

Tükenmişliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma

H. Nejat Basım

*Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Bağlıca Kampüsü,
Eskişehir Yolu 20 km. Bağlıca 06810 Ankara
e-posta: nbasim@baskent.edu.tr*

Harun Şeşen

*Kara Harp Okulu Dekanlığı, 06100 Bakanlıklar-Ankara
e-posta: hsesen@kho.edu.tr*

Özet

Bu çalışmada bir üniversite ve üç kamu hastanesinde görev yapan 213 hemşirenin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutları ile tanımlanan tükenmişlik düzeylerinin, yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma alt boyutları ile ele alınan örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, tükenmişlik alt boyutlarından sadece düşük kişisel başarı hissi alt boyutu ile örgüt içi girişimci davranışlar arasında bir ilişki olduğu görülmüş ve elde edilen diğer bulgular tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgüt içi girişimcilik, yenilikçilik, risk alma, fırsatlara odaklanma, tükenmişlik

1. Giriş

Örgütler açısından son zamanlarda önemi gittikçe artan kavramlardan birisi de girişimciliktir. Politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda meydana gelen hızlı değişimler, örgütlerin sürekli yenilik yapmasını gerektirmektedir. Yenilik yapamayan örgütlerin rekabet avantajlarını, dolayısıyla örgütsel etkililiklerini kaybetmeleri (Drucker, 1998; Koçel, 2005), organizasyonları girişimci davranmaya, girişimci özelliği yüksek çalışanları bulup istihdam etmeye ve örgüt içinde girişimciliği destekleyecek bir örgütsel ortamı tesis etmeye yönelmektedir.

Günümüzde artık örgüt içi girişimcilik, özel şirketler için olduğu kadar kamu kurum ve kuruluşları için de büyük önem arz etmektedir. Özel sektör firmalarının sunduğu yenilikçi hizmetlere alışmış olan vatandaşlar, aynı hizmetleri ve yenilikçi yaklaşımları devlet kurumlarından da

beklemektedirler. Dolayısıyla günümüzde kamuda faaliyet göstermekte olan organizasyonlar için de çalışanların girişimci niteliklere sahip olması önem kazanmıştır. Bu nedenle örgüt içi girişimcilik niteliğini haiz çalışanlar organizasyonların değişme ve gelişmesinde kritik rol oynamaktadır.

Bu noktada girişimcilik davranışları sergileyecek ve bu süreçte rol üstlenecek çalışanların kendilerine ve çevrelerine duyarlı olmaları, kendilerini başarılı ve enerjik hissetmeleri önemli bir gereklilik olarak gözükmektedir. Zira yenilikleri gerçekleştirme, fırsatlara odaklanarak bu çerçevede riskler üstlenebilme girişimci nitelikleri adeta zorunlu kılmaktadır. Yapılan araştırmalar örgüt içi girişimci davranışları en çok yüksek motivasyonlu ve başarılı çalışanların sergilediğini göstermektedir (Kuratko ve Goldsby, 2004). Dolayısıyla örgütlerin çalışanlarının enerjilerini koruyarak uygun noktalara yönlendirecek ve bu sayede motivasyonlarını üst düzeyde tutacak tedbirleri almaları, bu yolla da kişilerin tükenmişliklerini önleyecek tedbirler geliştirmeleri örgüt içi girişimciliği özendirerek destekleyebilecektir. Bu bağlamda bu amaca hizmet etmek üzere örgüt içi girişimcilik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen görgül araştırmalar da büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel yazında girişimciliği etkileyen faktörler olarak başarı güdüsü, iletişim yeteneği veya kontrol odağı gibi birçok değişken incelenmiş, ancak tükenmişlik gibi son dönemin çok bilinen ve örgütsel yaşamı olumsuz etkilediği ortaya konulan bir faktörün muhtemel etkilerine hiç odaklanılmamıştır. Yazında var olduğu düşünülen bu boşluğa odaklanılarak bu çalışmada çalışanların yaşadıkları tükenmişliğin iç girişimcilik davranışlarını nasıl etkilediği incelenerek, hem yönetim yazınına katkı sağlanmaya hem de yöneticilere yönelik bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

2. Kavramsal çerçeve

2.1. Bağımsız girişimcilik ve örgüt içi girişimcilik

Yazında girişimcilik için birçok tanıma rastlanabilmekte ve bu bağlamda girişimciler bağımsız (*entrepreneurial*) ve örgüt içi (*intrapreneurial*) girişimciler olarak ikiye ayrılabilir. Bu ayrımında bağımsız girişimcinin öne çıkan niteliği, mal ya da hizmet üretmek üzere elindeki sermayeyi belirli bir riski göze alarak yatırıma dönüştürmesi (Esposito, 2006; Hisrich ve diğerleri, 2005; Luchsinger ve Bagby, 1987) olurken, örgüt içi girişimci ise bir ihtiyacı görüp onu gidermek için yeni bir şey yaratmaya gayret sarf eden bir yönetici ya da işgören (Maranville, 1992) veya her konuda yenilik yapabilmek için önceden kabul edilmiş fikir ve uygulamaları sorgulayan, değiştiren ya da reddeden bir örgüt elemanı (Diedre ve diğerleri, 1997; Hewison ve Badger, 2006) olarak nitelenmektedir.

Bağımsız girişimci ve örgüt içi girişimci arasında yenilikçilik, risk alma, değişim odaklılık, fırsatlara odaklanma ve yaratıcılık gibi konularda birçok benzerlik olduğunun (Daft, 2005; Drucker, 1998; Geisler, 1993; Herron, 1992; Hisrich ve diğerleri, 2005; Hitt ve diğerleri, 2005; Johnson ve Hayes, 1996; Luchsinger ve Bagby, 1987) belirtilmesine karşın, başta örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler olmak üzere, bu iki tür girişimci arasında birçok farklılık da bulunmaktadır (Hisrich ve diğerleri, 2005). Bu çalışmanın odaklandığı örgüt içi girişimciler, bağımsız girişimcilerle karşılaştırıldığında kaynaklara daha kolay ulaşabilmekte ve var olan teknolojik olanaklardan daha kolay yararlanabilmektedirler. Ancak bu noktadaki temel zorluk örgüt içi girişimcilerin, yenilikleri gerçekleştirmede örgütteki diğer kişileri harekete geçirmek zorunda olmalarında yatmaktadır (Hisrich ve diğerleri, 2005).

Yazında örgüt içi girişimcilik ile ilgili birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Örneğin bir tanımda örgüt içi girişimciler “bir ihtiyacı görüp, o ihtiyacı giderecek bir şey yaratan çalışanlar” (Maranville, 1992: 30) olarak ifade edilmektedir. Bir diğer tanımda ise örgüt içi girişimcilerin “her konuda yenilik yapabilmek için önceden kabul edilmiş fikirleri değiştiren ya da reddeden yaratıcı düşünürler” (Diedre ve diğerleri, 1997: 45) oldukları belirtilmektedir. Görüldüğü gibi, girişimciliğin tanımında değişimi yaratma, yenilik yapma ve bir anlamda statükoyu kabul etmeme olguları yer almaktadır.

Girişimci örgütler ile girişimci olmayanlar arasında çeşitli farklar bulunduğu gibi, sıradan bir çalışan ile girişimci niteliklere sahip bir çalışan arasında da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Temel olarak, bir örgüt içi girişimcinin öncelikle ortalamanın üzerinde performansa sahip olması gerekmektedir. Zira performansı kötü olan bir çalışanın yapmayı planladığı yenilikler için gereken örgütsel desteği sağlayabilmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla örgütlerde ancak yüksek motivasyonlu ve başarılı çalışanlar girişimci davranışlarda bulunmaktadırlar (Kuratko ve Goldsby, 2004). Bunun yanında girişimci çalışanları diğer çalışanlardan ayıran özelliklerden biri de girişimci olanların değişimi ön plana çıkarmalarıdır (Maranville, 1992). Girişimci bir çalışan mevcut uygulamalarla sistemin yürümeyeceğini düşünürken, sıradan bir çalışan çoğunlukla mevcut şartlar içerisinde çözüm arayışlarına yönelmektedir.

İç girişimcilerin taşıdıkları kişilik özellikleri ile ilgili birçok farklı görüş bulunmaktadır. Değişik araştırmacılar tarafından girişimcilerin yenilikçi (Daft, 2005; Drucker, 1998; Geisler, 1993; Herron, 1992; Hisrich ve diğerleri, 2005; Hitt ve diğerleri, 2005), risk alan (Drucker, 1998; Geisler, 1993; Hewison ve Badger, 2006; Hisrich ve diğerleri, 2005; Hitt ve diğerleri, 2005; Johnson ve Hayes, 1996; Zhao ve diğerleri, 2005), değişim odaklı (Herron, 1992; Hisrich ve diğerleri, 2005; Hitt ve diğerleri, 2005; Luchsinger ve Bagby, 1987), fırsatlara odaklanmış (Corbett ve Hmieleski,

2005; Hitt ve diğerleri, 2005) ve yaratıcı (Daft, 2005; Hitt ve diğerleri, 2005; Hewison ve Badger, 2006) oldukları belirtilmiştir. Anılan özellikler incelendiğinde bazı noktaların örtüştüğü, örneğin değişime odaklı olmanın, aynı zamanda yenilikçi olmayı da gerektirdiği görülmektedir. Bu çalışmada bu özelliklerin tamamını ele almak yerine, bunlardan üzerinde en fazla görüş birliğine varılmış olan yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma boyutları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda bu üç kavramın ne ifade ettiğinin kısaca açıklanması uygun olacaktır.

İç girişimcilerin sahip olduğu düşünülen kişilik özellikleri arasında üzerinde en fazla uzlaşıya varılmış olanı yenilikçiliktir. Yenilikçilik yazında “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2001; Kitchell, 1995; Peters ve Waterman, 1982). Bağımsız girişimcilikte yenilikçilik, belirli bir sermaye riski olarak yeni iş alanları yaratma şeklinde ortaya çıkabilirken, iç girişimcilikte yenilikçilik var olan sistem veya süreçlerde iyileştirme, denenmemiş olanı deneme şeklinde görülebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde yenilikçilik, yeni bir ürünün sunulması, yeni iş sahalarının açılması veya yeni bir üretim metodunun uygulanması olarak ortaya çıkabilmektedir. Anılan faaliyetler, örgütlere salt kâr avantajından daha fazla katkı sağlamaktadır (Diedre ve diğerleri, 1997). Yenilikçi olma işletmelere olduğu kadar yöneticilere ve çalışanlara da çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Konuya ilişkin olarak Geisler (1993) araştırması sonucunda girişimci davranışlar sergileyen yöneticilerin yenilikçiliği, örgütsel güçlerinin bir unsuru olarak değerlendirdiklerini belirlemiştir.

Risk alma ve fırsatlara odaklanma, her ne kadar birbirinden farklı kavramlar gibi görünseler de aslında birbirleri ile ilişkili oldukları değerlendirilebilir. Girişimci yöneticilerin sürekli fırsatlara odaklanmış olmaları, bazı durumlarda bu fırsatları değerlendirebilmek için hesaplı risk almalarını gerektirebilir. Örneğin, girişimci yöneticilerin fırsatları değerlendirebilmek için gerektiğinde üzerinde çok çalıştıkları planlarda, hatta stratejilerinde değişiklik yapmaktan kaçınmayacakları söylenebilir (Hitt ve diğerleri, 2005). Bunun yanında, eğer fırsatları değerlendirebilmek için mali sınırlamaları bir miktar aşmak gerekiyorsa, girişimci yöneticilerin bu riski de göze alabilmeleri beklenmektedir (Hitt ve diğerleri, 2005). Her yenilik başarı ile sonuçlanmamakta ve bazı yeni uygulamalar örgütlerde çeşitli sorunlara yol açarak durumun eskisinden de kötü olmasına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda girişimci çalışanların çeşitli yaptırımlarla karşılaşması olasıdır. Bu şartlar altında girişimci çalışanların bir ölçüde risk alabiliyor ve fırsatları değerlendirebiliyor olması örgütsel boyutta yenilik yapmanın adeta bir ön şartı gibidir.

Daha önce yapılmış olan birçok çalışmada örgüt içi girişimciliğin vicdanlılık (Daft, 2005), başarı güdüsü (Daft, 2005; Pandey ve Tewary, 1979), iletişim yeteneği (Hitt ve diğerleri, 2005), öz yeterlilik (Zhao ve

diğerleri, 2005), kontrol odağı (Diaz ve Rodriguez, 2003; Herron, 1992; Kaufmann ve diğerleri, 1995) ve iş tatmini (Happell ve diğerleri, 2003; Innstrand ve diğerleri, 2004) gibi farklı örgütsel ve psikolojik faktörlerle ilişkisi araştırılmıştır. Ancak çalışma yaşamında üzerine odaklanılan bir psikolojik değişken olan tükenmişlikle girişimciliğin ilişkisini araştıran herhangi bir araştırma yapılmamış olması dikkat çekicidir.

2.2. Örgüt içi girişimcilik ve tükenmişlik

Tükenmişlik, insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepkidir (Chemiss, 1980) ve özellikle insanlara yardım hizmeti sunan meslekler ile duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında sıklıkla görülmektedir (Rice, 1992; Bakker ve diğerleri, 2000). Tükenmişliği yaşayan kişi genelde kişisel, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık duygularını yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur. Bunun bedeli ise gittikçe artan bir şekilde işten soğuma, işe gitmeyi istememe, yüklenmişlik, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendilik imajına uygun olmayan şekilde davranmadır (Maslach ve Jackson, 1981; Pines, 1993; Rose, 1995; Schaufeli ve Greenglass, 2001; Maslach ve Leiter, 1997; Rose, 1999; Wright ve Cropanzano, 2000; Mitchell ve Hastings, 2001).

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği işleri gereği insanlarla yoğun ilişki içinde bulunan bireylerde görülen, farklı boyutlarda ortaya çıkan belirtileri içeren bir süreç olarak tanımlamışlar ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olarak adlandırılan üç boyutlu bir yapı ortaya koymuşlardır. Duygusal tükenmişlik kavramı bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasını tanımlamaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar duygusal anlamda kendilerini işlerine verememektedirler. Duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerine karşı takındığı negatif, gayri ciddi tavır ve duyguları tanımlamaktadır. Çalışan müşterinin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir. Kişisel başarı noksanlığı ise kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimini tanımlamaktadır. Çalışan işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir (Wright ve Bonett, 1997).

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi genellikle üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanmakta ve insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirmektedir. Bu bağlamda insanları belleğinde kategorize ederek onlara klişeleşmiş kalıplara göre davranmaya yönelmekte ve bunun sonucunda da katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir bürokrata dönüşebilmektedir. Bunlar ise

duyarsızlaşmanın ilk belirtileri olmakta, daha sonra gelişen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı, tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Bu süreci yaşayan bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine yol açmakta ve kişi bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hissetmektedir. Bunun sonucunda kendisi hakkında "başarısız" hükmünü veren kişi tükenmişliğin üçüncü aşaması olan kişisel başarı hissi azalmasına zemin hazırlamaktadır. Bu çerçevede işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler kendilerini suçlu hissederek harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanmakta, bunun sonucunda ise kendilerine olan saygılarını kaybedip, depresyona girebilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde işi savsaklama, işi bırakma eğiliminde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor ve benzeri yollarla izni uzatma eğilimi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz sonuçlar görülebilmektedir (Maslach, 1982; Maslach ve diğerleri, 2001; Rose, 1995; Wright ve Cropanzano, 2000; Geurts ve Gründermann, 1999). Kısacası tükenmişlik iş hayatını birçok yönden olumsuz etkileyebilmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi girişimcilik, yoğun bir çaba ve enerji gerektiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Hemen hemen her konuda yeni davranış ya da çözüm üretecek, gerektiğinde risk alabilecek veya ortaya çıkan fırsatları süratle değerlendirebilecek bir kişinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ya da düşük kişisel başarı hissi yaşamayı, girişimci davranışlarını olumsuz etkileyebilecektir.

Konuyla ilgili yazın incelendiğinde bağımsız girişimciliğin, stres gibi, tükenmişlikle ilişkili faktörlerle ilişkisinin bazı çalışmalara konu edildiği (örneğin, Boyd ve Gumpert, 1983; Buttner, 1992; Schindehutte ve diğerleri, 2006), ancak örgüt içi girişimciliğin bu tür faktörlerle ilişkisini ortaya koyan çalışmanın bulunmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, bağımsız girişimciliğin ya da örgüt içi girişimciliğin çalışanların yaşadıkları tükenmişlikten nasıl etkilendiğine odaklanan yurtdışında ya da yurt içinde yapılmış bir araştırma olmaması bu araştırmanın önemini daha da artırmaktadır. Olumsuz, arzu edilmeyen ve stresle ilişkili bir süreç olan tükenmişliğin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisinin de olumsuz olması beklenebilir. Ancak bu etkinin hangi davranışlar üzerinde ve ne ölçüde gerçekleşebileceği bu araştırmanın temel amacıdır. Bu amaca hizmet etmek üzere "Çalışanların yaşadığı tükenmişlik, örgüt içi girişimci davranışlarını olumsuz etkileyecektir" hipotezi test edilecektir.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Çalışmada aynı mesleği icra eden, tamamı kamu çalışanı ve kadın olan bir örneklemeden (Ankara'daki bir üniversite hastanesi ile üç kamu hastanesinde çalışan hemşireler, N=213) toplanan veri kullanılmaktadır. Yazında söz konusu meslek mensuplarının tükenmişlik bakımından yüksek risk gruplarından birini oluşturduğu belirtilmektedir (Greenglass ve diğerleri, 2001; Maslach ve Jackson, 1981; Altun, 2002; Lee ve diğerleri, 2003). Ayrıca bu meslek grubundaki çalışanlar işlerinde yaşadıkları yoğun değişime ayak uydurabilmek ve verilen hizmetin kalitesini artırabilmek için örgüt içi girişimci nitelikleri yüksek bireyler olmak durumundadırlar. Yapılan bir çalışmada (Basım ve Şeşen, 2007) kaliteli hizmet sunumu ile değişim ve yenilikçilik odaklı uygulamalar açısından hemşirelerin hastanelerde önemli bir bileşen oldukları görgül olarak ortaya konulmuştur. Bu nedenlerden dolayı araştırmada anılan örnekleme odaklanılmıştır.

Katılımcıların yaşları 24 ile 42 arasında değişmekte, yaş ortalaması ise 35.08 (ss=4.14) olup, %60'ı evli, %40'ı bekârdır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında, %10'ı lise mezunu, % 37'si ön lisans, %49'u lisans ve %4'ü yüksek lisans derecesine sahiptir. Örneklemin hastane ortamındaki çalışma süresi 2 ile 23 yıl arasında değişmekte olup, ortalama çalışma süresi 12.05 (ss=4.61) yıl olarak belirlenmiştir.

3.2. Ölçüm araçları

3.2.1. Örgüt içi girişimcilik ölçeği

Araştırma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve tükenmişlik düzeyleri ile girişimcilik özelliklerini ölçmek üzere iki ayrı ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Katılımcıların girişimcilik özellikleri Tokat (2007) tarafından geliştirilen bir ölçekle ölçülmüştür. Tokat (2007) çalışmasında öncelikle ölçeği yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma olarak adlandırılan üç boyutlu olarak tasarlamış, ancak yaptığı keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeği yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma adı altında iki boyutlu olarak kullanmıştır. Ölçekte “İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım”, “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum” ya da “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim” gibi 12 ifade yer almakta ve katılımcılara altılı Likert tipinde ölçekle belirtilen davranışları hangi sıklıkta (1-Hiçbir zaman; 6-Her zaman) yaptıkları sorulmaktadır. Tokat (2007) çalışmasında ölçeğin toplam güvenilirliğini (Cronbach alfa) .87 olarak belirtmiştir. Bu çalışma kapsamında ise ölçeğin toplam güvenilirliği .86 olarak hesaplanmıştır.

3.2.2. Tükenmişlik ölçeği

Tükenmişlik düzeylerini ölçmek için ise Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach ve Jackson, 1981) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkiye'deki geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmış olup, duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve kişisel başarı hissi (8 madde) olmak üzere üç boyut altında 22 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçekte bulunan çeşitli yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 7'li Likert tipi ölçek üzerinde, 0 (hiçbir zaman) ile 6 (her gün) arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 100; Innstrand ve diğerleri, 2004: 123). Ergin (1992) üç boyuta ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarını duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için .65 ve kişisel başarı hissi için .72 olarak belirtmiş, bir başka çalışmada da (Basım ve Şeşen, 2007) ölçeğin güvenilirlik değerleri sırasıyla .85, .72 ve .71 olarak bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında ise ölçeğin bütünü için Cronbach alfa katsayısı .79 olarak hesaplanmıştır.

3.2.3. Ölçeklerin geçerliliği

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tükenmişlik ölçeğinin üç boyutlu yapısının var olup olmadığını ölçmek üzere üç faktörlü bir model test edilmiştir. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğinde (ÖİĞÖ) ise Tokat'ın (2007) ve Korkmazzyürek ve arkadaşlarının (2008) bulguları değerlendirilerek iki faktörlü (yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma) ve üç faktörlü (yenilikçilik, risk alma, fırsatlara odaklanma) modeller test edilmiştir. Tablo-1'de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere tükenmişlik ölçeğinin üç faktörlü yapısı doğrulanmış, ÖİĞÖ'nün ise üç faktörlü modelinin iki faktörlüye nazaran daha iyi endeks değerleri verdiği görülmüştür. Buradan hareketle çalışmada ÖİĞÖ'nün üç boyutlu olarak kullanılması benimsenmiştir. Ancak tabloda görüleceği üzere, RMSEA değeri her iki ölçek için de kabul edilebilir limitin (0.05) üzerinde çıkmıştır. Tabachnick ve Fidell (2001:700) örneklem sayısının küçük olduğu gruplarda RMSEA değerinin beklenen değerden yüksek çıkabildiğini belirtmektedirler. Ayrıca Hu ve Bentler (1999) da birçok farklı örneklem büyüklükleri üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda örneklemin 250'den az olması halinde RMSEA'nın kabul edilebilir limitin üzerinde değer aldığını belirlemişlerdir. Bu çalışma kapsamında da örneklemin küçük oluşunun, RMSEA'nın 0.05'den büyük olmasına neden olduğu düşünülmektedir. RMSEA dışındaki endeks değerlerinin arzu edilir düzeyde olması nedeniyle ölçeklerin kabul edilebilir geçerlilikte olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 1
Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	RFI	IFI	GFI
Tükenmişlik	664.99*	306	2.17	0.10	0.91	0.79	0.89	0.92
Örgüt içi girişimcilik								
İki faktörlü model	223.14*	51	4.37	0.12	0.81	0.64	0.74	0.85
Üç faktörlü model	160.63*	54	2.97	0.09	0.91	0.77	0.89	0.92

Not: RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; RFI = Relative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI = Goodness of Fit Index.

* $p < .001$.

4. Bulgular

Araştırmaya katılan hemşirelerin duygusal tükenme puan ortalamaları 2.52 ($ss=0.79$), duyarsızlaşma puan ortalamaları 1.80 ($ss=0.69$) ve düşük kişisel başarı hissi puan ortalamaları 1.72 ($ss=0.73$)'dir (Tablo 2). Benzer şekilde yenilikçilik puan ortalamaları 5.19 ($ss=0.58$), risk alma puan ortalamaları 4.65 ($ss=0.78$) ve fırsatlara odaklanma puan ortalamaları ise 3.93'tür ($ss=1.01$).

4.1. Değişkenler arası korelasyonlar

Ölçekler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere öncelikle boyutlar arası korelasyonlar araştırılmıştır. Alt ölçeklerden alınan puanların birbirleriyle olan korelasyonları Tablo 2'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerde duygusal tükenme ile duyarsızlaşma ($r=0.55$, $p < 0.01$) arasında yüksek korelasyon görülürken, duygusal tükenme ($r=0.37$, $p < 0.01$) ve duyarsızlaşmanın ($r=0.34$, $p < 0.01$) düşük kişisel başarı hissi ile korelasyonunun düşük olduğu görülmektedir.

4.2. Regresyon analizi sonuçları

Tükenmişlik birikimsel olarak gelişen ve adım adım ilerleyen bir süreç olarak değerlendirildiğinden (Maslach ve Jackson, 1981; Muldary, 1983), hangi aşamadan itibaren örgüt içi girişimcilik üzerinde etkili olduğunu görmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3). Regresyon analizinde yaş ve çalışma süresi değişkenleri birinci adımda girilerek kontrol altına alınmış, müteakiben tükenmişlik boyutlarının etkilerine bakılmıştır.

Tablo 3'te görüleceği üzere her üç örgüt içi girişimcilik boyutunu açıklamada da yaş ve çalışma süresi önemli bir katkı sağlamazken, düşük kişisel başarı hissi, yenilikçilik ($\beta = -.36$, $p < .001$; $F = 3,812$; $\Delta R^2 = .19$; $p < .001$), risk alma ($\beta = -.36$, $p < .001$; $F = 2,929$; $\Delta R^2 = .16$; $p < .01$) ve

fırsatlara odaklanma ($\beta = -.18$, $p < .05$; $F = 1,831$; $\Delta R^2 = .14$; $p < .05$) üzerinde etkin faktör olarak gözükmektedir. Bunun yanında diğer iki tükenmişlik boyutu olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın hiçbir örgüt içi girişimcilik boyutunda ilave varyans açıklayamaması ve yordayıcı güçlerinin olmaması dikkat çekicidir.

Tablo 2
Boyutlar Arası Korelasyonlar, Güvenirlik Katsayıları ve Betimleyici İstatistikler

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Duygusal tükenme	2.52	0.79	(.83)					
2. Duyarsızlaşma	1.80	0.69	.55**	(.71)				
3. Düşük kişisel başarı hissi	1.72	0.73	.37**	.34**	(.80)			
4. Yenilikçilik	5.19	0.58	-.05	-.15	-.38**	(.79)		
5. Risk alma	4.65	0.78	.04	-.03	-.32**	.68**	(.74)	
6. Fırsatlara odaklanma	3.93	1.01	-.10	-.02	-.21**	.21*	.22*	(.78)

Not: Cronbach alfa güvenirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ N=(213)

Tablo 3
Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Yenilikçilik		Risk Alma		Fırsatlara Odaklanma	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Adım 1		.06		.04		.07
Yaş	-.15		-.10		-.18	
Çalışma stresi	.35		.25		.28	
Adım 2		.19		.16		.14
Duygusal tükenme	.15		.19		-.03	
Duyarsızlaşma	-.11		-.01		.06	
Düşük kişisel başarı hissi	-.36***		-.36***		-.18*	
F		3.812***		2.929**		1.831*

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

5. Tartışma

Araştırmaya katılan hemşirelerin tükenmişlik puan ortalamalarına bakıldığında hemşirelerin düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları, kendilerini yüksek düzeyde yenilikçi ve risk alabilen bireyler olarak

gördükleri ve fırsatlara odaklanma konusunda diğer örgüt içi girişimci davranışlara oranla daha isteksiz bulmalarına rağmen ortalamanın üzerinde fırsatlara odaklanabildikleri görülmektedir. Ancak standart sapmalara bakıldığında, hemşirelerin fırsatlara odaklanma boyutunda büyük bir değişim gösterdikleri ve ortalamadan büyük sapmalar yaşadıkları söylenebilir. Şu halde hemşirelerin fırsatlara odaklanma konusunda sorun yaşadıkları ve örgütteki ortam konusunda çok da hemfikir olmadıkları görülmektedir.

Değişkenler arası korelasyon bulguları hemşirelerle ilgili olarak daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermekte, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasındaki güçlü ilişkinin bu iki boyutun düşük kişisel başarı ile ilişkilerinde görülemediği bulgusunu desteklemektedir (Jamal, 2005; Kırılmaz ve diğerleri, 2003; Maslach ve Jackson, 1981; Schwarzer ve diğerleri, 2000). Örgüt içi girişimcilik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiye bakıldığında ise genel beklentiden farklı olarak yenilikçilik ile risk alma arasında yüksek bir ilişki görülürken, bu iki boyutun fırsatlara odaklanma ile ilişkisi oldukça düşüktür. Oysa ki birçok araştırmada risk alma ile fırsatlara odaklanma birbirleri ile çok ilgili iki faktör olarak değerlendirilmiş (Hisrich ve diğerleri, 2005; Hitt ve diğerleri, 2005), hatta bazı araştırmalarda (Tokat, 2007) bu iki boyut tek bir faktör altında incelenmiştir. Şu halde araştırma bulguları bu iki boyutun birbirlerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tükenmişlikle örgüt içi girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, sadece düşük kişisel başarı hissinin örgüt içi girişimci davranışlarla ilişkili olduğu görülmektedir. İlişkinin yönüne bakıldığında, hemşirelerin kişisel başarı hissindeki azalmanın, yenilikçi davranışlarını azalttığı, risk alma ve fırsatlara odaklanma eğilimlerini düşürdüğü söylenebilir.

Demografik ve örgütsel değişkenler kontrol altına alındığında hangi tükenmişlik boyutunun örgüt içi girişimciliği yordamada etkili olduğunu tespit etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları her üç örgüt içi girişimcilik boyutunu açıklamada yaş ve çalışma süresi gibi değişkenlerin önemli bir katkı sağlamadığını, düşük kişisel başarı hissinin etkin faktör olarak örgüt içi girişimci davranışları yordadığını göstermektedir. Şu halde çalışanların örgüt içi girişimci davranışları, tükenmişliğin ilk iki aşamasında olumsuz olarak etkilenmezken, son aşamaya gelindiğinde olumsuz etkiler başlamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde, ortaya konulan hipotezin kısmen desteklendiği söylenebilir.

Tükenmişlik sendromunun birikimsel olarak artan bir süreç olmasının, ortaya konulan sonuçların en önemli nedeni olabileceğini düşünmekteyiz. Bazı araştırmacılar tükenmişliği bir süreç olarak değerlendirerek, tükenmişliğin kademeli olarak ilerlediğini ve kişisel başarı hissindeki

azalmanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadan sonra ortaya çıktığını belirtmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981; Muldary, 1983). Bu düşünceden hareket edecek olursak, örgüt içi girişimci davranışları tek başına etkileyen tükenmişlik boyutu olarak düşük kişisel başarı hissinin ön plana çıkmasının beklenen bir sonuç olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda, tükenmişliğin ilk iki aşamasını yaşayan çalışanların örgüt içi girişimci davranışları bu durumdan etkilenmezken, sendromun son aşamasında belki de kritik sınır geçilmekte ve örgüt içi girişimci davranışlar bundan etkilenmektedirler. Dolayısıyla bu tür düşünceleri test edecek, farklı örneklemeleri karşılaştıracak çalışmalar, tükenmişlikle örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Hemşirelerin tükenmişliği üzerine yapılan birçok araştırma sonucu hemşire tükenmişliğinin en önemli belirleyicisinin aşırı iş yükü olduğunu ortaya koymaktadır (Altun, 2002; Jenkins ve Elliott, 2004; Greenglass ve diğerleri, 2001; Leiter, 1991). Bu kapsamda Pinikahana ve Happell (2004) çalışmalarında özellikle kırsal bölgelerde görev yapan hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin kentlerdekilere nazaran daha düşük olduğunu ortaya koymuşlar, bunun en önemli nedeni olarak da bu bölgelerdeki iş yükünün kentlere göre daha düşük olmasını göstermişlerdir. Aşırı iş yükünün en önemli etkisinin ise hemşirelerin bir sonraki faaliyet için gerekli olan ön hazırlıkları yapmada yeterli zaman bulamamaları ve bunun sonucunda aşırı strese girmeleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma bulguları değerlendirildiğinde gelecekte konuyla ilgili yapılacak çalışmalar için iki önemli sonuç çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, iş yükünün de ölçülerek, tükenmişlikle örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişkide aracılık ya da kolaylaştırıcılık etkisinin olup olmadığının izlenmesi gereğidir. Diğer sonuç ise gelecekte yapılacak çalışmalarda seçilecek örneklemin şehir merkezinde ve kırsal bölgede çalışan hemşireleri birlikte içermesi ile karşılaştırma yapma imkanının doğabilecek olmasıdır.

6. Sonuç

Günümüzde artık örgüt içi girişimcilik, ister kamu ister özel şirket olsun, örgütün başarısını artırabilmek için büyük önem arz etmektedir. Zira örgüt içi girişimcilik niteliğini haiz çalışanlar, örgütlerin değişme ve gelişmesinde kritik rol oynamaktadır. Yaptığımız çalışmada araştırmaya katılan hemşirelerin örgüt içi girişimcilik bağlamında yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma davranışlarına ilişkin algıları ölçülmüş ve iş hayatında yaşadıkları tükenmişliğin bu girişimci davranışları nasıl etkilediği değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, hemşirelerin iç girişimci davranışlar sergileme konusunda istekli olduklarını, ancak yaşayacakları tükenmişlik düzeyinin artmasının bu tür davranışları engelleyebileceğini göstermiştir.

Elde edilen bulgular ışığında araştırmaya katılan hemşirelerin faaliyet alanlarında meydana gelen değişimlere uyum sağlama, hatta yenilik yapmak suretiyle değişimi yaratma konularında istekli olduklarını ve kendilerine güvendiklerini belirtmek mümkündür. Algıladıkları biçimde davrandıklarında hemşireler var olan süreçlerin örgütsel sorunları çözmekte yetersiz kaldığı durumlarda hesaplı şekilde risk alarak bu problemlere yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretebileceklerdir. Bu tür davranışların yöneticiler tarafından istenir davranışlar olduğu düşünüldüğünde ise çalışanların iç girişimci davranışları daha fazla sergilemelerini kolaylaştıracak bir örgütsel iklimin kurulmasının gerekli olduğu görülmektedir.

Hemşirelerin iç girişimci davranışlarının yaşadıkları tükenmişlik düzeyi ile doğrudan ilişkili olduğu, tükenmişlik düzeyi yükseldikçe bu tür davranışları çok daha az sergileyecekleri yapılan araştırma bulguları ile ortaya konulduğuna göre, yöneticilerin hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini azaltıcı ve kontrol edici bazı tedbirler almaları gerekliliği de ortaya çıkmıştır. Hiç şüphe yok ki tükenmişliğin tek zararı iç girişimcilik davranışları üzerinde değildir. Şu halde çalışanların tükenmişliğini kontrol edebilmek ve başarı ile yönetebilmek, hem iç girişimci davranışların olumsuz etkilenmesini engelleyecek, hem de bazı başka olumlu etkilere de neden olabilecektir.

Bu bağlamda yöneticilerin hemşirelerin tükenmişliğini azaltma ve kontrol altında tutma konusunda alabilecekleri bazı tedbirler şunlar olabilir. Yapılan araştırmalar iş başında sahip olunan özerkliğin çalışan tükenmişliklerini azalttığını (Abu-Bader, 2000) göstermektedir. Hemşirelere sağlanabilecek böyle bir özerklik, bir yandan tükenmişliği azaltırken, diğer yandan hemşirelerin yaratıcılıklarını kullanmaları için fırsat da sağlayabilecektir. Bunun yanında öğrenim hayatına devam etme, yeterli terfi imkanları, uygun bir amir yönlendirmesi ve çalışma ortamı iş tatminini artırırken, tükenmişliği azaltmaktadır (Abu-Bader, 2000; Lloyd ve King, 2004). Şu halde iyi planlanmış ve başarı ile uygulanan insan kaynakları uygulamaları da tükenmişliği azaltıcı yönde etkiye sahip olabilecektir.

Elde edilen bulguların yanında çalışmamızın bazı sınırlılıklar içerdiğini de belirtmeliyiz. Bu sınırlılıklardan ilki elde edilen sonuçların genelleştirilmesi ile ilgilidir. Zira araştırmada kullanılan örneklem yalnızca bir tek şehirde ve şehir merkezinde çalışan hemşireleri kapsamaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, yapılan bazı çalışmalar şehir merkezinde çalışan hemşirelerle kırsalda çalışanlar arasında tükenmişlik yönünden bazı farklılıklar olabileceğini ortaya koymaktadır (Pinikahana ve Happell, 2004). Benzer bir farklılığın örgüt içi girişimci davranışlar konusunda da olabileceği düşüncesi araştırma bulgularının genelleştirilmesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla örneklem grubunun daha geniş tutulduğu ve farklılaştırıldığı (şehirde çalışan ve kırsalda çalışan hemşireler

veya farklı meslek gruplarından seçilen katılımcılar) karşılaştırmalı çalışmalar daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçlara ulaşma imkanı sağlayacaktır.

Bunun yanı sıra ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında ifade edildiği gibi, örneklemin nispeten küçük bir grubu kapsamaması nedeniyle, ölçeklerin RMSEA değerleri yüksek çıkmıştır. Bunun da bir sınırlılık oluşturduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bir diğer sınırlılık ise bu araştırmanın kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bütün bunların yanı sıra, gelecekte yapılacak uzun dönemli ve kişilerin örgüt içi girişimci davranışlarını (örneğin yılda ürettiği yeni fikir sayısı, süreç düzeltici teklif miktarı, vb.) gözlemleyerek ölçen araştırmalar, konunun daha iyi anlaşılmasına ve farklı yorumlar yapılabilmesine yardımcı olabilecektir.

Kaynaklar

- ABU-BADER, S. H. (2000), "Work Satisfaction, Burnout, and Turnover Among Social Workers in Israel: A Causal Diagram", *International Journal of Social Welfare*, 9, 191-200.
- ALTUN, İ. (2002), "Burnout and Nurses' Personal and Professional Values", *Nursing Ethics*, 9 (3), 269-278.
- ARSLAN, M. (2001), "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", S. Güney (Der.), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 25-44.
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., DEMEROUTI, E., JANSSEN, P. M. P., VAN DER HULST, R. ve BROUWER, J. (2000), "Using Equity Theory to Examine the Difference Between Burnout and Depression", *Anxiety, Stress and Coping*, 13, 247-268.
- BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H. (2007), "EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 201-213.
- BOYD, L., ve GUMBERT, D. (1983), "Coping with Entrepreneurial Stress", *Harvard Business Review*, 61 (2), 46-56.
- BUTTNER, E. H. (1992), "Entrepreneurial Stress: Is it Hazardous to Your Health?", *Journal of Managerial Issues*, 4 (3), 223-240.
- CHEMISS, C. (1980), *Staff Burnout, Job Stress in the Human Service*, Beverly Hills, California: Sage Publications.
- CORBETT, A. C., ve HMIELESKI, K. M. (2005), "How Corporate Entrepreneurs Think: Cognition, Context, and Entrepreneurial Scripts", *Academy of Management Best Conference Paper, D1-D7*.
- DAFT, R. L. (2005), *The Leadership Experience*, Canada: Thomson South-Western College Publishing.
- DIAZ, F. ve RODRIGUEZ, A. (2003), "Locus of Control, nAch and Values of Community Entrepreneurs", *Social Behavior and Personality*, 31 (8), 739-748.
- DIEDRE, E. E., JOE, J. M. ve SADRI, G. (1997), "An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation", *Creativity Research Journal*, 10 (1), 45-49.
- DRUCKER, P. F. (1998), *Sonuç İçin Yönetim* (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

- ERGIN, C. (1992), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", R. Bayraktar ve İ. Dağ (Der.), VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 143-154.
- ESPOSITO, J. C. (2006), "You're the Boss", *Career World*, 34 (6), 6-10.
- GEISLER, E. (1993), "Middle Managers as Internal Corporate Entrepreneurs: An Unfolding Agenda", *Interfaces*, 23 (6), 52-63.
- GEURTS, S. ve GRÜNDERMANN, R. (1999), "Workplace Stress and Stress Prevention in Europe", M. Kompier ve C. Cooper (Der.), Preventing Stress, *Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace*, Londra: Routledge, 9-32.
- GREENGLASS, E. R., BURKE, R. J., ve FIKSENBAUM, L. (2001), "Workload and Burnout in Nurses", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 11, 211-215.
- HAPPELL, B., MARTIN, T., ve PINIKAHANA, J. (2003), "Burnout and Job Satisfaction: A Comparative Study of Psychiatric Nurses from Forensic and a Mainstream Mental Health", *International Journal of Mental Health Nursing*, 12, 39-47.
- HERRON, L. (1992), "Cultivating Corporate Entrepreneurs", *Human Resource Planning*, 15 (4), 3-14.
- HEWISON, A. ve BADGER, F. (2006), "Taking the Initiative: Nurse Intrapreneurs in the NHS", *Nursing Management-UK*, 13 (3), 14-19.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P. ve SHEPHERD, D. A. (2005), *Entrepreneurship*, New York: McGraw-Hill.
- HITT, M. A., BLACK, J. S. ve PORTER, L. W. (2005), *Management*, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- HU, L., ve BENTLER, P. M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- INNSTRAND, S. T., ESPNES, G. A. ve MYKLETUN, R. (2004), "Job Stress, Burnout and Job Satisfaction: An Intervention Study for Staff Working with People with Intellectual Disabilities", *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 17, 119-126.
- JAMAL, M. (2005), "Burnout among Canadian and Chinese Employees: A Cross-Cultural Study", *European Management Review*, 2, 224-230.
- JENKINS, R. ve ELLIOTT, P. (2004), "Stressors, Burnout and Social Support: Nurses in Acute Mental Health Settings", *Journal of Advanced Nursing*, 48 (6), 622-631.
- JOHNSON, T. L. ve HAYES, C. (1996), "Wanted: Entrepreneurial Skills", *Black Enterprise*, 26 (9), 62-63.
- KAUFMANN, P. J., WELSH, D. H. B. ve BUSHMARIN, N. V. (1995), "Locus of Control and Entrepreneurship in the Russian Republic", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (1), 43-56.
- KIRILMAZ, A. Y., ÇELEN, Ü. ve SARP, N. (2003), "İlköğretim'de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması", *İlköğretim OnLine* 2, 1, 2-9.
- KITCHELL, S. (1995), "Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (3), 195-205.
- KOÇEL, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği (10. Baskı)*, Arıkan Basım Yayın ve Dağıtım: İstanbul.
- KORKMAZYÜREK, H., TOKAT, A. O. ve BASIM, H. N. (2008), "Örgüt İçi Girişimcilik Bağlamında Yenilikçilik, Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma Tutumları: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *İktisat İşletme ve Finans*, 23, 263, 70-81.
- KURATKO, D. F., ve GOLDSBY, M. G. (2004), "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 55, 13-30.

- LEE, H., SONG, R., SUK CHO, Y., LEE, G. Z., ve DALY, B. (2003), "A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 44 (5), 534-545.
- LEITER, M. P. (1991), "Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns", *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.
- LLOYD, C. ve KING, R. (2004), "A Survey of Burnout Among Australian Mental Health Occupational Therapist and Social Workers", *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 39, 752-757.
- LUCHSINGER, V. ve BAGBY, D. R. (1987), "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts", *SAM Advanced Management Journal*, 52 (3), 10-13.
- MARANVILLE, S. (1992), "Entrepreneurship in the Business Curriculum", *Journal of Education for Business*, 68 (1), 27-31.
- MASLACH, C. (1982), *Burnout, the Cost of Caring*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S. E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- MASLACH, C. ve LEITER, M. P. (1997), *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, San Francisco, California: Jossey-Bass.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B. ve LEITER, M. P. (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- MITCHELL, G. ve HASTINGS, R. P. (2001), "Coping, Burnout and Emotion in Staff Working in Community Services for People with Challenging Behaviors", *American Journal on Mental Retardation*, 106, 448-459.
- MULDARY, T. W. (1983), *Burnout and Health Professionals: Manifestations and Management*, Norwalk: A Capistrano Publication.
- PANDEY, J. ve TEWARY, N. B. (1979), "Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs", *Journal of Occupational Psychology*, 52, 107-111.
- PETERS, T. J. ve WATERMAN, R. H. (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- PINES, A. M. (1993), Burnout. *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, L. Goldberger ve Breznitz S. (Der.), New York: The Free Press, 386-402.
- PINKAHANA, J., ve HAPPELL, B. (2004), "Stress, Burnout and Job Satisfaction in Rural Psychiatric Nurses: A Victorian Study", *Australian Journal of Rural Health*, 12, 120-125.
- RICE, P. L. (1992), *Stress and Health*, Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing.
- ROSE, J. (1995), "Stress and Residential Staff: Towards an Integration of Existing Research", *Mental Handicap Research*, 8, 220-236.
- (1999), "Stress and Residential Staff Who Work with People Who Have an Intellectual Disability: A Factor Analytic Study", *Journal of Intellectual Disability Research*, 43, 268-278.
- SCHAUFELI, W. B. ve GREENGLASS, E. R. (2001), "Introduction to Special Issue on Burnout and Health", *Psychology and Health*, 16, 501-510.
- SCHINDEHUTTE, M., MORRIS, M., ve ALLEN, J. (2006), "Beyond Achievement: Entrepreneurship as Extreme Experience", *Small Business Economics*, 27, 349-368.
- SCHWARZER, R., SCHMITZ, G. S., ve TANG, C. (2000), "Teacher Burnout in Hong Kong and Germany: A Cross-cultural Validation of the Maslach Burnout Inventory", *Anxiety, Stress, and Coping*, 13, 309-326.
- TABACHNICK, B. G., ve FIDELL, L. S. (2001), *Using Multivariate Statistics*, Boston: Allyn and Bacon.

- TOKAT, A. O. (2007), *Öz Yeterlilik Algısının Performans ve Girişimciliğe Etkisi: Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- WRIGHT, T. A. ve BONETT, D. G. (1997), "The Contribution of Burnout to Work Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.
- WRIGHT, T. A. ve CROPANZANO, R. (2000), "Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- ZHAO, H., SEIBERT, S. E. ve HILLS, G. E. (2005), "The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions", *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1265-1272.

Extended Summary

The effect of burnout on intrapreneurship: A study in health sector

Abstract

In this study, the relationship between burnout (defined as emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment) and intrapreneurship attitudes (with the dimensions of innovativeness, risk taking, and focusing on opportunities) of 213 nurses working in a university and three public hospitals was investigated. It was found that the only burnout dimension related with intrapreneurial attitudes was reduced personal accomplishment. Implications of the findings are discussed.

Keywords: Intrapreneurship, innovativeness, risk-taking, focusing on opportunities, burnout.

Introduction

In organizational life, intrapreneurial behaviors are becoming more vital since organizations have to be innovative to gain competitive advantage (Drucker, 1998; Kocel, 2005). Intrapreneurship, which is different from entrepreneurship, is defined as "an individual's voluntary behavior within an existing organization to have a better organization" (Diedre et al., 1997; Hewison and Badger, 2006) and is evaluated as a dynamic element for organizational and economical development.

Many studies have stated the relation between intrapreneurship and conscientiousness (Daft, 2005), achievement motivation (Pandey and Tewary, 1979), communication ability (Hitt et al., 2005), self efficacy (Zhao et al., 2005), locus of control (Diaz and Rodriguez, 2003; Herron, 1992), and job satisfaction (Happell et al., 2003; Innstrand et al., 2004), but interestingly no research has focused on the effect of employee burnout on intrapreneurial

behaviors despite the importance and negative effects of burnout in working life.

Burnout is a syndrome that occurs as a response to work-related stress. Burnout is very common among people who work predominantly with other people (i.e., policemen, nurses, teachers, and doctors) and those whose jobs require great effort and time in dealing with problems (Rice, 1992; Bakker et al., 2000). Maslach and Jackson (1981) define burnout as “a syndrome including emotional exhaustion, feeling of depersonalization and low personal accomplishment.”

Since entrepreneurship requires a great effort from employees in their working life, those efforts may consume some of their personal sources. In time, with the increase of consumption, the employee may feel burnout and cannot display entrepreneurial behaviors. In previous studies, the negative effects of stress on entrepreneurship were examined (eg., Boyd and Gumpert, 1983; Buttner, 1992; Schindehutte et al., 2006) but the effect of burnout on either entrepreneurship or intrapreneurship was not explored.

This study aims to test the hypothesis formed as “burnout of the employees will affect their intrapreneurial behaviors negatively”. In order to test the hypothesis, the dimensions of burnout are stated as emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment (Maslach and Jackson, 1981). The dimensions of intrapreneurship are stated as innovativeness (Hisrich et al., 2005; Hitt et al., 2005, Korkmazyurek et al., 2008), risk taking (Zhao et al., 2005; Hisrich et al., 2005), and focusing on opportunities (Hitt et al., 2005; Korkmazyurek et al., 2008).

Method

Participants

The participants in the present study consisted of 213 nurses from three university hospitals and one public hospital in Ankara. The age range is between 24 and 42 ($M= 35.08$, $S= 4.14$). The work experience ranges between 2 to 23 years ($M= 12.05$, $S=4.61$). The respondents' education level was found to be 10% high school graduate, 86% graduate, and 4% had a master's degree. Data was gathered directly from the participants by face-to-face application of the survey.

Measures

Intrapreneurship Scale (IS): The intrapreneurial behaviors of the individuals were assessed by the IS developed by Tokat (2007). Tokat (2007) designed the scale in three dimensions (“innovativeness”, “risk taking”, and “focusing on opportunities”) but used it in two dimensions (“innovativeness” and “risk taking and focusing on opportunities”). The scale has twelve items measured in 6-point Likert type scales. Tokat (2007) denoted the overall reliability (Cronbach alpha) of the scale as .87. In Korkmazyurek et al.'s (2008)

study the reliability was .86. In our study the overall reliability of the scale was .86.

Burnout: To assess the three burnout dimensions, a Turkish translation of the Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) was employed. MBI consists of 22 items and has three subscales: emotional exhaustion (9 items), depersonalization (5 items), and personal accomplishment (8 items). Each item referred to a 7-point rating scale (0=never; 6=every day), with a high degree of emotional exhaustion, evidence of depersonalization, and low personal accomplishment used to indicate burnout. The Turkish translation and adaptation of the MBI was carried out by Ergin (1992), with a reliability coefficient of .83 for emotional exhaustion, .65 for depersonalization, and .72 for low personal accomplishment. In the present study we found the overall reliability coefficient as .79.

Confirmatory factor analyses were conducted for both of the scales. The three-factor structure of the burnout scale and the two-factor and three-factor structures of the IS were confirmed. The three-factor structure of the IS was used for this study since the three-factor model yielded better results than the two-factor structure.

Results

This study showed that while the individuals had a high innovativeness propensity ($M=5.19$, $S=0.58$), their risk taking propensity ($M=4.65$, $s=0.78$) and focusing on opportunities propensity ($M=3.93$, $s=1.01$) were above average. The individuals' burnout level was low (emotional exhaustion $M=2.52$, $s=0.79$; depersonalization $M=1.80$, $s=0.69$; reduced personal accomplishment $M=1.72$, $s=0.73$).

The correlations between the dimensions showed that there was a strong correlation between emotional exhaustion and depersonalization, though only moderate correlations were observed between reduced personal accomplishment, emotional exhaustion, and depersonalization.

The hierarchical regression analysis showed that after controlling for age and job duration, the only burnout dimension that had a significant negative contribution on intrapreneurship was reduced personal accomplishment, and neither emotional exhaustion nor depersonalization had a significant effect on intrapreneurship.

Discussion

Mean scores show that the participants face a low level of burnout, rate themselves as innovative and risk taking individuals, and sometimes have problems focusing on opportunities. The correlation analysis about the relation between burnout and intrapreneurship shows that the only burnout dimension that has a relation with intrapreneurial behaviors is reduced personal accomplishment. When the nurses face high reduced personal accomplishment,

their innovative behaviors decrease and their tendency of risk taking and focusing on opportunities diminishes.

Many studies indicated that one of the major antecedents of burnout is work load (Altun, 2002; Jenkins and Elliott, 2004; Greenglass et al., 2001; Leiter, 1991). The main effect of heavy work load on nurses is to increase their stress levels when they do not have enough time for continuous jobs. Thus, in future studies the possible effect of work load should be taken to consideration and the sample should be differentiated by focusing on nurses working in rural areas.

Conclusion

Since this study indicated that the employee intrapreneurship has a strong relation with employee burnout levels, the managers should consider some precautions to decrease their burnout. Undoubtedly, burnout negatively affects not only intrapreneurship but also many other organizational factors. Hence, managing the stress and burnout levels of employees in an organization might have many positive results.

One of the precautions to be taken to decrease the employee burnout may be increase the autonomy of the employees (Abu-Bader, 2000). Giving employees more autonomy and initiative could decrease their burnout, and also might provide opportunities to exhibit their innovative skills. Besides, continuation of academic education, fair opportunities for promotions, and leadership support increase job satisfaction and reduce burnout (Abu-Bader, 2000; Lloyd and King, 2004). Well-planned and executed Human Resources Management applications may help control the burnout and increase intrapreneurial behaviors.

Our study had some limitations. The sample consisted of a limited number of nurses who worked in urban hospitals, which means qualitatively and quantitatively different samples may yield more generalized results. Furthermore, because of using a relatively small sample, the RMSEA indices were high in confirmatory factor analysis. Lastly, cross sectional data was used in this study, and in the future longitudinal research may yield more reliable results.