımsızlık, bulantı) ve kilo kaybı, şeklinde sıralanabilir (Elma 2003, 115-116; Kaya 2010, 23-25; Psikeart dergisi mayıs-haziran 2011, 40).

**b) Davranışsal Belirtiler:** Tükenmişliğin davranışsal belirtileri ise şöyle sıralanabilir: işe gitmek istememe, işe geç gelme, devamsızlık, işyerinde işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma, örgütleme güçlüğü, örgüte yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, çalışmaya yönelme de direnç, hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve onlarla alay etme, değişime direnç ve katılık, çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma, ilaç, alkol ve tütün vb. almaya eğilim ya da bunların kullanımında artış, az/çok yemek yeme, çabuk öfkelenme, ani sinir

patlamaları, aşırı alınganlık, evlilik çatışmaları ve boşanma, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan (dış çevreden) uzaklaşma ve içe kapanma, kişilerarası sorunlarda artış, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olamayıp, başkalarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma, göz yaşlarına engel olamama vb. (Akten 2007, 31).

**c) Psikolojik Belirtiler:** Tükenmişliğin psikolojik belirtileri de; kişinin değer yargıları ve inançlarındaki şüpheler, büyük bir değişiklik gerektiğine inanma -örneğin, boşanma, yeni bir meslek deneme, yeni bir yere taşınma isteği-, Tanrı'ya karşı kızgınlık ve öfke, topluluktan çekilme, üstesinden gelinemeyen stres, alkol bağımlılığı, ilaç müptelası olma, acıma duygusunun kaybı, intihar eğilimi, iş veriminde düşme vb. durumları içerir (Atlandı 2010, 17). Bu açıdan tükenmişlik; kaygı, depresyon gibi ruhsal 'açıdan tehlikeli' durumlara da yol açabilmektedir. Bu gibi durumlar; asılsız şüpheler ve paranoya, öz saygı ve özgüvende azalma, başarısızlık hissi, suçluluk, içerlemişlik, çaresizlik vb. duygular şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Akten 2007, 30-31).

#### **2.2.4. Tükenmişliğin Nedenleri**

Tükenmişliği etkileyen pek çok faktör bulunmakla birlikte, bunların örgütsel ve bireysel olmak üzere iki grupta toplandıkları görülmektedir: (Aslan 2010, 44; Tunçay 2009, 21; Çakır 2009; Demirkol 2006, 46; Güllüce 2006 17; Karataş 2009, 12; Kösterelioğlu 2007, 50; Önal 2010, 37; Özdemir 2009, 9; Özkanan 2009, 39; Ramazanoğlu 2007, 11; Sarıkaya 2007, 18; Savran 2007, 99).

##### **2.2.4.1. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişliği etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bunlar; rol çatışması, rol belirsizliği (Jackson ve diğerleri 1986; Fogarty ve diğerleri 2000; Jawahar ve diğerleri 2007; Kickul ve Margaret 2001; Brown ve Wallace 2004; Bolat ve diğerleri 2011; Haudebert ve diğerleri 2011), çalışma süresi (Brauchli ve diğerleri 2011; Diestel ve Schmidt 2011; Huhtala ve diğerleri 2011, Schmidt 2007), maaş, statü, prestij, işteki değişiklikler, işin çok yönlülüğü ya da çeşitliliği (Haudebert ve diğerleri 2011; Kuruüzüm ve diğerleri

2008) işin fiziksel ya da zihinsel güçlüğü (Emmerik 2004; Otto ve Schmidt 2007), zaman baskısı ve sınırlamalar (Dormann ve Zapf 2004; Hatinen ve diğerleri 2004; Kickul ve Margaret 2001; Teuchmann ve diğerleri 1999), fazla sorumluluk, personel eksikliği, yöneticilerden destek alamama (Tuncay 2009; Aksoy 2007; Üresin 2009; Sezgin 2010; Agervold ve Andersen 2006; Thanacoody ve diğerleri 2009; Tougriny ve diğerleri 2005; Kattenbach ve diğerleri 2010), monotonluk (Otto ve Schmidt 2007), eşit olmayan ödeme, yetenekleri gösterememe, katı politikalar, aşırı yasaklar, yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması olarak sıralanabilir.

#### **2.2.4.2. Bireysel Faktörler**

Tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler üç alt başlıkta incelenebilir: demografik faktörler, kişilik özellikleri ve beklentiler.

##### **a) Demografik Faktörler**

Yazın incelendiğinde, demografik faktörler ve tükenmişlik ilişkisi açısından, yaş, cinsiyet medeni durum, çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin inceleme konusu yapıldığı görülmektedir.

**Yaş:** Chernis tarafından tükenmişliğin uzun dönemli sonuçları üzerine yapılan çalışmada, mesleki kariyerin başlangıcında, erken yaşlarda görülen tükenmişliğin uzun dönemde olumsuz sonuçlara neden olduğu saptanmıştır. Ayrıca, ilerleyen yaşlarda görülen tükenmişliğin de çok ciddi olumsuz etkilerin olduğu anlaşılmıştır. Maslach'ın araştırmaları da Chernis'in bulgularına benzer sonuçlar içermektedir. Buna göre, genç yaşta iş hayatına atılan kişiler tükenmişlikle mücadelede yetersiz kalabilmektedirler. İleri yaşlardaki kişilerin ise zamanla tükenmişlikle mücadelede başarı ve ona karşı direnç kazandıkları görülmüştür. Dolayısıyla yaşlı çalışanların genç meslektaşlarına kıyasla daha az tükenmişliğe yakalanmaları sürpriz değildir (Özkaya 2006, 37; Riolli ve Savicki 2006). Friedman ve Lotan'a (1985) göre tükenmişlik 41-45 yaşlara kadar zirveye ulaşmakta, daha sonra da gerilemektedir. Yaşın

etkisi sadece çalışılan sürenin uzunluğundan kaynaklanmamaktadır. İlerleyen yaşlarda insanlar daha olgun ve dengeli hale gelmektedir (Özgür 2007, 52).

**Cinsiyet:** Tükenmişliğin cinsiyet kökenli kaynakları üzerine pek çok incelemede bulunulmuştur. Cinsiyet ile tükenmişliğin ilişkili bulunduğu çalışmalarda, genel olarak kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıklarından söz edilmektedir (Aksoy 2007; Akten 2007; Yungul 2006; Tolunay 2010; Ören ve Türkoğlu 2006). Ters sonuçlar da söz konusudur. Bu kapsamda, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksek duygusal tükenme yaşadıkları bulunmuştur (Yıldırım 2009). Öte yandan çalışmaların bir kısmında tükenmişliğin cinsiyete göre değişmediğine ilişkin bulgular da elde edilmiştir (Arabacı ve Akar 2010; Ardıç ve Polatçı 2008).

**Medeni Durum:** Yapılan araştırmalar bekârların evlilere göre daha çok tükenmişlik problemleriyle karşı karşıya kaldıklarını göstermiştir. Dul işçiler ise bu iki grup arasında yer almaktadır. Haddad (1998), Arabacı ve Akar (2010) ve Ardıç ve Polatçı (2008) çalışmalarında, eşlerin duygusal yönden birbirini desteklemesi nedeniyle düzenli bir aile yaşamının duygusal tükenmeyi azalttığı sonucunu çıkarmışlardır. Yine Maslach'ın araştırmalarında, tükenmişlik açısından çocuksuz ailelerin daha büyük risk yaşadığı ortaya çıkmıştır (Boahene 2003:'den aktaran Özkaya 2006, 38). Medeni durum ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Bu kapsamda, hemşire ve ebelerin tükenmişlik düzeyi ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir (Aras 2006). Okul yöneticilerinin medeni durumuna göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark oluşmadığı tespit edilmiştir (Yıldırım 2009). Rehber öğretmenler arasında yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Akten 2007).

**Çalışma Süresi:** Çalışma süresi ve tükenmişlik arasında ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin yöneticilikte geçen çalışma sürelerine bakıldığında, 6-10 yıl süreyle çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre anlamlı ölçüde duygusal tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir (Yıldırım 2009). Çalışmada yaş ve çalışma yılı

arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığı görülmektedir (Aras 2006, Tolunay 2010, Şahinoğlu 2010, Arabacı ve Akar 2010, Barutçu ve Serinkan 2008, Ören ve Türkoğlu 2006). Kariyer düşünen bireylerin yoğun iş temposu ve imkânsızlıklar nedeniyle bu amaçlarını gerçekleştirmede başarısız oldukları düşüncesi ise ilerleyen yıllarda tükenmeye yol açabilmektedir (Berberoğlu ve Sağlam 2010).

**Eğitim:** Eğitim düzeyi ilerledikçe tükenmişlikle mücadele başarı kazanılacağı beklentisi geçersiz bir önyargıdır. Maslach, eğitim ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmalarında üniversite eğitimlerini tamamlamamış veya yüksek eğitimlerini yapmamış çalışanların daha az tükenmişlik rapor ettiklerini; üniversite mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme sorunlarıyla muhatap olduğu saptanmıştır. Bu sonuçların muhtemel bir açıklaması, değişik eğitim düzeylerindeki çalışanların değişik işlere girmesinde aranabilir. Farklılıklar sadece eğitim düzeylerinde değil, kişilerin çalıştıkları işlerdeki duygusal zorlamayla da yakından ilgilidir. Yüksek öğretim mezunlarının duygusal tükenmişliğin sorunlarını daha çok yaşadıkları, ancak tükenmişlikle mücadelede daha başarılı oldukları söylenebilir. Lisans ve yüksek lisans eğitimi almış kişiler arasındaki tükenmişlik düzeyi farklarının ise yüksek lisans eğitimi almış kişilerin daha iyi işlere, daha fazla pratik tecrübeye sahip olarak girmelerinde aranabilir (Özkaya 2006, 39). Ron ve Schmai (2011), çalışanların eğitim düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Sezgin (2010)'in araştırmasında eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığı, kişisel başarının arttığı görülmüştür. Cemaloğlu ve Şahin (2007)'in yaptıkları çalışma, eğitim düzeyi düştükçe duyarsızlaşma ve duygusal tükenmede artış olduğunu, öğretmenlerin eğitim durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Eğitim durumu yükseldikçe, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeylerinde tükenmişlik azalmaktadır. Bunun sebebinin, eğitim düzeyi yüksek öğretmenlerin hizmet öncesi eğitim kurumlarında mesleğe daha iyi

hazırlanmaları, mesleki beklentilerinin daha yüksek olması ve değişen, gelişen eğitim sistemine çabuk uyum sağlayabilme, şeklinde ifade edilmiştir.

### **b) Kişilik Özellikleri**

Bireysel faktörler, kişiden kişiye değişen bir özelliğe sahiptir. Bunun nedeni her kişinin karakter özelliğinin farklı oluşudur. Bazı kişiler bazı durumlarda tükenmişlik yaşarken, diğerleri aynı durumlara maruz kaldıklarında aynı duyguları yaşamayabilirler. Bazı kişiler kişilik özellikleri sayesinde tükenmişliğin etkilerinden çok kolay kurtulurken, diğerleri bu etkileri çok yoğun düzeyde yaşayabilirler (Tuncay 2009, 21). Maslach'ın öğrencileri Maxine Gann ve Steve Heckman, kişiliğin tükenmişlik üzerindeki etkilerini aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

-Güçsüz kişiliğe sahip kişilerin tükenmişliğe yakalanma riskleri daha yüksektir. Böyle kişiler pasif, gergin, yakın ilişkiye girmekten korkan ve iş ilişkilerinde belirli sınırlar koymada güçlük çeken kişilerdir. Olayları kontrol edemezler; olaylar karşısında sürüklenirler. Ortamın taleplerine boyun eğdikleri için duygusal tükenmişlik riskleri de yüksektir (Schutt ve Marotta, 2011; Francis ve diğerleri 2010; Grandey ve diğerleri 2005; Rowe 1998; Zopiatis ve Constanti, 2010).

-Sabırsız ve hoşgörüsüz kişilikler, tükenmişlikle mücadelede başarısız kalmaktadırlar. Böyle bir kişi kolaylıkla kızıp, öfkelenebilir. Duygularını müşterilerden gizlemede başarısız kalırlar; müşteri veya hastalarına karşı kolayca duyarsızlaşırlar.

-Kendine güveni eksik, amaçsız, kararsız kişiler için tükenmişlik daha büyük sorun kaynağıdır. Böyle bir kişi insanların beğeni ve takdirlerini alarak kendine olan güven açığını kapatmaya çalışır. Zorluklar karşısında kolaylıkla cesaretini yitirir, morali bozulur (Iwanicki, 2001'den aktaran Özkaya, 2006, 39-40).

### **c) Beklentiler**

Çalışan bireylerin, örgütsel ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili beklentileri bireylerin tükenmişlik yaşamalarında önemli olan nedenlerden birisidir.



Jackson ve arkadaşları (1986) beklentilerden; çalışanların başarı beklentileri ve örgütsel beklentiler olarak söz etmişlerdir (Sarıkaya 2007, 21). İnsanların beklentileri olabileceklerin çok üzerinde ise ve bu amaca ulaşmak için ısrar ediyorsa, huzursuzluk ve sıkıntı yaşamaları muhtemeldir. Böyle kişiler kendi kendilerine çatışma yaşayabilirler. İnsanların yaptıkları işleri anlamlı, yararlı ve önemli bulmaya ihtiyaçları vardır. İnsanlar yaptıkları işin zorlukları ile mücadele ederken bu inanç onlara yardımcı olacaktır. İşlerinde beklentileri olan insanlar, seçtikleri iş kariyerine girdikleri zaman, idealist bir şekilde motive olarak yüksek düzeyde amaç ve beklentiye sahip olurlar. Bu işi seçerek hata yaptıklarını, işin önemsiz olduğunu, bu işi yaparak dünyada hiçbir şeyi değiştiremeyeceğini düşündükleri takdirde, kendilerini ümitsiz, savunmasız hissetmeye başlayarak tükenmişlik yaşayabilirler (Sarıkaya 2007, 22; Posig ve Kickul 2004).

### **2.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik, kendini adanmış, başarılı personelin dikkatini dağıtan, onları daha az üretken, daha az enerjik ve en kötüsü de mesleklerine daha az ilgili yapan bir fenomendir (Freudenberger 1977 aktaran Babaoğlu 2006, 26; Giacobbi 2009; Chiu ve Tsai 2006). Genel olarak tükenmişliğin bireye ve örgüt ortamına yansıyan; işi savaştırma, işi aksatma, evraklarla ilgili sahtekarlıklar yapma, çalışılan ortamda işin fazlalılığını ve ağırlığını bilerek ortamdaki uzaklaşma, hırsızlık eğilimi (Ben-Ari ve diğerleri 2003), hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış (Agervold ve Andersen 2006) gibi, olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış (Huang ve diğerleri 2003; Jackson ve diğerleri 1986; Knudsen ve diğerleri 2009; Sagie ve Krausz 2003; Chiu ve Tsai 2006), işten ayrılma, hizmetin niteliğinde bozulma, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma, toleransın azalması (Cinamon 2007; Elliott ve diğerleri 1996; Haar 2006; Cantisano ve diğerleri 2007), uyumsuzluklar (Cheung and Tang 2007; Diestel ve Schmidt 2011; Dormann ve Zapf 2004; Morris ve Feldman 1997), evlilik ve aile yaşantısında sorunlar (Karatepe ve diğerleri 2010), eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, cinsel isteksizlik, aile kutlamalarına katılmama eğilimi, düşük iş performansı (Akkermans ve diğerleri 2009; Fogarty ve diğerleri 2000; Hecht ve Boies, 2009) gibi olumsuz

sonuçlara neden olmaktadır. Bunun yanında iş doyumsuzluğu (Leiter 1988; Hall ve diğerleri 2006; Diefendorff ve diğerleri 2011), yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, örgütsel bağlılıkta azalma (Sagie ve Krausz 2003; Klein ve Verbeke 1999; Haudebert ve diğerleri 2011), hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, sağlık problemleri (Akkermans ve diğerleri 2009), ani öfke (Carbonneau ve diğerleri 2008), kadınlarda adet dönemi düzensizlikleri, cilt hastalıkları, nefes almada güçlük, baş dönmesi, alerji, sırt ve göğüs ağrıları, paranoya, psikolojik sorunlar (Enzmann ve diğerleri 1998; Zahavy 2010), başka iş alanlarına transfer olma isteği, belirli psikosomatik rahatsızlıklar (Montgomery ve diğerleri 2006), alkol kullanımında artış (Howard ve Cordes 2010), sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma (McDonough ve diğerleri 2008; Otto ve Schmidt 2007), yorgunluk (Cinamon ve diğerleri 2007; Sassie ve Neveu 2010), uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sonuçlar (Giacobbi 2009; Kagan ve diğerleri 1995; Sassie ve Neveu 2010; Sliter ve diğerleri 2011; Zahavy 2010) ve depresyon, kaygı, çaresizlik, öz saygının azalması, alınganlık (Kagan ve diğerleri 1995; Rowe 1998; Johnson ve Spector 2007), uyuşturucu, sakinleştirici tüketiminde artış, zamanla bu maddelere bağımlı hale gelme gibi zararlı sonuçları olmaktadır (Akten 2007, 33).

### **2.3. Örgütlerde Personeli Güçlendirme ve Tükenmişlik İlişkisi ve Araştırmanın Hipotezleri**

Personeli güçlendirme ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamada iş yükü-kontrolü modelinden yararlanılabilir. İş yükü-kontrolü modeli, Karasek tarafından iş ile ilgili stresi, dolayısıyla tükenmişliği açıklamak için geliştirilmiş bir modeldir. Modele daha sonra sosyal destek boyutu eklenmiştir. Modele göre psiko-sosyal iş yükü ve iş kontrolü arasındaki etkileşim, işten kaynaklanan stres düzeyini belirlemektedir. Modelde iş yükü, çalışma hızını da içeren işin yoğunluğunu ve güç gerektirme durumunu tanımlamaktadır. İş kontrolü ise işgörenin, işi ile ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ve bunları iş ortamında kullanabilme olanaklarını ve aynı zamanda işi ile ilgili

sahip olduğu yetki düzeyini göstermektedir. Dolayısıyla iş üzerinde gerekli kontrole sahip olabilmek için işgörenlerin, gerekli bilgi, beceri, yetenek, yetki ve örgütsel kaynaklarla donatılmış olması gerekir. Bu çerçevede, iş kontrolünün iş yükünü kaldırmada yetersiz olduğu durumlarda, işgörenler kaygı duymaya başlarlarken; tersi durumunda işgörenlerin kaygı düzeyi düşmeye başlamaktadır. Ayrıca üzerinde durulması gereken bir diğerk nokta, işgörenlerin gerekli iş kontrolü unsurları ile donatılmış olmasının tek başına yeterli olmayacağı, aynı zamanda algılama boyutunda işgörenlerin bunları kullanma konusunda kendilerine güvenmelerinin ve kapasitelerine inanmalarının da önemli olduğudur. Bu nedenle işgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda hem öz yeterlilik algıları hem de kendilerine verilen yetkilerle ilgili özerklik algıları tükenmişlik açısından büyük önem taşımaktadır (Bolat 2011, 3-4).

Tükenmişliğin en önemli nedenlerinden biri aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman sınırı içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Eğer birey yapabileceğinden çok eylemle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, böyle bir durumda, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik adını verdiğimiz psikolojik durum ortaya çıkabilir. Bu psikolojik durum kişinin işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olabilir (Çağlıyan 2007, 30-31).

Starnaman ve Miller (1992)'e göre; tükenmişlik ile iş yükü ve iş stresi gibi örgüt ile ilgili stres faktörleri arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır (Bahar 2006, 24). Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin, ortak noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir. Çok sayıda müşterinin, çok sayıda talebi ile çok az zamanda ilgilenmek, tükenmişliğin oluşumuna destek vermektedir. Amerika'da sosyal güvenlik merkezlerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar; bir memurun günde 20-30 müşteriye servis verdiğinde yaptığı işten memnun kaldığı, bu sayının günde 40-50'ye yükselmesi durumunda, tükenmişlik sinyallerinin (duygusal tükenme, olumsuz düşüncelerin gelişmesi, düşük kişisel başarı hissi) ortaya çıktığı görülmüştür

(Bahar 2006, 64). Ayrıca aşırı iş yükünün çalışanların kandaki kolesterol düzeyini yükselttiği ortaya çıkmıştır (Yılmaz 2007, 40). Bunun yanı sıra iş doyumu düşük olan kişilerde aşırı iş yükü olduğunda, bünyelerinin bozulduğu ve harap edici sonuçların ortaya çıktığı da saptanmıştır (Yılmaz 2007, 36). Maslach ve Jackson (1981) yaptıkları çalışmada, kamu hizmetlerinde çalışan bayanların, erkeklerden daha fazla duygusal yorgunluk yaşadıklarını bulmuşlardır. Bu sonuç bayanların daha hassas olması ve evde de fazla sorumluluk üstlenmesinden dolayı iş yükünün fazla olmasına bağlanmıştır (Çimen 2007, 44-45).

Bu açıklamalardan hareketle, iş yükünün tükenmişliğin önemli bir nedeni olduğu ve bu noktada, özellikle iş yükü ile iş kontrolü arasındaki bir dengesizlik durumunda, özellikle de iş yükü ile başedebilecek bir kontrole sahip olunamaması durumunda tükenmişliğin daha fazla görüleceği söylenebilir. Dolayısıyla iş yükü ve iş kontrolü arasındaki dengesizliği giderebilecek unsurlardan biri olan personeli güçlendirmenin tükenmişliği azaltmada önemli bir değişken olacağı düşünülebilir. Aşağıda personeli güçlendirmenin boyutları ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır:

#### **- Personeli Güçlendirmenin Anlam Boyutu ve Tükenmişlik İlişkisi:**

Günümüz iş dünyası, çalışanları, büyük çoğunlukla denetlemeye dayanan, ruhlarını kapıda bırakarak geldikleri, güçlü yönlerini kullanamadıkları, vasat performansın normal ve iyi sayıldığı, insan doğasına aykırı ve yabancılaşma doğuran bir ortamda tutmaktadır. Heyecan vermeyen amaçlar, çalışanları motive etmemekte, sabah saatlerinde keyifsiz, akşam saatlerinde duygusal ve zihinsel potansiyellerini kullanamamış, ancak bedensel açıdan tükenmiş insanlar yaratmaktadır ve bunun adı "iş hayatı" olmaktadır. "Yıllık satış hedefine ulaşmak", "hissedarlara en yüksek getiriyi sağlamak" gibi hedefler, çalışanlarda anlam duygusu yaratamamaktadır (Baltaş 2010, 112). Dolayısıyla iş kontrolü boyutunda işgörenler her ne kadar gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe, gerekli yetkilere ve gerekli kaynaklara sahip olsa da, bunları kullanabilecekleri kendileri için anlamlı bir işe sahip olmadıkları takdirde, sahip oldukları bu iş kontrolünü yeterince kullanamadıkları için tükenmişlik yaşayacaklardır.

Bu noktada, iş yükü açısından, işgörenlerin yaptıkları işin işgörenler açısından anlamlı kılınması, tükenmişliği azaltmada yararlı olabilir. Yöneticilerin, güçlendirme boyutunda, işgörenlerine yönelik olarak gösterecekleri davranışlardan biri, onların işleri ile ilgili algılamalarını olumlu yönde değiştirmek ve işleri daha *anlamlı* kılmaktır. Bu amaçla bir yandan, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu gibi uygulamalar devreye sokulurken; diğer yandan da işin örgüt açısından taşıdığı anlam ve önem sürekli olarak vurgulanır. Böylece, işin işgörenlerin gözündeki anlamı değiştirilip, kendilerini örgütün önemli bir üyesi olarak görmeleri ve örgüte netür katkılarda bulduklarını anlamaları sağlanır (Bolat 2009, 220). Anlam duygusu güçlendirilen çalışanlar yaptıkları işlerden keyif almakta, işlerini benimseyerek mesleklerini sevmeleri sağlanmakta, böylece tükenmişlik düzeyleri azaltılmaktadır. Bu çerçevede örneğin, mesleğini kendine uygun bulan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin, uygun bulmayan öğretmenlere göre daha düşük olduğu saptanmıştır (Topaloğlu ve diğerleri 2007; Kırılmaz ve diğerleri 2003). Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** Personeli güçlendirmenin anlam boyutuyla tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

**- Personeli Güçlendirmenin Etki Boyutu ve Tükenmişlik İlişkisi:**

Tükenmişliğin potansiyel sebeplerinden biri, ne kadar kendimizi zorlarsak zorlayalım gerçekte bunun bizim ve örgüt üzerinde bir etki sağlamadığı yönündeki hislerimizdir. İşgörenler, yetersiz kaynaklar ve aşırı iş yükü ile uğraştıkları zamanlarda, bunu hissetmeye daha meyilli olurlar (Aras 2006, 21). Etki, bireyin, iş ile ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme derecesine yönelik algılamasıdır. Başka bir deyişle etki, iş ile ilgili çıktıların kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmedir (Bolat 2003, 204). Bu kapsamda, güçlendirmenin sağlandığı örgütlerde, işgörenlerin etki boyutundaki olumlu algılamalarını artırabilmek için, örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratılır; örgüt amaç ve hedefleri açıkça tanımlanır; örgüt içinde bilgi paylaşımı her düzeyde özendirilir; stratejik, yönetsel ve işlemsel çıktılar üzerinde etkili olunabilmesi

için katılımcılık geliştirilir ve işgörenlere bu konularda ihtiyaç duydukları tüm kaynaklar sağlanır. Böylece, işgörenlerin örgütsel yaşama aktif bir şekilde katılımı, örgütün önündeki fırsat ve tehditleri gözlemlemesi ve ortaya çıkacak sorunlara çözüm getirmesi sağlanır (Bolat ve diğerleri 2009, 221). Böylece iş kontrolü boyutunda da işgörenlerin pozisyonu güçlendirilmiş olur. İşgörenler böylece üstlendikleri iş yükleriyle daha kolay başedebilir hale gelirler. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 2:** Personeli güçlendirmenin etki boyutuyla tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

**- Personeli Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Boyutu ve Tükenmişlik İlişkisi:** İş kontrolünün önemli unsurlarından biri işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri ve bu konuda işgörenlerin kendilerini nasıl gördükleridir. Öz yeterlilik algısı yüksek olan işgörenlerin, işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olacakları ve böylece karşı karşıya kaldıkları iş yükleri ile daha kolay başedebilecekleri söylenebilir. Bu noktada örgütlerde, personeli güçlendirme çerçevesinde, işgörenlerin kendilerine verilen işleri örgütleyebilme ve başarabilme yetenekleri geliştirilir. Bu amaçla, örgüt tarafından işgörenlere kendilerini eğitip geliştirebilecekleri bir ortam yaratılır; ayrıca, koç, mentör ve danışman desteği verilir. Güçlü öz yeterlilik algısı, işgörenleri mücadeleci işlere götürür ve kendilerini geliştirmelerini sağlar; ayrıca işgörenlerin çaba ve engellemelere dayanma düzeyini de artırır (Bolat ve diğerleri 2009, 220).

Öz yeterlilik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da iki değişken arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Evers ve diğerleri (2001, 447-448) tarafından yapılan çalışmada, öz yeterlilik algısı ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmişken; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Salanova ve diğerleri (2002, 11) tarafından yapılan çalışmada ise, gerek genel öz yeterlilik algısı gerekse mesleki öz yeterlilik algısı ile duygusal tükenme ve kinizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Durán ve diğerleri (2006, 160) tarafından yapılan çalışmada da

benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu açıklamalardan hareketle öz yeterlilik algısı ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 3:** Personeli güçlendirmenin öz yeterlilik boyutuyla tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

**- Personeli Güçlendirmenin Seçim Boyutu ve Tükenmişlik İlişkisi:**

İş kontrolünün önemli unsurlarından biri işgörenlerin işleri ile ilgili sahip oldukları yetki düzeyi ve bu konuda işgörenlerin kendilerini nasıl gördükleridir. Bu noktada, personeli güçlendirmenin seçim boyutunda örgüt yönetimleri, işgörenlerin seçim ile ilgili algılamalarını geliştirebilmek için yetki devrini artırır ve örgüt içinde sınırları belirleyerek, bu sınırlar içinde işgörenlerin bağımsız hareket etmelerini özendirirler (Bolat 2009, 221). Hareket alanı genişleyen işgörenler Heidegger'in (Psikeart dergisi, eylül-ekim 2010, 43) deyimiyile günlük maişet motorunu çalıştırmak için gereken enerjiden daha fazlasına gücü olmayan, kendisi üzerine düşünmeyen, gündeliğe, aleladeliğe, banalliğe gömülü, yani "herhangi bir insan" olmaktan çıkmakta, sahaya daha fazla kapasitelerini yansıtmaktadırlar.

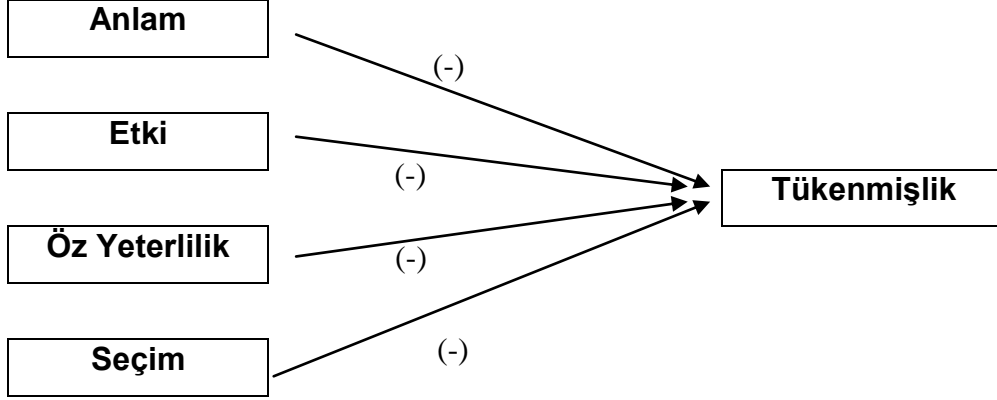
Budak ve Sürgevil (2005) çalışmalarında bireylerin işlerinde özerk/bağımsız olduklarını hissettiklerinde ve işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşündüklerinde, kendilerini daha başarılı hissettiklerini; bireylerin yaptıkları işle ilgili inisiyatif sahibi olmalarının, onların kişisel başarı hislerini artırdığını ve tükenmişliğin azalmasını sağladığını belirtmişlerdir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 4:** Personeli güçlendirmenin seçim boyutuyla tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Modeli Şekil 5'te görülmektedir:



#### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışma ile ilgili veriler İzmir, Bursa ve Balıkesir il merkezlerinde yer alan özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinden elde edilmiştir. Bu kapsamda Balıkesir’de 12, İzmir’de 14 ve Bursa’da 13 Bankaya ait şubelerde çalışanlara 450 anket araştırmacı tarafından dağıtılmış ve işgörenler açısından gizliliği sağlayabilmek için aynı gün yapılan diğer ziyaretlerde toplanmıştır. 304 anket formu doldurulmuş olarak teslim alınmıştır. Geri dönüş oranı %67,5’dir. Eksiklikler bulunan 2 anket analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda analizlere dahil edilen anket sayısı 302’dir. Örneklemi oluşturan 302 kişinin yaş ortalaması 33; bu kişilerin ortalama çalışma süresi 8,5 yıl; erkek işgörenlerin oranı % 49 (n=148), kadın işgörenlerin oranı %51 (n=154); evlilerin oranı % 66,2 (n=200), bekârların oranı % 33,8 (n= 102); lise mezunlarının oranı % 19,5 (n= 59), önlisans mezunlarının oranı % 15,9 (n= 48), üniversite mezunlarının oranı % 57,3 (n= 173) ve yüksek lisans mezunlarının oranı % 7,3 (n= 22)’dir.



### 3.3. Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 22 sorudan oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. İkinci bölümde Spreitzer (1995, 1464-1465) tarafından geliştirilen ve 12 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

**Tükenmişlik Ölçeği:** Maslach Tükenmişlik Envanteri, tükenmişlik konusunda otorite olarak kabul edilen Christina Maslach (1981) tarafından geliştirilmiştir. Maslach Burnout Inventory adıyla literatüre geçmiştir. Envanter 1992 yılında Ergin tarafından doktor ve hemşirelerde tükenmişliği ölçen araştırmasında Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçek üç boyut ve 22 maddeden oluşmaktadır. Boyutlar, duygusal tükenme (9 madde), düşük kişisel başarı hissi (8 madde) ve duyarsızlaşmadır (5 madde) (Başören 2005, 51-52, Babaoğlu 2006, 67). İfadeler, 1= Hiçbir zaman ve 5= Her zaman arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

**Personeli Güçlendirme Ölçeği:** Spreitzer 1995, (1464-1465) tarafından geliştirilen ve anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki olmak üzere toplam dört boyuta ayrılan ve 12 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. İfadeler, 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

**Demografik Değişkenler:** Üçüncü bölümde katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süresi hakkında yöneltilen sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

### 3.4. Analiz Yöntemi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 12.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin veriler, frekans, aritmetik

ortalama ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Faktör analizi kapsamında, keşfedici faktör analizi, ortak yöntem varyansı sorununun olup olmadığını belirleyebilmek için Harman'ın tek faktör testi, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi, personeli güçlendirme ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Ortak Yöntem Varyansı Analizi

	Initial	Extraction
DY1	1,000	,708
DY2	1,000	,621
DY3	1,000	,706
DY6	1,000	,546
DY8	1,000	,784
DY13	1,000	,548
DY14	1,000	,443
DY16	1,000	,473
DY20	1,000	,560
KB4	1,000	,555
KB7	1,000	,552
KB9	1,000	,527
KB12	1,000	,501
KB17	1,000	,524
KB18	1,000	,437
KB19	1,000	,461
KB21	1,000	,397
DZ5	1,000	,496
DZ10	1,000	,606
DZ11	1,000	,639
DZ15	1,000	,479
DZ22	1,000	,338

(DY: Duygusal Tükenme, DZ: Duyarsızlaşma, KB: Düşük Kişisel Başarı)

Buradaki değerin .10'dan küçük olması o maddede bir problem olduğuna işaret eder. Dolayısıyla, sorunlu bir madde görülmemektedir.

## 4.2. Faktör Analizi

**Tükenmişlik:** Tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirleyebilmek için Barlett Sphericity testi yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeği ile ilgili KMO değeri 0,909'dur. Barlett Sphericity testi anlamlı çıkmıştır (3118,096;  $p < 0,001$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında, tükenmişlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi ve varimax döndürme işlemi yapıldıktan sonra öz değeri birden büyük üç boyut belirlenmiştir. Tabloda verilen dönüştürülmüş bileşen matrisinde bu çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmiştir. Bu değişkenler, o faktör altında ağırlığı fazla olan dolayısıyla faktörü belirleyen değişkenlerdir. Faktör bir "duygusal tükenmişlik", faktör 2 "düşük kişisel başarı" ve faktör 3 "duyarsızlaşma" olarak adlandırılmıştır. Duygusal tükenmişlik maddelerinin faktör yükleri 0,812'den (8. madde), 0,581'e (16. madde) kadar değişmektedir. Düşük kişisel başarı maddelerinin faktör yükleri 0,741'den (7. madde), 0,547'ye (21. madde) kadar değişmektedir. Duyarsızlaşma maddelerinin faktör yükleri 0,687'den (10. madde), 0,523'e (22. madde) kadar değişmektedir (Tablo 1). Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,911'dir (Tablo 2). Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

**Tablo 1. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**  
(n=302)

Ölçek Maddeleri	Duygusal Tükenmişlik	Düşük Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
DY1	,806		
DY2	,769		
DY3	,786		
DY6	,598		
DY8	,812		
DY13	,686		
DY14	,613		
DY16	,581		
DY20	,701		
KB4		,727	
KB7		,741	
KB9		,574	
KB12		,697	
KB17		,615	
KB18		,589	
KB19		,640	
KB21		,547	
DZ5			,643
DZ10			,687
DZ11			,672
DZ15			,629
DZ22			,523

Özdeğer	7,814	2,824	1,263
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%5,740	%35,520	%12,835
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%35,520	%48,355	%54,094
KMO Değeri		0,909	
Barlett Sphericity Değerleri		3118,096	

**Tablo 2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları  
(n=302)**

<b>Madde</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>	<b>N</b>
<b>DY1</b>	2,6258	1,10679	302
<b>DY2</b>	2,9437	1,09975	302
<b>DY3</b>	2,2384	1,03563	302
<b>DY6</b>	2,7980	1,07937	302
<b>DY8</b>	2,4139	1,11954	302
<b>DY13</b>	2,9735	1,22514	302
<b>DY14</b>	3,4570	1,12202	302
<b>DY16</b>	2,6656	1,07404	302
<b>DY20</b>	2,0232	1,12187	302
<b>KB4</b>	1,9470	,61312	302
<b>KB7</b>	1,8079	,64920	302
<b>KB9</b>	2,2185	,92506	302
<b>KB12</b>	1,7550	,76002	302
<b>KB17</b>	1,9868	,73802	302
<b>KB18</b>	2,3245	,92976	302
<b>KB19</b>	2,2980	,90252	302
<b>KB21</b>	2,0695	,75050	302
<b>DZ5</b>	1,5993	,89018	302
<b>DZ10</b>	2,1722	1,05818	302
<b>DZ11</b>	2,2848	1,18897	302
<b>DZ15</b>	1,6887	,96232	302
<b>DZ22</b>	2,7781	1,09079	302

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ort.	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Değeri
DY1	48,4437	144,547	,713	,902
DY2	48,1258	146,868	,625	,905
DY3	48,8311	145,270	,737	,902
DY6	48,2715	146,238	,664	,904
DY8	48,6556	142,167	,799	,900
DY13	48,0960	144,532	,635	,904
DY14	47,6126	150,697	,464	,909
DY16	48,4040	147,790	,605	,905
DY20	49,0464	146,011	,645	,904
KB4	49,1225	161,510	,184	,912
KB7	49,2616	159,483	,295	,911
KB9	48,8510	152,858	,482	,908
KB12	49,3146	157,313	,360	,910
KB17	49,0828	156,256	,431	,909
KB18	48,7450	153,088	,469	,908
KB19	48,7715	155,001	,398	,909
KB21	49,0000	156,425	,413	,909
DZ5	49,4702	152,602	,516	,907
DZ10	48,8974	148,524	,586	,906
DZ11	48,7848	144,601	,655	,904
DZ15	49,3808	152,017	,498	,908
DZ22	48,2914	152,745	,401	,910

Alpha Değeri = 0,911  
N= 302 Madde Sayısı = 22

**Personeli Güçlendirme:** Personeli güçlendirme ölçeği ile ilgili KMO değeri 0,884'tür. Barlett Sphericity testi anlamlı çıkmıştır. (1698,366;  $p < 0,001$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında, güçlendirme ölçeğine ilişkin

verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi ve varimax döndürme işlemi yapıldıktan sonra öz değeri birden büyük iki boyut belirlenmiştir. İki boyut toplam varyansın %58,605'ini açıklamaktadır. Tabloda verilen dönüştürülmüş bileşen matrisinde bu çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmiştir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,895'dir (Tablo 4). Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

**Tablo 3. Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>A1</b>		,746
<b>A2</b>		,810
<b>A3</b>		,682
<b>Y1</b>		,735
<b>Y2</b>		,713
<b>Y3</b>		,529
<b>O1</b>	,642	
<b>O2</b>	,669	
<b>O3</b>	,709	
<b>E1</b>	,719	
<b>E2</b>	,817	
<b>E3</b>	,752	

Özdeğer	5,640	1,393
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%47,000	%11,606
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%47,000	%58,605
KMO Değeri		0,884
Barlett Sphericity Değerleri		1698,366

**Tablo 4. Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**  
(n=302)

<b>Madde</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>	<b>N</b>
<b>A1</b>	3,9834	,99986	302
<b>A2</b>	4,1325	,97255	302
<b>A3</b>	4,0662	1,02894	302
<b>Y1</b>	4,4073	,77952	302
<b>Y2</b>	4,4040	,82469	302
<b>Y3</b>	4,2881	,82715	302
<b>O1</b>	4,1060	,97920	302
<b>O2</b>	3,9503	1,06944	302
<b>O3</b>	3,6126	1,12311	302
<b>E1</b>	4,0364	,90513	302
<b>E2</b>	3,6755	1,07555	302
<b>E3</b>	3,6457	1,09224	302



<b>Madde</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Ort.</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı</b>	<b>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</b>	<b>Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Değeri</b>
<b>A1</b>	44,3245	54,977	,548	,890
<b>A2</b>	44,1755	54,697	,588	,888
<b>A3</b>	44,2417	52,589	,700	,881
<b>Y1</b>	43,9007	56,502	,597	,888
<b>Y2</b>	43,9040	56,306	,575	,888
<b>Y3</b>	44,0199	56,186	,583	,888
<b>O1</b>	44,2020	53,524	,671	,883
<b>O2</b>	44,3576	53,340	,616	,886
<b>O3</b>	44,6954	53,256	,585	,888
<b>E1</b>	44,2715	54,670	,643	,885
<b>E2</b>	44,6325	53,708	,586	,888
<b>E3</b>	44,6623	52,763	,639	,885

Alpha Değeri = 0,895

N= 302 Madde Sayısı = 12

**Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi**

Değişkenler	Ort	SP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Cinsiyet			1													
2. Medeni Durum			,084	1												
3. Yaş	32,56	5,88	-,046	,400**	1											
4. Eğitim	2,52	0,88	,190**	-,084	-,133*	1										
5. Çalışma süresi	8,55	6,01	,024	,367**	,880**	-,115*	1									
6. Güçlendirme	4,02	0,66	-,022	,127*	,055	-,013	,109	1								
7. Anlam	4,06	0,84	-,044	,065	,017	-,114*	,049	,811**	1							
8. Öz Yeterlilik	4,36	0,65	,036	,090	,012	-,003	,045	,809**	,671**	1						
9. Seçim	3,88	0,89	-,015	,098	,031	-,028	,047	,831**	,509**	,553**	1					
10. Etki	3,78	0,88	-,035	,157**	,111	,101	,201**	,810**	,481**	,505**	,607**	1				
11. Tükenmişlik	2,27	0,58	,079	-,028	,015	,143*	-,025	-,441**	-,542**	-,298**	-,300**	-,291**	1			
12. Duygusal Tükenmişlik	2,68	0,84	,055	,023	,072	,139*	,039	-,326**	-,473**	-,129*	-,260**	-,173**	,888**	1		
13. Düşük Kişisel Başarı	2,05	0,52	,108	-,066	-,027	,061	-,084	-,545**	-,507**	-,518**	-,347**	-,430**	,646**	,381**	1	
14. Duyarsızlaşma	2,10	0,75	,046	-,044	-,029	,132*	-,044	-,277**	-,370**	-,186**	-,163**	-,182**	,868**	,666**	,374**	1

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (çift kuyruklu);  $n = 302$ .

### 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 5 demografik değişkenleri, personeli güçlendirme ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları ve standart sapmaları göstermektedir. Sonuçlar tükenmişlik ile güçlendirme ( $r = -441$ ,  $p$  değeri  $< ,01$ ), anlam boyutu ( $r = -542$ ,  $p$  değeri  $< ,01$ ), öz yeterlilik boyutu ( $r = -298$ ,  $p$  değeri  $< ,01$ ), seçim boyutu ( $r = -300$ ,  $p$  değeri  $< ,01$ ) ve etki boyutu ( $r = -291$ ,  $p$  değeri  $< ,01$ ) arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

### 4.4. Regresyon Analizi

Personeli güçlendirmenin tükenmişliğe etkileri çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Personeli güçlendirmenin (anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki boyutları) tükenmişliğe etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'dan da anlaşılacağı üzere, bağımlı değişken olan tükenmişlikteki %19'luk değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler (anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki) tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 6. Tükenmişliğe İlişkin Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,44	,195	,192	,52338

Personeli güçlendirmenin (anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki boyutları) tükenmişliğe etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Tablo 7'nin "F" ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ( $F=72,545$ ;  $p < 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle personel güçlendirmenin, tükenmişliği etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 7. Personel Güçlendirmenin Tükenmişliğe Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	19,872	1	19,872	72,545	,000
	Fark	82,176	300	,274		
	Toplam	102,048	301			

Her bir faktörün “tükenmişliğe” etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 8’de sunulmuştur. Buna göre güçlendirmenin anlam boyutunun tükenmişlik üzerinde negatif ( $\beta = -.595$ ;  $p < .001$ ), öz yeterlilik boyutunun ise pozitif ( $\beta = .157$ ;  $p < .05$ ) etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer boyutlar olan seçim ve etkinin tükenmişlik üzerinde etkiye sahip olmadıkları anlaşılmıştır. **Bu sonuçlardan hareketle Hipotez 1 kabul edilmiş, Hioptez 2, 3 ve 4 reddedilmiştir.**

**Tablo 8. Personeli Güçlendirme Boyutlarının Tükenmişliğe Etkisini Gösteren Katsayılar**

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,588	,193		18,552	,000
	Anlam	-,408	,046	-,595	-8,811	,000
	Öz yeterlilik	,140	,062	,157	2,244	,026
	Seçim	-,034	,043	-,052	-,794	,428
	Etki	-,035	,042	-,052	-,825	,410

Bağımlı değişken: Tükenmişlik

Bağımsız değişkenler: Anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki

Personeli güçlendirmenin (anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki boyutları) duygusal tükenmişliğe etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9’dan da anlaşılacağı üzere duygusal tükenmişlikteki %29’luk değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler (anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki) tarafından açıklanmaktadır. “F” ve

anamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ( $F=32,282$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, personel güçlendirmenin duygusal tükenmişliği etkilediği sonucuna varılmıştır. Her bir faktörün duygusal tükenmişliğe etkisini gösteren katsayılar incelendiğinde ise anlam ( $\beta = -.677$ ;  $p < .001$ ) ve seçim ( $\beta = -.164$ ;  $p < .05$ ) boyutlarının negatif, öz yeterlilik boyutunun ( $\beta = .387$ ;  $p < .001$ ) ise pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Etki ve duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

**Tablo 9. Faktörlerin Duygusal Tükenmişliğe Etkisini Gösteren Katsayılar**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,550	,303	,294	,71404

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anamlılık
1	Regresyon Fark	65,836	4	16,459	32,282	,000(a)
	Toplam	151,425	297	,510		
		217,261	301			

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,628	,283		12,826	,000
	Anlam	-,677	,068	-,677	-9,999	,000
	Öz yeterlilik	,505	,091	,387	5,529	,000
	Seçim	-,156	,063	-,164	-2,478	,014
	Etki	,054	,061	,056	,885	,377

Bağımlı değişken: Duygusal tükenmişlik

Bağımsız değişkenler: Anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki

Personeli güçlendirmenin (anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki boyutları) duyarsızlaşmaya etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'dan da anlaşılacağı üzere duyarsızlaşmadaki

%14'lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler (anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki) tarafından açıklanmaktadır. "F" ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ( $F=12.577$ ;  $p < .05$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, personeli güçlendirmenin tükenmişliği ters yönlü ve anlamlı etkilediği sonucuna varılmıştır. Her bir faktörün duyarsızlaşmaya etkisini gösteren katsayılar incelendiğinde ise anlam boyutunun anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = -.440$ ;  $p < .001$ ). Bu da Thomas ve Velthouse tarafından ifade edilen anlamlılığın düşük derecede olması, önemli olaylar karşısında ilişkisiz ve bağlantısız hissetme ve duyarsızlıkla sonuçlanmaktadır, fikrini doğrulamaktadır.

**Tablo 10. Faktörlerin Duyarsızlaşmaya Etkisini Gösteren Katsayılar**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,381	,145	,133	,70237

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	24,817	4	6,204	12,577	,000(a)
	Fark	146,516	297	,493		
	Toplam	171,334	301			

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,158	,278		11,348	,000
	Anlam	-,391	,067	-,440	-5,868	,000
	Öz yeterlilik	,138	,090	,119	1,540	,125
	Seçim	,018	,062	,022	,296	,768
	Etki	-,037	,060	-,044	-,618	,537

Bağımlı değişken: Duyarsızlaşma

Bağımsız değişkenler: Anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki

Personeli güçlendirmenin (anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki boyutları) düşük kişisel başarıya etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’den de anlaşılacağı üzere Düşük Kişisel Başarıdaki %33’lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler (anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki boyutları) tarafından açıklanmaktadır. “F” ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ( $F=38.138$ ;  $p < .05$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Her bir faktörün kişisel başarıya etkisini gösteren katsayılar incelendiğinde ise anlam ( $\beta = -.253$ ;  $p < .001$ ), öz yeterlilik ( $\beta = -.278$ ;  $p < .001$ ) ve etki ( $\beta = -.204$ ;  $p < .001$ ) boyutları ile düşük kişisel başarı arasında negatif bir ilişki vardır. Bunun yanında seçim boyutunun düşük kişisel başarı üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 11. Faktörlerin Düşük Kişisel Başarıya Etkisini Gösteren Katsayılar**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,583(a)	,339	,330	,42737

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	27,862	4	6,966	38,138	,000(a)
	Fark	54,245	297	,183		
	Toplam	82,108	301			

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar Beta	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata			
1	(Sabit)	3,978	,169		23,496	,000
	Anlam	-,156	,041	-,253	-3,843	,000
	Öz yeterlilik	-,223	,055	-,278	-4,079	,000
	Seçim	,035	,038	,060	,934	,351
	Etki	-,121	,037	-,204	-3,291	,001

Bağımlı değişken: Düşük kişisel başarı

Bağımsız değişkenler: Anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Diğer meslek gruplarında tükenme ve tükenme ile ilişkili faktörlerin araştırıldığı çalışma sayısı fazla olmasına rağmen özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubelerinde görev yapanlarda bu konuyu inceleyen araştırma sayısı yeterli düzeyde değildir. Tükenmişlik olgusunun mercek altına alınmamasının ya da ciddiye alınır gibi yapılmasının planlanan pek çok projenin sonuçsuz kalması, örgüt içinde çatışmaların yoğunlaşması ve işten ayrılma gibi örgütlere pek çok maliyeti olmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Personeli güçlendirmenin anlam boyutunun tükenmişlik üzerinde negatif ( $\beta = -.595$ ;  $p < .001$ ), öz yeterlilik boyutunun ise pozitif ( $\beta = .157$ ;  $p < .05$ ) etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer boyutlar olan seçim ve etkinin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

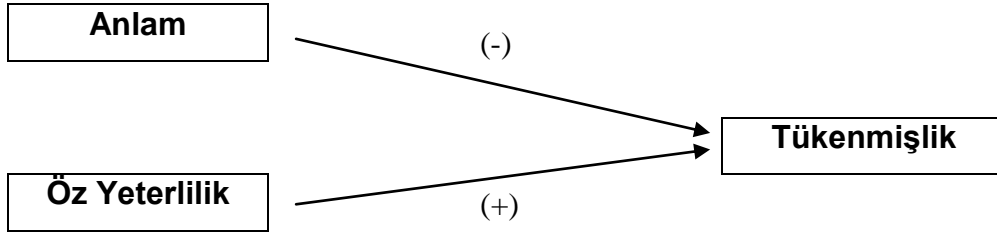
- Duygusal tükenmişlik açısından bakıldığında, personeli güçlendirmenin anlam ( $\beta = -.677$ ;  $p < .001$ ) ve seçim ( $\beta = -.164$ ;  $p < .05$ ) boyutlarının negatif, öz yeterlilik boyutunun ( $\beta = .387$ ;  $p < .001$ ) ise pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Etki ve duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi saptanamamıştır.

- Tükenmişliğin bir diğer boyutu olan duyarsızlaşma ve güçlendirme boyutları ilişkisine bakıldığında, sadece anlam boyutu ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır ( $\beta = -.440$ ;  $p < .001$ ).

- Düşük kişisel başarı hissi açısından bakıldığında ise, güçlendirmenin anlam ( $\beta = -.253$ ;  $p < .001$ ), öz yeterlilik ( $\beta = -.278$ ;  $p < .001$ ) ve etki ( $\beta = -.204$ ;  $p < .001$ ) boyutları ile negatif bir sebep sonuç ilişkisi saptanmıştır. Ayrıca güçlendirmenin seçim boyutunun düşük kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.



Bu sonuçlar doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki gibi düzeltilmiştir:



### Şekil 6. Düzeltilmiş Araştırma Modeli

Konuya tükenmişliğin boyutları açısından bakıldığında öz yeterlilik ile duygusal tükenme arasında beklenenin tersine pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulguda ilgili yazından farklıdır. Evers ve diğerleri (2002, 237) tarafından öğretmenler arasında yapılan çalışmada, öz yeterlilik ile duygusal tükenme arasında negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Salanova ve diğerleri (2002) tarafından bilgi teknolojileri çalışanları arasında yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Öz yeterlilik ile düşük kişisel başarı arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç beklenen yönde olup yazınla da tutarlıdır. Öte yandan öz yeterlilik ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde, genel olarak tükenmişlik üzerinde sadece anlam ve öz yeterlilik boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan elde edilen bulgulardan anlam ve tükenmişlik arasındaki ilişki beklenen yönde çıkmışken, öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki beklenenin tersi yönde çıkmıştır. Başka bir deyişle araştırmada işgörenlerin öz yeterlilik algıları arttıkça, tükenmişlik düzeylerinin de arttığı saptanmıştır. Öz yeterlilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara bakıldığında, işgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı, dolayısıyla öz yeterlilik ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bolat (2011, 96; 2011b, 263) tarafından otel işletmeleri çalışanları arasında

yapılan iki ayrı çalışmanın sonuçları da öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki negatif ilişkiyi desteklemektedir.

Bu noktada, öz yeterlilik ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkinin temel belirleyicisinin öz yeterliliğin duygusal tükenme üzerindeki etkisi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla beklenenin tersi çıkan bu sonucun neden kaynaklanmış olabileceğini tartışmak gerekmektedir. Bu duruma açıklama getirmede yine iş yükü-kontrolü modelinden yararlanılabilir. İş yükü ve iş kontrolü açısından üç farklı durum ortaya çıkabilecektir: (a) İş Yükü = İş Kontrolü; (b) İş Yükü < İş Kontrolü ve (c) İş Yükü > İş Kontrolü.

İş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu durumlarda işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri düşük düzeyde olacaktır (İş Yükü = İş Kontrolü). Öte yandan iş yüküyle baş etme konusunda yeterli iş kontrolüne sahip olmayan işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri yüksek olacaktır (İş Yükü > İş Kontrolü). İş kontrolünün iş yükünden daha fazla olduğu durumda (İş Yükü < İş Kontrolü) ise iki farklı durum söz konusu olabilir. İlk olarak kişi işi ile ilgili yeterli kontrole sahip olduğu için tükenmişlik yaşamayabilir. Bunun tersi olarak, yaptığı iş açısından kendini fazlasıyla yeterli gören, başka bir deyişle yaptığı işin yeteneklerinin oldukça altında kaldığını düşünen kişiler, yeteneklerini yeterince kullanamadıklarını düşündükleri için zamanla duygusal tükenme yaşayabilirler. Bolat (2011, 98) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları da bu durumu kısmen destekler niteliktedir. İlgili çalışmada, iş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu işgörenlerin tükenmişlik seviyesinin, iş kontrolünün iş yüküne göre görece yüksek olduğu işgörenlerin tükenmişlik seviyesine göre yüksek olduğu saptanmıştır. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını da belirtmek gerekir. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda konunun bu boyutuyla araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

## 5.2. Öneriler

Yapılan bu çalışmanın sonuçlarından da anlaşıldığı gibi personeli güçlendirmenin tükenmişliği belirli koşullar altında azalttığı söylenebilir. Bu noktada, özellikle anlam, seçim ve öz yeterlilik boyutlarının tükenmişlik ve

boyutları üzerinde etkili olduğu gör÷lmektedir. Dolayısıyla özellikle bu boyutlarda işg÷renlerin güçlendirilmesi yararlı olacaktır. Bu konuda işletmeler tarafından yapılabilecekler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

-İlk olarak, yapılan işlerin işg÷renler açısından anlamlı kılınması, tükenmişliği azaltmada yararlı olabilir. Bu amaçla bir yandan, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu gibi uygulamalar devreye sokulurken; diğer yandan da işin örgüt açısından taşıdığı anlam ve önem sürekli olarak vurgulanabilir. Bu şekilde, işin işg÷renlerin gözündeki anlamı değiştirilip, kendilerini örgütün önemli bir üyesi olarak görmeleri ve örgüte ne tür katkılarda bulduklarını anlamaları sağlanabilir (Bolat ve diğerleri 2009, 220).

- Öz yeterliliği artırabilmek için ise, gözleme dayalı dolaylı deneyimler, sözel ya da sosyal ikna ve harekete geçirici uzmanlık deneyimlerinden yararlanılabilir. Gözleme dayalı dolaylı deneyimler kapsamında, işg÷renlerin kendilerine benzeyen ve başarılı olan kişileri gözlemesi sağlanabilir. Bunun içinde başarılı kişilerin neler yaptıkları ve elde ettikleri sonuçların diğer kişilerce gör÷lmesi sağlanmalıdır. Ayrıca bu kişilerin diğer kişilerin önünde takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi de yararlı olabilir. Sözel ya da sosyal ikna kapsamında, işg÷renlere gerek yöneticiler gerekse çalışma arkadaşları tarafından gelecek sözel ikna çabaları yararlı olabilir. Harekete geçirici uzmanlık deneyimleri öz yeterliliği artırmadaki en etkili yollardan biridir. Bu nedenle, işg÷renlerin başarılı deneyimler yaşaması ve bunun içinde yöneticilerin çalışanlara başarılı olabilecekleri görevler vermesi, yetiştirme ve geliştirmeye dönük eğitim programları uygulaması önemli olabilir (Bolat 2011c).

- İşg÷renlerin seçim boyutu ile ilgili algılamalarını geliştirebilmek için yetki devri artırılabilir ve örgüt içinde sınırlar belirlenerek, bu sınırlar içinde işg÷renlerin bağımsız hareket etmeleri yöneticiler tarafından özendirilebilir (Bolat ve diğerleri 2009, 221). Ayrıca örgüt yapısını oluşturan unsurlar da bu yönde yeniden yapılandırılabilir. Bunun için denetim alanı genişletme ve kademe sayısını azaltma; merkezileşme derecesini azaltma; dikey iletişimin

yanı sıra yatay ve çapraz iletişime izin verme; emir komuta yetkisi dışında, kurmay ve fonksiyonel yetki kullanımını sağlama ve komite ve grup çalışmalarına olanak sağlama yollarına başvurulabilir.

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmanın bazı sınırlıkları söz konusudur. Bu sınırlılıkları ortadan kaldırmak için, gelecekte farklı büyüklükte, bölgede ve ülkelerde yapılacak çalışmalarla sonuçların genellenebilmesi sağlanabilir. Ortak yöntem varyansı sınırlılığını ortadan kaldırmak için de sonraki çalışmalarda, verilerin toplanmasında birden fazla kaynaktan (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar ve kendi kendini değerlendirme gibi) yararlanılması yararlı olabilir (Bolat 2011b). Ayrıca daha sonra yapılacak çalışmalarda özellikle öz yeterlilik açısından yaptıkları işleri yetersiz gören işgörenlerin tükenmişlik durumlarının araştırılması yazına önemli katkılar sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Agervold M. ve L. P. Andersen (2006), Incidence and impact of violence against staff on their perceptions of the psychosocial work environment, **Nordic Psychology**, 58 (3) 232-247.
- Akçakaya, M. (2010), Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, **Karadeniz Araştırmaları**, Bahar 2010, sayı 25: 145-174.
- Akkermans, J., V. Brenninkmeijer, R.W.B. Blonk ve L.L.J. Koppes (2009), Fresh and healthy? Well-being, health and performance of young employees with intermediate education, **Career Development International**, Vol. 14 No. 7, pp. 671-699.
- Aksoy, Ş.U. (2007), **Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aktaş, Y. (2008), **Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akten, S. (2007), **Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Arabacı, B.İ. ve Akar, H. (2010), Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik Ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 15, 78-91.
- Aras, Z. (2006), **Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire Ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008), Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 / 2. 69-96.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008), Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, **Yönetim ve Ekonomi**, 15/1, 131-148.
- Arslantaş C.C. ve Dursun, M. (2008), Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt/Vol.: 8- Sayı/No: 1, 111-128.

- Arslantaş C.C., Özçelik, O. ve Pekdemir, I. (Haziran 2007), Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi: Çalışanların Demagofik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Analizi, **Yönetim**, Yıl: 18, Sayı: 57.
- Aslan, Z. (2010), **Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ataman, G. (2001), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atlandı, D. (2010), **Çağrı Merkezi Çalışanlarında Tükenmişlik Ve İş Doymu Düzeylerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Babaoğlu, E. (2006), **İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği)**, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Baduroğlu, G.E. (2010), **Hakim ve Cumhuriyet Savcılarında Psikosomatik Hastalıklar ve Tükenmişlik Sendromu**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1997), **Stres ve Başaçıkma Yolları**, (16. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2009), **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, (1. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Baltaş, A. (2010), **Türk Kültüründe Yönetmek**, (1. baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008), Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma, **Ege Akademik Bakış**, 8 (2), 541-566.
- Barutçugil, İ. (2006), **Yöneticinin Yönetimi**, (1. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.
- Berberoğlu, M. ve Sağlam, B. (2010), Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, Sayı: 2 Haziran.
- Besler, E. (2006), **Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerde Tükenmişliğin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, T. (2008), **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, (1. Baskı). Ankara: Detay Anatolia Yayıncılık Ltd. Şti.

- Bolat, T., O.İ. Bolat ve M. Yüksel (2011), Relationship between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol 2, No 10.
- Bolat, Oya İnci (2011), İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik ilişkisi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, **25(2)**, 87-101.
- Bolat, Oya İnci (2011), **Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolat, Oya İnci (2011b), Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik ilişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, **Ege Akademik Bakış**, **11(2)**, 255-266.
- Bolat, T. (2003), "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, **17(3-4)**, 199-219.
- Botton, A. de. (2008), **Çalışmanın Mutluluğu ve Sıkıntısı**, (Çeviren: S. Sertabiboğlu). İstanbul, Sel Yayıncılık.
- Brauchli, R., G.F. Bauer ve O. Hämmig (2011), Relationship Between Time-Based Work-Life Conflict and Burnout, **Swiss Journal of Psychology**, **70 (3)**, 2011, 165–174.
- Budak, G. (2008), **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, (1. Baskı). İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Carbonneau, N., R.J. Vallerand, C. Fernet ve F. Guay (2008), The Role of Passion for Teaching in Intrapersonal and Interpersonal Outcomes, **Journal of Educational Psychology**, Vol. 100, No. 4, 977–987.
- Cantisano, G.T., J.F.M. Domínguez ve J.L.C. García (2007), Social Comparison and Perceived Breach of Psychological Contract: Their Effects on Burnout in a Multigroup Analysis, **The Spanish Journal of Psychology**, Vol. 10, No. 1, 122-130.
- Cemaloğlu, N. ve D. E. Şahin (2007), Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:15 No:2, 465-484.
- Cheung F. Yue-Lok ve C. So-Kum Tang (2007), The Influence of Emotional Dissonance and Resources at Work on Job Burnout Among Chinese Human Service Employees, **International Journal of Stress Management**, Vol. 14, No. 1, 72–87.
- Cinamon R. G., Y. Rich ve M. Westman (2007), Teachers' Occupation-Specific Work-Family Conflict, **The Career Development Quarterly**, Mar 2007; 55, 3; pg. 249.

- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practise, **Academy of Management Review**, Vol: 13, No:3, 471-482.
- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldrig, C. (1996), "Empowerment: The Power to do What?". **Industrial Relations Journal**, 27(2), 143-54.
- Çakır, T. (2009), **Örgütsel İklim ve Adaletin Tükenmişlikle Olan İlişkisi (Kadıköy İlçesi Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. ve Eren, G.E. (2007), Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. **Yönetim**, Yıl: 18, Sayı: 57.
- Çöl, G. (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 35-46.
- Çutuk, D. (2011), **Spor İşletmelerinde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Demirkol, İ. (2006), **Avukatlarda İş Doymu, Tükenmişlik Ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Diefendorff, J. M., R. J. Erickson, A.A. Grandey ve J.J. Dahling (2011), Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Nurses, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 16, No. 2, 170–186.
- Diestel, S. ve K.H. Schmidt (2011), The Moderating Role of Cognitive Control Deficits in the Link From Emotional Dissonance to Burnout Symptoms and Absenteeism, **Journal of Occupational Health Psychology**, 2011, Vol. 16, No. 3, 313–330.
- Doğan, S. (2006), Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Cilt: 13, Sayı 2.
- Dormann, C. ve D. Zapf (2004), Customer-Related Social Stressors and Burnout, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 9, No. 1, 61–82.
- Drucker P.F. (2000), **Gelecek için yönetim**, (6. Baskı), (Çeviren: F. Üçcan), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.



- Drucker, P.F. (2006), **Klasik Drucker**, (Çeviren: Z. Dicleli), İstanbul, Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş.
- Elliott, T.R., R. Shewchuk, K. Hagglund, B. Rybarczyk ve S. Harkins (1996), Occupational Burnout, Tolerance for Stress, and Coping Among Nurses in Rehabilitation Units, **Rehabilitation Psychology**, Vol. 41, No. 4.
- Elma, C. ve Demir, K. (2003), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, (2. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Emet, C. (2006), **Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Emmerik, H. van (2004), For better and for worse: Adverse working conditions and the beneficial effects of mentoring, **Career Development International**, 9, 4/5, pg. 358.
- Enzmann, D., W.B. Schaufeli, P. Janssen ve A. Rozeman (1998), Dimensionality and validity of the burnout measure, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Dec 1998; 71, pg. 331.
- Erstad, M. (1997), "Empowerment And Organizational Change". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt IX, Sayı 7, s.325-333.
- Erçevik, R. (2010), **Hemşirelerde İşe Bağlı Gerginlik, Tükenmişlik Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler**, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Evers, W.J.G., A. Brouwers ve W. Tomic (2002), Burnout and Self-Efficacy: A Study on Teachers' Beliefs When Implementing An Innovative Educational System in the Netherlands, **British Journal of Educational Psychology**, 72, 227-243.
- Fogarty, T.C., J. Singh, G.K. Rhoads ve R.K. Moore (2000), Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model, **Behavioral Research in Accounting**, 12, pg. 31.
- Francis L.j., M. Robbins, J. Rolph, D. Turton ve P. Rolph (2010), The Relationship Between Recalled Self-esteem as a Child and Current Levels of Professional Burnout among Anglican Clergy in England, **Pastoral Psychol**, 59:551–561.
- Giacobbi, P. R. (2009), Low Burnout and High Engagement Levels in Athletic Trainers: Results of a Nationwide Random Sample, **Journal of Athletic Training**, 44, 4, pg. 370.

- Grandey A.A., G.M. Fisk ve D.D. Steiner (2005), Must "Service With a Smile" Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 5, 893–904
- Güllüce, Ç.A. (2006), **Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)**, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Gümüştekin, E.G. ve Emet, C. (2007), Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 17.
- Günay, M. (2004), **Metinlerle Felsefeye Giriş**, (1. Baskı), Adana: Karahan Kitabevi.
- Haar, J.M. (2006), The downside of coping: Work-family conflict, employee burnout and the moderating effects of coping strategies, **Journal of Management and Organization**, 12, 2, pg. 146.
- Haddad, A. (1998), Sources of social support among school counsellors in Jordan and its relationship to burnout, **International Journal for the Advancement of Counselling**, 20: 113–121.
- Hales, C., Klidas, A. (1998), "Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 10(3), 88-95.
- Hall, A. T., M.T. Royle, R. A. Brymer, P. L. Perrewe, G.R. Ferris ve W.A. Hochwarter (2006), Relationships Between Felt Accountability as a Stressor and Strain Reactions: The Neutralizing Role of Autonomy Across Two Studies, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 11, No. 1, 87–99.
- Hatinen, M., U. Kinnunen, M. Pekkonen ve A. Aro (2004), Burnout Patterns in Rehabilitation: Short-Term Changes in Job Conditions, Personal Resources, and Health, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 9, No. 3, 220–237.
- Hecht, T. D. ve K. Boies (2009), Structure and Correlates of Spillover From Nonwork to Work: An Examination of Nonwork Activities, Well-Being, and Work Outcomes, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 14, No. 4, 414–426.
- Hollet-Haudebert, S., J.P. Mulki ve C. Fournier (2011), Neglected Burnout Dimensions: Effect Of Depersonalization And Personal Nonaccomplishment On Organizational Commitment Of Salespeople, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXXI, no. 4 (fall 2011), pp. 411–428.

- Howard, L.W. ve C.L. Cordes (2010), Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal, **J Bus Psychol**, 25:409–428.
- Huang I.C., Chuang C.H.S. ve H.L. Lin (2003), The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions, **Public Personnel Management**, 32, 4, pg. 519.
- Huhtala, M., T. Feldt, A. Laämsaä, S. Mauno ve U. Kinnunen (2011), Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain, **Journal of Business Ethics**, 101:231–247.
- Işın, A.F. (2009), **Psikolojik Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İzğören, A.Ş. (2000), **İş Yaşamında 100 Kanguru**, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Jackson, S.E., R.S. Schuler ve R.L. Schwab (1986), Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, **Journal of Applied Psychology**, 1986, Vol. 71, No. 4, 630-640.
- Jawahar, I.M., T.H. Stone ve J.L. Kisamore (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**, 2007, Vol. 14, No. 2, 142–159.
- Johnson, H.A. M. ve P.E. Spector (2007), Service With a Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate the Emotional Labor Process?, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 12, No. 4, 319–333.
- Kagan, N.I., H. Kagan ve M.G. Watson (1995), Stress Reduction in the Workplace: The Effectiveness of Psychoeducational Programs, **Journal of Counseling Psychology**, Vol. 42, No. 1, 71-78.
- Kalimo R., P.W. Krista, M. Pertti ve T.T. Salla. (2003), Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors, **Work & Stress**, Vol: 17, No; 2.
- Karataş, H. (2009), **Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlikleri Ve Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

- Karasek, R.A. (1979), Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, **Administrative Science Quarterly**, 24, 285-308.
- Karatepe, O.M., A. Sökmen, U. Yavaş ve E. Babakus (2010), Work-Family Conflict and Burnout In Frontline Service Jobs: Direct, Mediating and Moderating Effects, **E+M Ekonomie a Management**, 4, pg. 61.
- Kattenbach, R., E. Demerouti ve F. Nachreiner (2010), Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance, **Career Development International**, Vol. 15 No. 3, pp. 279-295.
- Kaya, A. (2010), **Isparta İlinde Engellilere Yönelik Hizmet Veren Kamu Ve Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Meslek Gruplarında Tükenmişlik Düzeyi**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Keçecioglu, T. (2002), **Takım Kimyası ve Mimarisi**. (1. Baskı), İstanbul: Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
- Kickul, J. ve P. Margaret (2001), Supervisory emotional support and burnout: An explanation of reverse buffering effects, **Journal of Managerial Issues**, 13, 3, pg. 328.
- Kirk-Brown, A., D. Wallace (2004), predicting burnout and job satisfaction in workplace counselors: the influence of role stressors, job challenge, and organizational knowledge, **Journal of Employment Counseling**, 41, 1, pg. 29.
- Klein, D.J. ve W. Verbeke (1999), Autonomic Feedback in Stressful Environments: How Do Individual Differences in Autonomic Feedback Relate to Burnout, Job Performance, and Job Attitudes in Salespeople?, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 84, No. 6, 911-924.
- Knudsen H.K., L.J. Ducharme ve P.M. Roman (2009), Turnover Intention and Emotional Exhaustion "at the Top": Adapting the Job Demands–Resources Model to Leaders of Addiction Treatment Organizations, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 14, No. 1, 84–95.
- Koçak, R. (2009), Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa:65-83.
- Koçel, T. (2010), **İşletme Yöneticiliği**, (12.baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Kozlu, C. (2003), **öfkeden çözüme**, (2. Baskı), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kösterelioğlu, M.A. (2007), **Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Kuruüzüm, A., N. Anafarta ve S. Irmak (2007), Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20 No. 2, pp. 186-198.
- Leiter, M. P. (1988), Burnout as a Function of Communication Patterns, **Group & Organization Management**, 13, 1.
- Levinson, H. (1996), "Burnout", **Harvard Business Review**, Vol 74, s.153-161.
- Maslach, C. ve S.E. Jackson (1981), The Measurement of Experienced Burnout, **Journal of Occupational Behavior**, Vol. 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve M.P. Leiter (2001), Job Burnout, **Annual Reviews Psychology**, Vol: 52, 397-422.
- McDonough, P., D. Worts, B. Fox ve K. Dmitrienko (2008), Restructuring Municipal Government: Labor-Management Relations and Worker Mental Health, **The Canadian Review of Sociology**, May 2008; 45, 2, pg. 197.
- Montgomery, A.J., Panagopolou, E., de Wildt, M. ve E. Meenks (2006), Work-family interference, emotional labor and burnout, **Journal of Managerial Psychology**, 21, 1/2, pg. 36.
- Morris, J. A. ve D.C. Feldman (1997), Managing emotions in the workplace, **Journal of Managerial Issues**, 9, 3, pg. 257.
- Nedimoğlu, B.A. (2008), **Güçlendirmenin İşletmelerdeki Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Oğuzberk, M. ve Aydın, A. (2008), Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik, **Klinik Psikiyatri**, 11:167-179.
- Otto, K. ve S. Schmidt (2007), Dealingwith Stress in theWorkplace, **European Psychologist**, Vol. 12(4), 272–282.
- Ören, N. ve H. Türkoğlu (2006), Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)**, Bahar, Sayı 16.

- Özdemir, E. (2009), **Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri**, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Önal, M. (2010), **Eğitim İşgörenlerinin Duygusal Zekaları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997), Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment), **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4.
- Özgür, B.B. (2007), **İngilizce Öğretmenlerinin İş Tatminleri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, A. (2006), **Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yetenekleri İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özkanan, A. (2009), **Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özkaya, H. (2006), **Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Psikeart Dergisi; **Sayı :11**, Eylül-Ekim 2010.
- Psikeart Dergisi; **Sayı :15**, Mayıs-Haziran 2011.
- Posig, M. ve J. Kickul (2004), Work-role expectations and work family conflict: gender differences in emotional exhaustion, **Gender in Management**, 19, 7/8, pg. 373.
- Rachel B.A., R. Krole ve D. Har-Even (2003), Differential Effects of Simple Frontal Versus Complex Teaching Strategy on Teachers' Stress, Burnout, and Satisfaction, **International Journal of Stress Management**, Vol. 10, No. 2, 173–195.
- Ramazanoğlu, M.O. (2007), **Spor İşletmelerinde Çalışan Personelin Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Remarque E.M. (1998). **Garp Cepesinde Yeni Bir Şey Yok**, (Çeviren: N. Yeğınobalı). İstanbul, Engin Yayıncılık.

- Ripley, R.E. and Ripley, M.J. (1992), "Empowerment, The Cornerstone of Quality: Empowering Management in Innovative Organizations in 1990's". **Management Decision**, Vol: 30, No: 4, pp. 20-43.
- Riolli, L. ve V. Savicki (2006), Impact of Fairness, Leadership, and Coping on Strain, Burnout, and Turnover in Organizational Change, **International Journal of Stress Management**, Vol. 13, No. 3, 351–377.
- Ron, P. ve M. Shamai (2011), Assessing the Impact of Ongoing National Terror: Social Workers in Israel, **Social Work Researc**, 35, 1, pg. 36.
- Rowe, M.M. (1998), Hardiness as a stress mediating factor of burnout among healthcare providers, **American Journal of Health Studies**, 14, 1, pg. 16.
- Quinn, R.E. and Gretchen M. S. (1997), "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider". **Organizational Dynamics**, Vol.26, Autumn: 37- 50.
- Sagie, A. ve M. Krausz (2003), What aspects of the job have most effect on nurses?, **Human Resource Management Journal**, 13, 1, pg. 46.
- Sarıkaya, P. (2007), **Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Salanova, M., J.M. Peiró ve W.B. Schaufeli (2002), Self-Efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An Extension of the Job Demand-Control Model, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 11(1), 1-25.
- Sassi, N. ve J.P. Neveu (2010), Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel: le Shirom-Melamed Burnout Measure, **Canadian Journal of Behavioural Science**, Vol. 42, No. 3, 177–184.
- Savran, G. (2007), **Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması**, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schmidt, K.H. (2007), Organizational Commitment: A Further Moderator in the Relationship Between Work Stress and Strain? **International Journal of Stress Management**, Vol. 14, No. 1, 26–40.
- Seçgin, Y. (2007), **Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi Ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

- Serter, N. (1996), **giydirilmiş insan kimliği**, (1. Baskı), İstanbul: Der Yayınları.
- Sezgin, A. (2010), **Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doymu ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sliter, M.T., S.Y. Pui, K.A. Sliter ve S.M. Jex (2011), The Differential Effects of Interpersonal Conflict From Customers and Coworkers: Trait Anger as a Moderator, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 16, No. 4, 424-440.
- Spreitzer, G.M. (1995), Psychology empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation, **Academy of Management Journal**, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. and Nasaon, S.W. (1997), "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", **Journal of Management**, Vol. 23, No. 5, 679-704.
- Su-fen C., Tsai M.C. (2006), Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior, **The Journal of Psychology**, 140, 6, pg. 517.
- Sürgevil, O. (2006), **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, İzmir: Nobel Basım Evi.
- Şahinoğlu, N. (2010), **Tükenmişlik Sendromu İle Mizaç ve Karakter Boyutları Arasındaki İlişkiler**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Teuchmann, K., P. Totterdell ve S. K. Parker (1999), Rushed, Unhappy, and Drained: An Experience Sampling Study of Relations Between Time Pressure, Perceived Control, Mood, and Emotional Exhaustion in a Group of Accountants, **Journal of Occupational Health Psychology**, 1999, Vol. 4, No. 1,37-54.
- Thanacoody, P.R., T. Bartram ve G. Casimir (2009), The effects of burnout and supervisory social support on the relationship between work-family conflict and intention to leave, A study of Australian cancer workers, **Journal of Health Organization and Management**, Vol. 23 No. 1, pp. 53-69.
- Thomas, K.W. ve B.A. Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", **Management Review**, Vol: 15, No: 4, 666-681.



- Tolunay, Ö. (2010), **Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi (Sivas İl Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Tourigny, L., V. Baba ve T.R. Lituchy (2005), Job Burnout among Airline Employees in Japan: A Study of the Buffering Effects of Absence and Supervisory Support, **International Journal of Cross Cultural Management : CCM**, Apr 2005; 5, 1, pg. 67.
- Tuncay, A. (2009), **Güven Ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uyargil, C., Adal Z., Ataay İ.D., Acar A.C., Özçelik A.O., Dünder G., Sadullah Ö., L. Tüzüner (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (4. Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ülsever, C. (2005), **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, (3. Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım İnş. Tur. San. Ve Dış Tic. Ltd. Şti.
- Üresin, T. (2009), **Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, S.S. (2009), **Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yungul, N.T. (2006), **Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi (İstanbul İli Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zahavy, A.D. (2010), How Does Service Workers' Behavior Affect Their Health? Service Climate as a Moderator in the Service Behavior–Health Relationships, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 15, No. 2, 105–119.
- Zopiatis, A. ve P. Constanti (2010), Leadership styles and burnout: is there an association?, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 22 No. 3, pp. 300-320.

## EK 1. ÖLÇEK FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket; yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, üç bölümden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde kendinizle ilgili kişisel bilgiler, birinci ve ikinci bölümde işinizle ilgili durumunuzu yansıtan ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadenin yanında yer alan ölçeği kullanarak sizin durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar başka bir amaçla kullanılmayacak olup isim yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın başarıya ulaşmasında vereceğiniz cevaplar son derece önemlidir. Araştırmamıza katkılarınızı esirgemeyeceğinizi umar ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Gökhan DÖNMEZ  
Balıkesir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek lisans Öğrencisi

Prof.Dr. Tamer BOLAT (Danışman)

## BİRİNCİ BÖLÜM

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					

18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

## İKİNCİ BÖLÜM

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
2) İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
3) İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim					
4) Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.					
5) Çalıştığım departmandaki faaliyetler üzerindeki etkim büyüktür.					
6) İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.					
7) Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.					
8) İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9) İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.					
10) İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.					
11) Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
12) Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.					

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

1 ( ) Kadın 2 ( ) Erkek

2. Yaşınız .....

3. Eğitim Durumunuz

1 ( ) Lise ve Dengi (Bölümünüzü Belirtiniz.....)

2 ( ) Önlisans (Bölümünüzü Belirtiniz.....)

3 ( ) Lisans 4 ( ) Yüksek Lisans ve Doktora

4. Medeni Durumunuz

1 ( ) Evli 2 ( ) Bekar

5. Meslekteki Hizmet Yılıınız .....