

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİLERİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Öğr. Üyesi Süleyman AĞRAŞ\***

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
suleyman.agras@duzce.edu.tr

**Emre GENÇ**

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı  
genc.mre@gmail.com

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik sendromunu anlamak, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin tükenmişlik sendromu ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını analiz etmektir. Bu amaçla nitel bir araştırma tasarlanmış ve Düzce’de bulunan bir çağrı merkezindeki takım liderlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik sendromu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Veriler, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik sendromu ile ilişkilendirilen soruları içeren 9 soruluk bir görüşme formu ile toplanmıştır ve betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Ulaşılan bulgular, takım liderlerinin duygusal ve normatif bağlılığının düşük, devam bağlılıklarının ise yüksek olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte takım liderlerinin tükenmişlik sendromunu belirli konularda yaşadıkları ancak, kariyer planları, üst yöneticilerle pozitif ilişkileri, kişilik özelliklerinin bağlılıklarını arttırdığı ve tükenmişlik seviyelerini azalttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik Sendromu, Çağrı Merkezi.

### THE RELATIONS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND BURNOUT: A QUALITATIVE RESEARCH ON A CALL CENTER EMPLOYEE

### ABSTRACT

The aim of this research is to understand organizational commitment and burnout to analyze whether organizational commitment levels of employees are significantly related to burnout or not. For this purpose, a qualitative research was designed and the perspective of the team leaders in a call center in Düzce were consulted about organizational commitment and burnout. The data were collected with a 9-question interview form containing questions related to organizational commitment and burnout and analyzed with descriptive analysis technique. Findings have shown that the emotional and normative commitment of team leaders is low and their continuing commitment is high. However, it has been found that team leaders have experienced burnout on certain issues, but it has been found that they have a career plan, a positive relationship with superiors, a loyalty to personality traits, and a decrease in burnout.

**Keywords:** Organizational Commitment, Burnout, Call Center.

## 1.Giriş

Günümüzde işletmelerin müşterileriyle yakın olma ve sundukları ürün ve hizmetlerle ilgili yaşadıkları sorunları hızla çözmek üzere kullandıkları en etkili araçlardan biri 7/24 hizmet veren çağrı merkezleridir. Ancak bu aracın etkin kullanımı çağrı merkezi çalışanlarının moral, motivasyon, genel ruh hali ve performansları ile yakından ilgilidir. Çağrı merkezi çalışanlarının iyi bir psikolojik atmosferde çalışmaları, çalıştıkları organizasyona bağlılıklarını hissetmeleri ve tükenmişlik duygusu içinde olmaları onlardan beklenen performansı ortaya koymalarında oldukça önemlidir.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1).

Çağrı merkezi çalışanlarının yoğun çalışma saatleri, sınırlı olan mola süreleri, uzun süre bilgisayar başında aynı şekilde oturup farklı ekranlardan bilgi kontrolü sağlamak, bekleyen müşteri sayısını, moladaki müşteri temsilcisi sayısını gözlemlemek vb. birçok etken ile birlikte mesai saatleri içerisinde kendine vakit ayıramayan bireyin iş sonrası da gün içerisindeki stres, yorgunluk, sorumluluktan dolayı yaşamış olduğu psikolojik durum kişinin hem çalışmış olduğu örgüte bağlılığını hem de tükenmişlik düzeyini etkilemektedir.

Bu çalışma, günümüzde hizmet sektöründe anahtar birim oluşumuna örnek gösterilecek çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin tükenmişlik düzeylerine etki eden unsurları incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık farklılıklarının tükenmişlik sendromunu nasıl etkilediği ele alınmış ve örneklerle açıklanarak, anlamlı bilimsel veri oluşturmak ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Literatürde konu ile ilgili araştırmalar bulunmakla birlikte çağrı merkezlerine yönelik konuyla daha önce uygulamalı bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu alanda uygulamalı bir çalışmanın yapılması uygun görülmüştür. Elde edilen bulgular sonucunda çalışanların bağlılığına etki eden birçok faktör olduğu başta demografik özellikler, çalışanın statüsü gibi çeşitli faktörlerin tükenmişlik sendromunu etkileyeceği öngörülmektedir. Buna bağlı olarak araştırma sonucunda çağrı merkezi çalışanlarının

tükenmişlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olacağı beklenmektedir. Araştırma bulguları yapılan görüşmelerdeki verilerin analizi ile elde edilmesi planlanmaktadır.

## 2.Literatür İncelemesi

Literatür incelemesi kapsamında örgütsel bağlılık kavramı ve kapsamı, tükenmişlik sendromu ve kapsamı ile bu iki kavram arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

### 2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır (Ölçüm, 2004: 90). Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb. yolları izler. Bununla birlikte her örgütün çalışanların bağlılığını arttırmada izlediği yol, yöntem araç ve stratejiler farklı olabilmektedir. Başaran (1982:241)'ın belirttiği gibi kimi örgütler iş görenin örgütten ayrılmasından pek etkilenmemekte, örgüte girmek için başvuranları çok olan bir örgüt iş göreni örgüte bağlamak için büyük çabaya gerek duymamaktadır.

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak Whyte (1956) tarafından ele alınmış, daha sonra gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır (Gül, 2005:37). Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlarda ortak noktalar bulunsa da birçok yazar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır.

Çekmecelioğlu'na (2006:155) göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder (Ölçüm, 2004: 90). Bir başka tanıma göre bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık, bireyin kimliğini örgüte sağlayan veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum ve yönelimi, sosyal aktörlerin enerjilerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı, zaman içerisinde, birey- örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişimler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüngü, örgütün

amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç, bireyin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğası şeklinde tanımlanmıştır(Çırpan, 1999:55). Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür, araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok psikolojik gücü üzerinde odaklandığını göstermektedir(Balay, 2000).

Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma Allen ve Meyer'in (1990) ortaya koyduğu üç unsurlu örgüte bağlılık modelidir (Allen ve Meyer, 1990: 3):

- Duygusal bağlılık (Affective Component-Ac)
- Devam bağlılığı (Continuance Commitment-Cc)
- Normatif bağlılık (Normative Component-Nc)

Duygusal, devam ve normatif bağlılık değişen derecelerde psikolojik durumlarının her birini deneyimleyen çalışanlar tarafından bağlılık tiplerinden daha çok ayırt edici biçimde örgütsel bağlılığın boyutları olarak göz önüne alınmaktadır (Wasti,2003: 303).

**Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve gereksinim duydukları için değil kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam etmektedirler (Gültekin,2008: 20). İş görenlerin, örgütlerine karşı duygusal anlamda yakınlık duyup, onunla özdeşleşmelerini sağlamalarıdır. Örgütlerine karşı bu şekilde bağlı olan iş görenler, örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini içselleştirerek, onun varlığını sürdürmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için çaba gösterir ve örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu etmektedirler. Allen ve Meyer (1990), bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005:40).

**Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, çalışanların, örgütten ayrılmalarının kendilerine getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak devam etmeleridir. Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar, bu bağlılıkta ön plana çıkmakta ve harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü ve para gibi kazanımlarını örgütten ayrılması ile kaybedeceği düşüncesine dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Lamsa ve Savolainen (1999:36) ise devam bağlılığını, “örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını

düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu” olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı, çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2002:57). Devam bağlılığı çerçevesinde yapılan çalışmalarda, devam bağlılığının yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığını etkilediği düşünülen bir diğer unsur da çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Farklı ve çok sayıda iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha düşük düzeyde devam bağlılığına sahiptir (Çakar ve Ceylan, 2005:56).

**Normatif Bağlılık:** Bu bağlılık türünde çalışanlar, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun temel nedeni, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır. Bu durumdaki çalışanlar, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Ölçüm Çetin, 2004: 96). Normatif bağlılık, bireyin hem örgütte giriş öncesindeki hem de giriş sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılık normlarını da etkilemektedir. Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce, yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:92). Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devam bağlılığından farklılaşmaktadır(Wasti, 2000:201-202).

Bu üç bağlılık unsuru, çalışanları bir örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Bu üç bağlılık türü özetlenecek olunursa, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilmektedir (Meyer ve Allen, 1991:61). Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. Çetin (2004:99)’e göre İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,

- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, diğer iş görenler ve
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek, organizasyonlar için oldukça önemlidir (Yalçın ve İplik, 2005: 396). Genellikle örgütsel bağlılığın yüksek seviyesindeki örgüte yönelik pozitif davranışlar, örgütsel verimliliği sağlayan uygun davranışlar olarak kabul edilmektedir. Örneğin, örgütsel bağlılığın yüksek seviyesinin, düşük iş gücü devri, daha az işe geç kalma, düşük devamsızlık oranı ve yüksek iş performansı ile ilgili olduğuna inanılmaktadır (Randal vd., 1990). İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (Becker vd., 1996:464-466; İnce ve Gül, 2005:94 ; Wiener, 1982:419).

Yüksek bağlılık düzeyinin birey açısından olumlu sonuçları davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu; olumsuz sonuçları ise bireysel gelişme, yenilikçilik, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması; değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji olabilir. Örgüt için ise olumlu sonuçlar güvenli ve dengeli işgücü, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi şeklinde ifade edilirken; olumsuz sonuçlar insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme

ve uyum yoksunluğudur (Balay, 2000, 93). Buna karşılık örgütsel bağlılığın sonucunu konu alan çalışmalarda performans, devamsızlık, işe geç kalma, iş gücü devir oranı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel stres ile ilişkilendirerek açıklanmıştır. Performansla örgütsel bağlılık arasında Mowday ve diğ., (1982) zayıf bir ilişkiden söz ederken Mathieu ve Zajac (1990) bu iki kavramın ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bunun yanında Angle ve Perry (1981), Marsh ve Mannari (1977), Mathieu ve Zajac (1990) ile Mowday ve arkadaşları (1982) gibi birçok araştırmacı örgütsel bağlılıkla gecikme, devamsızlık ve iş devir hızı arasında negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel bağlılığın azalmasında etkili olan bir husus da çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamalarıdır. Bu noktada tükenmişlik sendromu ile ilgili kavramsal çerçevesinin açıklanmasında yarar bulunmaktadır.

## 2.2. Tükenmişlik Sendromu Kavramı ve Kapsamı

Modern zamanların önemli kavramlarından biri olarak bilinen tükenmişlik (burnout), ilk olarak 1970'lerde ABD'de, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (Maslach, Wlmar, Schaufeli & Leiter, 2001). Tükenmişlik kavramı ilk kez, psikolog Herbert Freudenberger' in örgütsel stres üzerinde yaptığı çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Freudenberger (1974) tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı istekler ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak olarak tanımlamıştır. Daha sonra Maslach ve Jackson, (1981) yılında konuyu yeniden ele almış, tükenmişliğin en çok kabul gören modelini geliştirmiş ve tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarı duygusunda azalma olarak tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981:102). Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach tükenmişliği "profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması" biçiminde tanımlamıştır (Maslach, 1976:200). Tükenmişlik sendromu için en ayrıntılı ve yaygın olan tanımlamayı Maslach (1976) yapmıştır. Maslach'ın (1976) tanımında tükenmişlik, işe bağlı tutum ve davranışlardaki değişikliklerle kendini gösteren, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalmış başarı duygusu olmak üzere üç boyuta sahip olmasının yanında, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik, negatif bir benlik duygusunun gelişmesi ile iş, yaşam ve insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen, fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme sendromudur (Çapri, 2006:63). Maslach'ın (1976) tükenmişlik tanımında

tükenmişlik üç bileşen etrafında ele alınmıştır. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyidir (Koçak, 2009, s.67). Bileşenler şu şekilde ifade edilir;

**Duygusal Tükenme:** Tükenmişlik sendromu üç bileşenden oluşsa da duygusal tükenme en merkezi bileşendir (Kroon, 2009, s.511). Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden çok yıpranmış hissetmelerini ifade eder. Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılmasıyla ortaya çıkar ve kişilerde eskisi kadar verimli, sorumlu olmama hissi uyandırır. Tükenmişliğin bu boyutu, kişinin duygusal kaynaklarının bitmesi ve enerji eksikliği hissetmesi biçiminde de nitelendirilmektedir. Bu duygusal yorgunluk, düş kırıklığı ve gerginlik duygularıyla aynı anda var olabilmektedir. Çalışanlar, geçmişte olduğu kadar kendilerini işe veremediklerini ya da müşterilere karşı yeterince sorumlu olamadıklarını düşünebilmektedir. Ertesi gün tekrar işe gitme beklentisi, çalışanların endişe ve korkuya kapılmalarına neden olmaktadır (Cordes ve Daugherty, 1993:623; Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Duygusal tükenmişlikte bireyin artık duygusal anlamda birçok duyguya kayıtsız kaldığı gözlenmektedir.

**Duyarsızlaşma:** Tükenmişliğin kişiler arası boyutu olarak nitelendirilen duyarsızlaşma müşterilere karşı olumsuz tutum ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir. Çalışanın duygudan yoksun bir biçimde; katı, soğuk ve ilgisiz davranışlar göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981:99; Maslach ve Goldberg, 1998:64; Tsigilis, Koustelios ve Togia, 2004:668). Duyarsızlaşma yaşayan çalışan, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmeye güçsüz hissetmekte ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanmaktadır. İşin yapılabilmesi için gerekli olan insanlarla ilişkilerini en alt seviyeye indirmekte ve hizmet verdikleri kişilere karşı uzaklaşmaktadır. Bu durum neticesinde duyarsızlaşan birey, diğer insanların gereksinmelerine ve duygularına aldırış etmeyen bir tutum sergilemekte ve diğerleriyle kendi arasında duygusal bir tampon oluşturmaktadır. Kişinin diğer insanlardan kendini uzaklaştırması duygusal tükenmişliğe karşı bir tepki ve kendini koruma yoludur. Bu durumdaki çalışan hizmet sunduğu kişilere, insandan ziyade birer nesneymiş gibi davranmaktadır. Duyarsızlaşma yaşayan çalışan, kendi başına buyruk ve duygusuz davranışlar gösterebilmekte ve birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına, hizmet verdikleri kişilere ve örgüte karşı olumsuz tutum sergileyebilmektedir. Duyarsızlaşma belirtileri; karşısındakilerle uygunsuz ve özet bir dil kullanımı (sorulan soruya kısa cevap vermek), kaba ve aşağılayıcı davranışlar sergileme, rica ve talepleri göz ardı etme, meslek hayatını katı bir şekilde kategorize etme, iş arkadaşlarıyla uzun sohbetlerden kaçınma gibi belirtileri içermektedir (Cordes ve Daugherty, 1993:623).



**Kişisel Başarı Düzeyi:** Çalışanın işiyle ilgili kendisini olumsuz değerlendirmesi, diğer bir deyişle kendisini işinde yetersiz ve başarısız hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981:99). Birey, mesleki yeteneklerinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle etkileşimlerinde azalma yaşamaktadır. Bu durumda sıklıkla ilerleme eksikliği ve kötüye gitme hissi oluşmaktadır. İşinde ilerleme kaydedemediğini hatta gerilediğini düşünen birey kendini suçlu hissetmektedir. Kişinin kendisiyle ilgili geliştirdiği olumsuz düşünceler; suçluluk ve başarısızlık gibi duygular kendine olan saygısının azalmasına ve depresyona girmesine neden olabilmektedir. Tükenmişliğin bu boyutu bazı kaynaklarda kişisel başarısızlık biçiminde de adlandırılmaktadır (Cordes ve Daugherty, 1993:624). Düşük kişisel başarı en genel haliyle kişinin kendisini olumsuz değerlendirmesini ifade etmektedir ve tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu yansıtmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998:64). Tablo 1’de tükenmişlik sendromuna yol açan faktörler özetlenmiştir.

**Tablo 1:** Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

<b>Faktörler</b>	<b>Açılımı</b>
<b>Bireysel Faktörler</b>	<b>Demografik Değişkenler</b> Yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyinin tükenmişliğin güçlü yordayıcıları olduğu belirtilmiştir.
	<b>Kişilik Özellikleri:</b> Dış kontrol odaklı kişilerde iç kontrol odaklılara göre tükenmişlik düzeyi daha yüksektir.  Nevrotik kişilerin duygu durumu değişkendir, psikolojik sorunlara eğilimlidirler ve tükenmişlik yaşama eğilimleri daha yüksektir
	<b>İşe Yönelik Tutumlar:</b> Gerçekçi olmayan aşırı beklentilerin kişiyi daha fazla çalışmaya yönelteceği, kişinin yorulacağı; beklenti geliştirilen sonuçlara ulaşamamanın da tükenmişliğe yol açabileceği belirtilmiştir.

<b>Örgütsel Faktörler</b>	<p><b>İş Yükü:</b> Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az oluşu</p> <p><b>Kontrol:</b> Kontrol konusundaki çalışan ve iş uyumsuzluğu</p> <p><b>Ödüller:</b> Örgüt veya yönetim tarafından takdir edilmesi, ödüllendirilmesi</p> <p><b>Aidiyet:</b> Birey ile iş arasındaki aidiyet uyumu, bireylerin sürekli destekleyici ilişkiler içerisinde olması</p> <p><b>Adalet:</b> çalışanın örgüt içinde adaletsizlik hissettiği zaman duygusal olarak tükenir, adaletsiz ortam çalışanın iş ve örgüte karşı duyarsızlaşmasına neden olur.</p> <p><b>Değerler:</b> Benimsenmeyen değerler çalışan açısından memnuniyetsiz ve manevi tatmin sağlamayan bir iş ortamı anlamına gelir.</p>
<b>Çevresel Faktörler</b>	Örgütlerde kişiler arası ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğu

**Kaynak:** Capel, 1991, Maslach ve diğ., 2001, Sağlam, 2013 ve. Budak – Sürgevil, 2005'ten uyarlanmıştır.

Tablo 1’de özetlenen faktörlerden ortaya çıkan tükenmişlik sendromu örgütlerde bazı sonuçlara yol açmaktadır. Genel olarak tükenmişliğin sonuçları, işi savsaklama, işi aksatma, çalışılan ortamdaki işin fazlalığından dolayı ortamdaki uzaklaşma eğilimi, çalma ve hırsızlık eğilimleri, işe zaman zaman izinsiz gelmeme, evraklarla ilgili sahtekârlık, azalmış verim, düşük performans, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, insan ilişkilerinde bozulma, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, örgütsel bağlılıkta azalma, şikâyet sayılarındaki artış, sağlık problemleri, ani öfke, paranoya, cilt hastalıkları, nefes almada güçlük, psikolojik sorunlar, depresyon, işe karşı gittikçe büyüyen hoşnutsuzluk, başka iş alanlarına transfer olma isteği, iş gücü devrinde yükselme şeklinde sıralamak mümkündür(Sürgevil, 2006).Tükenmişlik örgütler açısından son derece önemli ve köklü değişikliklere sebep olmaktadır (Ersoy ve Utku, 2005: 45).

Tükenmişlik tek başına onu yaşayana zarar getiren bir olgu değil, aynı zamanda bireyin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir olgudur (Sürgevil, 2014: 138). Tükenmişlik kişisel ve örgütsel sonuçları olan bir kavram olarak karşımıza gelmektedir (Arı ve Bal, 2008: 141; Onay ve Kılıcı, 2011: 365; Kırkan, 2014: 36).

### 2.3.Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu İle İlişkisi

Çalışan tükenmişliği ve örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının ilgisini çeken önemli konular arasında yer almaktadır. Örgütsel

bağlılık ve tükenmişliğin öncülleri ve çıktıkları benzerdir (Kun ve Hailong, 2011). Ancak aralarındaki ters ilişki nedeniyle öncüller birini negatif yönde etkilerken diğeri pozitif yönde etkilemektedir. Çıktılar ise birisi tarafından pozitif yönde etkilenirken diğeri tarafından negatif yönde etkilenmektedir. İş tatmini bağlılığın öncülleri arasında yer almaktadır (Güleryüz, 2008: 1632). İş, çalışanın bireysel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabildiği oranda onu tatmin etmekte ve bağlılığa yol açmaktadır (Demirel, 2009:118). İş tatminsizliği ise tükenmişliğin öncüllerindendir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile tükenmişlik arasında güçlü ve negatif ilişki bulunmuştur.

Örgütlerde zorunlu olarak kalanlarda (devam bağlılığı) ortaya çıkan devamsızlık (Izgar, 2003) örgütsel bağlılığın düşük olduğunun önemli göstergesi olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra verimlilik çıktı olarak nitelendirildiğinde verimlilik tükenmişlikle negatif ilişkiliyken bağlılıkla pozitif ilişkilidir (Yeniçeri ve diğ., 2009: 87). Gerilim, fiziksel ve zihinsel hastalıklarla sonuçlanarak hizmetin genel kalitesini düşürdüğü gibi hizmet veren ve alan arasındaki ilişkide zayıflayabilmektedir (Balay, 2000:49). Tükenmişlik sendromu yaşayan insanlarda iş yapmak için daha az istek, örgütsel amaçları benimsemekte ve gerçekleştirmekte zorlanma ve işten çekilme eğilimlerinde yükselme olacak yani bağlılıkları zayıflayacaktır (Leiter ve Maslach, 1988: 298). Çeşitli bağlılık derecelerine sahip çalışanların stres düzeylerinin incelendiği bir araştırmada bağlılığın stresi azaltıcı etkisi olduğu gözlenmiştir (Kun ve Hailong, 2011).

Bununla birlikte örgütsel bağlılık, bireye istikrar ve aidiyet duygusu sağlamakta ve bu durum stresli çalışma koşullarının etkisini azaltmaktadır (Koç, 2009:203). Konuyla ilgili bir araştırma düşük örgütsel bağlılığın ve işi bırakma niyetini güçlü olarak dile getirmenin tükenmişlikle yüksek düzeyde ve pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır (İlgün, 2010:33). Tulunay (2010:126), tükenmişlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi irdelediği çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri artarken, örgütsel bağlılık düzeylerinin paralel olarak azaldığını ve örgütsel iletişimin zayıfladığını tespit etmiştir.

Günümüzde işletmelerin müşterilerine etkin bir şekilde ulaşabilmek amacıyla çağrı merkezlerini yoğun bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Çağrı merkezleri, müşteri problem ve şikâyetlerini çabuk çözerek, müşteriyi tanıyarak, sorularını cevaplandırarak, günün 24 saati, haftanın 7 günü, yılın 365 günü ulaşılabilen; müşteri ilişkileri kurmaya, sürdürmeye ve yönetmeye imkân sağlayan iş birimleridir. Özünde işletmelerin müşterilerine en kısa yoldan ulaşma, sorunlarını çözme veya onlara yönelik satış ve pazarlama

faaliyetlerinde daha etkin olma hedefine dayanmaktadır. Özellikle çalışma şekilleri ile çalışma/örgütsel psikolojisi yazınında son yıllarda yoğun bir şekilde gündeme gelen çağrı merkezlerinde yapılan işin monoton olması, iş yükünün fazla olması, çalışanın işte üstünlük kullanamaması ve yoğun stresli olması temel eleştiriler arasındadır.

Bu alanda yapılan çalışmaların üzerinde ittifak ettiği nokta, çağrı merkezlerinde yapılan pek çok işin herhangi bir vasıf gerektirmeyen işlerden oluştuğu yönündedir, bunun yanında kimi yazarlara göre (Knights ve McCabe, 1998) çağrı merkezi işleri “Taylorizm”in gelişmiş modeli olarak tanımlanmaktadır. Bazı akademisyenler yoğun baskı altındaki bu çalışmayı, “ileri aşamalı Taylorizm” olarak ele almaktadırlar (Taylor ve Bain, 1999). Çağrı merkezi çalışmaları, aşırı işbölümü özelliği, düşük vasıf gerektirmesi, basit iş olması ve sınırlı iş talebine dayalı olması gibi özellikleri ile Taylorizme benzetilmektedir (Grebner, 2003: 342). Günde kaç kişi ile görüşme yapacağı, bir kişiye en fazla ne kadar zaman ayırabileceği gibi ayrıntılar çalışana bildirilmekte ve denetlenmektedir, yani birey her dakika gözetim altında tutulmaktadır.

Çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, çağrı merkezi çalışmasının stresli bir iş olduğu saptanmıştır (Taylor ve Bain, 1999; Wallece, ve diğ., , 2000). Bu araştırmada çağrı merkezleri müşteri temsilcilerinin Taylorizm’in gelişmiş modelin de iş görmeler, mola sürelerinin sınırlılığı, mesai saatleri, çağrı karşılama arasındaki kısa dinlenme süreleri, iç müşteri tarafından belirlenen cümlelerle ve sınırlamalarla müşteri memnuniyeti için çalışmalarının etkisi ile kişinin örgüte bağlılığı, yaşamış olduğu bu makineleşme durumundan doğan tükenmişlik düzeyi incelenmiştir.

### **3.Araştırma Yöntemi**

Bu araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algı ve olayların doğal ortamına bağlı olarak gerçekçi ve bütüncül şekilde ortaya konmasına yönelik nitel sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır (Yıldırım, 2010). Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği içerisinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme tekniği araştırmacı ile araştırmacının öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel olan bir iletişim biçimidir (Türnüklü, 2000). Yarı yapılandırılmış görüşme ise araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşme anında akışı etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Develioğlu, 2014).

Araştırma evreni olarak Düzce’de faaliyet gösteren bir çağrı merkezi tercih edilmiştir. Görüşmelerde örgütsel bağlılık ve tükenmişlik sendromu ile ilgili olarak çağrı merkezindeki 10 takım liderinin konuya ilişkin bakış açıları literatür incelemesine dayanılarak aşağıdaki konular çerçevesinde ele alınmıştır.

- Devam Bağlılığı
- Duygusal Bağlılık
- Normatif Bağlılık
- Duygusal Tükenme
- Duyarsızlaşma
- Kişisel Başarı Düzeyi

Görüşme sorularına verilen yanıtlarla ilgili içerik analizi ve betimsel analiz uygulanmıştır. Betimsel analiz elde edilen verilerin önceden verilen temalara göre kategorize edilmiş halidir. Betimsel analiz için çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklindedir (Üzümcü, 2016). Yapılan analiz ve değerlendirmelerle 10 takım liderinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik sendromuna ilişkin bakış açıları ele alınmıştır.

#### 4. Bulgular

Bulgular kapsamında ilk olarak takım liderlerinin örgütsel bağlılık konusuna ilişkin bakış açılarına ve deneyimlerine ilişkin değerlendirmeleri betimlenmiştir.

##### 4.1. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Bulgular

Tablo 2’de takım liderlerinin, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar özetlenmiştir.

**Tablo 2:** Örgütsel Bağlılıkla İlgili Bulgular

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	GÖRÜŞME SORULARINA VERİLEN CEVAPLAR
<b>DEVAM BAĞLILIĞI / Bu firmada çalışmaya devam etmek sizin için bir istek mi yoksa gereklilik midir?</b>	Şuanda kendimi geliştirebileceğim bir alan olduğunu düşündüğümden bu firmada çalışmada istekliyim.
	Mezuniyet durumum, evli olmam ve alışmışlıktan dolayı burada çalışmak benim için bir gereklilik.
	Hem istek hem gerekliliktir. Kişisel borçlarımdan dolayı gereklilik, yaşadığım yerde daha iyi bir iş olanağı olmadığı için de istek.
	Hem yaş hem okul hem medeni durumumdan dolayı benim için bir gereklilik halini aldı.
	Kredi borçlarım ve yaşadığım lokasyondaki iş azlığı sebebi ile gereklilik.

	Maddi olarak, statü olarak ve yaşadığım şehirde çalışabileceğim en iyi iş olduğunu düşündüğümünden gereklilik
	Maddi açıdan benim için bir gereklilik
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b> / Çalıştığınız kurumda kendinizi " Ailenin bir parçası " gibi hissediyor musunuz?	Kendimi geliştirmeye çalıştığım için işimi iyi yapmaya çalışıyorum. Ancak ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.
	Burada çalışmak bir gerekliliktir. Bu yüzden kendimi aileden hissetmiyorum.
	İşimi iyi yapmam için kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmeliyim.
	Operasyon kurulduğu gün itibariyle bu firmada çalıştığım için kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
	Ailenin bir parçası gibi hissediyorum. Günün sonunda başardığım şeyleri görmek. Aileye kattıklarımı görmek beni mutlu ediyor.
	Maddi olarak bağlı olduğum bir iş. Dolayısı ile manevi olarak bir bağ hissetmiyorum.
<b>NORMATİF BAĞLILIK</b> / Yeni bir iş teklifi aldığınızda menfaatinize dahi olsa bu iş yerinden ayrılmayı doğru buluyor musunuz?	Normatif bağlılık ile ilgili sorulan soruya tüm katılımcılar " Evet " cevabı vermiştir.

Tablo 2’de örgütsel bağlılıkla ilgili devam bağlılığına verilen cevaplarda genel olarak kişilerin mezuniyet durumu, medeni hali, yaş gibi kriterlerden dolayı şirkete karşı devam bağlılıklarının olduğu saptanmıştır.

Duygusal bağlılıkla ilgili sorulan soruya verilen cevaplar sonucunda ise genel olarak şirkete veya bölüme karşı herhangi bir duygusal bağlılığın olmadığı saptanmıştır. Ancak birkaç katılımcı operasyonun ilk kurulduğu dönem itibari ile işin içinde olduğundan ve aynı zamanda işte başarıyı yakalamak adına aileye bağlı olmanın gerektiğini iletmışlerdir. Normatif bağlılık sorusuna ise tüm katılımcılar aynı cevabı vermişlerdir.

#### 4.2. Tükenmişlikle İlgili Bulgular

Tablo 3’de takım liderlerinin tükenmişlik sendromu kapsamında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Tükenmişlikle İlgili Bulgular

<b>TÜKENMİŞLİK</b>	<b>GÖRÜŞME SORULARINA VERİLEN CEVAPLAR</b>
<b>DUYGUSAL TÜKENME</b> / Çalışmış olduğunuz firmada iş yükünüzün çok fazla olduğunu düşünüyor musunuz?	Aldığım maaşın iş yüküne karşılık geldiğini düşünüyorum.
	Hem finansal işlemler hem takım liderleri arasındaki iletişim hem çalışan sorunları hem anlaşılmalı olunan firmalar ile yapılan görüşmelerin iş yükünü fazlalattırıyor.
	Birçok işi aynı anda yapmaya çalışmak hem fiziksel hem de ruhsal olarak yorgunluğa yol açıyor.
	Hem çağrı almak hem mail gönderimleri ile ilgilenmek çok yorucu
	Yaptığımız işin sektörel olarak çalışma şartlarının ağır olduğunu biliyorum. Bundan dolayı iş yükümün normal olduğunu düşünüyorum.
	Her takım liderinin farklı sorumlulukları var. Benim üzerimde olan çalışan shiftleri, her gün yaptığım raporlamalardan dolayı iş yükümün fazla olduğunu düşünüyorum
	İş yükümüz fazla ve genellikle haftada 1 gün iznimizin olması da

	psikolojik olarak epey yorucu.
<b>DUYARSIZLAŞMA / İşinizin insanlara karşı olan tavrınızı olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?</b>	İşim gereği hem müşteri hem de çalışanlara karşı sabırlı olmaktan ve tahammül sınırımın yükselmesinden dolayı insanlara karşı olan tavrımda bir olumsuzluk olmuyor.
	Ağırlıklı olarak zamanımın çoğunu iş yerinde geçirdiğimden ve yoğun çalışmaktan kişisel hayatımda insanların problemlerine karşı duyarsızım.
	İşteki gerginlik ve stres nedeni ile insanlara karşı tavrım da olumsuz oluyor.
	İşi işte bırakıp kişisel hayatıma normal seyrinde devam ediyorum.
	Ne kadar stresli ve gergin bir işte çalışsam da iş hayatımla sosyal hayatım arasındaki dengeyi kurabiliyorum
	İşte sürekli problem çözmeye odaklı olmaktan dolayı günlük hayatımda umursamaz oluyorum.
	Yöneticilerle aramdaki iletişim kopukluğu işime yansıyor. Bu da günlük hayatıma yansıyor.
<b>KİŞİSEL BAŞARI DÜZEYİ / Çalışanlarınızın sorunlarına karşı en uygun çözüm yolunu bulduğunuzu düşünüyor musunuz?</b>	Müşteri memnuniyet merkezinde çalışmak bir şekilde problem çözmeye becerisini geliştirdiğinden çalışan sorunlarına da uygun çözümler bulabiliyorum.
	İş yüküm çok fazla olduğu için çalışan sorunlarına çok fazla zamana ayıramıyorum.
	Her ne kadar yoğun çalışsam da çalışan sorunlarına vakit ayırıyorum ve en uygun çözümü buluyorum.
	Mola saatleri, çalışma koşulları, hatların yoğun olmasından ötürü çalışanlarıma çok fazla zaman ayıramıyorum.
	Çalışanlar çok yoğun çağrı karşıladıkları için sorunlar ile ilgili çok fazla geri dönüş almıyorum.
	Yeterli takım lideri olmadığı için Takım lideri başına çok fazla çalışan düşüyor. Bu yüzden çalışan sorunlarına çok fazla vakit ayıramıyorum.
	Elimden geldiğince vakit ayırıp sorunlara çözüm bulmaya çalışıyorum.

Tablo 3’de duygusal tükenme ile ilgili sorulan soruya genel olarak iş yükünün fazla olduğu cevabı verilmiştir. 50 dakika olan mola süreleri, günde kişi başı karşılanan çağrı sayısı, değerlendirilen çağrılarla ilgili çalışanlara verilen geribildirimler, günlük, haftalık olarak alınan raporlar vb. işlemlerden dolayı takım liderlerinin iş yükünün fazla olduğu görülmüştür. Ancak genel olarak çağrı merkezi sektörü çalışma şartlarının ağır olduğu bilinmektedir. Bu bilince sahip olan takım lideri kendisine yüklenen iş yükünün normal olduğunu belirtmektedir.

Duyarsızlaşma ile ilgili sorulan soruya ağırlıklı olarak işteki yoğun çalışma saatleri, müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla çağrı sırasında yapılması gereken işlemlerin oluşturduğu stres, gerginlik, aynı zamanda stresli ve gergin müşterilere sakin kalıp işlem yapma ve bilgi aktarma durumu çağrı merkezi çalışanlarını ve üst düzey yöneticilerinin sürekli gergin ve stresli çalışmasına sebep olmaktadır. Bundan dolayı bu denli zor koşullarda çalıştıktan sonra kişisel hayatlarındaki kişilere, problemlere ve olaylara karşı duyarsız olduklarını belirtmektedirler. Ancak herhangi bir firma veya bölümde olursa dahi sektörün zor olduğunu bilen çalışanlar işi işte bırakıp normal hayatlarına bu stresi ve gerginliği

yansıtmadıklarını ilettiler. Son olarak kişisel başarı düzeyine verilen cevaplarda ise takım lideri başına düşen çalışan sayısının çok fazla olduğu, bundan dolayı kişi kendi işine odaklandığından çalışan sorunları ile çok fazla ilgilenemediği görülmüştür.

#### 4.3. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi İle İlgili Bulgular

Araştırmada takım liderlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik sendromu ilişkilerine yönelik sorulan sorulara verdikleri yanıtlar tablo 4'te özetlenmiştir.

**Tablo 4:** Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi İle İlgili Bulgular

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ	GÖRÜŞME SORULARINA VERİLEN CEVAPLAR
<b>Her gün rutin olarak tekrarlanan işlerin karşısında sizi motive eden şey nedir?</b>	Mesainin sona ermesi , Gün sonunda iyi şeyler yapmış olmak
	Çalışma arkadaşlarımla olan iletişimin verdiği keyif
	Statü olarak üst düzey olsam da üzerime yüklenen sorumluluğun az olması
	Yaşadığım yere göre aldığım maaş ve prim
	Çalışma ortamı ve iş arkadaşlarım
	Eve gittiğimde eşimin ve çocuklarımla beni karşılıyor olması
<b>İşinizde çok fazla çalıştığınızı hissetmenize rağmen bunun maddi olarak karşılığını aldığınızı düşünüyor musunuz?</b>	Katılımcıların hepsi bu soruya " Hayır " cevabı verdiler.
<b>Bütün gün insanlarla uğraşmanın yıpratıcı sorunlarına karşın size aitlik hissi veren nedir?</b>	Kariyer planım ve aldığım maaş aitlik hissi veriyor.
	Aitlik hissetmiyorum.
	Üst yönetimle ve ekibimle olan iletişimin iyi olmasından dolayı aitlik hissediyorum.
	Yöneticimin baskısı tavrından dolayı şirkete ait hissediyorum.
	Operasyon açıldığı gün itibariyle burada çalıştığımdayan dolayı kendimi projenin bir parçası olarak hissediyorum.
	Mükemmeliyetçi olduğumdan dolayı çalıştığım sektör hangi sektör olursa olsun " Bu iş benim " dediğimden kendimde aitlik hissi yaratıyorum.
	Yaşama sevincim, hayata tutunma arzum bir şekilde iş ne olursa olsun çalıştığım firmaya aitlik hissi kazandırıyor.

Tablo 4'te sorulan sorulara verilen cevaplarda ise tükenmişlik hisseden birçok çalışanın firmada duygusal bağlılığın olmamasına karşın çalışma arkadaşlarına karşı duygusal bağlılığın olduğu görülmüştür. Sorulan ilk soruya birçok katılımcı onları motive eden şeyin iş arkadaşları olduğunu söylemiştir. 2. soruya tüm katılımcılar yaptıkları işin karşısında aldıkları maaşın yetersiz olduğunu söylemiştir. Son soruya verilen cevaplarda ise yarı yarıya aitlik hissini olduğu görülmüştür.

#### 5. Tartışma Ve Sonuç

Bu çalışmada, bir çağrı merkezindeki takım liderlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik sendromu ile ilgili mevcut durumları nitel bir araştırma aracılığı ile ele alınmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular çalışanların çalıştığı kuruma bağlılıkları ve



tükenmişlik sendromu içinde olmalarını açıklayan çok sayıda faktörün bulunduğunu göstermektedir.

Çağrı merkezindeki takım liderlerinin örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara verdikleri yanıtlardan, takım liderlerinin devam bağlılığında; daha iyi iş olanağının olmaması, eğitim durumu, yaş, kişisel borçlar, medeni durum, yaşanılan şehrin dışına çıkmama isteği gibi faktörlerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Yalnızca bir takım lideri çalıştığı işte kendisini geliştirme olanağına sahip olduğundan devam bağlılığının olduğunu ifade etmiştir. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler, Yıldırım (2002)'in ifade ettiği “alternatiflerin sınırlı olması” ve Çakar ve Ceylan (2005)'in belirttiği “yaş, evlilik ve iş alternatifleri”nin devam bağlılığını etkilediği yönündeki tespitleri ile örtüşmektedir. Bu çalışmada mevcut çalışmaların tespitlerine katkı olarak olarak mezun olunan alanın ve kişinin maddi durumunun (kişisel borçlar) devam bağlılığında etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre çalışanların duygusal bağlılıklarının, çalıştığı ortamda kendisini aileden biri gibi hissetmesi, yaptığı katkıların fark edilmesi ve işin kendisini geliştirme olanakları sunması gibi faktörlere dayandığı söylenebilir. Bu faktörler Allen ve Meyer (1990) ve Gültekin (2008) tarafından belirtilen görüşlerle örtüşmektedir. Araştırma bulgularından takım liderlerinin çalıştıkları kuruma karşı (genel olarak) güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olmadığı söylenebilir. Öte yandan takım liderlerinin normatif bağlılıklarının da olmadığı görülmektedir. Takım liderleri yeni bir iş teklifinin (yararı olması durumunda) olması halinde buldukları kurumdan ayrılabilceği ortaya çıkmıştır.

Çağrı merkezi takım liderlerinin tükenmişlik sendromu ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtlardan yola çıkılarak, Duygusal Tükenme boyutunu etkileyen temel faktörün takım liderlerinin iş yükü ile ilgili olduğu görülmektedir. Takım liderlerinin bir kısmı, iş yükünün ağır olduğunu ve bunun duygusal tükenmeyi tetiklediğini, bir kısmı ise iş yükünün altına ücretle örtüştüğünü belirtmiştir. Tükenmişliğin bu boyutunda takım liderlerinin işte çok fazla sorumluluğunun olması nedeniyle duygusal tükenme yaşadığı söylenebilir. Bu boyutla ilgili bulguların Cordes ve Daugherty (1993)'nin duygusal tükenme ile ilgili “duygusal tükenme, çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden çok yıpranmış hissetmeleri” şeklindeki tanımını doğruladığı ifade edilebilir.

Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyuna ilişkin bulgulara dayanılarak, takım liderlerinin duyarsızlaşmalarının; işteki yoğunluktan dolayı insanların problemlerine karşı duyarsızlaşma, yoğun insan ilişkili bir işte çalışmalarından dolayı tahammül sınırlarının yüksek olması, iş

stresinin yüksek olmasından insanlara karşı olumsuz olması, işteki problemlerden dolayı kişisel hayatta umursamaz olmak ve zaman zaman iletişim kopukluğu şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çerçevede ulaşılan sonuçlar, literatürde belirtilen ve iş yerindeki davranışlarla ilgili görüşlerle örtüşmemekte, daha çok kişisel yaşamdaki duyarsızlaşmayı ifade etmektedir. Takım liderlerinin kişisel başarı düzeyine ilişkin elde edilen bulgular tükenmişliğin bu boyutu ile ilgili ortaya çıkan sonuçların; iş yükünün fazlalığının, çalışma saatlerinin negatif etkisi ve çok sayıda problemle karşılaşılmasının kişisel başarı düzeyini ve çalışma arkadaşlarına yeterli ilgiyi gösterememelerine yol açtığını göstermektedir. Bu değerlendirme Cordes ve Daugherty (1993) “birey, mesleki yeteneklerinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle etkileşimlerinde azalma yaşama” şeklindeki görüşleri ile örtüşmektedir.

Araştırmada takım liderlerinin tükenmişlikle nasıl mücadele ettiği ve bağlılık ve aidiyet duygularını nasıl koruduğuna ilişkin sorular sorulmuştur. Takım liderlerinin ifadelerinden, çalışma arkadaşlarıyla olan pozitif ilişkiler, kişisel yaşam ve işteki başarının onları motive ettiği anlaşılmaktadır. Öte yandan tükenmişliği azaltıcı ve bağlılığı arttırıcı bir etkisi olduğu varsayılan “ücret ve maddi olanakların yeterli olmadığı fikri” araştırmaya katılan takım liderlerinin ortak görüşü olarak ortaya çıkmıştır. Son olarak takım liderlerinin bağlılık ve aidiyet hislerini güçlendirin faktörler olarak, kariyer planları, üst yönetimle olan pozitif ilişkiler, işi sahiplenme duygusu ve kişisel değerlerin aitlik ve bağlılık hislerini güçlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, bir çağrı merkezindeki takım liderlerine yönelik olarak tasarlanmış olmasından dolayı sonuçları itibariyle genellenebilecek nitelikte değildir. Ayrıca tüm takım liderleri (katılma isteğinin olmaması) dâhil edilememiştir. Bununla birlikte çalışmanın sonuçları iş stresi ve çalışma yaşamının fazla olduğu bir alanda yürütülmesi açısından önemli bulgular ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçlarına dayanılarak çağrı merkezi yöneticilerine, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, çalışanların kişisel gereksinimlerine daha fazla ilgi duyulması, kurum içi iletişim ve işbirliğinin arttırılması, çalışanların maddi olanaklarının iyileştirilmesiyle çalışanlarının bağlılık duygularını güçlendirebileceği ve tükenmişlik duygularını azaltabileceği söylenebilir. Bu konuda araştırma yapılacak araştırmacılara ise kişilik özellikleri ve bağlılık/tükenmişlik duyguları arasındaki ilişkilere yönelmeleri, yöneticilerin tükenmişlikle mücadele taktikleri ve bağlılığı arttırma çabalarının neler olduğunu araştırmaları tavsiye edilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angle, H. L. ve J.L. Perry. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 21,1-14.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008).4. Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1): 131-148.
- Balay, R. (2000), Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ankara ili örneği, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti: Ankara, Kasım.
- Başaran, İ. E. (1982), *Örgütsel davranışın yönetimi*, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 111
- Becker, T. E. Billings, R. S. Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L. (1996), Foci and bases of employee commitment: implications for job performance, *Academy of Management Journal*, 39, 2, 464-482.
- Budak, G. ve Sürgevil O. (2005), Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İBBF Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993), A review and an integration of research on job, *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656.
- Çakar, N.D., Ceylan, A. (2005), İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkiler, *Doğuş Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 6 (1) 52-66.
- Çapri, B. (2006),Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çetin, F., Basım, H.N. ve Aydoğan, O. (2011), Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.
- Çırpan, H. (1999), Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G. (2004), Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 0-0.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(15), 115-132.
- Develioğlu, A.U. (2014), Kriz yönetiminde insan kaynakları planlaması: 2008 küresel finansal krizi sürecinde inşaat sektörüne ilişkin bir nitel araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ersoy, A. ve Utku, B.D. (2005), Konaklama işletmeleri muhasebe müdürlerinde tükenmişlik sendromu, *MUFAD Journal*, 26: 43-50.
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E.M. Ve As, Ö. (2008), The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1625–1635.
- Gültekin, F. (2008), İnsan kaynakları yönetiminde eğitim çabaları çerçevesinde uygulanan performans yönetim sisteminin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkilerinin araştırılması Ankara organize sanayi örneği, *Yayınlanmamış Proje Ödevi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Izgar, H. (2003). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- İlgün, E. (2010), İnfaz koruma memurlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İnce, M, Gül, H. (2005), *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*, Çizgi Kitabevi.
- Koç, H. (2009), Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(28), 200-211.
- Koçak, R. (2009), Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 65-83.
- Kroon, B , Van de Voorde, K ve Veldhoven, M. (2009), Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: two counteracting mediating mechanisms *Compare Personel Review*, 38(5), 509-525.
- Kun, Z. ve Hailong. M. (24.08.2011), An empirical analysis on the relationship between job burnout and organizational commitment, <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2009scyxhy09a3.pdf> (Erişim: 10.03.2018).
- Leiter, M.P. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment, *Journal Of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Marsh, R. M. ve H. Mannari. (1977), Organizational commitment and turnover: A predictive study, *Administrative Science Quarterly*, 22, 57–75.
- Maslach, C. v Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*, (2), 73-81.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C. Wlmar, B. Schaufeli, M. & Leiter, P. (2001), Job burnout, *Annual Review of Psychology*, (52), 397-422.
- Mathieu, J. E., ve D. M. Zajac (1990), A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mowday, R.T., L.W. Porter ve R.M. Steers (1982), *Employee organization linkage, The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academic Press.
- Ölçüm, Ç. M. (2004) *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım.

- Randal, D.M., Fedor, D.B., Longenecker, C.O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Sürgevil D.O. (2014), *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*, Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Sürgevil, O. (2006), *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, P. ve Peter, B. (1999), An assembly line in the head: Work and employee relations in the call center, *Industrial Relations Journal*, 30 (2), 101-117.
- Tulunay, Ö. (2010), Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi (Sivas ili örneği), *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Kırıkkale.
- Türnüklü, A.(2000), Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24, 543-559.
- Üzümcü, Ö.(2016), Nitel araştırma yöntemine sahip tezlerin bazı değişkenler açısından incelenmesi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(32) 327-340.
- Wallece C., Eagleson G. and Waldersee R. (2000), The sacrificial hr strategy in call centers, *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 174-184.
- Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 401-410.
- Wasti, S.A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yalçın, A., İplik, F.N. (2005): Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma, *KMU İİBF Dergisi*. 11(16), 83-99.
- Yıldırım, E. (2002), Stratejik yönetim ve örgüt kültürü ilişkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, K. (2010), Nitel araştırmalarda niteliği artırma, *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.