



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:29**  
sssjournal.com

**pp.380-394**  
ISSN:2587-1587

**2019 / January / Ocak**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 27/11/2018 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 30/01/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 30.01.2019

## MALİYE ÇALIŞANLARININ ALGILARINA GÖRE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

ACCORDING TO THE PERCEPTION OF THE MINISTRY OF FINANCE WORKERS THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND BURNOUT

**Dr.Öğr.Üyesi Semra TETİK**

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, Manisa/Türkiye  
ORCID: 0000-0001-6266-8178



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1223>

**Reference** : Tetik, S. (2019). "Maliye Çalışanlarının Algılarına Göre Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki", International Social Sciences Studies Journal, 5(29): 380-394.

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, maliye çalışanlarının algıladığı örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örneklemini Manisa'nın Salihli İlçesi'ndeki vergi dairesi ve mal müdürlüğünde görev yapan 73 maliye çalışanı oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak durum tespiti niteliğinde yapılan bu çalışmada veriler "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ve "Örgüt Kültürü Ölçeği" ile toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, maliye çalışanlarının örgüt kültürü algısı yüksek düzeyde, tükenmişlik algısı ise orta düzeyde bulunmuştur. Örgüt kültürü ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında çeşitli düzeylerde negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. En güçlü ilişki örgütsel kimlik ile duygusal tükenme arasında bulunurken, en zayıf ilişki örgütsel yapı ile kişisel başarı hissi arasında bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, tükenmişlik, örgüt kültürü boyutları, tükenmişlik boyutları

### ABSTRACT

Aim of this study, the relationship between organizational culture and burnout among finance ministry officers is to examine. The sample of the study is composed of 73 financial personnel working in the tax office and the directorate of the goods in Salihli District of Manisa. In this study, relational screening model is used and it is a condition determination. The data were collected with Maslach Burnout Scale and Organizational Culture Scale. According to the perception of the Ministry of Finance workers, organizational culture levels were found to be high and burnout levels moderate. Between organizational culture sub-dimensions and burnout sub-dimensions were determined negative and significant correlations at various levels. The strongest relationship was found between organizational identity and emotional exhaustion. The weakest relationship was found between the organizational structure and the sense of personal accomplishment.

**Keywords:** Organizational culture, burnout, organizational culture dimensions, burnout dimensions

### 1. GİRİŞ

Her insanın kendine has bir kültürü olduğu gibi örgütlerin de kendine has ve onu diğer örgütlerden farklı kılan bir kültürü vardır. Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar sistemidir. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren, örgüt yapısını biçimlendiren, neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren, örgütle ilgili olayları yorumlayan, çalışanların işbirliği ruhunu geliştiren ve değişime uyum sağlamayı kolaylaştıran bir mekanizmadır (Özgüner, 2016:94).

Günümüzde örgütlerin karşı karşıya kaldığı problemlerden birisi de tükenmişliktir. Tükenmişlik insanların işleri gereği kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye girmesinden dolayı meydana gelen zorlukları içerir. Cherniss (1980) tükenmişliği "işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, çalışanların davranış

ve alışkanlıklarını olumsuz etkileyen bir süreç” olduğunu ifade etmiştir (Benli ve Cerev, 2017: 415). Maliye çalışanlarının görevi gereği insanlarla yüz yüze yoğun iletişim halinde olmalarından ve işlerinin yüksek düzeyde dikkat gerektirmesinden dolayı tükenmişlikle karşı karşıya kalma olasılıkları yüksektir.

Örgütlerin başarısında ya da başarısızlığında örgüt kültürünün etkili olduğu bilinmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanların tükenmişlik düzeylerinin en aza indirilmesi örgütün verimliliği ve başarısı açısından önem arz etmektedir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde, çalışanların güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler. Dolayısıyla güçlü bir örgüt kültürüne sahip kurumlarda, çalışanların tükenmişlik düzeyinin düşük olabileceği düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle bir ilçede hizmet sunan vergi dairesi ve mal müdürlüğünde çalışanların algıladığı örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, 1980’li yıllarda önem kazanmış ve üzerinde çalışılmaya başlanmış bir araştırma konusudur. Her örgütün, yaptığı işleri ifade eden bir kültürü vardır ancak önemli olan, kültürün oluşumunu sağlayan ve derinlere yerleşmiş değerlerin ve inançların anlaşılmasıdır (Can vd., 2006:413). Örgüt kültürü tanımı üzerinde tam bir fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Farklı disiplinlerin kesişiminden oluşan örgüt kültürünün tanımı da çeşitlidir (Can vd., 2006: 427).

Thomas ve Tung’a (2003) göre örgüt kültürü, “paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar ve sosyal bir grup içerisindeki insanların algı, düşünce, hareket, etkileşimleri için kavramsal bir harita sunan mantıksal süreçlerdir” (Yücel ve Koçak, 2014:46). Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, bir örgüt veya örgütsel birim içerisinde çalışanlar tarafından ortak paylaşılan değerler, inançlar veya algılar olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2005).

Schein’e göre örgüt kültürü, “bir gurubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır” (Eren, 1998: 86). Örgüt kültürü, çalışanların herhangi bir örgütte nasıl davranması gerektiğini belirten standartlar ve normlar içerir (Martins ve Martins, 2003:380). Dolayısıyla örgüt kültürü çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Wagner, 1995:153).

Handy’e (1993) göre örgüt kültürü, “örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemidir” (Üstün ve Kılıç, 2016:20). Örgüt kültürü, bir örgütteki çalışanların karşılaştıkları durumlara anlam vermek için kullandıkları değerleri, inançları ve davranış normlarını yansıttığından, çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilir.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından deneyimler yoluyla geliştirilen ve davranışlarını biçimlendiren varsayımlar, normlar, tutumlar ve değerler sistemi olarak tanımlanabilir (Nikčević, 2016:191). Köse ve Ünal (2003:13) örgüt kültürünü, genellikle yazılı olmayan kurallar ve neyin önemli olduğuna ilişkin standartlar olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda örgüt kültürü, neye değer verildiğinin ve örgütte işlerin nasıl yapılması gerektiği hakkında bir fikir verir (Scott-Findlay ve Estsbrooks, 2006:499).

Mintzberg’e (1989:221) göre her örgütün yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürü vardır. Hofstede (1991) tarafından örgüt kültürü, bir örgüt üyelerini diğerinden ayıran düşünsel kolektif programlama olarak tanımlanmıştır (Bütüner, 2011:9). Bir örgütü diğerlerinden ayıran şey, o örgütün tarihi, üyelerinde geliştirdiği karakter ve geçmiş yöneticilerin bıraktıkları izlerdir (Arslan, 2001:36).

Örgütler farklı kültür özelliğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “örgüt kültürü” olarak bilinir (Eren, 1998:86).

Örgüt kültürünün özellikleri (Eren, 1998:88-89):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgüt kültürü normlar, değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler, örfler, dil ve örgütsel sosyalleşme gibi faktörlerden oluşur. Aynı zamanda, bu faktörler, işgörenlerin bağlılığını artıran ve yeni işgörenlerin örgüte uyumunu sağlayan faktörlerdir (Bütüner, 2011:22).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 1998:87).

Son yıllarda, örgüt kültürü araştırmacıları arasında güçlü kültür-zayıf kültür ayrımı önem kazanmıştır. Güçlü kültür örgütün temel değerlerinin çoğunluk tarafından ve yoğun bir biçimde paylaşılması ve kabulüdür. Ayrıca güçlü kültür, işgören davranışlarını doğrudan etkilemekte ve çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır. Örgüt üyeleri, değerleri ne kadar çok benimser, onaylar ve onlara bağlanırsa, kültür o kadar çok güçlenir. Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdüleme düzeyini yükseltir, performans artışına neden olur (Can vd., 2006:438). Güçlü kültüre sahip kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerine daha güçlü ve enerjik hissederler (Eren, 1998:87). Bunların yanı sıra güçlü bir kültür, değişime büyük bir direnç gösterebilir (Can vd., 2006:438).

Zayıf kültür ise örgütlerde bilinçli oluşturulmamış amaçlara hizmet etmekte, öyküler ve törenlerle işgörelere karmaşık mesajlar vermekte, müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir. Açıkça tanımlanmamış değerler ve standartların olmayışı çalışanları farklı yaklaşımlara yönlendirmektedir (Can vd., 2006:438). Örgüt kültürü zayıf olan kuruluşta işgörel neyi nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler (Eren, 2001). Bu da örgütün rekabet gücünü olumsuz etkiler

## 2.2. Örgüt Kültürü Boyutları

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. Araştırmacılar kendi uzmanlık alanları ve bakış açılarına göre örgüt kültürünü farklı boyutlarda değerlendirmektedirler.

Hofstede örgüt kültürünü erkek ve kadına özgü değerler, bireycilik ve toplumculuk özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği ve güç mesafesi özelliği olmak üzere 4 boyutta incelemiştir. Harvey ve Brown ise örgüt kültürünü 5 boyutta değerlendirmiştir. Bu boyutlar; bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, performans göstergeleri ve risk kabullenme derecesidir (Çelik, 2007:73-74).

Robbins yönetimle ilişkili bazı uygulamaları göz önüne alarak örgüt kültürünü 7 boyutta incelemiştir (Çelik, 2007:74). Bu çalışmada da örgüt kültürü Robbins'in ortaya koyduğu boyutlar (bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü, risk üstlenmeyi teşvik) kapsamında ele alınmıştır. Söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

**Bireysel Özerklik:** Bireysel özerklik yöneticilerin astlarına yönelik tutumları ve yönetim tarzlarıyla ilgilidir. Aslarına yetki devreden, onları karar verme sürecine katan, plan yapmalarına olanak sağlayan, astlar üzerinde baskı uygulamayan ve mümkün olduğu kadar az kontrol eden, astlara tamamen özerk bir çalışma ortamı oluşturan yöneticiler bu kapsamdadır. Böyle bir ortamda her ast kendi plan ve programını özgür bir şekilde yapabilir ve yaratıcı fikirler ortaya çıkabilir.

**Örgütsel Yapı:** Örgütsel yapı, örgütün işbölümü ve uzmanlaşma durumu, amacı, merkezleşme derecesi, formalleşme derecesi, hiyerarşik yapısı, iletişim kanalları ve şekli, yönetimin yetki devri konusundaki tavır gibi konuları kapsamaktadır.

**Örgütsel Destek:** Eisenberger ve arkadaşları (1986) algılanan örgütsel desteği, "örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular" olarak ifade etmişlerdir (Taştan vd., 2014:122). Başka bir ifadeyle örgütsel destek, arkalarında örgütün var olduğunu bilerek çalışanların kendilerini güvende hissetmeleridir (Özdevecioğlu, 2003:113).

**Örgütsel Kimlik:** Kimlik "ben kimim?" veya "biz neyiz?" sorularını cevaplamayı içerir. Örgütsel kimlik ise örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlayışı içerir (Empson, 2004:759). Dolayısıyla örgütsel kimlik, çalışanların bağlı oldukları örgüte bilişsel ve duygusal olarak bağlanıp örgütle özdeşleşmesini ifade eder (Puusa ve Tolvanen, 2006:30). Solmaz (2008) örgütlerin bir kimliğe gereksinim duymasının temel

nedenlerinin çalışanların üyesi oldukları örgütle bütünleşmesini sağlamanın yanı sıra örgütü çalışanlardan bağımsız hale getirerek diğer örgütler arasında fark yaratmak olduğunu ifade etmektedir (Ertürk,2018:91)

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet, örgütün bütün iş süreçlerinde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadığına yönelik oluşan bir duygu olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet sadece kazanımlarla ilgili değil, örgütün iş süreçlerinde izlediği politikalara yönelik algıyı da içerir (Zincirkıran ve Keser, 2018:289). Folger ve Cronpanzano'a (1988) göre örgütsel adalet, ödül ve cezaların adil bir şekilde nasıl dağıtılacağına ve bununla ilgili karar süreçlerinin nasıl işleyeceğini belirleyen kurallar ve sosyal normlar dizisidir (Yıldırım, 2007:256; Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018:30). Şeşen'e (2011) göre adalet duygusunun yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar yönetsel kararları ve uygulamaları adil, ahlaki ve mantıklı olarak değerlendirir (Tetik, 2016:51).

**Çatışmada Hoşgörü:** Hoşgörü, "anlayış gösterme, saygı duyma, medeni olma, rahatsız olmama, farklı görüşlere sınır koymama, onlara tepki göstermeme ve fikirlerin karşılıklı olarak tartışılmasında ikna etme yönteminden ayrılmama" olarak tanımlanabilir (Aslan, 2001:361). Erdem'e (2007) göre bir örgütte çalışanlar arasında farklı sebeplerden dolayı çatışma yaşanmaktadır. Çatışma denilince akla çoğu zaman olumsuzluklar gelmektedir. Fakat çatışma, belli bir dozda kalırsa örgüt için faydalar sağlamaktadır (Kurt, 2012:142). İşgörenlerin kendilerini özgürce ifade edebildikleri, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin teşvik edildiği, farklı düşüncelerin, çalışan fikirlerin hoşgörüyle karşılandığı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

**Risk Üstlenmeyi Teşvik:** Risk, kontrol edilemeyen faktörlerin olumsuz sonuçlara yol açma olasılığıdır (Akçakanat vd., 2014:138). Risk üstlenmeyi teşvik ise işgörenlerin hangi düzeyde yeniliklere açık olmaya ve risk almaya teşvik edildiği ile ilgilidir. Demir'e (2005) göre örgütlerin yönetilebilir düzeyde, işgörenlerine risk üstlenme konusunda teşvikte bulunmaları, işgörenlerin düşüncelerini açıkça ifade etmelerini, yeni fikirler ortaya koymalarını ve olumlu gelişmelere yönelik adım atabilme oranlarını artırmaktadır (Kurt, 2012:143).

### 2.3. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış ve tanım geliştirilmiş bir kavramdır. Kavramı ilk kullanan Freudenberger (1974) tükenmişliği "başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı ya da karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" olarak tanımlamıştır (Hazır ve Orel, 2014:144). Daha sonra konu ile ilgili çalışmalar yapan ve bir tükenmişlik ölçeği geliştiren Maslach (2003) ise tükenmişliği, "işyerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom" olarak ifade etmiştir (Arı ve Bal, 2008:132).

Genellikle çalışanlar için kullanılan zihinsel, fiziksel ve duygusal tükenme ile karakterize edilen durum tükenmişlik olarak adlandırılır (Cerit vd., 2016:110). Dünya Sağlık Örgütü (1998) tükenmişlik kavramını, fazla çalışma ile ortaya çıkan bir aşırı duygusal yorgunluk ve bunun sonucunda iş ve sorumluluklarını yerine getirememeye durumu olarak tanımlamıştır (Tetik, 2011:340). Shirom'e (1989) göre tükenmişlik "bireysel düzeyde olumsuz duygusal yaşantıyı kapsayan kronik ve sürekli yaşanan bir duygusal bunalımdır" (Benli ve Cerev, 2017:415). Fettahlıoğlu'na (2015) göre tükenmişlik, kişinin çalışma yaşamına ilişkin hissettiği enerji düşüklüğüdür.

Tükenmişlik sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik halidir. Tükenmişlik yıkıcı stresin özel bir halidir ve doğrudan strese işaret etmek için de kullanılabilir. Tükenmişlik, iş ile ilgili bir stres türü olduğundan genellikle yüksek düzeyde kişisel etkileşimde bulunan veya başka insanlara yardım etmeyi gerektiren işlerde çalışan insanlarda çok daha fazla görülür. Sürekli iş ile ilgili strese maruz kalan kişide zamanla duygusal bir bitkinlik durumu oluşur (Can vd., 2006:240).

Tükenmişlik çoğunlukla insan ilişkilerinin yoğun olduğu, insana hizmet sunan ve hizmetin kalitesinde insan faktörünün çok önemli bir etkiye sahip olduğu örgütlerde görülmektedir. Tükenmişliğin tipik özellikleri enerjinin azalması, motivasyonun düşmesi, diğer insanlara karşı negatif tutum sergilenmesi ve diğer insanlardan uzaklaşma davranışını kapsar (Kaçmaz, 2005:29).

Maslach ve Goldberg (1998:64)'e göre tükenmişlik, genellikle büyük umut ve beklentilerle iş yaşamına başlamış, başarı odaklı çalışan, kendisini insanlara hizmet etmeye adanmış ve yoğun bir şekilde çalışan bireylerde sıklıkla görülmektedir. Dolayısıyla işkolik olan ve yoğun iş yükü altında yaşayan bireylerin tükenmişlik sendromuna girme olasılıkları daha yüksektir (Toğa, 2016:25).

Tükenmişliğe neden olan belli başlı bireysel ve örgütsel faktörler; empati yeteneğinin olmaması, A tipi kişilik özelliklerine sahip olma, kendine yeterli olamama (Özgüner, 2016:96), aşırı iş yükü, rol belirsizliği

ve çatışma, sosyal desteğin yetersizliği, takdir edilmeme, iş ortamının beklentileri karşılamaması, bireyin yaptığı işin karakterine uymaması, yöneticinin adaletsiz olması, örgütsel iletişimin ve örgüt kültürünün zayıf olmasıdır.

Tükenmişlik hisseden çalışanlarda işe devamsızlık, uykusuzluk, düşük moral, verimliliğin düşmesi, hizmet kalitesinin düşmesi, öz saygının azalması, içe kapanma ve ailevi sorunların artışı ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlarla karşı karşıya kalan çalışanlar işyerinde uyumsuz bireyler olarak görülmesine yol açmaktadır (Cerit vd., 2016:110). Tükenmişliğin başa çıkılmaz düzeye kadar ilerlemesinin kaynağı bu belirtilere yeterinde önem verilmemesidir. Böyle bir durumun yaşanmaması açısından tükenmişlik sürecinin ve belirtilerinin farkında olunması ve doğru zamanda müdahale edilmesi son derece önemlidir (Kalkızoğlu, 2018:11).

#### 2.4. Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun iletişim içerisinde olan kişilerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissidir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, tükenmişlik sendromu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi olmak üzere üç boyut içermektedir (Maslach, 1982: 3). Söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

**Duygusal Tükenme:** Çalışanların duygusal olarak kendilerini aşırı yıpranmış ve yorgun hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişliğin en önemli belirleyicisi duygusal tükenmedir (Hurşitoğlu, 2018:10). Bu boyut genellikle insanlarla yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı meslek çalışanlarında görülmektedir (Akkoç ve Tunç, 2015:5). Bireyin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle meydana gelir. Diğer bir ifadeyle enerji eksikliği ve kişilerde eskisi kadar yüksek performans gösterememe, sorumlu olmama duygusu uyandırır (Özgüner, 2016:95). Duygusal tükenme yaşayan birey kendini gergin ve engellenmiş hissettiği için hizmet verdiği kişilere karşı eskisi gibi verimli ve sorumlu davranmadığını düşünmekte ve işe gitme isteği duymamaktadır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015:51).

**Duyarsızlaşma:** Tükenmişliğin kişilerarası boyutudur (Budak ve Sürgevil, 2005:96). Çalışanların hizmet verdikleri insanlara karşı alaycı ve olumsuz tutumlarını içerir. Başkalarından kötülük geleceğine inanma, aşağılayıcı nitelikte konuşma, işleri katı kurallara göre yürütme ve insanları kategorize etme duyarsızlaşmanın tipik belirtiridir (Tevrüz, 1997:47). Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu yaşayan kişiler, çalıştıkları kuruma ve hizmet verdikleri kişilere karşı mesafeli ve umursamaz bir tutum takınır bundan da rahatsızlık duymayabilirler. Dolayısıyla bireyde duyarsızlaşma başladığında, hem işine hem de iş arkadaşlarına karşı uzak ve soğuk bir tutum sergilemektedir (Karacaoğlu ve Çetin, 2015:51). Bu açıdan bakıldığında kişinin, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hissettiği için duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak tercih ettiği ifade edilebilir (Işıklar ve Tunali, 2012:7).

**Kişisel Başarı Eksikliği:** Tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu oluşturmaktadır (Maslach ve Goldenberg, 1998:64). Kişisel başarı çalışanın kendisini işinde başarılı ve yeterli olarak algılamasıdır (Hurşitoğlu, 2018:11). Çalışanların kendilerini olumsuz değerlendirmeleri, işinde yetersiz hissetmeleri tükenmişliğin bir belirtisidir (Çalışkan, 2018:16). Pines'e (2002) göre bireyler kendilerini değersiz hissettiklerinde onların mutsuz olmalarına ve tükenmişlik düzeylerinin artmasına yol açmaktadır (Aksanaklu, 2018:13).

Bireyde duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır (Kaçmaz, 2005:29). Tam tersi durum ise tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir (Ergin, 1992:144).

#### 2.5. Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Örgüt kültürünün giderek önem kazanması, yönetim bilimcileri bu konuda araştırma yapmaya yöneltmiştir (Aydınlı, 2003:84). Örgüt kültürü kavramı ile örgüt iklimi, örgütsel iletişim, örgütsel güven, duygusal zeka, mobbing gibi farklı konularla birlikte ele alınan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile ilişkisi incelenen konulardan birisi de tükenmişliktir.

İtlil'in (2007) ilköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarısızlık hissi düzeyleri ile okul kültürü algıları arasında hafif kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

KİT çalışanları kapsamında örgüt kültürünün tükenmişlik duygusuna etki edip etmediğini inceleyen Kavoğlu'nun (2009) yaptığı çalışma sonucuna göre, örgüt kültürünün orda düzeyde, tükenmişliğin ise

makul olarak kabul edilebilecek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün tükenmişlik duygusu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Sarıyıldırım'ın (2014) Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı personelinin algısına göre tükenmişlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek ve tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenlere göre değişip değişmediği tespit amacıyla yaptığı çalışma sonucunda, kurum çalışanlarının örgüt kültürü algılarının orta düzeyde ve tükenmişlik algılarının ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı duygusunun, yaş farklılığına göre değişkenlik gösterdiği belirlenirken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile demografik değişkenler arasında mantıklı bir farklılık bulunamamıştır. Tükenmişlik alt boyutları ve örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Öztürk'ün (2015) sınıf öğretmenlerinin algıladığı okul kültürü ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi betimlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda, okul kültürü ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca katılımcıların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri orta, kişisel başarı düzeyleri yüksek; okul kültürü algılarının ise olumlu olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik alt boyutlarında ve okul kültürü alt boyutlarında demografik değişkenlere (yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem) göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Özgüner'in (2016) Bozok Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları üzerinde yaptığı çalışma; örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla oluşturulmuştur. Ayrıca tükenmişlik alt boyutlarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, öğretim elemanlarının algıladığı örgüt kültürü orta düzeyde, tükenmişlik ise düşük düzeydedir. Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı hissini, yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilirken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Örgüt kültürü alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Sincer ve Atanur Baskan'ın (2017) öğretim elemanlarının algılarına göre korku kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda; katılımcıların korku kültürü düzeylerinin düşük olduğu ve ayrıca tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Korku kültürü ile tükenmişliğin boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, korku kültürünün tükenmişliği anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ise örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Salihli Vergi Dairesi ve Mal Müdürlüğü çalışanlarına yönelik ampirik bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre, maliye çalışanlarının algısına göre yüksek düzeyde bir örgüt kültürü ve orta düzeyde bir tükenmişlik olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında çeşitli düzeylerde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar literatürle de uyumludur.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt kültürü ve tükenmişlik bu çalışmada devletin vergi gelirlerinin etkili ve verimli bir şekilde tahsil edilmesi konusunda önemli bir faaliyeti yürüten Salihli Vergi Dairesi ve Mal Müdürlüğü bünyesindeki maliye çalışanlarının katılımı ile irdelenmiştir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip kurumlarda tükenmişlik düzeyinin düşük olabileceği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle yapılan bu çalışmada örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Literatüre bakıldığında örgüt kültürü üzerine ve tükenmişlik üzerine çok sayıda çalışmaya yapıldığı görülmektedir. Ancak örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Özellikle bu iki konu arasındaki ilişkiyi maliye çalışanları özelinde inceleyen sadece bir çalışmaya rastlanmış olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Salihli Vergi Dairesi ve Mal Müdürlüğü'nde görev yapan 85 maliye çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada tam sayım yöntemi tercih edilerek araştırma evreninin tamamı üzerinden yapılmış olup, 12 personel izinli olduğundan 73 kişiye yüz yüze anket uygulanmıştır. Bu da evrenin %85'ini oluşturmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgüt kültürü algısını ölçmeye yönelik Çelik'in (2007) kapsamlı bir literatür taraması yaparak ve Robbins'in örgüt kültürü boyutlarını temel alarak geliştirdiği "Örgüt Kültürü Ölçeği" bulunmaktadır. Ölçek 26 madde ve 7 alt boyuttan (bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel kimlik, örgütsel destek, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü, risk üstlenmeyi teşvik) oluşmaktadır. Örgüt kültürü ölçeğinden alınan yüksek puan örgüt kültürünün güçlü olduğunu gösterir. Üçüncü bölümde ise çalışanların tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan, geçerliliği ve güvenilirliği günümüzde de devam eden "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" bulunmaktadır. Ölçek 22 ifade ve 3 alt boyuttan (duygusal tükenme, duyarsızlık, kişisel başarı) oluşmaktadır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlık alt boyutlarından alınan düşük puanlar, kişisel başarı alt boyutundan alınan yüksek puan tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Anket formundaki her iki ölçeğe ilişkin sorular "hiç katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li Likert Ölçeği'ne uygun hazırlanmıştır. Bu çalışmada ölçeklere ilişkin tekrar faktör belirleme yoluna gidilmeyip, ölçeklerin orijinal boyutlarına sadık kalınmıştır.

**Tablo 1.** Ölçeklere İlişkin Puan Aralığı

Seçenekler	Puan	Alt-Üst Sınır	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 - 1.79	Çok Düşük
	2	1.80 - 2.59	Düşük
	3	2.60 - 3.30	Orta
	4	3.40 - 4.19	Yüksek
Tam Katılıyorum	5	4.20 - 5.00	Çok Yüksek

**Kaynak:** Şahin ve Kavak, 2016:128

### 3.4. Verilerin Analizi

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizi için betimleyici istatistiklerden aritmetik ortalama(x), standart sapma (SS), frekans ve yüzde (%) dağılımları kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların örgüt kültürü algısı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon (Spearman korelasyonu) analizinden yararlanılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Maliye çalışanlarının algıladığı örgüt kültürü düzeyi yüksektir.

**H<sub>2</sub>:** Maliye çalışanlarının tükenmişlik düzeyi düşüktür.

**H<sub>3</sub>:** Örgüt kültürü ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

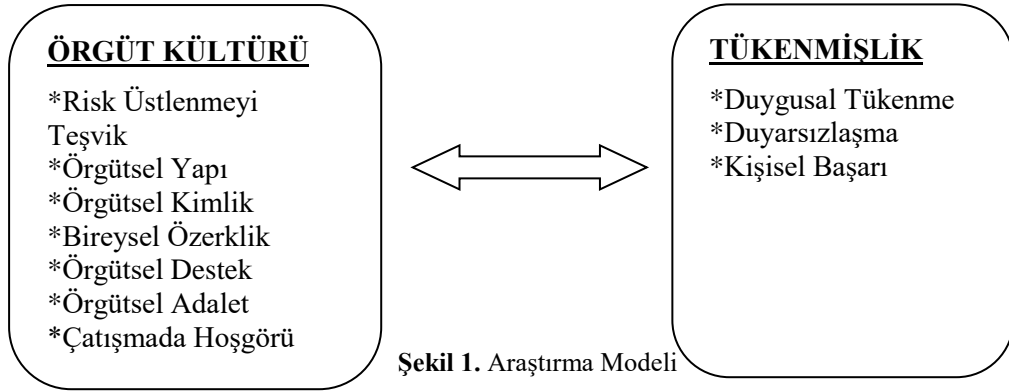
**H<sub>4</sub>:** Örgüt kültürü ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Örgüt kültürü ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Örgüt kültürü ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı eksikliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Örgüt kültürü ile tükenmişlik arasında ilişki olabileceği varsayılarak kurulmuştur. Çalışmada örgüt kültürü ve boyutları ile tükenmişlik ve boyutları arasındaki ilişki maliye çalışanları üzerinden incelenmiştir. Araştırma modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.



### 3.7. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçeğin Güvenirlilik Analizi

Ölçek	Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ )
Örgüt Kültürü	Risk Üstlenmeyi Teşvik	5	,78
	Örgütsel Yapı	5	,82
	Örgütsel Kimlik	4	,90
	Bireysel Özerklik	4	,63
	Örgütsel Destek	3	,86
	Örgütsel Adalet	3	,96
	Çatışmada Hoşgörü	2	,88
Tükenmişlik Ölçeği	Duygusal Tükenme	9	,89
	Duyarsızlaşma	5	,84
	Kişisel başarı	8	,72

Tablo 2’de görüldüğü gibi, örgüt kültürü ölçeğinin yüksek düzeyde (0,95) güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün boyutlarına bakıldığında örgütsel adalet boyutu en yüksek güvenilirlik düzeyine (0,96) sahiptir. En düşük güvenilirlik düzeyi ise bireysel özerklik boyutunda (0,63) çıkmıştır. Tükenmişlik ölçeğinin de yüksek düzeyde (0,80) güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik boyutlarına bakıldığında duygusal tükenme boyutu en yüksek güvenilir düzeyine (0,89) sahiptir. En düşük güvenilirlik düzeyi ise kişisel başarı boyutunda (0,72) çıkmıştır.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımına, örgüt kültürü ve alt boyutlarına, tükenmişlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalarına, hipotezler kapsamında örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki korelasyon analizine yer verilecektir.

### 4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri İle İlgili Dağılımlar

Araştırma kapsamındaki çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, bulunduğu statü, kurumda çalışma süresi) ilişkin dağılımlar Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Demografik Özelliklerin Dağılımı

Demografik Özellikler	n	%	Demografik Özellikler	n	%		
Cinsiyet	Kadın	29	39,7	Medeni Durum	Evli	64	87,7
	Erkek	44	60,3		Bekar	9	12,3
	Toplam	73	100		Toplam	73	100
Yaş	26-35	19	26,0	Statü	Uzman	13	17,8
	36-45	21	28,8		Şef	7	9,6
	46-55	27	37,0		Memur	50	68,5
	56 ve üstü	6	8,2		Hizmetli	3	4,1
	Toplam	73	100		Toplam	73	100
Eğitim	Lise	12	16,4	Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	6	8,2
	Ön Lisans	19	26,0		6-10 yıl	18	24,7
	Lisans	35	47,9		11-25 yıl	22	30,1
	Lisans Üstü	7	9,6		25 yıldan fazla	27	37
	Toplam	73	100		Toplam	73	100



Tablo 3’de görüldüğü gibi, katılımcıların %39,7’si kadın, %60,3’ü erkektir. Katılımcıların %37’si 46-55, %28,8’i 36-45, %26’sı ise 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %47,9’u lisans, %26’sı ön lisans, %16,4’ü lise ve %9,6’sı ile lisans üstü mezundur. Katılımcıların %87,7’si evlidir. Katılımcıların %68,5’i memur, %17,8’i uzman, %9,6’sı şef ve %4,1’i hizmetli statüsünde çalışmaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma süresine bakıldığında %37’si 25 yıldan fazla, %30,1’i 11-25 yıl, %24,7’si 6-10 yıl, %8,2’si de 1-5 yıl arası bu kurumda çalışmaktadır.

#### 4.2. Örgüt Kültürü ve Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgüt kültürü ve boyutları ile ilgili aritmetik ortalama, standart sapma, maksimum ve minimum değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Örgüt Kültürü ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

BOYUTLAR	N	Ortalama (x)	Std. Sapma
Risk Üstlenmeyi Teşvik	73	3,73	4,51
Örgütsel Yapı	73	3,64	4,52
Örgütsel Kimlik	73	4,08	4,48
Bireysel Özerklik	73	4,01	4,47
Örgütsel Destek	73	3,71	4,55
Örgütsel Adalet	73	3,26	4,61
Çatışmada Hoşgörü	73	3,43	4,60
Genel Örgüt Kültürü	73	3,73	4,50

Tablo 4’deki bulgular boyutlar kapsamında değerlendirildiğinde, Örgütsel kimlik boyutu (4,08) en yüksek ortalamaya sahip olduğu, bunu da bireysel özerklik boyutu (4,01) ve örgütsel destek boyutunun (3,41) izlediği görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip boyutun ise örgütsel adalet (3,26) olduğu, bunu da çatışmada hoşgörü (3,43) boyutunun izlediği görülmektedir. Genel örgüt kültürü ortalaması ise 3,73’tür. Araştırmaya katılan çalışanların algısına göre, kurumlarında yüksek düzeyde bir örgüt kültürü olduğu söylenebilir. Buna göre, H1 doğrulanmıştır.

#### 4.3. Tükenmişlik ve Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tükenmişlik ve boyutları ile ilgili aritmetik ortalama, standart sapma, maksimum ve minimum değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Tükenmişlik ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

BOYUTLAR	N	Ortalama (x)	Std. Sapma
Duygusal Tükenme	73	2,66	1,02
Duyarsızlık	73	2,24	0,99
Kişisel Başarı	73	3,23	0,99
Genel Tükenmişlik	73	2,71	0,64

Tablo 5’deki bulgular boyutlar kapsamında değerlendirildiğinde, maliye çalışanlarının duygusal tükenmişlik (2,66), duyarsızlık (2,24), kişisel başarı (3,23) ve genel tükenmişlik algılarının (2,71) orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgulara genel olarak bakıldığında, maliye çalışanlarında orta düzeyde bir tükenme durumunun olduğu söylenebilir. Bu sonuç, H2 hipotezini desteklememektedir.

#### 4.4. Örgüt Kültürü ve Boyutları İle Tükenmişlik ve Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı örgüt kültürü ve boyutları ile tükenmişlik ve boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 6’de verilmiştir.

**Tablo 6.** Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik Arasındaki Korelasyon Katsayıları

BOYUTLAR	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Genel Tükenmişlik
Risk üstlenmeyi teşvik	-,178	-,105	-,137	-,140
Örgütsel Yapı	<b>-,325**</b>	-,199	<b>-,260*</b>	<b>-,289*</b>
Örgütsel Kimlik	<b>-,514**</b>	<b>-,392**</b>	-,197	<b>-,411**</b>
Bireysel Özerklik	<b>-,370**</b>	<b>-,290*</b>	<b>-,336**</b>	<b>-,378**</b>
Örgütsel Destek	<b>-,399**</b>	<b>-,270*</b>	<b>-,294*</b>	<b>-,363**</b>
Örgütsel Adalet	-,227	-,121	-,115	-,158
Çatışmada Hoşgörü	<b>-,339**</b>	<b>-,293*</b>	-,149	<b>-,306**</b>
Genel Örgüt Kültürü	<b>-,404**</b>	<b>-,284*</b>	<b>-,301**</b>	<b>-,362**</b>

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

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

Tablo 6'daki bulgulara bakıldığında örgüt kültürü ve boyutları ile tükenmişlik ve boyutları arasında bulunan ilişkiler sonucu şöyledir:

Genel örgüt kültürü ile genel tükenmişlik ( $r = -.362$ ;  $p < 0.01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürü güçlendikçe tükenmişlik düzeyi düşmektedir. Bu sonuç,  $H_3$  hipotezini desteklemektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından risk üstlenmeyi teşvik ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ( $r = -.178$ ;  $p > 0.05$ ), duyarsızlaşma ( $r = -.105$ ;  $p > 0.05$ ) ve kişisel başarı ( $r = -.137$ ;  $p > 0.05$ ) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel yapı ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ( $r = -.325$ ;  $p < 0.01$ ) ve kişisel başarı ( $r = -.260$ ;  $p < 0.05$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, duyarsızlaşma ( $r = -.199$ ;  $p > 0.05$ ) ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel kimlik ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ( $r = -.514$ ;  $p < 0.01$ ), duyarsızlaşma ( $r = -.392$ ;  $p < 0.01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, kişisel başarı ( $r = -.197$ ;  $p > 0.05$ ) ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından bireysel özerklik ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ( $r = -.370$ ;  $p < 0.01$ ), duyarsızlaşma ( $r = -.290$ ;  $p < 0.05$ ) ve kişisel başarı ( $r = -.336$ ;  $p < 0.01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel destek ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ( $r = -.399$ ;  $p < 0.01$ ), duyarsızlaşma ( $r = -.270$ ;  $p < 0.01$ ) ve kişisel başarı ( $r = -.294$ ;  $p < 0.01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel adalet ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ( $r = -.227$ ;  $p > 0.05$ ), duyarsızlaşma ( $r = -.121$ ;  $p > 0.05$ ) ve kişisel başarı ( $r = -.115$ ;  $p > 0.05$ ) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından çatışmada hoşgörü ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ( $r = -.339$ ;  $p < 0.01$ ), duyarsızlaşma ( $r = -.284$ ;  $p < 0.05$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, kişisel başarı ( $r = -.149$ ;  $p > 0.05$ ) ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Genel örgüt kültürü ile duygusal tükenme ( $r = -.404$ ;  $p < 0.01$ ), duyarsızlaşma ( $r = -.284$ ;  $p < 0.05$ ), kişisel başarı ( $r = -.301$ ;  $p < 0.01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunun anlamı örgüt kültürü güçlendikçe tükenmişlik düzeyi düşmektedir. Bu sonuç,  $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezlerini desteklemektedir.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların neredeyse gün boyu zamanını geçirdiği örgütte iş memnuniyetini ve örgüte bağlılığını artıracak, takım ruhunu desteleyecek mutlu bir örgüt iklimi yaratılması hizmetin kalitesi, verimliliği ve kurumun başarısı açısından önemlidir. Bunun için örgüt kültürü oluşturulurken çalışanların motivasyonlarını yükselten ve tükenmişlik duygularını en aza indiren bir nitelikte olmasına önem verilmelidir. Bu bağlamda örgüt kültürü ve tükenmişlik konusunun birlikte ele alınması önem arz etmektedir. Yapılan literatür taraması ışığında, bu çalışmada maliye çalışanlarının algıladığı örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada yapılan frekans analizi ve betimleyici istatistik sonuçlarını özetleyecek olursak;

- Demografik verilere göre araştırmaya katılanların çoğunluğunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş değişkeni bakımından katılımcıların çoğunluğunun 36-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu lisans mezunudur. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri bakımından 25 yıldan fazla süredir çalışanların çoğunlukta olduğu, kurumdaki statüleri bakımından çoğunluğunun memur olduğu görülmektedir.
- Maliye çalışanlarının algısına göre örgüt kültürü yüksek düzeydedir. Bu sonuç,  $H_1$  hipotezini desteklemektedir.
- Tükenmişlik düzeyleri ise orta düzeydedir. Bu sonuç,  $H_2$  hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılanların tükenmişlik düzeyi henüz kritik bir noktaya ulaşmamıştır, ancak bu aşamada tükenmişlik duygusuyla başa çıkmaya yönelik gerekli önlemlerin alınması gereklidir.

- Çalışanların kendilerini orta düzeyde yorgun ve yıpranmış hissettikleri, belirli düzeyde iş stresinden etkilendikleri söylenebilir. Duygusal kaynaklarının tükenmeye başladığını hissetmeleriyle birlikte çalıştıkları kuruma ve hizmet verdikleri kişilere karşı mesafeli ve umursamaz bir tutum takınmaya başlamış olabilirler. Katılımcıların kişisel başarı açısından kendilerini biraz başarısız ve yetersiz hissettikleri, kendilerini olumsuz değerlendirdikleri ifade edilebilir. Algılanan örgüt kültürü düzeyinin yüksek olması tükenmişliği azaltmada belirli bir düzeyde yararlı olduğu düşünülebilir. Ancak, tükenmişliği önlemede örgüt kültürünü zenginleştirmenin yanında başka yöntemlere de başvurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Çalışanların yaşadığı tükenmişlik durumu yapılan işin niteliğinden, iş yükü yoğunluğundan, çalışma koşullarından, özlük haklarından, örgütsel iletişimin zayıf olmasından, yönetim tarzından kaynaklanıyor olabilir. Çalışanların tükenmişlik düzeyi kritik boyutlara ulaşmadan, yöneticilerin bu durumun farkında olup gerekli önlemleri almaları önerilebilir. Bunun yanı sıra çalışanlar tükenmişlikle bireysel başa çıkma yöntemlerinden yararlanabilirler.

Örgüt kültürü ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde;

- Genel örgüt kültürü ile genel tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürü güçlendikçe tükenmişlik düzeyi düşmektedir. Bu sonuç  $H_3$  hipotezini desteklemektedir. Literatürde bu sonuçlara benzer sonuçların elde edildiği çalışmalar (bkz. Sarıyıldırım, 2014; Özgüner, 2016; Sincer ve Atanur Baskan, 2017; Öztürk, 2015; Kavaloglu, 2009; Itil, 2007) bulunmaktadır.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından; Risk üstlenmeyi teşvik ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Risk üstlenmeyi teşvik etmenin tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Risk üstlenmenin yoğun bir stres içerebileceği düşünüldüğünde ortaya çıkan sonucun şaşırtıcı olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan risk üstlenmeyi teşvik, çalışanların hangi düzeyde yeniliklere açık olmaya ve risk almaya teşvik edildiği ile ilgilidir. Risk almaya teşvik boyut ortalaması (3,73) dikkate alındığında araştırmaya katılan çalışanların aslında yeniliklere açık olduğu düşünülebilir.
- Örgütsel yapı ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ve kişisel başarı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, duyarsızlaşma ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yöneticilerin örgüt yapısını oluştururken örgüt kültürünü oluşturan değerler ile uyumlu olmasına özen göstermesi tükenmişliğin engellenmesinde etkili olacağı söylenebilir.
- Örgütsel kimlik ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, kişisel başarı ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. En güçlü ilişki örgütsel kimlik ile duygusal tükenme arasında ortaya çıkmıştır. Bunu da örgütsel kimlik ile genel tükenmişlik duygusu izlemektedir. Çalışanların örgüte hem bilişsel hem de duygusal olarak bağlanmasını ve örgütle özdeşleşmelerini ifade eden örgütsel kimliğin tükenmişlik üzerinde etkili olması anlamlıdır.
- Bireysel özerklik ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları, katılımcı bir yönetim anlayışı, çalışanlara özerk bir çalışma ortamı sağlanması tükenmişliği azaltıcı bir etki yaratabilmektedir.
- Örgütsel destek ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların her ne olursa olsun arkalarında örgütün var olduğunu bilirse kendilerini güvende hissederler ve tükenmişlik duygusunu azaltabilir.
- Örgütsel adalet ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Adalet, çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliklerine, onurlarına, kültürel değerlerine saygılı davranmayı gerektirir. Çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşursa, bu durum kişilerarası çatışmalara ve örgütsel strese neden olabilir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmaması ilginçtir.
- Çatışmada hoşgörü ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, kişisel başarı ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Hoşgörü; anlayış gösterme, saygı duyma, medeni olma, rahatsız olmama, farklı görüşlere sınır koymama, onlara tepki göstermeme ve fikirlerin karşılıklı olarak tartışılmasında ikna etme yönteminden ayrılmamayı içerir. Böyle bir ortamda çalışanlar fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri için tükenmişlik duygusuna kapılmayabilirler.

- Genel örgüt kültürü ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuç, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezlerini desteklemektedir. Örgütün rekabette üstünlük sağlaması ve başarılı olmasında örgüt kültürünün önemli bir rolü vardır. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde çalışanlar arasında güçlü bağlar oluşur, kendilerini örgütle özdeşleştirirler, fikirlerini çekinmeden ifade ederler, adalet algıları artar ve bir hoşgörü iklimi oluşur. Böyle bir ortamda çalışanların motivasyonu artar ve tükenmişlik duygusunu azaltır. Örgüt kültürünün zayıf olduğu örgütlerde çalışanların tükenmişlik düzeyi artar.

Yapılan araştırma sonucunda şunlar önerilebilir;

- Örgütlerin başarısı insan kaynağına bağlıdır. Çalışanlarda tükenmişlik duygusu oluşursa örgüt kültürü olumsuz etkilenir ve başarı düşer. Bu bağlamda yöneticilerin örgüt kültürünü oluşturan değerler ile tükenmişlik sendromu hakkında çalışanları bilgilendirici toplantılar düzenlemeleri yararlı olabilir.
- Güçlü kültürlerin olduğu kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler. Kurumların güçlü bir kültüre sahip olmaları çalışanların verimlilik ve etkinliğini olumlu yönde etkilerken, zayıf örgüt kültürü verimlilik ve etkinliği olumsuz etkiler. Bu bağlamda yönetimin örgüt kültürünü güçlendirmeye ve tükenmişliği engellemeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Örgütsel verimlilik ve başarı açısından çalışanları destekleyen, örgütle özdeşleşmelerine katkıda bulunan, bireysel özerkliğin sağlandığı, örgütsel adaletin ve hoşgörünün hakim kılındığı bir kültür oluşturarak çalışanların mutlu olması için çaba gösterilmelidir.
- Tükenmişlik problemiyle başa çıkabilmek için çalışanların egzersiz yamaları, dengeli ve sağlıklı beslenmeleri, düzenli uykuya önem vermeleri, pozitif düşünce ve sosyal becerilerini geliştirmeleri, zamanı verimli kullanmaları, yaratıcı hobiler edinmeleri önerilebilir.
- Örgüt kültürü ve tükenmişlik ilişkisini irdeleyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu bağlamda bu konuda değişik faaliyet alanlarında bulunan örgütlere yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir.
- Zaman ve kaynak kısıtından dolayı bu çalışma dar bir örneklem üzerinde durum tespiti niteliğinde yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen bulgular genellenememektedir. Sonuçların genellenebilmesi açısından geniş örneklem üzerinde araştırma yapılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(7), 30-46.
- Akkoç, İ. & Tunç, H. (2015). Örgüt Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(34), 1-21.
- Aksanaklu, P. (2018). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Arı, G. S. & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi, 15(1), 131-148.
- Arslan, M. (2001). Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları. İçinde Salih Güney (Ed.) Yönetim ve Organizasyon (24-44) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, Ö. (2001). Hoşgörü ve Tolerans Kavramlarına Etimolojik Açısından Analitik Bir Yaklaşım. Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 5(2), 357-380.
- Aydın, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. Bilgi, 7(2), 79-99.

- Benli, A. & Cerev, G. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 411-433.
- Budak, G. & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Bütüner, O. (2011). İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H., Aşan, Ö. & Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıttım.
- Cerit, G.N.; Aykal, G.; Güzel, A. & Kara, İ. (2016). Bir Hastanede Çalışan Yoğun Bakım Hemşirelerinde Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. *Anatolian Clinic*, 21(2), 109-118.
- Çalışkan, O. (2018). İl Merkezlerinde ve Taşrada Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- Çarıkcı, İ. H. & Küçükeşmen, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 24-44.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Empson, L. (2004). Organizational Identity Change: Managerial Regulation and Member Identification in An Accounting Firm Acquisition, *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759-781.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıttım.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Bayraktar, R. ve Dağ, İ. (der), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 143-154.
- Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim, Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 89-98.
- Fettahlioğlu, Ö.O. (2015). Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13, 178-191.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Hazır, K. & Orel, O.(2014). Organize Perakende Sektöründe Çalışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 143-160.
- Hurşitoğlu, O. (2018). Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler ve Tükenmişlik Sendromunun Savunma Biçimleri İle İlişkisi. Uzmanlık Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı.
- Işıklar, E. & Tunalı, D. (2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 75-84.
- İtil, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin tükenmişlik Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi (İstanbul İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 8(1), 29-32.
- Kalkızoğlu, S. (2018). Tükenmişlik Sendromunun İş Tatminine Etkisi; Perakende Sektörü ve Sanal Örgüt Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karacaoğlu, K. & Çetin, İ. (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: AFAD Örneği. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 46-69.
- Kavoğlu, S. (2009). Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S. & Ünal, A. (2003). Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları. İzmir: İmaj Basım.
- Kurt, E. (2012). Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 137-160.
- Martins, N. & Martins, E. (2003). Organizational Culture. In Robbins, S. P., Odendaal, A. and Roodt, G. (Eds), Organizational Behaviour: Global and Southern African Perspectives, Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Maslach, C. (1982). Burnout: The Cost of Caring, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. Applied & Preventive Psychology, 7, 63-74.
- Mintzberg, H.(1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. 3<sup>th</sup> Edition, New York: Free Press.
- Nikčević, G. (2016). The Influence of Organizational Culture on Leadership- Case Study Montenegro. Tehnički Vjesnik , 23(1), 191-197.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 18(2), 113-130.
- Özgüner, M. (2016). Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(2), 92-110. <http://dx.doi.org/10.11611/JMER820>
- Öztürk, D. (2015). Eğitim Örgütlerinde Okul Kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki (Bahçelievler İlçesinde Bir Araştırma). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 11(2), 29-33.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). Management. 8<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall.
- Sarıyıldırım, R. (2014). Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma (Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scott-Findlay, S. & Estsbrooks, C. A. (2006). Mapping the Organization Culture Research in Nursing: A Literature Review. Journal of Advanced Nursing, 56(5), 498-513.
- Sincer, S. & Atanur Başkan, G. (2017). Öğretim Elemanları Algılarına Göre Korku Kültürü İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 7(3), 462-472.
- Solmaz, F. (2008). Belediyelerde Yönetime Katılık Açısından Bilgi Edinme Hakkı Uygulaması ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(14), 119-140.

- Taştan, S.; İşçi, E. & Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 121-138.
- Tetik, S. (2011). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Salihli Meslek Yüksekokulu Örneği. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 339-350.
- Tetik, S. (2016). Örgütsel Adalet Duygusu ve Sonuçları. Dayanışma Dergisi, 125, 50-55.
- Türe, A. & Yıldırım, A. (2018). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik ve Güvenirliği. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 1(5), 9-18.
- Tevrüz, S. (1997). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, (2. Baskı), Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve KalDer Yayını.
- Toğa, N. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üstün, F. & Kılıç, K. C. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18(30),19-27.
- Wagner, J.A. (1995) Studies of individualism-collectivism. Effects on cooperation in groups. Academy of Management Journal, 38, 152-172
- Wagner, J.A. (1995) Studies of individualism-collectivism. Effects on cooperation in groups. Academy of Management Journal, 38, 152-172
- Wagner, J.A. (1995) Studies of individualism-collectivism. Effects on cooperation in groups. Academy of Management Journal, 38, 152-172.
- Walder, S. (1995). China's transitional economy, interpreting its significance. The China Quarterly, 144, 963-980
- Wagner, J. A. (1995). Studies of Individualism-Collectivism Effects on Cooperation in Groups. Academy of Management Journal, 38, 152-172.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62(1), 253-278.
- Yücel, İ. & Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 45-64.
- Zincirkıran, M. & Keser, A. (2018). Örgütsel Davranış. (1. Baskı), Bursa: Dora Yayınları.