

Örgütsel Tükenmişlik İle Stratejik Yönetim Arasındaki Etkileşim Üzerine Bir Uygulama

Menderes ÜSTÜNER

Öğretim Görevlisi, Çağ Üniversitesi

Edip ÖZÇELİK

Doktora Öğrencisi, Çağ Üniversitesi

Özet: Güç'e dayalı kaynakların yoğun bir şekilde kullanılması, örgütler üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıkması ile önemli bir çalışma alanı doğmuştur. Fiziksel ve ruhsal yönden enerjinin tükenişi olarak tanımlanan tükenmişliği, örgüt ortamında bireylerin etkileşiminin sonucu olduğu varsayılmaktadır. Pines ve Aronson(1998) tükenmişliği, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumu olarak açıklamaktadır. Burada tükenmişlik, insanlara yönelik işlerde çalışan kişilerde oluşan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azaltması sendromudur. Bu araştırma da; Perakende satış yapan mağazalarda yönetici ve satış elemanının tükenmişlik duygularının stratejik yönetim yaklaşımı ile incelenmesi yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, perakendecilik sektör çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim ve yaş gibi bağımlı değişkenlerine göre farklılık gösterme durumları karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güç, Kaynak, Tükenmişlik, Strateji, Örgüt

An Application On The Interactions Between Strategic Management And Organizational Burnout

Abstract: Excessive use of elements based on force has caused bad effects on organization and this has resulted in an important new studying field. Exhaustion, which is described as consuming energy both physically and mentally, is said to be the result of interaction of individuals in a organization. Pines and Aronson (1998) describe exhaustion as the state of emotional and mental exhaustion. At this point we can see the exhaustion as the syndrome of emotional exhaustion, desensitization and reduction in personal achievement sensation of the staff working with people. In this research, the emotional exhaustion of managers and salespeople working in retail stores has been studied through strategic management. The result of the study has been compared to level of exhaustion of people working at retail stores in terms of their gender, marriage status, whether having children, educational status and age.

Keywords: Force, Resource, Burnout, Strategy, Organization

GİRİŞ

Günümüz teknoloji, bilişim ve sosyal alanlarında meydana gelen köklü değişimler, bireyin günlük yaşamını ve çalışma koşulları yaşamını etkilemekte, çok yönlü problem durumuyla karşı karşıya kalmasına neden olmakla birlikte kişisel, sosyal, mesleki açıdan çağımızın önemli olgulardan biri olan tükenmişlik durumuyla karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır.

Bir çalışanın işe giderken kendini sürekli mutsuz hissetmesi, tatil dönüşü dahi yorgun olması, sürekli uykusuzluk çekmesi, işinin her geçen gün daha sıkıcı, anlamsız ve yetersiz gelmesi bazı şeylerin gerçekten ters gittiğine işaret eder.

Normal şartlar altında bir çalışan yoğun stres ve yorgunluk dönemlerinden sonra mola verdiğinde, kafasını dağıtacak bir uğraş ile ilgilendiğinde, tatil yapıp döndüğü zaman rahatladığında, ertesi gün işe daha motive ve mutlu başlar. Bazı durumlarda kişi, Tükenmişlik Sendromu dediğimiz, bitmek bilmeyen yorgunluk hissi, halsizlik hissi, tedirginlik, endişe ve mutsuzluk getiren bir çeşit meslek hastalığına yakalanması da mümkündür.

Tükenmişlik, yaşama olasılığı yüksek olan çalışan grubu içinde; birbiriyle çakışan sorumluluklar taşıyanlar, iş yerinde belirsiz görev tanımları ve rollerle çalışan kişiler, hiç kimseye hayır diyemeyerek altından kalkabileceğinden çok daha fazla sorumluluk alan kişiler ve aşırı hırslı olduğu için kendini fazla yıpratın kişiler başta gelmektedir (Narcıkara,2011:2).

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik araştırmalarının öncüsü olarak kabul edilen psikiyatrist Freuden Berger'e (1974) göre tükenmişlik, kişilerin içsel değerleri nedeni ile kendisini zorlamaları ya da aile, iş, değerler sistemi veya toplum gibi etkenler tarafından zorlanmaları sonucu enerjilerinin, baş etme mekanizmalarının ve içsel kaynaklarının tükenmesidir (Freuden B, 1986:24).

Pines ve Aronson (1988) ise tükenmişliği, duygusal açıdan emek ve dikkat isteyen şartlar altında uzun süre kalmaktan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumu olarak açıklamaktadırlar. Bu çerçevede tükenmişlik, duygusal açıdan emek ve dikkat isteyen şartlar altında uzun süre kalmaktan kaynaklanan ve özellikle insanlara yardım hizmeti sunan, öğretmenlik, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı gibi mesleklerde karşılaşılan duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında sıklıkla görülebilmektedir (Bakker vd., 2000; Basım ve Şeşen, 2005; Basım ve Şeşen, 2009:37).

Maslach ve Jackson tükenmişliği; duygusal tükenme, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta tanımlamışlardır (Maslach ve Jackson, 1981:85).

Tükenmişlik tanımları içinde bugün en çok kabul edileni Maslach (1981) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacıya göre tükenmişlik, insanlara yönelik işlerde çalışan kişilerde oluşan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması sendromudur. Tükenmişliğin, kişisel stres cevapları olarak karakterize edilen boyutu olan duygusal tükenme, diğer insanlarla ilişkide bulunan çalışanlar tarafından hissedilen, duygusal açıdan zorlanma ve tükenme halidir. Duygusal tükenme yaşayan kişiler, sabah uyandıklarında bile akşam yatağa gittikleri kadar yorgun olduklarını, başka insanlarla ve projelerle uğraşacak enerjilerinin kalmadığını hissedebilmekte ve çoğunlukla, ertesi gün işe dönülüp çalışmaya devam edileceği korkusu yaşamaktadırlar. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası ilişkiler boyutunu oluşturmakta ve hizmet verilen insanlarla, örgütte bulunan diğer kişilere karşı umursamaz, duygusuz ve alaycı cevapların verilmesini ifade etmektedir. Duyarsızlaşmanın, kişinin diğer insanlarla arasına mesafe koyma teşebbüsü olduğu söylenebilir. Kişisel başarı hissi azalması ise, kişilerin kendisini olumsuz olarak değerlendirmesini ifade eden boyuttur. Bu boyutlar değişik bileşimlerle farklı tükenmişlik profillerinin oluşmasına neden olabilmektedirler (Önder ve Basım, 2008:46). Duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya katkıda bulunan, aşırı talepler içeren kronik iş şartları kişilerin başarı duygularını aşındırabilmekte ve yetersizlik duygularını artırabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993; Leiter ve Maslach, 1988; Maslach, 2003; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:32).

KİŞİLİK KAVRAMI

Kişilik, kişilerin belirli durumlar karşısında farklı tepkiler sergilenmesinden hareketle, düşünce ve duyguları da içine alan ayırıcı davranış örnekleri olarak görülmektedir (Bazana ve Stelmack, 2004). Mount ve arkadaşları (2005) ise kişiliği, zaman içinde sabit olan, kişinin davranışları için nedenler sağlayan, psikolojik nitelikteki özellikler bütünü olarak nitelendirmektedir.

Özdisiplin: Özdisiplin kişilik özelliği, itaatkârlık, düzenlilik, sorumluluk, başarı yönelimlilik gibi özellikleri içinde barındıran bir kişilik boyutudur. Özdisiplini yüksek kişiler disiplinli, dikkatli, başarıma duygusu yüksek olurken; düşük kişiler, sorumluluk bilinci düşük, dikkatsiz, dağınık ve tembel olarak değerlendirilmektedir (Costa ve McCrae, 1995:70).

Uyumluluk: Uyumluluk özelliği kişilerarası ilişkilere yönelik bir boyut olup, özellikle kişinin diğer kişilerle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Uyumluluk

düzeyi yüksek kişiler, güvenilir, yumuşak başlı, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü olarak tanımlanırken; düşük kişiler, düşmanca, yarışmayı seven, güvenilmez, inatçı, kaba ve şüpheli olarak görülmektedir (McCrae ve John, 1992; Costa ve McCrae, 1995:65).

Duygusal denge: Duygusal denge kişinin nevroitiklik durumuna ilişkin bir özelliktir. Kişilerin çeşitli uyum sağlama ve ruhsal sağlık problemleriyle ilişkili olarak duygusal dengesi yüksek kişiler, Öz güveni yüksek, çevresi tarafından güvenilir, sakin kalabilen özellikte olurken; düşük kişiler, endişeli, gergin, güvensiz, içine kapanık, kırılğan ve sinirli özellikler göstermektedir (McCrae ve John, 1992; Costa ve McCrae, 1995:33).

Gelişime açıklık: Gelişime açıklık, bu kişilik yapısı içinde bilişsel yönü en fazla olan kişisel özelliktir. Bu açıdan gelişime açık kişiler, hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen olarak; düşük kişiler ise, değişime direnen, kapalı, tutucu olarak değerlendirilmektedir (McCrae ve John, 1992; Costa ve McCrae, 1995:36).

Dışadönüklük: Dışadönüklük, kişilerarası ilişkilere yönelik bir kişilik özelliğidir. Dışadönük kişiler pozitif, sosyal, enerjik, neşeli ve diğerlerine karşı ilgili olarak; aksine içedönük kişiler ise içine kapanık, yalnız kalmayı seven, diğer kişilere mesafeli duran biçiminde nitelendirilmektedir (McCrae ve John, 1992; Costa ve McCrae, 1995:39).

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Çalışan ile örgüt arasındaki ilişki doğasının değişken olacağını belirten Allen ve Meyer (1990) ise ortaya koydukları modelde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı örgütsel bağlılık türünden bahsetmektedirler. Örgüte karşı kuvvetli bir duygusal bağlılık hisseden çalışanlar örgüt ile bütünleşmekte, örgüt amaçları ile özdeşleşmekte, örgüte anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyon ve isteğe sahip olarak, örgütte kalmayı istedikleri için örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler. Devam bağlılığı ise daha ziyade, kişilerin örgütten ayrılmaları sonucu karşı karşıya kalacaklarını algıladıkları maliyetler ile ilgilidir.

Çalışanlar, örgüt üyeliğini sona erdirmenin çok yüksek maliyetleri olduğu durumlarda örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bu bağlılığın gelişmesinde, kişilerin örgüt içinde yaptıkları yatırımlar (uzun bir süredir verilen emek, sahip olunan ilişkiler gibi) ile başka iş alternatiflerinin olmadığı yönündeki algılamaları önemli bir rol oynamaktadır. Örgüte karşı normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise zorunluluk, sorumluluk duyguları ile örgüte bağlanmakta ve böyle olması gerektiği, bu şekilde davranmaya zorunlu olduklarını hissettikleri için

örgütte kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990; Balay 2000; Meyer ve Allen, 1997:62).

ETKİLEŞİM

Etkileşim: Birbirini karşılıklı olarak etkileme işi. Bir başka tanıma göre ise; kaynağın iletisini alıcıdan gelen tepkiye dayanarak değiştirebildiği ve yeni bir iletiyi karşılıklı olarak oluşturduğu çift yönlü iletişim ise, etkileşim sürecidir. Etkinin çift yönlü olanıdır diyebiliriz. Etkileşim; insanın olduğu her yerde söz konusudur. İşte, evde, okulda insanlardan, nesnelere etkilenir ve onları etkileriz (Bilgiç,1998:550).

Etkileşim analizi, Eric Berne tarafından geliştirilmiştir. Kişilerin karar alırken, kendilerinde var olan inançlarından hareket ettikleri fikri üzerine kurulmuştur. Kişiler arasındaki sorunlar, kişilerden birinin inançlarının artık mantıklı olmaması ve arzu edilmeyen sonuçlara neden olma- çağının gözükmeye başladığı halde ortaya çıkmaktadır. Bu mantık dışı inançları belirlemek, "değişim" için gerekli olan bir manivela dayanağı gibidir. Çünkü "kararlılık" için, yeni bir denge kurulması zorunludur (Çapri,2006:65).

KİŞİSEL BAŞARI

Başarı birçok şeyin bileşkesidir. Yalnız zekâ, yetenek yetmiyor. Kişinin güdülenmesi, kişide öğrenme isteği uyandırmak gerekiyor. Bu da çok küçük yaştan başlayan bir şey. Kişinin birlikte bir kitap okuması, bir konuyu araştırması, incelemesi önemlidir. Kişide öğrenme zevkini geliştirir, öğrenmeyi sıkıcı bir uğraş olmaktan çıkarır (Budak, 2005:100).

DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK

Mesleki tükenmişliğin bu boyutunda bireyde yorgunluk, enerji eksikliği duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir. Bu boyut literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutudur(Çimen ve Ergin, 2001). Daley ise, Tükenmişlik hissi içerisinde olan çalışanların, bürokratik örgütleri tanımlarken kullanılan benzetmeye benzer bir biçimde, hizmet verilen kişilere katı bir biçimde davrandıkları, bu kişilerin sorunlarını çözmektense "kitaba göre" hareket etmeyi yeğlediklerini ifade etmektedir (Daley, 1979:34).

DUYARSIZLAŞMA

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi ile kendini gösterir. Birey insancılıktan uzaklaşmış, alaycı, küçümseyen, katı,

duygusuz ve kayıtsız bir tutum içerisine girmiştir (Leiter ve Maslach,1988; Singh ve dig.,1994; Maslach ve dig.2001; Kaçmaz,2005:23-28). Çalışanlar, hem hizmet sundukları kişilere hem de çalıştıkları kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli bir tavır sergileyebilirler ve bu durumdan rahatsızlık duymazlar (Çimen,2000:66). Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve endişe duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır(Torun,1997). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil,2005). Daley (1979) spesifik olarak sosyal hizmet uzmanlarından söz etse de, tükenmişlik yaşayan bireylerin bazı özelliklerini sıralamaktadır.

STRATEJİ

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Strateji, işletmenin iç kaynakları ve yetenekleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlamaktır. Amaçlara ulaşmak için işletme içinde eylem birliği sağlama ve rakiplerin olası tepkilerini değerlendirme sürecidir (Akgemci,2008:56).

Strateji, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için kaynakları tahsis etme becerisidir (Akgemci, 2008:62).

STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Kendi içyapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin (pazar yapısı, rakiplerin gücü, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur (Çimen,2000:20).

"Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir" (Bryson, 1988:85).

Stratejik kavram; örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir süreçtir. Stratejik planlama bir örgütün günlük faaliyetlerine yön ve anlam sağlayan bir araç olup örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu faktörleri örgütün arzulan gelecek durumu ile ilişkilendirir. Stratejik planlama, kendine özgü bir metodolojisi olan ve belirli süreçlerin

birbirini takip ettiği planlı bir yapıya sahiptir. Gelişigüzel olmayıp sistemli bir yapıdır(Bryson, 1988:90).

TÜKENMİŞLİK VE STRATEJİK YÖNETİM

Stratejiler, misyon ve stratejik amaçların nasıl başarılacağı ile ilgili kararlar ve planları içerir. Strateji kaynak dağıtımı ile ilgilidir. Kurumsal, iş birimi ve fonksiyon düzeyinde belirlenecek stratejiler birbirini tamamlar ve destekler (Akgemci ve arkadaşları, 2009). Çalışanların, tükenmişlik hissi ortaya çıktığında, iyi bir strateji uygulanarak rekabette geriye düşme engellenecektir. Kurumsal bir yapıda strateji, çalışanların öngörülemez bazı durumlarını ortaya koyarak çözüm üretmeyi sağlamaktadır. İşletme içerisinde tükenmişlik hissine karşı politikaların belirlenmesi ve belirlenen politikaların uygulanmasına yönelik karar ve eyleme geçilmesi stratejik bir yönetimdir.

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve kapsamı, veri toplama, verilerin analizi ve bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, perakende satış yapan yönetici ve satış elemanının tükenmişlik üzerindeki uygulanmasını içermektedir. Bu amaç doğrultusunda Adana'da faaliyet gösteren Perakende satış yapan Hipermarket çalışanının yönetim kademesinde görevli ve diğer çalışan personelle ilgili tükenmişlik hissi ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya koyan anket çalışmasında sektör içindeki durumlar ve kendi durumlarıyla ilgili konularda görüşleri alınarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, örneklem tespitinde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın Sınırları

Araştırmaya Perakende satış yapan yöneticileri ve diğer çalışan personel dahil edilmiş olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa rağmen elde edilen sonuçların, söz konusu sektörlerin çalışanları ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

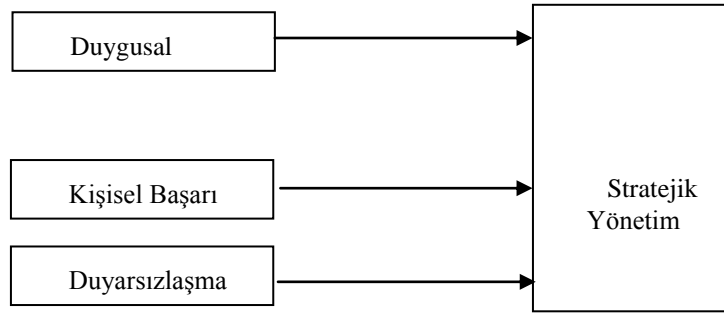
Örneklem Ve Veri Toplama

Anket formları Çukurova bölgesinde Perakende satış yapan Hipermarket çalışanları ile 12 şubeden basit tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilen toplam 158 çalışanın gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur. Anketlerden 1 tanesi eksik bilgi içermesi nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplam 157 anket değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden ve toplam 22 soru ve 5 dereceli likert tipi ölçekle, ikinci kısım ise 6 demografik ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma Modeli

Araştırmanın Modeli Şekil-1’de sunulmuştur. Modelde, Hipermarket Sektöründe çalışanların ve yöneticilerin Tükenmişlik Duygusuna sahip personelin stratejik yönetimle çalışma hayatına bağlılığı etkileyebilecek unsurların, *Duygusal Tükenme*, *Kişisel Başarı* ve *Duyarsızlaşma* gibi bağımsız değişkenlerin Strateji Yönetim üzerinde etki değişkenini açıklamaya çalışılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 20,0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Tablo 1. Cevaplayıcıların Cinsiyet Dağılım Yüzdeleri

Cinsiyet	%
Kadın	42,7
Erkek	57,3

Cevaplayıcıların yaklaşık %57,30'u Erkek çalışanlardan oluşurken. %42,7'side Bayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 2. Cevaplayıcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	%
Bekar	43,5
Evli	51,9
Diğer	4,6

Cevaplayıcıların yaklaşık %51,90'ı Evli iken, diğer çalışanların medeni durumları %43,5'i Bekârlardan ve %4,6'sı diğer medeni durumlardan oluşmaktadır.

Tablo 3. Cevaplayıcıların Yaş Dağılım Yüzdeleri

Çalışanın Yaş Durumu	%
17-22 yaş	10,2
23-27 yaş	32,4
28-33 yaş	34,3
34-40 yaş	19,4
41 ve üzeri yaş	3,7

Cevaplayıcıların yaklaşık %66.70'i genç yaş çalışanlardan oluşurken. %19,4'ü de tecrübeli lerden oluştuğu görülmektedir. Kalan %10,2'si çok genç çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4. Cevaplayıcıların Çalışma Süreleri İle İlgili Dağılım Yüzdeleri

Meslekte Çalışma Süresi	%
1 yıldan az	6,4
2-5 yıl çalışma süresi	12,9
6-10 yıl çalışma süresi	20,0
11-15 yıl çalışma süresi	11,4
16-20 yıl çalışma süresi	22,9
21 ve üzeri	22,9

Cevaplayıcıların yaklaşık %22,9'u 16-20 ve üzeri yıldan beri bu meslek grubunda bulduklarını, %20,0'ı 6-10 yıldır bu meslek grubunda bulunduğunu, %12,9'u 2-5 yıldan buyana aynı meslek grubunda bulduklarını, %6,4'ü gibi çok az bir kesim 1 yılın altında çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5. Cevaplayıcıların Çalıştıkları Pozisyon İle İlgili Dağılım Yüzdeleri

İşletme içindeki pozisyon	%
Mağaza Müdürü	2,9
Mağaza Md Yrd	4,6
Kasiyer	6,4
Ortacı	36,4
Temizlikçi	16,4
Manav reyonu	7,9
Şarküteri reyonu	7,9
Şoför	1,4

Cevaplayıcıların yaklaşık %36,4'ü Ortacı yani en fazla müşteri istek ve şikâyetlere maruz kalan personel olduklarını, %16,4'ü Temizlik işleri ile ilgilenen personel olduklarını, %7,9'u Manav ve Şarküteri reyonunda görevli olduklarını belirtmişlerdir. Kalan %15,31'i de mağaza içerisinde sorumlu müdür ve müdür yardımcısı ile kasiyer ile şoför olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6. Cevaplayıcıların Eğitim Durumu İle İlgili Dağılım Yüzdeleri

Çalışanın Eğitim Durumu	%
İlköğretim	16,7
Lise	67,6
Yükseköğretim	8,3
Üniversite	7,4

Cevaplayıcıların yaklaşık %67,6'sı gibi büyük bir çoğunluğu lise mezunu olduklarını, %16,7'si gibi İlköğretim mezunu olduklarını ve %15,7'si üniversite mezunu olarak buldukları mağazalarda görev yaptıkları belirlenmiştir.

Tablo 7. KMO Ve Bartlett's Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçütü	,645
Bartlett Sphericity	5099,161
Yaklaşık Ki-Kare Testi	
Serbestlik Derecesi	58
Anlamlılık	0,000

Uygulamada; Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçülmesi Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ölçümü ile yapılmıştır. Bu değer bir'e ne kadar yakınsa eldeki veri grubuna Faktör Analizinin yapılmasının uygun olduğu söylenir(Bayram, N.2009). Uygulamamızda KMO değeri 0,645 çıkmıştır bu değer sosyal bilimlerde güvenilir bir değerdir.

Uygulamanın güvenilirliği, ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar(Bayram, N.2009).Cronbach Alpha, değişkenler arasındaki (inter-item) ortalama korelasyonu temel alarak, bir ölçekteki değişkenlerin iç tutarlılığını ölçer. Eğer,

Cronbach Alpha değeri bire ne kadar yakınsa güvenilirlik o kadar güçlüdür. Cronbach Alpha değeri 0,868 çıkmıştır bu değer ise sosyal bilimlerde oldukça güvenilir bir değerdir.

Tablo 8. Cevaplayıcıların Tükenişlik Alt Ölçekleri İle İlgili Dağılım Oranları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Ölçek			
		Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Alpha
Duygusal Tükenme	9	7,78	21,61	5,02	,73
Duyarsızlaşma	5	2,05	4,81	2,27	,61
Kişisel Başarı	8	23,97	13,32	4,21	,68

Araştırmada kullanılan ölçeğin(Maslach Tükenmişlik Ölçeği) alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Alpha katsayılarının hesaplanması ile yapılmıştır. Maslach Tükenmişlik alt ölçeklerinin iç tutarlılık katsayıları duygusal tükenme alt ölçeği 73; duyarsızlaşma alt ölçeğinin güvenilirliği 61; duyarsızlaşmanın alt ölçeği 68 şeklinde ortaya çıkmış olup bu değerler sosyal bilimciler tarafından kabul edilebilir bir değerdir. Bu alpha katsayısının arasındaki farklar madde sayısının azlığı ile açıklanmaktadır.

Tablo 9. Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Ve Alpha Değerleri

Tükenmişlik alt ölçekleri	Madde ortalaması	St. Sapma	Toplam Korelasyon	Ölçek Alpha Değeri
Duygusal Tükenme				
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,69	,86	,33	,80
İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	1,28	,81	,35	,81
Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	,71	,83	,29	,80
Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.	1,34	,83	,37	,78
İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	1,21	,87	,24	,73
İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	1,32	,92	,31	,72
İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	1,55	1,01	,12	,74
İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	,87	,78	,31	,71
Sabırımın tükendiğini hissediyorum.	,35	,88	,18	,79
Duyarsızlaşma				
Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	,44	,62	,07	,65
Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	,39	,78	,52	,42
Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	,38	,76	,52	,55
Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı	,23	,72	,38	,60

ÜSTÜNER, ÖZÇELİK; Örgütsel Tükenmişlik İle Stratejik Yönetim

beni gerçekten ilgilendirmiyor.				
Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	,59	,90	,35	,52
Kişisel Başarı				
Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	2,14	1,10	,26	,67
Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	2,78	,87	,55	,58
Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	3,20	,85	,38	,66
Kendimi çok enerjik hissediyorum.	3,24	,79	,49	,60
Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	3,13	,85	,50	,58
Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	3,30	,73	,44	,62
İşimde birçok önemli şey yaptım.	2,99	,79	,18	,70
İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	3,82	,78	,28	,70

Tablo incelendiğine, madde toplam puan korelasyon değerleri arasında 0,20' nin altında korelasyon gösteren dört maddenin yer aldığı görülmektedir. Yukarıda sıralanan maddelerden özellikle duyarsızlaşma alt ölçeği kapsamında yer alan “Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum” çıkarıldığında, alt ölçek güvenilirliği önemli düzeyde arttığı için, analizlere bu madde çıkarılarak devam edilmiştir. Bu doğrultuda, “Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum”, analizden çıkarılarak gerçekleştirilen güvenilirlik analiz bulguları aşağıdaki gibidir.

Tablo 10. Cevaplayıcıların Duygusal Tükenmişlik Alt Ölçeği İle İlgili Test Yüzdeleri

Alt Ölçekler	x	St.Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	1,80	,52	-36,22	,000

Örneklemden alınan puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin duygusal Tükenmeyi algılama düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 11. Cevaplayıcıların Tükenmişlik Alt Ölçeği İle İlgili Test Yüzdeleri

Alt Ölçekler	x	St.Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	,85	,56	-26,22	,000
Duyarsızlaşma	,54	,62	-34,26	,000
Kişisel Başarı	3,42	,48	30,02	,000

Örneklemin tükenmişlik ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak, örneklemin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Araştırmamız perakendecilik sektöründe çalışan personelin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesidir. Bu kısımda, “tükenmiş” veya “tükenmişlik” kişilerin yerine; düşük, orta ve yüksek düzeyde tükenmişlik düzeyine sahip kişilerden söz etmenin daha doğru olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Yine bu doğrultu üzerinde yapılan çalışmada, perakendecilik sektör çalışanının tükenmişlik düzeyleri; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin oldukça düşük buna karşılık kişisel başarı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani perakendecilik sektör çalışanlarında düşük bir tükenmişlik düzeyi olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın diğer bir sonucu da, perakendecilik sektör çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim ve yaş gibi bağımlı değişkenlerine göre farklılık gösterme durumları karşılaştırılmıştır.

Bağımlı değişkenlerden cinsiyetin tükenmişlik üzerinde önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Çünkü Bayanlar, Baylara göre duygusal tükenme düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Literatürlerde de benzer sonuçlar çıkmıştır. Çünkü Bayanlar iletişim kurdukları müşterilere karşı daha duyarlı olmaları ve müşterilere karşı daha çok önem vermeleri, duygusal açıdan çok tükenmelerini hızlandırdığı görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular arasında, öğrenim düzeyine göre tükenmişlik boyutunun farklılaştığı görülmektedir. Buna göre ilköğretim mezunu grubunun lise mezunu gurubuna oranla duygusal düzeyi daha yüksektir. Lise mezununun duygusal tükenme düzeyi Üniversite mezununun duygusal tükenme düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık İlköğretim mezununun duyarsızlaşma düzeylerinin diğer gruplara göre(Lise, üniversite) anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine aynı gruba göre kişisel başarı düzeylerinin üniversite mezunlarının diğer gruplara göre (ilköğretim, lise) daha yüksek olduğu görülmüştür. Perakendecilik sektöründe satış personel olarak çalışanların tahsilleri yükseldikçe müşteri ile diyalogları anlaşılır bir düzeyde yükseldiği ve karşılaşılan olası problemleri analitik olarak çözümlediklerinden dolayı diğer grupları tükenmişliğe yiten en önemli sebeplerden birisi olarak görülmektedir. Perakende sektöründe, personel yönetiminin stratejik yönetme sistemi ile sektörün kurumsallaştığı ve bu nedenle personellerin her seviyesine göre kurum içi eğitimler verilerek perakende sektörünün rekabet avantajı üstünlüğüne ulaşılacağı araştırmalar neticesinde elde edilen önemli bulgulara ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

- Akgemci, Tahir,(2008). **Stratejik Yönetim. Gazi Kitabevi**, İkinci Baskı, Ankara
- Akgemci, T. H. K.Güleş,(2009). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Gazi Kitabevi Ankara.
- Baycan, F.A., (1985). **Farklı Gruplarda Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi**. Boğaziçi Üniversitesi Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul
- Bilgiç, R., (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers, **Journal of Psychology**, 132(5), p.549-558.

- Burhan Çapri (2006). **Mersin University Journal of the Faculty of Education**, Vol. 2, Issue 1, June, pp. 62-77.
- Budak, Gülay, Olca Sürgevil. (2005); “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, 95-108.
- Çimen, Mesut. (2000), “*Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı
- Daley, Michael R. (1979), “*Burnout: Smoldering Problem in Protective Services*”, **Social Work**, September, 375-379.
- Deliorman Refika Bakoğlu, İlknur Taştan Boz, İhsan Yiğit, Selahattin Yıldız. (2009); “*Tükenmişliği Ölçmede Alternatif bir Araç:Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlanması*”, **İ.Ü. Yönetim Dergisi**, Yıl:20, Sayı:63, 77-98.
- Deliorman Refika Bakoğlu, Selahattin Yıldız, İlknur Taştan Boz, İhsan Yiğit. (2008); “*Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi:Marmara Üniversitesi Örneği*”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: XXV, Sayı:2, 465-497
- Ebeling, J.S. and King, M., (1981). *Hierarchical Position in the Work Organization and Job Satisfaction: A Failure to Repliate. Human Relations*, 34(7), p.567-572.
- Glicken Morley D., Katherine Janka. (1982); “*Executives Under Fire: The Burnout Syndrome*”, **California Management Review**, Spring, Vol: 24, No:3, 67-73.
- Kaçmaz, Nazmiye. (2005); “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İst. Tıp Fak. Dergisi*, Cilt: 68,29-32.
- Kristensen, Tage.S., Marianne Borritz, Ebbe Villadsen, & Karl B. Christensen. (2005); “The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assesment of Burnout”, **Work Stress**, July- September 19(3), 192-207.
- Locke, E.A., (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally, p.1297-1349.
- Leiter, Michael P. Ve MASLACH, Christina. (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.9, 297- 308.

ÜSTÜNER, ÖZÇELİK; Örgütsel Tükenmişlik İle Stratejik Yönetim

Maslach, Christina, Susan E. Jackson. (1981); “The Measurement of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, Vol: 2, 99-113

Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. (2001); “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, Volume: 52, 397-422.

Narcıkara Elif. (2011), “**Tükenmişlik Sendromu Nedir? Tükenmişliğin Belirtileri Nelerdir?** İstanbul. Sayfa. 2