T.C.
SELÇUK ÜNİVERİSTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

TÜKENMİŞLİK DUYGUSU VE İŞ STRESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

MEHMET ŞAHİN

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Aykut BEDÜK

KONYA – 2019

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bana danışmanlığın çok daha ötesinde ve her zaman yardımcı olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Aykut Bedük'e bugüne kadar hem akademik hem de sosyal hayatta sahip olduğu tecrübeleri her zaman benimle paylaşıp, bana yol gösterici olduğu için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her alanında yanımda olan sevgili dostum Dr. Öğr. Üyesi Alper ATEŞ'e tez çalışmam sırasında yapmış oldukları ve beni yine yalnız bırakmadığı için teşekkür ederim.

Uzun süren doktora sürecimde bana hep destek olan ve bugüne gelmemde en büyük pay sahibi olan eşim Nur ŞAHİN'e ve bu süreçte zaman zaman ilgilenemediğim ama hayattaki en önemli varlıklarım olan kızlarım Melis ve Nil'e sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak gerek tez aşamasında gerekse günlük hayatımda benden desteklerini esirgemeyen tüm dostlarıma ve öğrencilerime sonsuz şükranlarımı sunarım.

Her şeyin gelip geçici olduğu bu fani dünyada, adımızın geçtiği yerde en hoş sözlerle hatırlanmak dileğiyle…

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı	: MEHMET ŞAHİN
	Numarası	: 104127002001
	Anabilim Dalı	: İŞLETME
	Bilim Dalı	:İŞLETME
	Tez Adı	: Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

ÖZET

Bu araştırmanın amacı çalışanlarda tükenmişlik duygusu ve iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini belirlemektir. Araştırma Konya ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanlar üzerinde yapılmıştır.

Araştırma kapsamında Konya ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan 379 personele anket uygulanarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu çalışmada ayrıca, çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Verilerin analizinde, faktör analizi, korelasyon, regresyon, t-testi ve Anova analizleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Çalışanların iş stresi düzeyi yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, gelir, pozisyon ve banka türüne göre farklılık göstermektedir. Personelin tükenmişlik düzeyi bütün demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetleri yaş, öğrenim durumu, görev süresi ve pozisyona göre farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Bankacılık Sektörü

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı	: MEHMET ŞAHİN
	Numarası	: 104127002001
	Anabilim Dalı	: İŞLETME
	Bilim Dalı	:İŞLETME
	Tez Adı	: The Effects of Burnout and Job Stress on Turnover Intention: A Research in the Banking Sector

SUMMARY

The aim of this research is to determine the effects of burnout and job stress on the turnover intention. The research was conducted on the employees of the banks in Konya.

Within the scope of research, a survey is answered by 379 personnel working in the banks in Konya, and the results are presented as statistical analyses. This study also aims to demonstrate whether or not there are any significant differences in employees' job stress, burnout and turnover intention levels based on their demographic characteristics. Factor analyze, correlation, regression, t-test and ANOVA analyses are used to analyze data. The results of the research indicate that there are statistically significant relationships among job stress, burnout, and turnover intention. Employees' job stress levels vary according to age, gender, education level, income level, position and type of bank. The level of burnout of the personnel varies according to all demographic variables. In addition turnover intention levels of employees vary according to age, education level, tenure of Office and position at the bank.

Key Words: Burnout, Job Stress, Turnover Intention, Banking Sector

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Bilimsel Etik Sayfası ..... **i**

Tez Kabul Formu ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

ÖZET ..... **iv**

SUMMARY ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

Tablolar Listesi ..... **xii**

Şekiller Listesi ..... **xv**

GİRİŞ **1**

I. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

1.1 Tükenmişlik Kavramı 3

1.2. Tükenmişlik Boyutları 5

1.2.1 Duygusal Tükenme 6

1.2.2. Duyarsızlaşma 7

1.2.3 Düşük Kişisel Başarı Hissi 8

1.3 Tükenmişlik Belirtileri 9

1.3.1 Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri 9

1.3.2 Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri 10

1.3.3 Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri 11

1.4 Tükenmişliğe Neden Olan Unsurlar 12

1.4.1 Tükenmişliğe Neden Olan Kişisel Unsurlar 13

1.4.1.1 Demografik Faktörler 13

1.4.1.2 Kişisel Beklentiler 15

Sayfa No

1.4.1.3 Kişilik Özellikleri 16
1.4.2 Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Unsurlar 17
1.4.2.1 İş Yükü 18
1.4.2.2 Kontrol 18
1.4.2.3 Ödüller 19
1.4.2.4 Aidiyet 20
1.4.2.5 Adalet 21
1.4.2.6 Değerler 21
1.5 Tükenmişlik Modelleri 22
1.5.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli 22
1.5.2 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli 24
1.5.3 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli 27
1.5.4 Pines Tükenmişlik Modeli 28
1.5.5 Meier Tükenmişlik Modeli 29
1.5.6 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli 32
1.5.7 Maslach Tükenmişlik Modeli 34
1.6 Tükenmişliğin Sonuçları 36
1.6.1 Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları 37
1.6.2 Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları 38
1.6.3 Tükenmişliğin Ailevi Sonuçları 40
1.7 Tükenmişlikle Mücadele Yolları 42
1.7.1 Tükenmişlikle Bireysel Mücadele 42
1.7.2 Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele 43
1.8 Tükenmişlik ile İş Stresi Arasındaki İlişki 45

II. BÖLÜM

İŞ STRESİ

Sayfa No

2.1 Stres Kavramı 47
2.2 Stres Belirtileri 50
2.3 Stres Kaynakları 52
2.3.1 Bireysel Stres Kaynakları 52
2.3.1.1 Kişilik 53
2.3.1.2 Cinsiyet ve Yaş 56
2.3.1.3 Yaşam Tarzı 57
2.3.2 Çevresel Stres Kaynakları 57
2.3.2.1 Orta Yaş Bunalımı 57
2.3.2.2 Ailevi Problemler 58
2.3.2.3 Monotonluk 58
2.3.2.4 Ekonomik Sorunlar 58
2.3.2.5 Siyasi Belirsizlikler 59
2.3.2.6 Sosyo-Kültürel Değişimler 59
2.3.3 Örgütsel Stres Kaynakları 60
2.3.3.1 Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları 60
2.3.3.2 Yetke Yapısına İlişkin Stres Kaynakları 63
2.3.3.3 Üretim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları 64
2.4 İş Stresi Kavramı 66
2.5 İş Stresi Modelleri 69
2.5.1 McGrath İş Stresi Modeli 69
2.5.2 Beehr ve Newman'ın Genel İş Stresi Modeli 70
2.5.3 Karasek Talep ve Kontrol Modeli 72

2.6 İş Stresinin Etkileri ve Sonuçları 72
2.6.1 İş Stresinin Bireysel Sonuçları 73
2.6.1.1 Fiziksel Sonuçlar 73
2.6.1.2 Psikolojik Sonuçlar 74
2.6.1.3 Davranışsal Sonuçlar 75
2.6.2 İş Stresinin Örgütsel Sonuçları 76
2.6.2.1 Performans Düşüklüğü 77
2.6.2.2 İşgören Devir Hızı Artışı 77
2.6.2.3 İşe Devamsızlık 78
2.6.2.4 İş Kazalarında Artış 78
2.7 İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki 78

III. BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Sayfa No

3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı 80
3.2 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler 82
3.2.1 İş ile İlgili Faktörler 82
3.2.2 Bireysel Faktörler 83
3.2.3 Dış Faktörler 84
3.3 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları 86
3.3.1 İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları 87
3.3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları 88
3.4 İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılmış Çalışmalar 89

IV. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK DUYGUSU VE İŞ STRESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sayfa No

4.1 Araştırmanın Amacı 97

4.2 Araştırmanın Önemi 97

4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri..... 98

4.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 101

4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları..... 102

4.6 Araştırmanın Yöntemi ve Anketlerin Oluşturulması 102

4.7 Verilerin Analizi ve Bulguları..... 103

4.7.1 Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri..... 103

4.7.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri..... 106

4.7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi..... 106

4.7.4 Çalışanların İş Stresi Düzeyleri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler 109

4.7.5 Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler 110

4.7.6 Çalışanların İş Stresi Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler 111

4.7.7 Çalışanların İş Stresi Düzeyleri, Tükenmişlik Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizleri 112

4.7.8 Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki 114

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 133

KAYNAKÇA 140

Sayfa No

EKLER 150

ANKET FORMU 150

ÖZGEÇMİŞ 153

Tablolar Listesi

Sayfa No

Tablo 1: Genel Olarak Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri..... 10
Tablo 2: Genel Olarak Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri 11
Tablo 3: Genel Olarak Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri..... 11
Tablo 4: Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları..... 38
Tablo 5: Tükenmişlikle Bireysel Mücadele Stratejileri 43
Tablo 6: Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele Stratejileri..... 44
Tablo 7: Stres Belirtileri 51
Tablo 8: Stresin Örgütsel Etkileri 76
Tablo 9: İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları 87
Tablo 10: İşten Ayrılma Niyetinin Örgüte Yönelik Sonuçları 88
Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Ait Frekans Tablosu 103
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Ait Frekans Tablosu..... 103
Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Ait Frekans Tablosu 104
Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumlarına Ait Frekans Tablosu 104
Tablo 15: Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerine Ait Frekans Tablosu.. 104
Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Gelir Düzeylerine Ait Frekans Tablosu 105
Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Bankadaki Pozisyonlarına Ait Frekans Tablosu 105
Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Banka Türüne Ait Frekans Tablosu 105
Tablo 19: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri..... 106
Tablo 20: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi..... 107
Tablo 21: Tükenmişlik Ölçeği Varyans Tablosu 107
Tablo 22: Algılanan İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi..... 108
Tablo 23: Algılanan İş Stresi Ölçeği Varyans Tablosu..... 108
Tablo 24: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi 109
Tablo 25: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Varyans Tablosu..... 109

Tablo 26: İş Stresi Düzeyi İle Tükenmişlik Boyutları Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi 110
Tablo 27: Tükenmişlik Boyutları Düzeyleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi 111
Tablo 28: İş Stresi Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi 112
Tablo 29: İş stresinin Tükenmişlik Üzerine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi 112
Tablo 30: İş stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi 113
Tablo 31: Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi 113
Tablo 32: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması 114
Tablo 33: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması 115
Tablo 34: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması 116
Tablo 35: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması 117
Tablo 36: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması 117
Tablo 37: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması 118
Tablo 38: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması 119
Tablo 39: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması 119
Tablo 40: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması 120
Tablo 41: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması 120

Tablo 42: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması 121
Tablo 43: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması 122
Tablo 44: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması 123
Tablo 45: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması 124
Tablo 46: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması 125
Tablo 47: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması 126
Tablo 48: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması 127
Tablo 49: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması 127
Tablo 50: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşması 128
Tablo 51: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşması 129
Tablo 52: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşması 130
Tablo 53: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Banka Türü Değişkenine Göre Farklılaşması 130
Tablo 54: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Banka Türü Değişkenine Göre Farklılaşması 131
Tablo 55: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Banka Türü Değişkenine Göre Farklılaşması 132

Şekiller Listesi

Sayfa No

Şekil 1: Cherniss Tükenmişlik Modeli 24
Şekil 2 : McGrath İş Stresi Modeli 70
Şekil 3: Beehr ve Newman'ın Genel İş Stresi Modeli 71
Şekil 4: Karasek' in Talep ve Kontrol Modeli 72
Şekil 5: Araştırmanın Modeli 98

GİRİŞ

İşletmelerin küreselleşen dünyada önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüzde insan faktörü ise bir örgütün en önemli kaynağı haline gelmiştir. Klasik yönetim yaklaşımlarından sonra ortaya çıkan Neo-Klasik yönetim yaklaşımıyla birlikte örgütlerde insan faktörünün önemi anlaşılmıştır. Gelişen teknolojiye rağmen örgütler insan kaynaklarına mümkün olduğu kadar önem vererek çalışanlarının verimini artırmak için çaba göstermektedirler. Rekabet koşulları dikkate alındığında elindeki insan kaynağını en etkin ve verimli kullanan işletmelerin daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Teknolojiye olduğu kadar insan kaynağına da yatırım yapan işletmeler rakiplerinin önüne geçerek avantaj elde etmektedirler.

Örgütler için son derece önemli olan insan kaynağı çeşitli sebeplerden dolayı verim düşüklüğü yaşayabilmektedirler. Günümüzde çalışanların verimin önemli düzeyde etkileyen unsurlar vardır. Bunlardan ilki tükenmişlik sendromudur. Çeşitli sebeplerle tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler işlerine karşı yeterli motivasyona sahip olamamaktadırlar. Tükenmişlik çalışanların hem iş hem de özel hayatlarını etkileyen önemli bir sendromdur. Beklentileriyle elde ettikleri arasında olumsuz yönde fark olan çalışanlar belirli bir süre sonra tükenmişlikle karşı karşıya kalabilmektedirler. Tükenmişlik sendromu gibi çalışanların verimini etkileyen bir başka unsur ise iş stresidir. İş yerinden ve yapılan işten dolayı ortaya çıkan stres çalışanların verimini düşürmektedir. Hem ruhsal hem de fiziksel olarak insanlar üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Bu sebeple iş stresi yaşayan kişiler tam anlamıyla kendilerinden beklenen performansı gösterememektedirler.

İş stresi ve tükenmişlik sendromu sonucunda çalışanlarda işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. İşyerinde yaşadıklarından dolayı özellikle psikolojik yönden rahatsızlanan kişiler işlerini bırakma düşüncesi içine girmektedirler. İşten ayrılma niyeti çalışanların bağlı oldukları örgütten ayrılma düşüncelerini ifade etmektedir. Günümüzde birçok çalışan iş stresi ve tükenmişlik sebebiyle işlerinden ayrılmayı düşünmektedirler. İşten ayrılma niyeti arttıkça çalışanların işlerine olan motivasyonu azalmaktadır. Bilindiği gibi çalışanların verimini en önemli derecede etkileyen unsurların başında motivasyon gelmektedir. İşten ayrılma niyeti artan çalışanların verimi önemli ölçüde düşmektedir.

Günümüzde rekabetin ve baskının en fazla yaşandığı sektörlerden biri de bankacılık sektörüdür. Ülkemizde ve dünyada bankacılık faaliyetleri her geçen gün artmakta, yeni bankalar kurulmakta ve bunun sonucunda banka çalışanlarının üzerlerindeki baskı her geçen gün artmaktadır. Birçok sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de insan kaynağı çok önemlidir. Bankalar çalışanlarına ihtiyaç duydukları eğitimleri vererek onları geliştirmeye çalışmaktadır. Fakat bankacılık faaliyetlerinin genişlemesi ve rekabetten dolayı banka yönetimlerinin çalışanlarından beklentilerinin artması banka çalışanlarının iş streslerini arttırmaktadır. Hedef baskısı, artan iş yükü ve rekabet sebebiyle banka çalışanları yüksek düzeyde iş stresi yaşamaktadırlar. İş stresiyle birlikte birçok banka çalışanı tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar. Üstlerinden gelen istekler karşısında baskı hisseden çalışanlar hızlı bir şekilde tükenmektedirler. Stres ve tükenme belirli bir süre sonunda çalışanları pes etme noktasına getirerek işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Olumsuz koşulların ortadan kaldırılmaması durumunda çalışanlar çareyi işten ayrılmakta bulmaktadırlar. İşten ayrılmalar sebebiyle hem bireyler, hem bankalar hem de toplum zarara uğramaktadır. Dolayısıyla iş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyetine sebep olduğu düşünülerek bunlara önlem alınması gerekmektedir.

Bu tez çalışmasında Konya ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan personelin tükenmişlik ve iş stresi düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda tezin birinci bölümünde "Tükenmişlik" kavramı her yönüyle açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise "İş Stresi" kavramı incelenmiş ve stres kavramıyla birlikte tüm boyutları ele alınmaya çalışılmıştır. Tez çalışmamızın üçüncü bölümünü ise "İşten Ayrılma Niyeti" oluşturmaktadır. İşten ayrılma niyeti kavramı, sebepleri ve sonuçları açıklanarak bu konuyla ilgili yapılmış önemli çalışmalar eklenmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölüm ise "Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma modeli ve hipotezler kurulmuş olup Konya'da çalışmakta olan 379 banka personeli üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu doğrultuda 11 ana 30 alt hipotez oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda 24 hipotez kabul edilmiştir. Araştırmanın sonuç ve değerlendirmeler bölümünde ise analizlerin ve hipotezlerin değerlendirmesi yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

I. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

1.1 Tükenmişlik Kavramı

Son yıllarda çalışma yaşamının en önemli sorunları arasına girmiş olan tükenmişlik kavramının geçmişi uzun yıllar öncesine dayanmaktadır. Günümüzde iş hayatında bireylerin sıklıkla yaşamaya başlamış oldukları tükenmişlik kavramı ülkemizde ve dünyada son 20 yıl içerisinde popülerliğini arttırmış olsa da ortaya çıkışı daha eskilere dayanmaktadır.

Tükenmişlik kavramının ilk ortaya konulduğu eser İngiliz yazar Graham Greene tarafından 1960 yılında önce İsveç'te ve 1961 yılında İngiltere ve Amerika'da yayınlanmış olan "Bir Tükenmişlik Olayı (A Burnt-Out Case)" adlı romandır. Greene bu romanında iş hayatında ruhsal açıdan çöküntü yaşamış , yorulmuş, sıkılmış ve hayal kırıklığına uğramış çok ünlü Belçikalı bir mimarın, mesleğini bırakıp Afrika ormanlarına kaçışını anlatmış ve bu roman tükenmişlik ile ilgili ilk eser olarak anılmaya başlanmıştır (Maslach vd., 2001: 398).

Tükenmişlik kavramı daha sonra klinik ve alternatif kuruluşlarda çalışan elemanlarda stresli davranışları inceleyen klinik psikoloğu Herbert Freudenberger'in 1974 yılındaki çalışması ile literatürde tartışılmaya başlanmış ve aradan geçen yaklaşık olarak 42 yıl boyunca hem psikoloji hem de örgütsel davranış alanında sürekli olarak gündeme gelmiş bir kavramdır. Freudenberger (1974) gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen hayal kırıklığı, yorgunluk ve işi bırakma ile ilişkilendirdiği tükenmişlik kavramını fiziksel belirtileri ve davranışsal göstergeleri olan bir kavram olarak incelemiş ve "başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlamadan sonra tükenmişlik kavramı üzerine birçok araştırma yapılmış ve araştırmacılar bu kavramın isimlendirilmesi ve tanımlanmasında farklı yöntemler izlemişlerdir. Dilimizde yapılan çalışmalar incelendiğinde bu kavram için "tükenmişlik", "duygusal tükenme", tükenmişlik duygusu", "mesleki tükenmişlik" ve "tükenmişlik sendromu" gibi farklı isimlendirmeler olduğu görülmektedir.

Literatürde gerek yabancı gerekse yerli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tükenmişlik tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları;

- İdealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıptır (Edelwich ve Brodsky, 1980: 14).
- İşten değer elde etme gerginliği sebebiyle azalan beklenti durumudur (Meier, 1984).
- İnsanların yaptıkları işten dolayı karşılaştıkları aşırı stres ya da doyumsuzluğa gösterdikleri tepkidir (Cherniss, 1988: 449).
- Uzun süreli olarak duygusal açıdan dikkat ve emek isteyen şartlar altında kalmaktan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumudur (Pines ve Aronson, 1988: 9).
- Duygusal çaba harcamayı gerektiren iş koşullarına uzun süre maruz kalınması sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumudur (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 501) .
- Çalışanın hizmet verdiklerine karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesidir. Duygusal ve fiziksel potansiyelin azalmasının bir sonucudur (Aydın, 2004).
- Tükenmişlik, başkalarına yardım sağlayan işlerde çalışanlarda, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıptır (Özgen, 2007: 117)
- Tükenmişlik, kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumudur (Kim vd., 2009: 97).

Tükenmişlik kavramı için yapılan tanımlara bakıldığında genellikle duygusal şartların ağır olduğu çalışma koşullarında zamanla ortaya çıkan psikolojik tepki şeklinde ortaya çıkan bir durum olduğu anlaşılmaktadır.

Tükenmişlik genellikle bir semptom örüntüsü şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişlik yaşayan kişi genelde, kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık duygulanımını yaşadığını fark eder. Fakat bu duyguların kabullenilip söylenmesinin zorluğu ve beklentilerin belirgin olmaması sebebiyle bu durumun genellikle göz ardı edildiği söylenilebilir (Dolan, 1987).

Türkçe olarak kavram incelendiğinde "tükenmek" kökünden ortaya çıkan bir kavramdır. Tükenmek, " bitmek, sona ermek, kalmamak" anlamını taşıyan bir sözcüktür. Tükenmek sözcük kökeninden ortaya çıkan tükenmişlik kavramı ise "Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu" şeklinde sözlük anlamına sahiptir (TDK, 2016).

Görüldüğü gibi tükenmişlik kavramı üzerinde yapılan tanımlamaların sayısı oldukça fazladır. Bu tanımlamalar haricinde konu üzerinde fazlaca çalışması bulunan ve en çok kabul gören tanımı yapan Christina Maslach olmuştur. Maslach tükenmişlik konusu üzerine yıllarca çalışmış aynı zamanda kendi ismi ile anılan "tükenmişlik envanteri" oluşturarak literatürde otoriteler arasında en üste çıkan isim olmuştur.

Maslach ve Jackson (1981: 99) tükenmişlik kavramını açıklamak için yaptıkları ilk tanımda, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve diğer insanlarla sürekli yüz yüze çalışmak durumunda olan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendrom olarak tanımlamıştır. Fakat konu üzerinde çalışmalarını sürdüren Maslach ve arkadaşları daha sonra, tükenmişliği; bireysel olarak aynı kapasitede çalışan bireylerin kişisel başarısının azalması, duygusal tükenmişlik ve benlik yitimi olarak ortaya çıkan bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Maslach vd., 1996). Yıllar içinde yapmış olduğu çalışmalar sonucunda Maslach (2003), çalışma ortamında stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun vadede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak tükenmişlik kavramının tanımını sadeleştirerek literatüre kazandırmıştır.

Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı gibi tükenmişlik kavramının işletme yönetiminde kesinlikle göz ardı edilmemesi gereken bir kavram olduğu aşikârdır. Nitekim tükenmişlik sendromunun yönetici ve çalışanların iş doyumu, sosyal yaşamları ve kişilikleri üzerinde daha sonra tedavisi mümkün olmayan kalıcı nitelikte yıkıcı etkileri olabilmektedir.

1.2. Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik kavramına ait birçok tanım mevcuttur. Yapılan tanımlar eşliğinde tükenmişliğin boyutlarına yönelik olarak da sayı ve içerik bakımından birbirinden

farklılık arz eden birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde tükenmişlik boyutları açısından literatürde en çok benimsenen Maslach tükenmişlik modeline ait boyutlandırmanın kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Tükenmişliği Maslach, üç boyut altında değerlendirmiştir. Tükenmişlik yaşayan kişilerin hayatındaki değişimleri açıklamak için kullanılan bu boyutlar "Duygusal Tükenme", "Duyarsızlaşma" ve "Düşük Kişisel Başarı Hissi" olarak sıralanmaktadır.

1.2.1 Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir ve daha çok iş stresi ile ilgilidir (Maslach, 2003). Tükenmişlik, duygusal tükenme ile başlayıp, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine doğru devam eden bir süreç olarak değerlendirildiğinde, duygusal tükenme boyutunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Yeniçeri vd., 2009: 88). Duygusal tükenme, insanlarda diğer insanlara hizmet ederken, beklenen psikolojik ve duygusal taleplerin fazlalığı sebebiyle ortaya çıkan bitkinlik durumunu ifade eder.

İnsanlarla yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu sektörlerde çalışanlarda daha sık görülen duygusal tükenme, kişinin enerjisinin tükenmesi ve duygusal kaynaklarında eksilmenin ortaya çıkmasının farkına varılması olarak açıklanabilir. Tükenmişlik yaşayan işgörenler psikolojik olarak kendilerinden daha fazla feragat edememektedirler ve bu durum kişinin müşterilere karşı sorumluluk duymayı devam ettiremeyeceğini hissetmesi nedeniyle bireyde hayal kırıklığı ve gerginlik duygularıyla birlikte gelişmektedir. Duygusal tükenme yorgun olarak uyanma, farklı bir görevi gerçekleştirmeye yönelik kendisinde gerekli enerjiyi bulamama veya işe gitme konusunda bir isteksizlik hissetme gibi fiziksel unsurlarla da açıklanan psikolojik bir durumdur (Çetin vd., 2013: 97).

Kaldırabileceğinden fazla iş yükü sebebi ile duygusal tükenme yaşayan kişiler, bununla baş edebilmek için kendilerini işlerinden duygusal ve bilişsel olarak uzakta tutmalarını sağlayacak davranışlara başvurabilmektedirler. Çalışanların yeterlilikleri düşmekte ve hizmet ettikleri insanların ihtiyaçlarını karşılama hevesleri tükenebilmektedir (Maslach vd., 2001).

Yapılan araştırmalarda tükenmişlik yaşayan kişilerin en çok duygusal tükenmeye maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenme, tükenmişliği

tanımlamak için gerekli bir kriterdir fakat tükenmişliği açıklamak için tek başına yeterli olmamaktadır. Yoğun bir iş temposu içinde görev yapanlar kendilerini zorlarken ve başka insanların talepleri karşısında ezilme hissi yaşarken bu duruma tepki olarak duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır.

1.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma; kişinin hizmet verdiklerine karşı, bu insanların kendilerine özgü birer birey olduklarını dikkate almadan, duygudan yoksun bir şekilde tutum ve davranış ortaya koymalarıdır (Dolunay, 2002: 53). Bir başka deyişle duyarsızlaşma, tükenmişlik duygusu yaşayan çalışanların, başka kişilerle ilişkilerinde karşı tarafın duygu ve düşüncelerine karşı umursamaz davranarak iletişim gerekliliklerini en asgari seviyede tutarak devam ettirmesi anlamına gelmektedir.

Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar, yaşadıkları bu sıkıntıyı azaltmak amacıyla kendilerine bir savunma mekanizması oluşturarak etrafındaki insanlarla olan iletişimlerini ve ilişkilerini sınırlayarak psikolojik olarak insanlardan uzaklaşma eğilimi içine girmektedirler. Bu şekilde birey, duygusal tükenmeye sebep olan unsurlar ile kendisi arasına bir anlamda tampon görevi yapan duyarsızlaşma mekanizmasını devreye sokar (Ardıç ve Polatlı, 2009: 23). Duyarsızlaşma, duygusal tükenme yaşayan kişinin etrafındaki insanların taleplerini karşılayamamanın oluşturduğu duygusal yükü hafifletmek amacıyla kullandığı bir kaçış yoludur.

Duyarsızlaşma evresindeki çalışan, başka insanların talep ve ricalarını göz ardı edebilir ya da onlara karşı çok sert ve ilgisiz bir şekilde davranışlar sergileyebilir. Diğer insanları tek tip bir model içinde karakterize ederek davranışlarını sürekli olarak kişi ayırt etmeksizin yeri geldiğinde insancıl olmayacak şekilde sürdürür. Duyarsızlaşma, kişilere nesnel olarak davranma eğilimini yansıtmaktadır.

İngilizce karşılığı Depersonalization olan duyarsızlaşma yaşayan kişiler, hem hizmet sundukları kişilere hem de çalıştıkları kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli bir tavır sergileyebilirler ve bu durumdan rahatsızlık duymazlar (Çimen, 2000: 6). Duyarsızlaşmanın belirtileri arasında, aşağılayıcı nitelikte bir dil kullanma, insanları kategorize etme, sert kurallara göre iş yapma ve endişe duyma sayılabilir (Torun, 1997: 47). Bu tutumun altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır.

1.2.3 Düşük Kişisel Başarı Hissi

Maslach tükenmişlik modelinin üçüncü ve son bileşeni " Düşük Kişisel Başarı Hissi" olarak karşımıza çıkmaktadır." Low Personal Accomplishment" olarak belirtilen bu bileşenin Türkçe karşılığı olarak "Kişisel Başarıda Düşme Hissi, Düşük Kişisel Başarı Hissi, Başarı Hissinde Düşme, Başarı Duygusunun Azalması, Kişisel Başarı" gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu araştırmada Maslach tükenmişlik modelinin üçüncü bileşeni olarak " Düşük Kişisel Başarı Hissi" kavramının kullanılması uygun görülmüştür.

Düşük kişisel başarı hissi, insanlarla sürekli olarak iletişim halinde olmayı gerektiren bir işte çalışan personelin yeterlilik duygusundaki ve performansındaki azalmayı ifade eder (Leiter ve Maslach, 1988: 301). Bu aşamada birey iş hayatına başlarken olduğu hali ile şimdiki hali arasındaki farkları görmeye ve yetersiz olduğunu değerlendirmeye başlar. Birey kişisel olarak başarısızlık ve kişisel yetersizlik duygusu içinde olduğu sonucuna ulaşır (Dinç, 2008: 15-16). Düşük kişisel başarı hissi, tükenmişliğin kişilerin kendisini olumsuz olarak değerlendirmesi boyutudur. Bu bazen duygusal tükenmenin, bazen duyarsızlaşmanın, bazen de her ikisinin birleşmesinin bir sonucudur (Sandıkçı, 2010: 22).

Modelin bu bileşeni, kişinin başkalarına negatif yanıtlar vermesini, bireysel başarılarını depresyonla şekillendirmesini, moralinin bozulmasını, başkaları ile anlaşmazlık yaşamasını, düşük üretkenlik, baskılar ile başa çıkmada yetersizlik, başarısızlığın getirdiği duygular ve benlik saygısının azalmasını içerir (Baysal, 1995: 57) . Bu durumdaki birey, sarf ettiği çabanın bir işe yaramayacağına inanarak, kendisine olan saygısını kaybedip, takdir edilmediğini düşünmeye başlar (Basım ve Şeşen, 2006: 18).

Genel olarak bu kavram, Bu kavram "kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını'' açıklamaktadır. Düşük kişisel başarı hisseden çalışan kendisini yetersiz hisseder, yetkin bir birey olmadığını düşünür, motivasyonunda da düşme yaşar. Bu boyutta birey kendisi ile ilgili değerlendirmelerinde genel olarak bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleyemediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir sonuca ulaşmasında etkili olmadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür. Sonuç olarak çalışan kişi işinde ya da iletişimde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde

genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır (Cordes ve Dougherty, 1993).

1.3 Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik durumunun aniden ortaya çıkan bir durum olmadığı, yavaş seyreden ve olumsuzluk içeren olayların arka arkaya gelmesi sonucu ortaya çıkan bir durum olduğu söylenebilir. Çalışanlar tükenme durumuna gelmeden önce; genellikle bir iş veya sınav baskısı, aileden birinin rahatsızlanması ya da arka arkaya gelen ve strese yol açan olaylar gibi bazı çevresel durumlara rastlanabilir. Çok ender olarak karşılaşılsa da, tükenmişlik herhangi bir olay olmadan bir anda ortaya çıkabilmektedir (Sürgevil, 2006: 21).

Tükenmişliğin belirtileri kişiden kişiye ve tükenmişliğe neden olan duruma göre değişmektedir. Genel olarak bakıldığında birbirine benzer şekilde belirtiler ortaya çıkmasına rağmen tükenmişlik her bireyde farklı düzeyde görüldüğü için tükenmişliğin belirtileri de her bireyde farklı şekilde görülebilmektedir. Tükenmişlik bir süreçtir ve bu süreç yavaş yavaş ilerleme gösterir. Fakat ani bir patlama sonucu tükenmişliğin farkına varılmaktadır.

Tükenmişlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki belirtilerin üç grup olarak belirlendiği görülmektedir. Bunlar, fiziksel belirtiler, psikolojik belirtiler ve davranışsal belirtilerdir.

1.3.1 Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri

Tükenmişlik yaşayan bireylerde ilk başlarda yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyku bozuklukları gibi belirtiler görülmektedir. Enerji ve isteklerinde düşüklük hisseden bireyler, hayattan beklentilerinin ve hedeflerinin kalmadığını düşünerek geri kalan yaşamlarının bu şekilde olacağı kabullenişi ile sağlıklarının bozulması durumuyla karşılaşabilirler.

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri; yorgunluk ve bitkinlik, uzun süre geçmeyen soğuk algınlığı ve gripler, baş ağrıları, mide ve bağırsak bozuklukları, uykusuzluk, solunum güçlüğü, kilo kaybetme, uyuşukluk, deri şikâyetleri, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı hızlı kalp atması, enfeksiyona karşı direncin düşmesi, zayıflık ve sersemlik, hafıza konusunda yaşanan sorunlar, kilo

değişimleri, kronik hale gelen iyileşmeyen rahatsızlıklar, kas ağrıları olarak ifade edilebilir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 547).

Tüm sayılan bu belirtiler genellikle başka hastalık ve durumlarla da ilişkilendirilebilmektedir. Fakat iş yerinde yaşanan ve tükenmişliğe neden olabilecek durumlarla birlikte düşünüldüğünde bu belirtilerin tükenmişlik yaşayan bireylerde fiziksel olarak bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Genel Olarak Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri

Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri	
Yorgunluk ve bitkinlik	Kronik yorgunluk
Baş ağrıları	Solunum bozuklukları
Mide ve bağırsak hastalıkları	Uyku bozuklukları
Yüksek tansiyon ve Yüksek kolesterol	Kilo kaybı veya şişmanlık
Geçmeyen soğuk algınlıkları	Uyuşukluk
Kas hastalıkları	Dermatolojik rahatsızlıklar

Kaynak: Uysal, 2007:3

1.3.2 Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri

Tükenmişlik yaşayan bireylerde belirtiler sadece fiziksel değildir. Fizyolojik sağlık gibi psikolojik sağlık da tükenmişlikten etkilenmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin psikolojisi de bu durumla ilgili belirtileri gösterebilmektedir.

Engellenmişlik hissi ve sinirlilik hali, sabırsızlık, huzursuzluk ve tedirginlik hissi, özgüven azalması, başkalarına karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, işle alakalı ümitsizlik, ilgisizlik, aile içi problemlerde artış, yaşama karşı olumsuz tutum geliştirme, olumlu duygularda azalma, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşa, asılsız şüphe ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik gibi unsurlar tükenmişliğin psikolojik belirtileri arasındadır (Ardıç ve Polatlı, 2009: 73).

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri ve davranışsal belirtileri kişi ve çevresindekiler tarafından gözlemlenebilen ve kolay fark edilebilen belirtiler olmasına karşın, psikolojik belirtilerin fark edilmesi daha güçtür.

Tablo 2: Genel Olarak Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri

Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri	
Engellenmişlik hissi	Suçluluk, içerlemişlik, çaresizlik, yılgınlık
Korku ve kaygı	İlgisizlik
Alınganlık	Düşük kişisel başarı hissi
Belirgin üzüntü	Hayal kırıklığı
Duygusuz, ilgisiz görünüm	Depresyon
Paranoya	Konsantrasyon bozukluğu
Öz saygı ve öz güvende azalma	Endişe
Başarısızlık hissi	Aile içi sorunlarda artış

Kaynak: Uysal, 2007: 13

1.3.3 Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri

Tükenmişlik ilk olarak kişinin duygu ve düşünce yapısını etkiler. İş hayatında yaşadıklarından dolayı ortaya çıkan tükenmişlik duygusu, kişinin kendi içinde huzursuzluk yaşamasına sebep olur. Birey tükenmişlik sebebi ile içinde yaşadığı huzursuzluğu ilk zamanlarda bastırmaya ve çevresine hissettirmemeye çalışsa da tükenmişlik seviyesi yükseldiğinde, bu huzursuzluğun davranışlarına yansımasına engel olamaz.

Tablo 3: Genel Olarak Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri

Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri	
Ani sinirlenme ve aşırı tepki gösterme	Özsaygıyı kaybetme
Sinir atakları ve ağlama krizleri	Aile içi tartışmaların artması
Fazla duygusal ve kırılgan kişilik yapısının oluşması	Tütün ve alkol kullanmaya başlama ya da eskisine göre kullanımda artış
Kendisine ve çevresine karşı alaycı tavır sergileme	Her şeye karşı yabancılaşma

Kaynak: Dolgun, 2010: 287.

Belirtilen davranışların yanı sıra aynı zamanda tükenmişlik yaşayan kişiler yalnızlaşır veya çok az sayıda kişiyle görüşür. İşiyle ilgili iletişim kurduğu herkese

karşı sert tavırlar sergiler. Ayrıca gereksiz prosedürler öne sürerek iş yavaşlatma ve unutkanlık davranışları göstermektedir. Espri anlayışını kaybeder ve sürekli mutsuz olan biri haline gelir. Bunun sonucunda eğlenebileceği tüm aktiviteleri bırakarak daha pasif aktivitelerle vakit geçirir (Ongun, 2015: 30).

Zamanında fark edilip önlem alınmayan tükenmişlik belirtileri şiddetinde artış meydana gelmektedir. İlk başlarda yalnızca baş ağrısı, çabuk öfkelenme ve özgüvende azalma olarak gözlemlenebilen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı belirtilere dönüşmekte, hatta zaman zaman intiharla bile sonuçlanmaktadır (Koyuncu, 2001: 353).

1.4 Tükenmişliğe Neden Olan Unsurlar

Kişilerin yaşamış oldukları tükenmişlik duygusunun oluşumuna neden olan birçok unsur bulunmaktadır. Tükenmişlik iş yaşamından kaynaklı bir sendrom olsa dahi, tükenmişliğe sebep olan faktörleri sadece iş hayatıyla sınırlamak doğru olmamaktadır. İş yeri ve çalışma koşullarının etkisinin yanı sıra bireysel bazı unsurlar da tükenmişliğin ortaya çıkmasında önemli düzeyde rol almaktadır. Tükenmişlik duygusu çalışan bireylerin yaşayabilecekleri ve iş hayatıyla birlikte bireylerin sosyal yaşamlarını da önemli düzeyde etkileyen bir durumdur. Bununla birlikte aynı işyerinde benzer koşullar altında çalışan bireylerin aynı düzeyde tükenmişlik yaşamadıkları gözlemlenmektedir. Bu sebeplerden dolayı tükenmişlik duygusunun ortaya çıkması sadece örgütsel ya da iş ile ilgili faktörlere bağlanamaz. Her ne kadar örgütsel unsurlar tükenmişlik üzerinde önemli düzeyde paya sahip olsa da, kişisel faktörler de tükenmişliğin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır (Özer, 2010: 293).

Bu açıklamalar doğrultusunda, tükenmişlik ile ilgili çalışmalar da incelendiğinde tükenmişliğe neden olan unsurlar iki ana grupta toplanabilmektedir. Bu gruplar kişisel unsurlar ve örgütsel unsurlardır (Torun, 1995).

1.4.1 Tükenmişliğe Neden Olan Kişisel Unsurlar

İnsanların sahip oldukları kişisel özellikler tükenmişlik sendromunu ortaya çıkaracak unsurlar üzerinde etkilidir. Bireylerin içsel ve demografik olarak değişken özelliklere sahip olmaları, tükenmişliğin bazı kişilerde ortaya çıkmasına rağmen bazılarında ortaya çıkmamasının sebeplerindendir.

Tükenmişlik konusundaki kişisel farklılıkları açıklayan değişkenler; demografik faktörler, kişisel beklentiler ve kişilik özellikleri olarak üç grupta toplanabilir (Torun, 1995: 15).

1.4.1.1 Demografik Faktörler

Demografi, insan toplumunun belirli niteliklerini ölçen bilim dalına verilen isimdir. Yaş, cinsiyet, medeni durum vb. farklılıklar demografi bilimi altında incelenmektedir. Belirtilen nitelikler kişiden kişiye değişmektedir ve bunlara genel olarak demografik faktörler ya da demografik özellikler adı verilmektedir. İnsanların sahip oldukları demografik özellikler tükenmişlik üzerinde etkilidir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde aynı düzeyde işlerde çalışan insanların demografik özelliklerindeki farklılıklardan dolayı tükenmişlik düzeylerinin farklı olduğu görülmektedir.

Literatür incelendiğinde ilişki kurulan demografik özelliklerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu olduğu belirlenmiştir (Işıkhan, 2004).

Yaş: Tükenmişliğin ortaya çıkmasında yaş faktörünün etkili olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle genç ve yaşlı bireyler karşılaştırıldığında tükenmişlik düzeyinin anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan birçok araştırmada genç çalışanların, yaşlı çalışanlara göre daha çabuk tükendikleri ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi olarak ilerleyen yaşlarda kişilerin daha dengeli, olgun ve tükenmişliğe daha dirençli hale gelmeleri ile ifade edilebilir. Maslach (1982), ileri yaşlardaki çalışanların geçmiş dönemlerinde tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmaları sebebiyle, genç çalışanlara göre daha az tükenmişliğe maruz kalabileceklerini belirtmiştir (Sürgevil, 2006: 56).

Cinsiyet: Tükenmişlikle cinsiyet faktörü arasında diğer demografik faktörlere göre daha karmaşık bir ilişki görülmektedir. Kadınlar ve erkeklerin tükenmişlik duygusu yaşama düzeyleri birbirleri ile yaklaşık düzeydedir. Fakat tükenmişlik

boyutları açısından farklılaştıkları görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan ilk araştırmalarda cinsiyet ile duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ilişki görülmemektedir. Cinsiyet faktörünün, birçok araştırmada duyarsızlaşma boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür (Handelsman, 2012: 133). Daha sonra yapılan çalışmalarda ise kadınların duygusal tükenmişlik boyutunu erkeklerden daha fazla yaşadıkları, erkeklerin ise daha katı ve duyarsızlaşmaya daha yatkın oldukları belirlenmiştir (Demirbaş, 2006: 28).

Medeni Durum: Tükenmişlik ile medeni durum arasında da ilişki bulunmaktadır. En fazla tükenmişlik yaşayanlar bekâr çalışanlar olurken, en az evli çalışanlar tükenmişlik yaşamaktadırlar. Yapılan araştırmalar evliliğin tükenmişliği engelleyen bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. Maslach vd. (1996) tükenmişlik duygusunu bekâr olan gençlerin daha fazla yaşadıklarını belirlemişlerdir. Evlilik durumunun bireylere tükenmişlik karşısında destek olduğu söylenebilir. Evli insanlar kişilikleri bakımından dengeli, kararlı aynı zamanda daha olgun olabilmektedirler, ayrıca bir eş ve çocuk sahibi olmak ve onlarla ilgilenmek insanlara deneyim kazandırmaktadır. Aile bireylerinin desteğinin alınması kişiye işinin zorlukları ile mücadele edebilme gücünü verebilmektedir. Çalışan bireyin ailesinden gördüğü takdir ve beğeni, iş arkadaşlarından bu yönde beklentisini azaltırken, evlilik kişilerin ücret, kazanç gibi konularda daha dikkatli olmalarını sağlamaktadır (Güllüce, 2006: 25).

Eğitim: Eğitim düzeyi yüksek olan insanların yaşamdan beklentileri de yüksektir. Çok idealist olabilirler ve kendilerine büyük hedefler belirleyebilirler. Fakat iş yaşamındaki rolleri için iyi hazırlanmamışlarsa, hedefleri ile bu gerçekliğin uyuşmaması durumunda hayal kırıklığı ve tükenmişlik yaşayabilirler. Eğitim düzeyi daha düşük olan insanlar ise çok yüksek beklentilere sahip olmadıkları için hedefleri ile başarıları arasındaki fark nispeten daha azdır (Abacı, 2004: 17-18). Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatında stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması, eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmişliğin düşeceğine yönelik beklentilerin karşılanamamasına sebep olabilir (Maslach vd., 2001).

1.4.1.2 Kişisel Beklentiler

İnsanlar yaşamları boyunca çeşitli yönlerden beklenti içerisindedirler. Gerek sosyal hayatlarında gerekse iş yaşamlarında belirli beklentiler içinde bulunurlar. Çalışanlar yöneticilerinden, örgütlerinden ve bireysel çalışmalarından beklentiler içindedir ve bu beklentilerin tükenmişliğe önemli ölçüde katkıları vardır. Yüksek beklentilerin yanında, karşılanmamış beklentiler de tükenmişlik kaynağıdır (Cordes ve Dougherty, 1993).

Gerçekçi bir beklenti düzeyine sahip olmak; bireylerin kendileri hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları, bir başka ifade ile kendilerini iyi tanımaları ve çevre tarafından sunulmuş olan fırsat veya şartları görebilmeleri ile ilişkilidir. Çalışanlar yanlış değerlendirmeler ve algılamalar sonucunda gerçekçi olmayan beklentiler geliştirebilmektedir (Sürgevil, 2006: 54).

İş yaşamının başında olan bir bireyin, tükenmişlik yaşamasına neden olabilecek iki tür beklenti vardır: Başarı beklentileri ve organizasyonel beklentiler. Başarı beklentileri; kişinin müşterileriyle karşılaştığında, ulaşmayı arzuladığı başarıyla ilgilidir. Organizasyonel beklentiler ise, kişinin çalışabileceği meslek ve sistemlerin yapısı hakkındaki beklentileridir. Bireylerin işe yeni başladığında, müşterileri karşısında başarılı olma yönündeki beklentileri, onun aşırı miktarda duygusal enerji harcamasına sebep olur, bu da genellikle tükenmişlik yaşamakla sonuçlanır. Organizasyonel beklentiler de tükenmişliğe neden olmaktadır. Örnek olarak, örgütün tatmin edici olmayan gerçeklerini gören ve bu durumu değiştirmek için çaba harcayan biri için tükenmişlik yaşamak kaçınılmazdır (Jackson vd., 1986: 630-640) .

Kişisel beklentiler ile iş yaşamında tükenmişlik duygusu yaşamak arasında önemli düzeyde ilişki vardır. Her birey belirli beklentiler doğrultusunda iş yaşamını sürdürmektedir. Bu beklentiler karşılanmadığı takdirde tükenmişlik meydana gelebilmektedir. Beklentilerin çok yüksek olması ve bunların karşılığının bulunamaması durumunda bireyler tükenmişlik duygusuna kapılabilmektedirler. Bu doğrultuda çalışanlar iş yaşamından beklediklerini gözden geçirmek durumundadırlar. Karşılığını bulamayacak beklentilerden vazgeçmek ya da makul beklentilerin bile karşılanmadığı işyerinden ayrılmak tükenmişliğin önüne geçebilmek için atılabilecek adımlardır.

1.4.1.3 Kişilik Özellikleri

Kişilik yapısı bireylerin tükenmişlik duygusu yaşamalarında farklılık yaratan önemli etkenlerden biridir. İnsanların kişisel özellikleri benzer durumlar karşısında olmalarına rağmen bazılarının tükenme durumuna gelmesine sebep olurken bazılarının da daha az etkilenmelerini sağlamaktadır. Bir başka deyişle olumsuz bir durum karşısında hemen hemen her birey bundan negatif etkilense dahi etki düzeyi kişilik yapılarının farklı olmasından dolayı değişiklik göstermektedir. Bu da bazı kişilerin tükenmişlik yaşamasına rağmen bazılarının yaşamamasına açıklama getirmektedir.

Kişilik A ve B tipi olmak üzere iki türe sahiptir. A tipi kişilik yapısına sahip insanlar, aceleci, az sabırlı, fazla çalışmaya eğilimli ve mücadele etmeyi seven bir yapıya sahiptirler. Bu yapıdaki kişiler yemek yerken, yürürken ve konuşurken adeta zamana karşı yarışır gibi hep hızlı davranırlar. Buluşmalara ve toplantılara saatinden 5-10 dakika önce giderler, asla geç kalmaya katlanamazlar (Özarslan, 2011: 46). B tipi kişilik yapısına sahip insanlar ise, A tipi kişilik yapısına sahip insanların tersine daha rekabetten fazla hoşlanmayan, işine kendisini daha az veren ve zamana karşı daha az duyarlılık gösteren yapıdadırlar. Bu yapıdaki bireyler zamanla daha az çatışma halindedir ve hayata daha dengeli ve rahat yaklaşırlar. B tipi kişilik yapısına sahip insanlar, A tipi kişilik yapısına sahip insanlardan daha az başarılı olduğu söylenemez (Durna, 2005: 277-278).

Tükenmişlik yaşamaya neden olduğu öngörülen kişisel unsurlardan biri de A tipi kişilik yapısına sahip olmaktır. A tipi kişilik yapısındaki kişilerin sosyal destek düzeyleri sosyal etkileşimleri az olduğundan dolayı düşük seviyededir. Sosyal destekten yoksun kalma ise beraberinde iş stresi ile baş edebilme imkânını düşürmekte ve bunun sonucunda da tükenmişlik meydana gelmektedir (Sürgevil, 2006: 51).

Yalnızca teknik yeteneklere ihtiyaç duyulan işlerin aksine, insanlarla fazla ilişki kurmanın gerekli olduğu sektörlerde kişisel özellikler önemlidir. Sosyal psikolog olan ve tükenmişlik kavramının önemini ortaya koyan en önemli araştırmacıların başında gelen Christina Maslach'ın öğrencileri olan Maxine Gann ve Steve Heckman kişilik özelliklerinin tükenmişlik duygusu üzerine etkisi hakkında

yapmış oldukları çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır (Aktaran: Iwanicki, 1983: 30):

- Güçsüz kişilik yapısına sahip olan bireylerin tükenmişlik yaşama riski diğerlerine göre daha çoktur. Bu yapıdaki bireyler pasif, gergin, yakın ilişki geliştirmekten çekinen ve iş ilişkilerinde belirli limitler koymakta zorluk yaşayan insanlardır. Olayları kontrol edemezler; olaylar karşısında sürüklenirler. Ortamın taleplerine boyun eğdikleri için duygusal tükenmişlik riskleri güçlü yapıdaki insanlara göre yüksektir.
- Sabırsız ve hoşgörüsüz kişiliğe sahip olanlar tükenmişlikle mücadele etmede başarısız olmaktadırlar. Bu yapıdaki bir insan kolaylıkla kızıp, öfkelenebilir. Duygularını müşterilerinden gizlemede başarılı olamaz; müşterilerine kolayca duyarsızlaşır.
- Kendine güveni düşük, amaçsız, kararsız yapıda olan bireyler için tükenmişlik daha büyük bir sorun kaynağıdır. Bu yapıdaki bir birey, insanların beğeni ve takdirlerini alarak kendine olan güven açığını kapatmaya çalışır. Zorluklar karşısında kolaylıkla cesaretini yitirir, morali bozulur.

Sadece yukarıda sıralanan kişilik özelliklerine sahip kişilerin tükenmişlik yaşayacaklarını söylemek yanlış olur. Her insanın tükenmişlik yaşama ihtimali bulunmaktadır. Kişilerin yapısı, sorunların çözümü için kullandıkları yolları, duygularını yansıtma biçimleri, kontrol şekli yani kişilik tamamen tükenmişlik için önemli bir etkendir.

1.4.2 Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Unsurlar

İnsanların yaşadıkları tükenmişlikte kişisel unsurların etkili olduğu düzeyde, örgütsel unsurların da etkili olduğu belirtilmektedir. İnsanların yaşamının önemli bir kısmını geçirdiği iş ortamına ait özellikler ve örgütün politikasından kaynaklanan etkenler kişilerde tükenmişliğe neden olabilmektedir. Tükenmişlik iş ortamı ile kişinin etkileşiminin bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişlik kaynakları genellikle kişisel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmekte olup, tükenmişlik çözümlerinin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği görüşü ön plandadır (Leiter ve Maslach, 1988: 296).

Bireylerin yaşamış oldukları tükenmişlik duygusunun meydana gelmesinde etkili olan unsurlar hakkında literatürde farklı görüşler mevcuttur. Bunlar arasında en fazla kabul görmüş olan ise Maslach ve Leiter (1997) tarafından önerilen sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre tükenmişlik nedenleri olan örgütsel unsurlar; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak sıralanmış bulunmaktadır.

1.4.2.1 İş Yükü

Belirli bir zaman aralığında, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak tanımlanan iş yükü, iş hayatının önemli bir boyutudur. Örgütsel olarak bakıldığında verimlilik anlamına gelen iş yükü, kişisel bakış açısıyla, zaman ve enerji anlamına gelmektedir. Bu iki bakış açısının uzlaşması, iş ile ilgili ilişkilerin dengeli olarak devam ettirilmesinde temel unsurdur (Maslach ve Leiter, 1997: 38-39).

Bireyden kısıtlı zaman dilimi içerisinde işi bitirmesinin istenmesi, bireyin iş için gerekli niteliklere sahip olmaması ve işin standartlarının fazla yüksek olması anlamına gelen aşırı iş yükü, tükenmişliğin başlıca nedenleri arasında yer almaktadır. Kişilerin aşırı iş yükü sebebiyle işine çok fazla zaman ayırmak zorunda kalmaları, aynı zamanda birden fazla iş verilmesi işlerin karmaşıklaşmasına neden olur ve bu yoğun işler kişilere ağır gelmektedir. İnsanlarla yüz yüze iletişim gerektiren işlerin birçoğunda bu sorun yaşanmaktadır. Oluşabilecek tükenmişlik yapılan işin verimini, kalitesini ve iş arkadaşları arasındaki ilişkilere zarar verebilir (Çınar, 2016: 10).

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalarda iş yükünün artmasıyla birlikte tükenme durumunun da arttığı gözlemlenmiştir. Aşırı iş yükü olması bireyleri tükenmişlik yaşamaya yönelten en önemli örgütsel faktörlerden biridir.

1.4.2.2 Kontrol

Bireyin iş ile ilgili "seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı" olarak ifade edilebilir. Çalışanların yaptıkları iş konusundaki bilgi ve tecrübelerini kullanma fırsatlarının olması ve kararlara katılmalarının sağlanması, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini kuvvetlendirir. Kontrolde uyumsuzluk çoğunlukla, yetersizlik veya tükenmişliğin bir boyutu olan düşük kişisel başarı hissi ile ilişkilidir. Kontroldeki uyumsuzluklar genellikle bireylerin işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerindeki yetersiz kontrolü veya bireyin işini devam ettirirken inandığı en etkili tarzın yetersiz otoriteye

sahip oluşu şeklinde meydana gelmektedir. İşteki sorumluluk düzeylerine boğulan bireyler, aşırı iş yüküne ek olarak kontrol konusunda da krize dönüşebilecek bir sorun yaşayabilirler. Bu uyumsuzluk, bireyin otoritesinin üzerinde ve onu aşan sorumluluğunu yansıtmaktadır (Maslach vd., 2001).

Beemsterboer ve Baum'a (1984) göre çalışan ile iş arasında, kontrol açısından uyum, kişinin amaçlarıyla, iş ortamının kişiye sağladığı özerklik arasındaki tutarlılığın bir göstergesidir. İşletmede çalışanların işi etkileyecek kararlara aktif olarak katılması, bireyin kendini özerk olarak hissetmesi yakın ilişkiler kurmasına ve farkındalığının artmasına katkı sağlayacaktır (Aktaran: Sürgevil, 2006). Bireylerin tükenmişlik duygusu yaşamalarında iş hayatındaki kontrol eksikliğinin de etkili olduğu belirtilmektedir.

1.4.2.3 Ödüller

Ödüllendirme, bireylerin örgüte yapmış oldukları katkılardan dolayı, onların hem maddi olarak hem de sosyal açıdan takdir edilmesidir (Leiter ve Maslach, 2003: 2). Ödül, çalışanların ücret ve maaşlarında artış, üstleri tarafından övülmeleri, takdir edilmeleri, iş güvenliklerinin sağlanması, terfi ettirilmeleri, sorumluluklarının arttırılması, çalışma koşullarının değiştirilmesi, önemli kararlara ve bilgiye ortak edilmeleri, daha önemli görevler verilmesi gibi hususları kapsamaktadır (Koçel, 2010: 49). Bireylerin çalışma yaşamında ve motivasyonlarında ödüller önemli bir yere sahiptir.

Örgüt çalışanlarına yönelik olarak çalışmalarına uygun ödüllerin yoksunluğu bir uyumsuzluk meydana getirmektedir. Bireyler kendi başarıları ile orantılı olmadığına inandığı ücret ve faydaların varlığı, yeterli olmayan maddi ödüllerin varlığını ortaya koymaktadır. Bireyin fazla çalışmasının yok sayılması, aynı zamanda başkaları tarafından takdir görmemesi durumu ise daha önemli olan sosyal ödüllerin olmadığını ya da eksikliğini ortaya koymaktadır. Kabul edilme eksikliği ise, hem işi hem de çalışanları değersizleştirmektedir. Ödüllerin yeterli olmayışı, kişilerde işe yaramadıkları duygusunu geliştirdiği için, bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 414).

Ödüllendirme esnasında üzerinde durulması gereken en önemli konu çalışanların ortaya koymuş oldukları emeğin karşılığında bekledikleri ödülün dengeli

olmasıdır. Bu dengenin sağlanmaması durumunda işletme içerisinde huzursuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Hak ettiğinden daha fazla ödül verilen çalışan kendini şanslı hissederken, emeğinin karşılığından daha az ve ya hiç ödül alamayan çalışanlar ise kendilerini değersiz hissetmeye başlar. Bu nedenlerden ötürü üst yönetim bireylerin hak ettiği maddi ve manevi uygun ödüllendirmeyi gerçekleştirmelidir. Uygun ödüllendirme yapılmadığı durumlarda çalışanlarda motivasyon eksikliği, stres, iş doyumsuzluğu, değersizlik ve tükenmişlik görülebilir (Günay, 2016: 70).

1.4.2.4 Aidiyet

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü basamakta yer alan ait olma ihtiyacı, çalışanların iş yerlerinde de bu ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini açıklar. Kişiler iş ortamında, bireysel olmak yerine grup üyesi olmayı ve grup dinamiğinden faydalanmayı bir güvence olarak algılamaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar sosyal birer varlık olmalarından dolayı, bir topluluğa ait olma ve diğer insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı hissederler. Bu sebeple örgütlerde çalışma grupları hem çalışanlar, hem de örgüt için oldukça büyük öneme sahiptir (Silah, 2001: 469). Aidiyet duygusu, örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini ifade etmektedir. Kişiler sosyal destek ve işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları grupların içinde bulunmaktadırlar (Leiter ve Maslach, 2003: 2).

Kişilerin işyerlerinde diğerleriyle olan olumlu duygularını kaybettiklerinde uyumsuzluk meydana gelmektedir. Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyum; bireylerin birbirleriyle destekleyici ilişkiler içinde olmasının ve işyerinde birlik, beraberlik duygularının hâkim olduğunun bir göstergesidir. Bireyler gruplar içinde gelişirler ve sevip saygı duydukları kişilerden gururlandırıcı sözler duydukça, o kişilerle eğlendikçe ve mutluluğunu paylaştıkça en verimli şekilde çalışırlar. Ne yazık ki, bazı işlerde kişiler diğerlerinden ayrılmış ve kişisel olmayan sosyal bağlantı gerçekleştirmektedirler. Bununla birlikte, grup ve örgütler için en yıkıcı hasar veren unsur, işteki kronik ve çözümlenmemiş çatışmalardır. Bazı çatışmalar, sürekli olarak düşmanlık gibi olumsuz duyguları oluşturarak sosyal destek olasılığını azaltır (Maslach vd., 2001: 414).

1.4.2.5 Adalet

Çalışanların tükenmişlik duygusu yaşamalarına etki eden örgütsel faktörlerden biri olan adalet en genel haliyle "hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi" anlamına gelmektedir. Adalet, kavramsal açıdan insan davranışlarını ahlaki yönden inceleyen ve aynı zamanda eleştiren bir düşünceyi de kapsamaktadır (Titrek, 2009: 552). Çalışana değer verme, önemli olduğunun hissettirilmesi adalet duygusunu geliştirecektir. Bir işyerinin adaletli olarak algılanması için üç unsur olmalıdır: 1) Güven, 2) Açıklık ve 3) Saygı. Bu unsurlar iş görenin işe katılımını sağlamada büyük bir öneme sahiptir. Bu üç unsurun yetersiz olması örgüt çalışanları üzerinde tükenmişliği körükleyecek etkiler oluşturur. Örgütte birlik duygusu oluşturulursa, çalışanlar ortak projelerde kendi görevlerini yerine getirirken diğer çalışanlara güvenirler ve birbirlerine karşılıklı saygı gösterirler. Adaletin güven, açıklık ve saygı olarak belirlenmiş üç unsuru, çalışanların işle bütünleşmesini sürdürebilmesi için gereklidir. Bu unsurlarda yetersizlik mevcut olduğu durumda çalışanları doğrudan doğruya tükenmişliğe maruz bırakabilir (Maslach ve Leiter, 1997: 52).

Bir örgütte adalet algısındaki olumsuzluk; tükenmişlik açısından iki şekilde etkili olmaktadır. Birinci olarak, adaletsiz bir örgüt algısı, tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme boyutunu; ikinci olarak da, yine tükenmişlik boyutlarından olan örgüte karşı duyarsızlaşmayı körükler (Sürgevil, 2006: 77-78).

1.4.2.6 Değerler

Değer, "hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler" olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2005: 123). Bireyin işi ile ilgili davranışı üzerinde etkileye sahip olan üstün duygu, inanç ve yüksek düzeyli bilişlerini içeren bir kavramdır. Bu sebeple bireyin iş ile kurduğu ilişkinin en temelinde değerler yer almaktadır, işe bağlılığı ve motivasyonu belirleyen unsurdur (Sürgevil, 2006: 79). Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşanmasına sebep olan unsurlar arasında çatışma vardır. Değerler, çatışmaların çözümü için başvurulacak önemli kaynaklardan biridir (Leiter ve Maslach, 2003: 104). Örgütsel değerler ile kişisel değerler arasında farklılık olduğu durumlarda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 139).

Literatür incelendiğinde yukarıda sayılanların dışında tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olan, örgütsel faktörler şöyle sıralanabilir (Torun, 1997: 48).

- Sorumluluk ve yetki dengesizliği
- Profesyonellikten uzak yönetim anlayışı
- Etkin bir kontrol sisteminin olmaması, geri bildirim verilmemesi
- Örgüt içinde arkadaşça olmayan, rekabete dayalı ilişkiler
- Dinlenme ihtiyacının karşılanmasına uygun ortamların olmaması
- Yöneticilerin gerçekçi olmayan beklentileri
- İş ortamının güvenilir olmaması
- İş ortamında çalışanlara karşı eşit davranılmaması
- İş arkadaşları arasında paylaşımın az olması
- Çalışanların karar verme-insiyatif kullanma yetkilerinin olmaması
- Düşük motivasyonlu kişilerle çalışma
- Kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması ve rol belirsizliği

1.5 Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik duygusunun meydana gelmesi hem çalışanları hem de örgütleri olumsuz etkilediğinden dolayı ilk ortaya çıkarıldığı günden itibaren birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Örgütlerdeki personel devir hızını arttırması, çalışanların yaşam kalitesini düşürmesi ve toplumsal zararlarından dolayı tükenmişlik, önüne geçilmesi gereken unsurlardan biri halini almıştır. Çalışanlar ve örgütler için bu kadar önemli olan bir konu doğal olarak araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Tükenmişlik sendromunu inceleyen birçok araştırmacı kendi bakış açılarına göre farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Tükenmişlik ile ilgili oluşturulan yaklaşımlardan en çok kabul görenler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.5.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cary Cherniss, 1980 yılında tükenmişlik ile ilgili süreç bazında ilk modeli geliştiren araştırmacıdır. Cherniss; ruh sağlığı görevlileri, halk sağlığı görevlileri ve lise öğretmenliği gibi meslek mensupları arasındaki gerginliğin çıkış noktasını ortaya çıkarmayı amaç edinmiştir. Çalışma ortamındaki gerginlikler genellikle; güvensizlik, örgütsel çatışma, katı rol yapısı, ketum sosyal etkileşimler ve değişmeyen iş

yöntemleri olarak ele alınmıştır (Hazell, 2010: 22-25). Cherniss tükenmişliği, işten kaynaklanan stresörlere bir tepki olarak gerçekleşen, üstesinden gelebilme davranışlarını kapsayan ve iş ile psikolojik bağlantıyı bitirmeyle sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamıştır. Cherniss'e göre, iş ile ilgili talepler ve işin gerektirdikleri, bireylerin sahip oldukları kaynakların üstüne çıktığı zaman stres ortaya çıkmaktadır. Strese karşı bireyin başa çıkma çabaları ve yetenekleri sonuca ulaşamamakta ve üstesinden gelebilme potansiyelinin ortaya çıkamayışı olarak vurgulamaktadır. Tükenmişlik duygusuna kapılan kişi, işine olan ilgisini ve bağlılığını kaybederek gayret göstermekten vazgeçip, üretkenliği ortadan kalkmakta, bireysel ilişkilerde olumsuz duygular geliştirip karmaşık bir sürecin içine girmektedir. Tükenmiş hale gelen birey, strese bağlı olarak iş doyumu yaşayamamakta ve psikolojik olarak geri çekilme tepkisinin yer aldığı durum ortaya çıkmaktadır (Cherniss, 1980).

Cherniss'in tükenmişlik yaklaşımında tükenmişlikle ilişkili faktörler, iş yükü, teşvik, otonomi, sosyal izolasyon ve liderlik olarak ortaya konulmuş ve çalışma ortamı, kişilik, stres kaynakları ve tutum değişiklikleri olmak üzere dört ana unsur tanımlanmaktadır. Tükenmişlik üç aşamalı bir süreç olarak meydana gelmektedir (Hazell, 2010: 22-25):

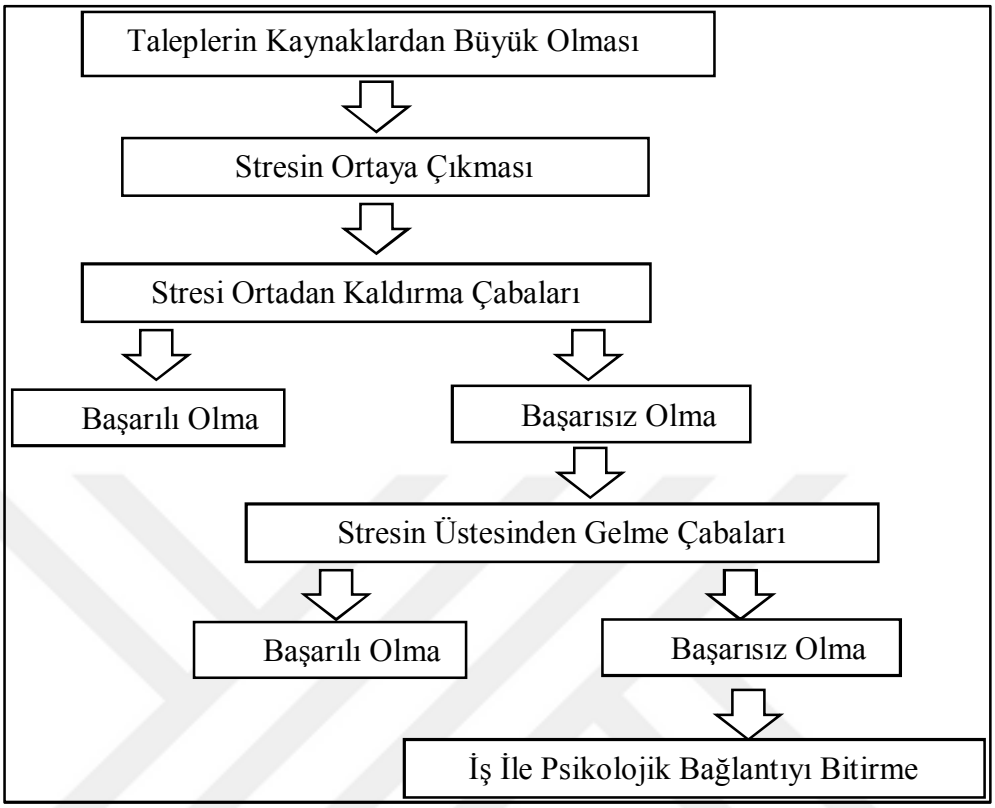
1) Stres

2) Gerginlik

3) Savunma stratejisidir.

Cherniss tükenmişlik modeli aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanabilir.

Şekil 1: Cherniss Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Sürgevil, 2006.

Şekil 1'de görüldüğü gibi örgüt tarafından bireyden beklenen unsurlar bireyin bunları karşılamak için sahip olduğu kaynaklardan fazla olduğu zaman stres ortaya çıkmaktadır. Birey ilk olarak strese sebep olan unsurları ortadan kaldırmak için çaba gösterir. Bu çabalarında başarısız olması durumunda stresin üstesinden gelebilmek için çaba sarf eder. Çabaları sonuçsuz kalırsa bu durumda işi ve örgütü ile psikolojik bağlılığı ortadan kalkacaktır.

1.5.2 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Bir başka tükenmişlik modeli de Edelwich ve Brodsky (1980) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre diğer insanlara yardım sağlayan mesleklere sahip olan çalışanlarda tükenmişlik, "yeterli olmayan eğitim, iş ve müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret gibi çalışma şartlarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçların sürekli olarak yitirilmesi" olarak tanımlanmıştır. Edelwich ve Brodsky (1980), tükenmişliğin birbirini izleyen, belirlenebilir aşamalardan geçen bir süreç sonunda ortaya çıktığını ve idealist coşku, durgunlaşma,

engellenme ve duygusuzlaşma (apati) olmak üzere dört evrede gerçekleştiğini belirlemişlerdir. Bu aşmalar aşağıdaki gibi dört aşamada belirtilmiştir (Saçlı, 2011: 11):

İdealist Coşku Evresi: Şevk, istek, heves, coşku ve işe bağlılık olarak da adlandırılabilen bu evre, genellikle iş hayatına yeni başlamış kişilerde izlenen; fazla enerji, aşırı beklenti ve gerçek dışı düşlere, iş ile ilgili amaçlara varabilmek için fazla motivasyona sahip olunan evredir (Polatçı, 2007).

Bireyin çabalarına yönelik takdir ve övgüler bireyin bu motivasyonun devam etmesini sağlar. Fakat çalışma hayatında gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler ve hükümler karşısında amaçlarla ilgili sorunlar meydana gelir. Aynı zamanda çabalara karşılık olarak beklenen övgü ve takdir karşılanmaması da bu duruma ilave edildiğinde hayal kırıklıkları ortaya çıkmaktadır (Akten, 2007). Yüksek motivasyon ve aşırı istekle çalışan birey, bu özverisinin karşılığında beklediği takdiri göremediği zaman ortaya çıkan hayal kırıklığının etkisinde kalır. Bunun sonucunda tükenmişliğin bir diğer evresi olan durgunlaşma ortaya çıkar.

Durgunlaşma Evresi: İdealist coşku evresinde sergilediği gayretlerinden beklediği sonuçların alınamamasının etkisiyle birey bitkinlik yaşamaya başlar. Bu evrede işinin, idealist coşku evresinde gösterdiği çaba ve gayreti hak etmediği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Çalışma enerjisi ve motivasyonu düşer, hayal kırıklıkları artar ve işi ile ilgili soğukluk yaşamaya başlar. Birey iş haricinde kazanç sağlama, eğlence, dinlenme ve hobi gibi faaliyetleri iş ile ilgili ideal ve amaçlara tercih etmeye başlayacaktır (Akten, 2007).

Durgunlaşma evresindeki birey ilk başlardaki heyecanını yitirmiştir. İşi ile ilgili hayal kırıklığı ve beklediği unsurların ortaya çıkmaması ile birlikte artık içindeki umutları ortadan kalkmaya başlamıştır. Bunun sonucunda eskisine göre çok daha yavaş çalışır ve kalan enerjisini iş dışındaki unsurlara aktarmaya başlar.

Engellenme Evresi: Durgunlaşma evresinden sonra birey işine devam edip etmeme konusunda düşünceye girdiği dönem engellenme evresi olarak adlandırılmaktadır. Zaman geçtikçe, çalışan bireyde, mesleğine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşüncesi ortaya çıkar. Engellenme evresinde birey iki farklı sınırlamayla karşılaşır. Bunlar; hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini

gideremeyerek engellenmesi ve çalışanın hizmet verdiklerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kendi ihtiyaçlarını hiçe saymasıdır (Polatçı, 2007).

Engellenme evresinde olan kişiler işten kaynaklı sebepler neticesinde kısıtlandıklarını düşünürler. Engellenme, bireyin kendi gereksinimlerini karşılayamaması ve işinden dolayı taviz vermesinden kaynaklanır. Bu evredeki kişiler içine kapanık bir ruh haline bürünür ve çevresiyle uyumsuzluklar yaşamaya başlar.

Duygusuzlaşma (Apati) Evresi: Tükenmişliğin son evresi duygusuzlaşma evresidir. Çevre ile anormal derecede ilgisizlik, duygusuzluk, kayıtsızlık olarak açıklanan apati, engellendiğini hisseden bireylerin zamanla bu engellenmeye verdiği tepki olarak ortaya çıkmaktadır.

Duygusal kopmalar, işe bağlılığın tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç kalma, müşterilerle kısa görüşmeler yapma, mücadeleden vazgeçme, robotlaşma ve mümkün mertebede rutinlerin devam etmesi şeklinde davranışların ortaya çıktığı evredir. Kendini güvende hissetme duygusu birey için en önemli unsur haline gelir. Bunun etkisiyle birey işsiz kalmamak için mesleğini yapmayı sürdürür, meslek değiştirmek için geç kaldığına inanır, riske girmek istemez. Başkalarını hor görme, aşağılama, küçük görme biçimindeki davranışları da hizmet verdiği kişilerin hak ettiklerine inanır ve çevresini inandırmaya çalışır. Bu davranışlarının devam etmesiyle birlikte soğuk, ilgisiz ve katı bir imaj veren bu bireyler, ilerleyen zamanlarda özel hayatlarında da sorunlar yaşayabilirler. Bu süreç sonunda bireyler genellikle yalnızlaşırlar. Bu evrede birey güvenli pozisyonunu koruma amacıyla en düşük seviyede iş yapacak ve her türlü mücadeleden kaçınacaktır.

Duygusuzlaşma aşamasına geçmeden önce bazı bireyler engellenme evresinde çeşitli mücadele davranışları sergileyebilmektedirler. Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Girgin, 1995: 19-20).

Adaptif (Uyum Gösteren) Mücadele: Engellenen birey, kendi şartları ile iş şartları arasında denge oluşturma sayesinde ortama uyum sağlama gayreti sonucunda tükenmişlikten kurtulma mücadelesi sergileyebilir.

Maladaptif Mücadele: Engellendiğini reddederek ya da görmezden gelme yoluyla daha fazla çaba harcayarak ve daha uzun mesai yaparak sorunu çözebilmek düşüncesiyle gerçekleştirdiği mücadeledir.

Durumdan Kendini Çekme: Kişinin engellenme sonucunda işini yaparken son derece katı, duyarsız ve robotlaşmış davranışlar göstererek işini yalnızca teknik boyutta sürdürmesidir.

1.5.3 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman kendilerinden önce ortaya konulmuş olan tükenmişlik tanımlamaların bir araya getirerek ve içerik analizini temel alarak bir tükenmişlik kavramını "kronik, duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır" şeklinde tanımlamışlardır. Yapmış oldukları tükenmişlik tanımında belirtmiş oldukları üç bileşen; duygusal tükenme, fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve duyarsızlaşmayı içeren davranışlardır. Tükenmişliğin üç bileşeni, yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, duyuşsal ve bilişsel belirtiler ve davranışsal belirtiler olarak açıklanan üç büyük stres belirtisini ifade etmektedir (Sürgevil, 2006).

Perlman ve Hartman modeli, kişisel özelliklerin ve sosyal çevrenin, tükenmenin etkisi ve tükenmişlik algılanmasında etkili olduğunu göstermektedir. Stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yolları etkilemektedir. Yaklaşımın dört aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar (Sılığ, 2003: 17);

1. Durumun Strese Götürme Derecesi: Bu aşama hangi durum veya durumların strese sebep olduğunu gösteren aşamadır. Algılanan veya gerçek örgütsel istekleri karşılamakta yeterli olmayan bireysel beceri ve yetenekler ve bireyin beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerleri ile örtüşmeyen işi olmak üzere strese sebep olan iki durum vardır.

2. Algılanan Stres Düzeyi: Strese sebep olan durumlar her bireyde aynı seviyede stres oluşturmazlar. Bu farklılığın sebebi kişinin stresi algılama düzeyidir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, örgütsel ve rol değişkenlerine, kişilik ve geçmiş özelliklerine bağlıdır.

3. Strese Verilen Tepki: Strese karşı oluşturulan tepki farklılık arz edebilmektedir. Temelde fiziksel, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç çeşit stres tepkisi mevcuttur. Bireylerin strese karşı bu tepkilerden hangisi veya hangilerini vereceği kişisel ve örgütsel değişkenlere göre farklılık gösterecektir.

4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Birey yaşamış olduğu stresin sonucunda iş doyumsuzluğu ve işten uzaklaşma, fiziksel ve ruhsal sağlıkta bozulma, işten ayrılma

veya işten çıkartılma gibi durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu aşamada kronik duygusal stresin yaşanması sonucunda bireyin stresi tükenmişliğe dönüşebilmektedir.

Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli, bireylerin kişisel ve çevresel değişkenlerini birlikte ele alan bir modeldir. Tükenmişlikle başa çıkabilmek için bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresinin önemini vurgulamaktadır.

1.5.4 Pines Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik üzerine çalışma yapan ve literatüre model kazandıran bir başka araştırmacı ise Ayala M. PINES olmuştur. Kırgızistan doğumlu bir psikolog olan Pines, tükenmişliğe varoluş açısından bakmayı tercih etmiştir. Bu açıdan bakıldığında Pines, tükenmişliğin temelinde, insanların yaptıkları şeylerin faydalı ve önemli olduğu, yaşadıkları hayatın bir anlamı olduğuna inanma gereksinimleri ve bu gereksinimlerin karşılanmamasının verdiği olumsuz durumlar olduğunu savunmuştur. İşlerinin aynı zamanda varoluşlarını anlamlı kıldığını düşünen kişiler, çalışma hayatlarında yüksek hedef ve beklentilere sahip, idealist ve aynı zamanda yüksek motivasyonla çalışmaktadırlar. Yapmış oldukları işlerine varoluş sebebi anlamını yükleyen kişiler, başarısız olduklarında ya da bunu hissettiklerinde, umutları ortadan kaybolur, yapmış oldukları işin anlamsız ve değersiz olduğunu düşünür, çaresiz ve tükenmiş olarak hissetmeye başlarlar (Pines ve Keinan, 2005: 626).

Pines modelinde tükenmişliği "Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu" şeklinde tanımlamıştır. Bu modelde göre tükenmişlik üç boyutundan oluşmaktadır. İlk boyut olan fiziksel bitkinlik; enerji tükenmesine bağlı olarak kronik yorgunluğu ve güçsüzlüğü ifade edilmektedir. Duygusal bitkinlik tükenmişliğin ikinci boyutunu; çaresiz, umutsuz, aldanmış hissetme, depresyon ve hayal kırıklığı yaşama şeklinde oluşturmaktadır. Son ve üçüncü boyut ise zihinsel bitkinliktir ve insanın kendisine, işine, diğer kişilere ve hayata yönelik negatif tutumlar sergilemesi şeklinde nitelendirilmektedir (Sürgevil, 2006: 29).

Pines (2000)'e göre çalışma ve meslek hayatında yüksek seviyede olan beklentilerin nedenleri arasında bireyin çocukluğunda örselenmiş ve çözümlenememiş çatışmalar yer almaktadır. Çocuklukta doyurulamamış ihtiyaçları

karşılama fırsatı, beklentilerin karşılanma çabası ve doyum arayışı meslek hayatında elde edilecek başarılar sayesinde giderilebilir. Fakat tam aksine beklentilerin karşılanamaması, başarısızlık ve düşük iş doyumu sebebiyle körüklenen çocukluk travmalarının etkisiyle bireydeki tükenmişlik riskini artıracaktır. Bu modelde güdülenme kavramı fazlasıyla önemlidir. Güdülenme düzeyi fazla olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algıladıklarında, genellikle beklentilerini gerçekleştirir ve hedeflerine ulaşırlar. Bu durum bireylerin kendilerini önemli hissetmelerine ve çalışma hayatının ilk evrelerindeki güdülerinin pekişmesini sağlar. Bireysel anlamda yüksek güdülenmeye sahip olan bireyler, destek ve ödül anlamında yetersiz olan iş ortamlarında, genellikle başarılı olmak için gerekli fırsatları bulamazlar. Bu bireyler işyerinden güdülenme almaz ise tükenmişlik yaşayabilmektedir. Bu süreç ortaya çıktıktan sonra tükenmişlik duygusu, bireyin güdülenme düzeyini zamanla azaltır ve bazılarında işten ayrılma ve hatta mesleği tamamen bırakma olarak sonuçlanabilmektedir (Aktaran: Özgen, 2007: 117).

Pines tarafından oluşturulan modelde, hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici veya tamamen engelleyici durumda olmadığını ortaya koymuştur. Tükenmişliğin ortaya çıkma ihtimalinin, destekleyici ve engelleyici ögeler arasındaki dengenin kurulup kurulamamasına göre değişiklik göstereceğini belirtmektedir. Destekler veya engeller bireylerin algılamasına göre değişiklik göstermesinden dolayı aynı ortamda çalışan kişilerin tükenmişlik yaşama durumları da farklılık gösterebilmektedir (Ok, 2002: 42). Pines, bireylerin işinde kendilerini önemli hissetme durumları ile tükenmişlik duygusu yaşamaları arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu savunmuştur. Pines, çalışanların yeterli güce ve kaynağa sahip olmamalarının tükenmişliğin temel nedeni olduğunu belirtmiştir (Pines ve Keinan, 2005: 626-627). Pines tarafından geliştirilmiş ve araştırmalarda Maslach tükenmişlik ölçeğinden sonra en fazla kullanılan tükenmişlik ölçeği bulunmaktadır.

1.5.5 Meier Tükenmişlik Modeli

Bandura tarafından öne sürülen “kendini yeterli bulma/ öz yeterlilik (self efficacy)” modeli ile bağdaşan Scott Meier’in tükenmişlik modeli farklı boyutları kapsayan yeni bir yaklaşım öne sürmektedir. Meier tükenmişliği; "Bireyin; iş ile ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük iken, ceza beklentilerinin çok yüksek

olduğu; pekiştiricileri kontrol edebilme açısından ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gerekli olan davranışları yapmakla ilgili öz yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur" şeklinde tanımlamaktadır (Meier, 1983: 901). Bulundukları alanı kontrol altına alabilme, arzulu olduğu alanlarda hedefi ile ilgili kişisel yeterliliğe sahip olabilme, kariyerini basamak basamak çıkarak gerçekleştirebilme gibi potansiyelleri olan ve olumlu yönlere odaklanma, bilişsel dünyasını olumlu düşünmeye dönüştürebilme ve güçlü uyum sağlayabilme becerileri olan bireyler öz yeterliliği yüksek olan bireylerdir (Bandura, 1997). Görüldüğü gibi Bandura'nın öz yeterlilik kavramı tanımıyla Meier'in tükenmişlik kavramı tanımı birbiri ile örtüşmektedir.

Scott Meier'in tükenmişlik tanımı üç unsura vurgu yapmaktadır. Bunlar (Başören, 2005: 6);

1. İş ile ilgili olumlu pekiştirici davranış beklentisinin düşük, ceza beklentisinin yüksek olması,

2. Var olan pekiştirici unsurları kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması,

3. Pekiştirici unsurları kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, öz yeterlilik beklentilerinin düşük olmasıdır.

Meier'e ait tükenmişlik modelinde; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olarak üzere dört boyut bulunmaktadır (Meier, 1983: 902).

Pekiştirme Beklentileri: Çalışma hayatının kişilerin örtülü veya açık amaçlarını karşılama düzeyi ile ilgili olan beklentilerdir. Bu beklentiler karşılık bulamadığı durumlarda birey işten hoşnutsuzluk duymaya başlamakta ve bununla birlikte tükenmişlik duygusu belirmektedir. Algılamalar bireyden bireye farklılık gösterdiği için bu da dolayısıyla çalışma hayatının sonuçlarını da kişiden kişiye değiştirmektedir. Örnek olarak bir çalışan iş yerinde katı kurallar olmasını isterken başka bir çalışan daha esnek çalışma şartlarını isteyebilir. Bu çalışanların istedikleri çalışma ortamı olduğunda işlerinden doyum sağlayabilirlerken bu ortamları bulamadıklarında doyum sağlayamaz ve iş memnuniyetleri düşer.

Sonuç Beklentileri: Belirli sonuçlara yol açan davranışlar ile ilgili betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri belli sonuçların istenen beklentileri

karşılayıp karşılayamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri ise hangi davranışların o sonuçları elde edebilmek için gerektiğini açıklamaktadır. Birey geçmiş tecrübelerinden yola çıkarak bazı davranışların belirli bazı sonuçları ortaya çıkaracağını tecrübe etmekte ve bu sonucu genellemeye yönelmektedir. Pekiştirme beklentisi sonucun çalışan için değerini vurgulamakta iken, sonuç beklentisi ise sonuç için gereken davranışları vurgulamaktadır (Sarıkaya, 2007: 38).

Yeterlilik beklentileri: Bu beklentiler, istenilen sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapabilmek için kişisel yeterliliği açıklamak için kullanılmaktadır. Bireyin istenen sonuçlara ulaşmada gerekli davranışları başarılı bir şekilde uygulama kapasitesini ifade etmektedir. Bandura, sonuç beklentileri ve yeterlilik beklentileri arasındaki farkı vurgulamaktadır. Sonuç beklentileri ve yeterlilik beklentileri arasındaki ayrım unsuru, bilmek ve yapmak arasındaki fark olarak açıklanabilir. İsteyip arzu duydukları bir işi yapabilmek için gerekli kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen bireyler tükenmişlik duygusu yaşayabilmektedirler (Sürgevil, 2006: 34). Bir işi nasıl yerine getireceğini bilen kişiler bu işi yapamayacaklarını düşündüklerinde kendilerini yetersiz görmektedirler ve bunun sonucunda tükenmişlik ortaya çıkmaktadır.

Bağlamsal Bilgi İşleme Süreci: Bireylerin iş hayatı, çevrelerine karşı hissettikleri duygular, neler düşündükleri, ne şekilde davrandıkları, bireyin beklentileri öğrenmesi, sürdürmesi, değiştirmesi ve kişisel inançlar gibi bilişsel unsurların tükenmişliği nasıl etkilediği ele alınan bu boyut, Meier'in tükenmişlik modelindeki en kapsamlı boyuttur. Bağlamsal işleme, bireyin davranışları anlamlandırma ve bilişsel süreçleriyle ilgilidir. Meier (1983)'e göre insanların iş çevresine tepki olarak hissettikleri, düşündükleri ve ne şekilde davrandıkları ile bireyin tükenmişlik duygusu yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel unsurların etkisinin ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır.

Meier tükenmişlik modeli, çalışma hayatında bireylerin sahip oldukları beklentileri ve bu beklentilerin karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkan sonuçları ortaya koymaktadır. Bu modele göre her birey diğerlerinden farklı beklentilere sahip olabilirler ve iş hayatında bu beklentilerin karşılanmasını isterler. Beklentiler karşılandığında iş doyumu yüksek olurken, beklentiler karşılık bulmadığında

doyumsuzluk, memnuniyetsizlik ve dolayısı ile tükenmişlik duygusu ortaya çıkmaktadır.

1.5.6 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Eric Erikson'un 1950 yılında geliştirdiği kişilik gelişimi kuramından yola çıkarak Suran ve Sheridan gözleme ve tecrübeye dayalı bir tükenmişlik modeli oluşturmuşlardır. Bu model her biri tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olan yaşam tarzını belirten 4 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla rol karmaşası, yeterlilik- yetersizlik, verimlilik- durgunluk ve yeniden bağlanma- hayal kırıklığı aşamalarıdır. Suran ve Sheridan, kişinin işinde aradığı anlamlılığı bulamamasıyla tükenmişliğin ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Dane, 2002: 13). Bu modelin bireye tükenmişlikle başa çıkmada yardımcı olabilecek tavsiyeleri de içeren aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Sürgevil, 2006: 35).

Kimlik-Rol Karmaşası Aşaması: Kariyer gelişimi ile ilgili düşüncelerin etkin olarak ortaya çıkması, lise son sınıfta ve üniversitenin ilk yıllarında olmaktadır. Hangi mesleğin seçilmesi gerektiği sorusu ön plana çıkan ilk düşüncedir. Bu sorunun cevaplanması; kişinin psikolog, avukat veya doktor olması gibi hem meslek seçimine, hem de bu mesleklerin kişiye para ve finansal başarı, güç, etki gibi yol gösteren ilk hislere dayanmaktadır (Sürgevil, 2006: 36). Mesleki eğitim ile kişisel gelişim bir arada ele alınmalıdır. Çalışanda kimlik, "tüm benliğimle ben kimim?" sorusunun cevabını öğrenme sürecidir. İş hayatına yeni atılmış, motivasyonu yüksek olan çalışanların, tükenmişlik yaşama riski aynı motivasyonları gibi önemli ölçüde yüksektir. Bu durumdaki kişiler çalıştıkları ortamda desteklendikleri takdirde, yüksek performans gösterirler. Bu kişiler stresi fazla olan, yoğun ve engelleyici bir örgüt ortamında ise, başarısızlık yaşayabilir ve sonuç tükenmişlik olabilir (Suran ve Sheridan, 1985: 744).

Yeterlilik – Yetersizlik Aşaması: Bu aşama kişilerin çalışma hayatında kendilerini geliştirebilecekleri bir çıraklık sürecidir. Birey etkileşim halinde olduğu diğer kişilerin gözünde mesleki anlamda bir kimlik geliştirmektedir ve mesleki bir unvanla kendisini tanımlayarak statü kazanmaktadır. Bireyin, kimliğine ve mesleğine yönelik duyduğu kaygıların büyük bir kısmı çözümlenmiş haldedir. Bu aşamada birey işindeki yetkinliğini sorgulamakta ve diğer çalışanlarla kendisini

kıyaslamaktadır. Bu sorunun çözümü; bireyin kendisini, ona statü olarak yakın olan bireylerle karşılaştırması ve bireyin mesleğin temel görevlerini yerine getirmek için gereken minimum yeteneğin ne olduğunu bilmesi ile bulunabilir. Bu karşılaştırmaların olumsuz sonucunda birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık hissi yaşayabilmektedir. Bazı bireyler, kendi yeterlilik beklentileri ya da işkoliklikleri sebebiyle daha kolay yenilmişlik duygusuna kapılabilirler. Bu karşılaştırma yapma dönemi genellikle yirmili yaşların ortalarıyla, otuzlu yaşların başlarında olur. Bu aşamada, mesleki ilerlemenin ağır seyretmesi ve rekabetin şiddetini arttırması sebebiyle, genç çalışanlara danışmanlık verilmesi gerekmektedir. Rol belirsizliği içinde çalışan gençler, tükenmişlik riski altındadır. Yeterlilik ise, kişinin yapmayı seçtiği işte, kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir (Suran ve Sheridan, 1985: 745).

Verimlilik - Durgunluk Aşaması: Çıraklığın tamamlanmasıyla birlikte profesyonel birey sisteme olan bağlılığı azalarak özgür hale gelmekte ve mesleki süreç başlamaktadır. Bu süreç otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar devam eden bir süreçtir. Bu aşama, ilk olarak kararların belirlenmesini içerir. Maddi ve kişisel olarak bir oturmuşluk sağlanır ve bir ev sahibi olmak, evlenmek ve çocuk sahibi olmak gibi kararlar verilir. Özel ilgi, eğilim ve yetenekler belirginleşir. Bu durumda profesyonel kişi kariyerinin amacını ilk defa sorgulamaya başlar. Güvenlik ihtiyacının yerini, başarı, saygınlık ve özgürlük ihtiyaçları alır. Fakat profesyonel bireyin tarz ve ilgisini geliştirememesi sonucunda amaçsızlık ve hedefsizlik ortaya çıkar. Bu aşamada kişi, yeteneklerini uygulayabileceği özel bir ortam bulamazsa, daha önceki başarıları da oldukça boş ve önemsiz görülür. Böylece birey ne yapacağını bilemez duruma gelmektedir ve "hepsi bu muymuş?" sorusunu sormaya başlamakta ve bu durumda tükenmişliğe sebep olmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 747).

Yeniden Bağlanma – Hayal Kırıklığı Aşaması: Bu aşama Ericson'un yeniden oluşturmaya karşı hayal kırıklığı dediği evredir. Mesleğe yönelik olarak bir memnuniyetsizlik yaşanmaktadır. Birey, sanki her şey tekrar tekrar yapılıyormuş gibi bir fikre kapılabilir. 35-50 yaş arasında ortaya çıkan bu aşama, bireyin erken seçimlerini sorguladığı bir dönemdir. İncinme ve ölüm korkuları oluşabilir, kişinin çalışmalarının ona istediği gibi bir hayat getirmemesinden dolayı birey hayal kırıklığı

yaşayabilir. Orta yaşta yaşanan meslek ile alakalı hayal kırıklığı hissi, kişinin mesleğinin amaçlarını tekrar gözden geçirmesinde olumlu bir uyarıcı olabilir. Bu aşamada kariyer değişikliği, kişiyi tekrar mutlu edebilecek bir alternatif olabilir. Yeniden bağlanma, bireyin kişisel ve mesleki yaşamında, olmak istediği kişi olabilmek için, yeni bir sebep bulma sürecidir. Yeni bir sebep bulamayan kişi, mesleğinden tamamen uzaklaşır veya tükenmişlik yaşayacaktır (Suran ve Sheridan, 1985: 748).

1.5.7 Maslach Tükenmişlik Modeli

Christina Maslach tarafından geliştirilen bu model sosyal bilimler alanında en çok bilinen ve araştırmalarda en sık kullanılan ölçek olarak bilim dünyasında yerini almıştır. Maslach tükenmişliği "işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendrom" olarak tanımlar (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Tanımdan anlaşıldığı gibi Maslach'a göre hizmet sektöründe çalışanlarda daha fazla görülebilen tükenmişlik, iş hayatında yaşanan yoğun istekler karşısında bireyin bu isteklere yeteri kadar karşılık verememesi sonucunda bitkinleşerek çevresindeki insanlara karşı bu bitkinliğini olumsuz olarak yansıtmasıdır. Maslach tükenmişlik modeli, "çok boyutlu tükenmişlik modeli" veya "üç boyutlu tükenmişlik modeli" şeklinde de açıklanmaktadır. Bu şekillerde adlandırılmasının sebebi Maslach modelinde tükenmişliğin üç boyutta ele alınmasıdır. Bu modelin en sık başvurulun model olması sebebiyle Maslach tarafından belirlenen üç boyut aynı zamanda tükenmişlik boyutları olarak genel kabul görmektedir. Maslach'a ait modelin boyutları, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda düşme hissi (reduced sense of personal accomplishment) olarak sıralanmaktadır.

Duygusal Tükenme: Duygusal kaynakların tükenmesi durumu tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir. Bu boyut, bireyde yorgunluk, enerjisinde azalma ve duygusal olarak kendini yıpranmış hissetme gibi tükenmişlik belirtileri ile ortaya

çıkmaktadır. Duygusal tükenme, bireyin sahip olduğu potansiyelindeki duygusal ve fiziksel kaynaklarının azalmasıyla birlikte yaşadığı uyumsuzluk durumudur (Maslach vd., 2001: 402). Bu boyutun en önemli kaynakları, aşırıya varan iş yükü ve çalışma ortamındaki bireylerarası çatışmalar olarak sıralanabilir. Duygusal tükenme, iş ile ilgi taleplerin ve değişikliklerin meydana çıkardığı strese verilen ilk tepki olarak açıklanabilir. Bireyler, tükenmişlik sendromunu tanımlarken sıklıkla duygusal tükenme hissi yaşadıklarını ifade etmektedirler. Tükenmişliğin üç boyutu içinde en fazla analiz ve rapor edilen boyut duygusal tükenmedir (Sürgevil, 2006: 43-44). Fakat tükenmişliği açıklamada duygusal tükenme boyutu tek başına yeterli gelmemektedir.

Duyarsızlaşma: Maslach tükenmişlik modelinin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, tükenmişliğin bireylerarası boyutunu ifade etmektedir. Duyarsızlaşma, bireyin hizmet verdiği müşterilerine yönelik olarak olumsuz, sert tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Maslach vd., 2001: 403). Birey, karşısındaki kişilere karşı duygudan yoksun şekilde davranış sergiler. Küçük düşürücü bir dil kullanma, katı kurallara göre iş yapma, insanları nesne gibi görme ve onları kategorize etme ve başkalarından daima bir kötülük geleceğini düşünme duyarsızlaşmanın diğer belirtilerindendir. Duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak gören kişi, diğer insanların sorunlarını çözmek için kendisini güçsüz ve yetersiz hissetmekte ve insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en asgari seviyeye indirmektedir. Duyarsızlaşma ile diğer insanlardan mümkün olduğu kadar uzaklaşmaya yönelen bireyin kendini uzaklaştırması, bir anlamda kişinin kendisini koruma stratejisidir. Fakat bu kadar olumsuz tavırlar sergilemek, insanın iyi halini ve faydalı çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda ortadan kaldırıcı olabilmektedir (Maslach vd., 2001: 403).

Kişisel Başarıda Düşme Hissi: Tükenmişlik yaşayan bireyin kişisel olarak kendini verimsiz, yetersiz, başarısız olarak değerlendirme eğilimleridir. Bireyin kendisini mesleki anlamda yetersiz görmesini, işinde başarısız hissetmesini ve gelen talepleri karşılama hususunda harcamış olduğu bütün çabaların yetersiz olduğu fikrine kapılmasını ifade eden bir durumdur. Yeterlilik ve başarı konusunda bireyin kendini olumsuz değerlendirme biçiminin söz konusu olduğu boyuttur (Maslach, 2003). Düşük kişisel başarı hissi, insanlarla sürekli olarak iletişim halinde olmayı

gerektiren bir işte çalışan personelin yeterlilik duygusundaki ve performansındaki azalmayı ifade eder (Leiter ve Maslach, 1988: 301). Bu aşamada birey iş hayatına başlarken olduğu hali ile şimdiki hali arasındaki farkları görmeye ve yetersiz olduğunu değerlendirmeye başlar. Birey kişisel olarak başarısızlık ve kişisel yetersizlik duygusu içinde olduğu sonucuna ulaşır (Dinç, 2008: 15-16). Düşük kişisel başarı hissi, tükenmişliğin kişilerin kendisini olumsuz olarak değerlendirmesi boyutudur. Bu bazen duygusal tükenmenin, bazen duyarsızlaşmanın, bazen de her ikisinin birleşmesinin bir sonucudur (Sandıkçı, 2010: 22). Düşük kişisel başarı hisseden çalışan kendisini yetersiz hisseder, işinde yetkin bir çalışan olmadığını düşünür, motivasyonu da düşer. Tükenmişliğin bu boyutunda birey kendisi ile ilgili değerlendirmelerinde genel olarak bir olumsuzluk hissine kapılır, işinde ilerleyemediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir sonuca ulaşmasında etkili olmadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür. Sonuç olarak çalışan kişi işinde ya da iletişimde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır (Cordes ve Dougherty, 1993).

1.6 Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik yaşayan bireylerin hem iş hayatlarında hem de aile hayatında çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Tükenen bireylerin yaşamış oldukları olumsuzluklar sadece kendilerini değil çevresindeki insanları ve iş durumunu da etkilemektedir. Tükenmişliğin sebep olduğu sorunlar bireyin tüm yaşantısını etkileyecek düzeydedir. Bu sebeple tükenmişlik, çalışan insanların iş hayatında karşılaşabilecekleri en önemli sorunlardan biridir. Birey iş hayatındaki sorunlar nedeniyle tükenmişlik yaşamış olsa bile tükenmişliğin etkileri sadece iş hayatıyla sınırlı kalmayıp bireyin sosyal ve aile hayatını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişlik duygusu sonucunda, bireysel ve örgütsel açıdan pek çok olumsuzluğun yaşandığına dair literatürde çok fazla sayıda araştırma mevcuttur.

Tükenen bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlığı olumsuz etkilenirken, işindeki performansı azalır, sunmuş olduğu hizmetlerin niteliğinde bozulmalar meydana gelir, kendilerine olan güvenleri azalırken işleri ile ilgili olumsuz düşüncelerinde artış gözlemlenmektedir (Maslach vd., 2001). Bunlara ilave olarak da, aile içinde sürekli olarak çatışmalar yaşanmakta ve aile bireyleri duygusal açıdan birbirinden giderek

uzaklaşmaktadır. Kısaca, tükenmişlik sadece onu yaşayana zarar verici bir sendrom değil, bununla birlikte kişinin çevresindeki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilecek bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Sürgevil, 2006: 89).

Tükenmişlik ilk ortaya çıkmaya başladığında sadece bireyi etkileyen bir durum gibi görünmesine karşılık ilerleyen dönemlerde bireyin çalıştığı örgütü ve bireyin sosyal hayatında etkileşim halinde olduğu kişileri de etkilemektedir. Birey yaşamış olduğu tükenmişlik sebebiyle önce duygusal ve fiziksel sorunlar yaşamakta, daha sonra bu sorunları işine yansıtarak yapması gereken işleri beklenildiği gibi yerine getirmemekte, iş arkadaşlarıyla sorunlar yaşamakta ve nihayetinde ailesine yansıtarak aile içinde huzursuzluk meydana getirmektedir. Bu yönüyle tükenmişliğin sonuçları bireysel, örgütsel ve ailevi olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir.

1.6.1 Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik bireyleri hem ruhsal hem de fiziksel olarak olumsuz etkileyen bir sendromdur. Tükenmişliğin sebep olduğu olumsuzluklar sebebiyle bireyler duygusal yönden sorunlar yaşarken aynı zamanda fiziksel sağlıkları da etkilenmektedir. Tükenmişliğin sebep olduğu ağır duygusal tahribat sonucunda bireylerin fizyolojik sağlıkları da bozulmakta ve birçok hastalık meydana gelebilmektedir. Bu sebeple tükenmişliğin bireysel sonuçları bazı kaynaklarda fiziksel ve duygusal sonuçlar olmak üzere iki farklı grupta incelenmektedir.

Psikolojik sorunlar ve psikosomatik hastalıklar, depresif ruh hali, sürekli kaygılı olma durumu, fazla alıngan olma, alkol ve sigara kullanmaya başlama veya kullanımda artış, uyku düzensizlikleri, ani öfke nöbetleri, saldırganlık eğiliminde artış olması, nefes alma güçlüklerinin oluşması ve alerjik hastalıkların yoğun görülmesi tükenmişliğin bireysel sonuçları olarak sıralanabilir (Dolgun, 2010: 299). Tükenmişlik yaşayan bireyler fiziksel yönden, enerjilerinin azalması sonucu yorgunluk ve bitkinlik hisseder, sırt ve baş ağrıları artar, uyku düzenleri ve beslenme alışkanlıklarında bozukluklar oluşur, psikosomatik rahatsızlıklar, koroner kalp rahatsızlıkları yaşayabilirler. Ruhsal açıdan ise; duygusal olarak bitkin, sürekli sinirli, ani şekilde öfkelenen, bilişsel becerilerde zorlanma yaşayan, hayal kırıklığına uğramış, huzursuz, sabırsız, kendine saygısı düşmüş, kendini değersiz hisseden,

eleştirilere tahammülü olmayan, karar vermede yetersiz, boşlukta, anlamsızlık hissi yaşayan ve ümitsiz olan bireyler haline gelebilmektedirler (Kaçmaz, 2005: 30).

Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde tükenmişliğin bireysel sonuçları Tablo 4'te sıralanmıştır.

Tablo 4: Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları		
Unutkanlık	Depresyon	Kalp ve mide sorunları
Değişime direnç gösterme	Öz saygıda azalma	Cilt hastalıkları
Cesaret kırılması	Duyarsızlık	Baş ve Boyun Ağrıları
Bıkkınlık	Umutsuzluk	Ani öfke nöbetleri
Kızgınlık	Yüksek kolesterol	Hipertansiyon
Sinir bozukluğu	Bitkinlik	Taşikardi
Hoşgörüsüzlük	Yorgunluk	Aşırı alınganlık

Kaynak: Maslach, 2003: 192.

Yukarıda sıralanan bireysel sonuçlar bireyden bireye farklılaşmaktadır. Bir başka deyişle tükenmişlik yaşayan herkes bireysel sonuçların tümünü yaşamamaktadır. Bireylerin ruhsal ve fiziksel yapıları birbirlerinden farklı olduğu için tükenmişliğin sonucunda görülen bireysel unsurlar da farklılık arz etmektedir. Sonuç olarak tükenmişlik bireylerde farklı düzeyde de olsa fiziksel ve psikolojik olarak önemli şekilde olumsuz etkileyen bir sendromdur.

1.6.2 Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişlik ilk olarak bireysel sonuçlar ile kendini göstermektedir. Bireylerin yaşamış oldukları tükenmişlik duygusu sürdükçe, iş hayatını da etkilemeye başlamaktadır. İlk başlarda kişi sadece bireysel olarak zarar görmesine rağmen ilerleyen zamanlarda kişilerin yaşamış oldukları tükenmişlik onların iş performanslarına ve çalışma ortamına da etki etmeye başlamaktadır.

Tükenmişlik yaşayan bireylerde en sık görülen zararlı sonuçlar arasında bireyin işe gitmediği gün sayısında artış, işini yaparken göstermiş olduğu performansta öncesine göre bariz şekilde düşüş ve işi bırakma görülmektedir (Torun, 1995: 27). Tükenmişlik yaşayan bireyler kendi iç dünyasında yaşamış olduğu bu zorlukları belirli süre sonra dışa yansıtmaya başlamaktadırlar. Bunun sonucunda birey işe gitmek istememeye başlar, işe olan devamsızlığı artar. İşe gittiği günlerde ise kendi performansından uzak, eskisine göre çok daha düşük verimde çalışır. Birey bu süre içerisinde hep işten ayrılmayı düşünür ve genellikle bu sürecin sonunda işten ayrılır. Bireyin işe gelmemesi, performansının düşmesi ve işten ayrılması doğal olarak çalışmış olduğu örgütü olumsuz etkilemektedir.

Keser (2009) tükenmişlik sendromunun örgütsel sonuçlarını; çalışanın iş tatminde düşüklük, örgütsel bağlılıkta azalma, performansında düşüklük, işe devamsızlık ve işten ayrılma şeklinde sıralamıştır. Çalışanların iş tatmini ya da iş doyumu ile tükenmişlik arasında belirgin düzeyde ilişki vardır. Tükenen bireyler aynı zamanda işinden tatmin olmamaya başlamaktadırlar. Yine benzer şekilde iş doyumu düşük olan bireyler daha fazla oranda tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bir başka deyişle iş tatmini azalırken tükenmişlik duygusu artmakta, iş tatmini yüksek seviyelerde iken tükenmişlik duygusu yaşama düzeyi düşük şekilde karşımıza çıkmaktadır. İş doyumunda azalma meydana gelmesi aynı zamanda yapılan işin niteliğinde de bozukluk oluşmasına sebep olmaktadır. Bir başka tükenmişlik sonucu ise örgüte olan bağlılığın düşmesidir. Tükenen çalışanlar zamanla çalıştıkları işe ve iş yerine karşı bağını koparmaktadırlar. Önceleri bu bağın zayıflaması söz konusuyken belirli bir süre sonra çalışan tamamen örgüte olan bağlılığını kaybeder.

Tükenmişlik örgütsel yönden en fazla, bireyin işte gösterdiği performansında düşme meydana getirmesi sebebiyle etkilemektedir. Bu performans düşüşü ile birlikte işin miktarında ve kalitesinde belirli seviyelerde düşüşler yaşanabilmektedir. Çalışanın işine karşı tavırlarındaki değişim örgütsel başarıda düşüklük meydana getirmektedir. Performans düşüklüğünün çalışanların motivasyonlarında düşüş ve kendilerini engellenmiş olarak hissetmeleri gibi sonuçları da bulunmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireyler yaptıkları işi umursamamaya başlamakta ve daha başarılı bir çalışan olmak gibi kaygılar taşımamaktadırlar (Maslach ve Leiter, 1997).

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar işlerini yaparken dikkatlerini toplayamamaktadırlar. Dikkatsizlik sonucunda yaptıkları işin kalitesinde düşüklük meydana gelir ve bu da örgütü zarara uğratmaktadır. Dikkatsiz davranma aynı zamanda kişinin işini umursamamasından da kaynaklanmaktadır. Çünkü tükenmişlik duygusuna kapılan bireyler işlerini eskisinden ve diğer çalışma arkadaşlarından daha kötü yaparlar, yaptıklarının sonuçlarıyla fazla ilgilenmezler, işi yaparken eskiye oranla daha az gayret gösterirler veya hiç gayret göstermezler (Maslach, 2003). Tükenmişliğin örgütsel sonuçları hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde daha açık gözlemlenebilmektedir. Mal üreten bir işletmeye göre hizmet üreten işletmelerde çalışanın performansı ve tavırları örgütsel başarıda ve örgütün imajında daha fazla önem taşımaktadır. Müşterilerle yüz yüze iletişimin gerekli olduğu hizmet sektöründe çalışan bireyler, tükenmişlik yaşadıklarında bunu karşı tarafa net bir şekilde belli etmektedirler. Tükenmişlik duygusu yaşayan birey sunmuş olduğu hizmeti umursamamakta ya da hizmet sunduklarına karşı olumsuz tavırlar sergilemektedirler. Bunun sonucunda müşterilerin hizmetten memnuniyeti düşmekte ve örgüte karşı düşünceleri olumsuz yönde etkilenmektedir. En nihayetinde bu durumda örgüt zarar görmektedir.

1.6.3 Tükenmişliğin Ailevi Sonuçları

Tükenmişlik çalışma hayatından kaynaklanan fakat hem bireyi hem de ailesini olumsuz olarak etkileyebilme durumuna sahip olan bir sendromdur. İnsanların hayatı sadece iş ile sınırlı değildir. Özel hayat diye adlandırılan insanların iş haricinde sahip oldukları ve her insanın hayatında önemli derecede pay sahibi olan çevresi, arkadaşları ve ailesinden oluşan bir hayatı vardır. İşi sebebiyle tükenmişlik duygusu yaşayan bireyler, bu yaşadıkları olumsuz duyguları ister istemez özel hayatlarına da yansıtırlar. Tükenmişlik yaşayan bireylerin özel hayatlarında bu sendromdan en çok etkilenen unsur ise ailedir. Çünkü insanlar hayatlarında yaşadıkları olumsuzlukları genellikle aile fertleri ile paylaşırlar ya da bu olumsuzlukları aile fertlerine de yansıtırlar. İşte bu durumdan dolayı iş hayatında tükenen bireylerin aileleri de bu sendrom sebebiyle olumsuz etkilenir.

Çalışma hayatından dolayı tükenmişlik duygusu yaşayan bireyler öncelikle bunu içsel olarak yaşamaktadırlar. İlerleyen dönemlerde ise tükenmenin sebep

olduğu olumsuzlukları örgütüne ve ailesine yansıtırlar (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Tükenmişlik boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma iş sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Fakat duygusal olarak tükenen ve duyarsızlaşan bireyin ailesi ve arkadaşları bu durumu fazlasıyla hissedebilirler. Tükenmişlik yaşayan birey, işten eve geldiğinde durgun, gergin ve fiziksel olarak yorgun olacaktır (Sürgevil, 2006: 93). Bu durumda olan bireyler evlerinde geçirdikleri süre içerisinde genellikle işinden ve çalışma ortamından yakınacaktır. Zamanla bu yakınma ve şikayetlerden dolayı bireyin ailesi tarafından bireyden beklenen zaman ve ilgi azalacaktır. Bunun sonucunda aile içinde huzursuzluk ve aile ferlerinin birbirinden uzaklaşması gibi olumsuz durumlar meydana gelecektir. Bazı bireyler ise yakınma ve şikayet etme gibi davranışlarında bulunmanın tam tersi olarak iş hayatıyla ilgili evde hiç konuşmamayı tercih etmektedirler. Ailesini işinin acımasız yönlerinden uzak tutmak için böyle bir çözüm yoluna başvuran bireyler, bu davranışlarının sonucunda birey ile ailesinin güven ve paylaşımlarının zarar görmesi gibi olumsuz durumlar meydana gelebilmektedir (Dolgun, 2010: 302).

Duygusal yönden tükenen bireyler içsel olarak yaşadıkları sıkıntıları ailesine yansıtır. Durgunluk, bezginlik, yorgunluk ve gerginlik sebebiyle aile içinde tartışmalar meydana gelebilir. Uzun süre devam eden tartışmalar sebebiyle eşler birbirlerinden uzaklaşırlar. Bunun sonucunda ise boşanma veya ayrı evde yaşama gibi durumlar ortaya çıkar (Maslach, 2003: 137-138). Kadın çalışanların ailevi yönden daha fazla zarar gördükleri ortadadır. İş yaşamında sıkıntı yaşamayan kadınlar bile hem çalışma yerinde hem de evde yapılması gereken işler sebebiyle erkeklerden daha fazla baskı yaşamaktadırlar. İş hayatında sorun yaşayan kadınlar evlerinde de üzerlerine düşen sorumluluklarını yerine getiremedikleri için daha çok tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bunun sonucunda da kadınlar işlerinden kaynaklanan sorunları ailesine yansıtmak durumunda kalmaktadırlar (Ardıç ve Polatlı, 2009: 35-36).

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin sebep olduğu ailevi sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Maslach, 2003; Özer, 2010): Huzursuzluk, gerginlik, durgunluk, aile bireylerinin paylaşımlarının azalması, tahammülsüzlük, tartışmaların artması, bireyin ailesine karşı ilgisinin azalması, aile içindeki sorumlulukların yerine getirilmemesi, ayrı evlerde yaşama ve boşanma.

1.7 Tükenmişlikle Mücadele Yolları

Tükenmişlik çalışanları, örgütleri ve aileleri olumsuz etkileyen ve ortaya çıkması istenmeyen bir sendromdur. Bu sebeple hem bireysel olarak hem de kurumsal olarak tükenmişlik sendromu ile mücadele edilmesi gerekmektedir. Tükenmişlik ile en etkili mücadele yöntemi bu sendrom ortaya çıkmadan önce gerekli önlemleri almaktır. Çalışanların tükenmişlik duygusu yaşamamaları için hem bireysel hem de örgütsel olarak tükenmişliğe sebep olabilecek faktörlerin belirlenmesi ve önlem alınması sayesinde insanlar tükenmişlik duygusu yaşamayacaklardır. Eğer bu önlemler alınmadıysa ve birey tükenmişlik yaşamaya başlamışsa hızlı bir şekilde tükenmişliği ortadan kaldırmak için yine bireysel ve örgütsel olarak mücadele edilmesi gerekmektedir (Maslach vd., 2001).

Tükenmişlik sendromu ile mücadele edebilmek ve üstesinden gelebilmek için iki tür yöntem uygulanmalıdır. Bunlar bireysel mücadele ve örgütsel mücadeledir. Yapılan araştırmalar sonucu iki yöntemin aynı anda kullanılması daha etkin sonuç vermektedir. Bir başka deyişle tükenmişlikle mücadele aynı anda hem bireysel hem de örgütsel olarak uygulanmalıdır. Sadece bireysel mücadele edilirse bunun sonucunda tükenmişliğin sadece bireysel sebeplerle ortaya çıktığı gibi bir durum algılanabilir (Pines ve Aronson, 1988; Ardıç ve Polatcı, 2008).

1.7.1 Tükenmişlikle Bireysel Mücadele

Tükenmişlik yalnızca bir kişinin üstesinden gelebileceğinden daha ciddi bir problemdir. Fakat bu, bireyin tükenmişlik sendromuna yenilip pes etmesi ve bu sendromu yenebilmek için hiçbir şey yapmaması anlamı taşımamaktadır (Sürgevil, 2006: 98-99). Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik için, "işle bütünleşmede yaşanan erozyon" tanımını kullanmışlardır. İşle bütünleşme kavramı tükenmişliği önleme çalışmaları ya da tükenmişlikle mücadele etme yöntemlerini içine alan bir yöntem olarak ortaya konulmuştur. Bu modele göre işle bütünleşme, tükenmişliğin tam karşıtı olarak kullanılmaktadır. Alt boyutlar açısından da her bir tükenmişlik alt boyutunun karşıtı olarak bir işle bütünleşme alt boyutu bulunmaktadır.

Ardıç ve Polatcı (2008) yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik ile mücadele için bireysel düzeyde stratejileri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

Tablo 5: Tükenmişlikle Bireysel Mücadele Stratejileri

Bireyin tükenmişlik hakkında bilgi sahibi olması	Bireyin işe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgileri öğrenmesi
Bireyin kendini iyi tanıması ve ihtiyaçlarını belirlemesi	Bireyin zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olması,
Bireyin işi ile ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler belirlemesi	Tatile çıkması,
Bireyin kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılması	Bireyin işinde ve özel hayatındaki monotonluğu azaltması
Bireyin gevşeme tekniklerini öğrenmesi, müzik dinlemesi, spor yapması	Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemesi
Bireyin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi	İşe ara vermesi veya iş değişikliği yapması
Bireyin hobi sahibi olması	Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmesi

Kaynak: Ardıç, K. ve Polatcı, S., 2008: 92.

Yukarıda belirtilen mücadele yöntemleri ile birlikte tükenmişlik belirtilerinin farkına varan birey, bu durumu göz ardı etmek yerine yakınlarından, yöneticilerden yardım istemeli ve eğer gerekliyse profesyonel olarak psikolojik destek almalı, işi gereği etkileşimde bulunduğu insanların sorunlarını içselleştirmemeli, iş ve aile hayatında bazı konularda, suçluluk hissetmeden "hayır" diyebilmelidir. Birey çalışma arkadaşları ile birliktelik ruhu yaratmak için onlarla daha çok vakit geçirmeye çaba göstermelidir. Stresli durumlardan kurtulmaya çalışırken, bireysel olarak diyalog kurarak kendi durumunu değerlendirmeli, kendisine olumlu ve mantıklı şeyler telkin etmelidir. Fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı olmak için kendisine daha iyi bakmalı, hayatında nükteye, mizaha yer verebilmelidir. (Çelebi, 2013: 31-34).

1.7.2 Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele

Tükenmişlikle sadece bireysel olarak mücadele etmek yeterince etkin olmamaktadır. Bireyler ne kadar kendileri tükenmişlikle mücadele ederlerse etsinler

çeşitli örgütsel faktörlerden dolayı tükenmişlik yaşama ihtimali yine de bulunmaktadır. Bu sebeple tükenmişlikle örgütsel düzeyde de mücadele edilmesi gerekmektedir. Bireysel mücadelenin yanında örgütsel mücadele de olduğunda tükenmişlikle baş etmek daha kolay olmaktadır. Örgütsel mücadele adeta bireysel mücadelenin tamamlayıcısı konumundadır.

Örgütler tükenmişlik ile başa çıkma konusunda mücadele ettiklerinde hem daha kalıcı etki yaratmakta hem de tükenmişlik mücadelesinin olması gereken bir unsur olduğu düşüncesini tüm örgüt içinde pekiştirmektedir. Tükenmişlikle başa çıkmak için yapılması gereken örgütsel mücadele yöntemleri literatürde fazlasıyla bulunmaktadır.

Ardıç ve Polatcı (2008) yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik ile mücadele için örgütsel düzeyde stratejileri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

Tablo 6: Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele Stratejileri

Karar vermede serbestlik imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak,	Yetki ve sorumluluk dengesini kurmak,
Adaletli bir ödül sistemi oluşturmak	Eşit iş yükü dağılımını sağlamak
Yardımcı personel ve ek donanım olanakları bulundurmak	Örgütsel değişimi gerçekleştirmek
Takım çalışmalarını desteklmek	Açık ve net belirlenmiş görev tanımları oluşturmak
Örgütsel bağlılığı sağlama çalışmaları yapmak	Çatışmaları yönetebilmek için sistem oluşturmak
Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek	Etkin bir örgüt içi iletişim sağlamak
Bireylere yeni görevler vermek	Sık sık pozitif feedback vermek
Çalışma sürelerini kısaltmak	Tepe yönetimin desteğini sağlamak
Eğitim ve danışmanlık hizmetlerini sunmak	Dinlenme molaları ve öğle yemeği için rahat ortam oluşturmak
Terfi politikası oluşturmak	Etkinlik ve tatil imkanlarını arttırmak

Kaynak: Ardıç, K. ve Polatcı, S., 2008: 96.

Tükenmişlikle örgütsel düzeyde mücadele etmek aslında örgütlenme aşamasında dikkatle üzerinde durulması gereken birçok unsur içermektedir. Yöneticiler örgütlenme aşamasında almış oldukları kararlar ve yapmış oldukları

seçimler sebebiyle tükenmişlik yaşanmasına sebep olabilmekte veya daha en baştan tükenmişlik yaşanmaması için önlemler alabilmektedirler. Organizasyonun oluşturulma aşamasında yukarıda sayılan unsurları göz önüne alarak hareket edilmesi, o örgütte tükenmişlik ile mücadeleye ilk andan itibaren başlandığını gösterecektir. Örgütlenme aşamasında yapılan yanlışlıklar sebebiyle çalışanlarda ortaya çıkan tükenmişlik duygusunu önlemek için, yapılan organizasyonel hatalar gözden geçirilerek düzeltilmelidir.

1.8 Tükenmişlik ile İş Stresi Arasındaki İlişki

Stres, endüstri toplumlarında çok hızlı öğrenilen psikolojik kavramların başında gelmektedir (Cüceloğlu, 2008: 321). Özellikle iş yerlerinde bireylerin sık sık karşılaştıkları bir olgu halini almıştır. Buradan hareketle stres karmaşık, durağan olmayan ve hızlı değişiklik gösteren iş kollarında çalışan bireylerin sürekli karşılaşabilecekleri psikolojik bir durumdur. Genellikle kapasitesinin üzerinde olan talepler sebebiyle başarılamayan iş gerekleri ile karşı karşıya kalan çalışanlar, stres sebebi ile tatminsizlik, üzüntü, mutsuzluk depresyon gibi olumsuz duygularla birlikte baş ve sırt ağrısı gibi fiziksel rahatsızlıklarla da karşılaşırlar (Leung vd., 2011: 313).

Tükenmişlik ve stres arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur. Bazı araştırmacılar stres ile tükenmişliği bir arada değerlendirirken bazıları ise farklı değerlendirmek gerektiğini vurgulamışlardır. Stres ve tükenmişliği birlikte ele alan Maslach vd. (2001) tükenmişlik tanımında bireyler arasında ve duygusal stres unsurlarına uzun süreli gerçekleşen tepki şeklinde bahsetmişlerdir. Bununla birlikte Cooper vd. (2001) tükenmişliğin kronikleşen iş stresi sebebiyle ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Schaufeli ve Enzmann (1998) ise işyerinde özellikle kişilerarası talepler sebebiyle oluşan uzun süreli iş stresinin özel bir türü olarak tükenmişliği tanımlamışlardır. Hobfoll ve Shirom (2001) uzun müddet iş stresine maruz kalmanın bir sonucu şeklinde tükenmişliği açıklamışlardır (Pines ve Keinan, 2005: 626). Lee ve Ashforth (1996) ise yapmış oldukları meta analizde iş stresini oluşturan faktörler ile tükenmişliğin alt boyutlarının hepsi arasında anlamlı ilişkiler olduğunu dolayısıyla tükenmişliği oluşturan bir unsur olarak iş stresini tanımlamışlardır.

Stres ile tükenmişliği ayırmak gerektiğini belirten araştırmacılar da mevcuttur. Iacovides vd. (2003) göre "Tükenmişlik" terimi, "iş stresi", "yorgunluk",

"yabancılaşma" veya "depresyon" kelimelerinin eş anlamlısı olarak kullanılmasına rağmen, son birkaç yıldaki terimin popülerliği bazı karışıklıklara yol açmıştır. Tükenmişliğe, stresli çalışma koşullarına (yüksek talepler) ek olarak orantısız olarak yüksek çabaların (zaman, duygusal katılım, empati) ve tatminsizliğin (olumsuz sonuç) neden olduğunu belirterek stres ile ayrıldıkları noktayı göstermişlerdir. Pines (1993) ise tükenmişlik ve iş stresi kavramlarının birbirlerine yakın kavramlar olduğunu fakat aynı olmadıklarını belirterek, yaptığı işin önemli olduğunu düşünen çalışanların ne kadar stresli olurlarsa olsunlar tükenmeyeceklerini savunmuştur.

Tükenmişliğin eskisine göre çok daha geniş bakış açısıyla ele alınarak, çeşitli işlerde ve her türlü işletmelerde stres sürecinin anlaşılması için anahtar bir kavram olduğu söylenebilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 622). Stres ile tükenmişliği birbirinden ayıran en önemli husus, tükenmişliğin hizmet alış verişi esnasında taraflar arasındaki "sosyal ilişki" kaynaklı bir stres olmasıdır (Sürgevil, 2006: 13). Stres ile tükenmişlik arasındaki farklılığın bir başka sebebi ise stresin hem olumlu hem de olumsuz yönleri olabilmekteyken, tükenmişlik ise tamamen olumsuz olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaçmaz, 2005: 29).

II. BÖLÜM

İŞ STRESİ

2.1 Stres Kavramı

Stres kavramı ilk olarak 17. yüzyılın ikinci kısmında Robert Hooke tarafından elastik cisimlere dış baskı sonucunda meydana gelen bir tepki yasasının ortaya konulmasıyla kullanılmıştır. Hooke, elastik cisme yapılan baskı ile deformasyonun doğru orantılı olduğunu ileri sürmüştür. Yaklaşık bir asır sonra Hooke tarafından öne sürülen yasayı Thomas Young " formdaki değişim" ve "deforme edici güç" ile ilişkilendirerek fiziksel anlamda formüle etmiştir. Young stresi, bir dış kuvvet ile dengelenmiş elastiki nesne ile kuvvetin uygulandığı alan arasındaki oran olarak tanımlamıştır. Buradan anlaşılan, fiziksel anlamda stres, bir nesnenin yapısında doğal olarak var olan ve dış güç tarafından ortaya çıkan, bir nesne içindeki tepkidir (Engel, 1985: 3-4). Fizik alanında ortaya çıkan stres kavramı daha sonra diğer bilimlerde de kullanılmaya başlamıştır. Kökeni ve anlamı olarak çeşitli varsayımlar ortaya atılmıştır. Bunlardan ilki, Latince "estrictia" ve Fransızca ise "estrece" kelimelerinden türemiş olan stres kavramı, önceleri bela, felaket, dert, musibet ve keder anlamlarında, 18. ve 19. yüzyılda ise nesnelere, bireylere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan güç, baskı, zor gibi anlamlarda kullanılmıştır (Pehlivan, 2000: 2). Bir başka varsayıma göre ise Fransızcadaki ve ortaçağ İngilizcesinde "stress" veya "straisse" sözcüklerinden gelmektedir. Fakat daha olası bir ihtimalle stres kelimesi Latince "stringere" kelimesinden gelmektedir. Stringere kelimesinin Türkçe karşılığı ise çekip germektir (Tutar, 2000: 203). Çincede stres kelimesini oluşturan semboller tehlike ve fırsat kelimelerini oluşturan sembollerin bir karmasıdır. Yani stres kelimesi tehlike ve fırsat kavramlarını paylaşmaktadır (Rowshan, 2000: 12).

Stres kavramının literatüre kazandırılmasında etkili olan kişi Hans Selye'dir. Selye stresi, dış uyarıcılara karşı vücudun verdiği spesifik olmayan reaksiyon olarak tanımlamıştır. Selye bu tanımda stresi organizmanın dışarıdan gelen uyarıcı etkiye sahip unsurlara karşı verdiği tepki olarak sınırlandırmıştır. Aynı zamanda Selye yapmış olduğu çalışmalarda fiziksel modelde eksik olan uyaranların önemli bir fizyolojik ve psikolojik yönünü vurguladı; dış uyaranlar geri çekildikten sonra stres uzun sürebilir (Engel, 1985: 4). Yani fiziksel modelde stres dış baskıyla ortaya çıkıp

baskı bittikten sonra kaybolurken, Selye'ye göre psikolojik anlamda dış uyaran ortadan kalksa bile stres devam etmektedir.

Stres kavramının tanımına yönelik olarak çok fazla farklılık vardır. Birçok tanım yapılmasına rağmen bu tanımların içeriğinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Selye (1976) stres kavramının tanımlanmasının günlük hayatta kullanımına göre çok daha zor olduğunu belirtmiştir. Buradan da anlaşılabileceği gibi stres uzmanı Selye'nin de belirttiği bu zorluk, stres kavramının tanımlanmasındaki farklılıkların sebebi olarak gösterilebilir.

Stres bireyin çevresel uyarıcılara karşı yeterli veya araçsal olarak tepkide bulunmasını engelleyen bir dizi koşul, aşırı yıpranma maliyeti veya organizmada bazı olumsuz etkiler karşılığında tepkide bulunduğu koşullar dizisidir (Hamner ve Organ, 1978). Stres, sonucu baştan belirli olmayan ve önem taşıyan herhangi bir durumla ilgili fırsat, zorlama ya da istem karşısında bireyin yaşamış olduğu dinamik bir durumdur. Aynı zamanda stres, çevredeki tehdit özelliği taşıyan olaylara ve çoğunlukla arzu edilmeyen uyarılara karşı bireyde gelişen gerek fizyolojik gerekse psikolojik tepkilerin tamamını ifade etmektedir (Tınaz, 2013: 35). Schermerhorn'a ise stresi, olağandışı istekler, engellemeler ya da fırsatlarla karşılaşıldığı zaman birey tarafından yaşanan bir gerilim durumudur şeklinde tanımlamıştır. Cox'a göre stres, birey ve çevresi arasında dinamik ve karmaşık etkileşim sisteminin aracılık yapıcı ve tehdit edici özelliğe sahip bir parçası olarak açıklamıştır (Pehlivan, 2000: 5).

Stres, bireylerin fiziksel ve ruhsal yapılarına etki eden, birey davranışlarını, işteki verimlerini ve çevresindeki diğer insanlarla ilişkilerini olumsuz etkileyen psikolojik bir durumdur. Aynı zamanda stres, insanın yaşadığı ortamı değiştirmesi sebebiyle ya da yaşadığı ortamda değişiklik meydana gelmesi sonucunda insanın etkilenmesi durumuyla ilgilidir (Tutar, 2000: 204). Cüceloğlu stresi, "bireyin fiziksel ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" şeklinde tanımlamıştır (Cüceloğlu, 2008: 321). Stres kavramı, kişinin bünyesinde fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan sıkıntı durumu ve bunun bedene hastalık olarak yansıması şeklinde kullanılır (Saygılı, 2008: 9).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, bu tanımlar arasındaki farklılıklar dikkat çekmektedir. Bunun sebebi ise stres kavramının çok geniş kapsamlı olması ve

kişiden kişiye stres unsurlarının farklılık göstermesidir. Aynı zamanda stres tanımları iki ayrı gruba ayrılmaktadır. Bu gruplardan ilki birey ve çevresi arasındaki ilişki üzerinde duran tanımlar, ikincisi ise dışarıdan gelen uyarıcılara karşı organizmanın tepkisini başlangıç kabul eden tanımlardır (Pehlivan, 2000: 4).

Stres, yalnızca olumsuz bir kavram olarak düşünülmemelidir. Stres kavramı "iyi stres" ve "kötü stres" olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireyin motivasyonunu ve konsantrasyonunu artıran, bireyin gelişmesine yardımcı olacak düzeyde olan stres "iyi stres" olarak adlandırılırken, bireyde yıpratıcı ve olumsuz etkiler yaratan, motivasyonunu düşüren ve sağlık sorunlarına sebep olan stres ise "kötü stres" olarak tanımlanmaktadır. Literatürde yapılmış stres tanımları incelendiği zaman bu tanımların ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Tutar, 2000: 205-206):

- Stres, birey – çevre etkileşimi sonucunda ortaya çıkar.
- Stres, motive edilmiş halden daha fazla şekilde bireyi harekete geçirir.
- Stres, tehlike barındırmaktadır ve bu tehlikenin önemi algılanmalıdır.
- Stres, organizmanın tamamını etkileme özelliğine sahiptir.
- Stres, normal şekilde kontrol altına alınabilecek türde bir tepki değildir.

Stres kavramının tanımlanmasında yaşanan karmaşıklık bu kavramı anlamakta da karmaşıklığın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu karmaşıklığı ortadan kaldırmak için kavramların karşıt anlamlarını ortaya koymak faydalı olabilmektedir. Bu sebeple stresin ne olduğunu anlamak için stresin ne olmadığını söyleyebiliriz. Stres ne değildir? (Selye, 1976: 31)

1. Stres, yalnızca sinirsel bir gerilim değildir ve bu özellikle vurgulanmalıdır.
2. Stres her zaman belirsiz bir hasar sebebiyle ortaya çıkmaz.
3. Stres kaçınılması gereken bir şey değildir.
4. Stresten tamamen kurtulmanın yolu ölümdür.

Görüldüğü gibi stres kavramı çok fazla unsur barındırmakla birlikte sahip olmadığı unsurlar ortaya konularak bu kavramı anlamak kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda Tutar (2000) stresi tanımlarken denge, gerilim ve rahatsızlık kavramlarına

da değinmiştir. Bu perspektiften bakıldığında stres, "yorgunluk", "rahatsızlık", "direnç", "gerginlik" ve "denge" kavramlarıyla yakından ilişkilidir.

2.2 Stres Belirtileri

Stres kısa ve uzun vadede organizmayı tehdit eder ve bireye çeşitli zararlar verir. Organizma strese karşı farklı tepkiler vermektedir. Bu tepkiler uzun bir zaman dilimine yayıldığı zaman bireyde çeşitli hastalıkların oluşması için uygun ortam hazırlanmış olur. Bir başka deyişle uzun süre strese maruz kalan bireylerde çeşitli hastalıklar meydana gelmektedir. Stres, organizmada ortaya çıktığı andan itibaren belirli sinyaller vermektedir. Bu sinyaller iyi analiz edilerek stresle mücadele edilmesi gerekir. Bu sinyaller stres belirtileri olarak adlandırılmaktadır.

Stres belirtileri her bireyde aynı şekilde oluşmaz. Kişiden kişiye stres belirtileri farklılık göstermektedir. Bunun başlıca sebebi her bireyin zorluklara ve stres yaratıcı unsurlara karşı algısının ve tepkisinin farklı olmasıdır. Literatür incelendiğinde stres belirtileri farklı şekillerde ortaya konmuştur.

Bireylerin stres altında olduğunu gösteren temel belirtiler aşağıdaki gibidir (Pehlivan, 2000: 99):

- Önceden kolayca verilen kararların verilmesinde güçlüklerin hissedilmesi,
- Değersiz olma, yetersiz olma, güvensizlik ve yalnızlık duygularının hissedilmesi,
- Alışılmış davranışlarda önemli düzeyde değişiklik olması,
- Seçim yaparken en iyi olan yerine garanti olanı tercih etmek,
- Öfke, kızgınlık ve düşmanlık hislerinin uygun olmayan durumlarda ortaya çıkması,
- Alkol ve tütün kullanımının artması,
- Bireysel yanlışlar ve başarısızlıklar üzerine sürekli olarak düşünmek,
- Normalden fazla hayal kurmak ve derin düşüncelere dalmak,
- Bireylere karşı aşırı şekilde güvenmek veya güvenmemek,
- Eskiye göre daha titiz ve fazla çalışmak,
- Konuşurken veya yazarken belirsizlikler veya kopukluklar yaşamak,

- Önemsiz konular üzerinde fazla endişe yaşamak veya önemli sorunlara karşı kayıtsız kalmak,
- Uyku düzensizliği,

Bireylerdeki stres göstergelerinin genel şekli yukarıdaki gibi sıralanmakla birlikte, stresin habercisi daha doğru bir söyleyişle stres varlığının göstergesi olan belirtiler ruhsal, sosyal, duygusal, zihinsel ve fiziksel olmak üzere beş grupta gözlemlenebilmektedir (Rowshan, 2000: 17-20):

Tablo 7: Stres Belirtileri

Ruhsal Stres Belirtileri	•Boşluk duygusu •Kin tutma •Hayatın anlamının ortadan kalkması •Yön kaybı •Suçluluk duygusu •Başkalarına karşı düşmanlık •Suç işleme	
Sosyal Stres Belirtileri	•Kendini soyutlamak •Gücenme •Ben merkezlilik •Yalnız kalma •Geriye çekilme •Tolerans gösterememe •Başkalarına sıkıntı vermek •Başkalarıyla ilişki kuramamak	
Zihinsel *Stres Belirtileri*	•Tekrarlayan hafiza kayıpları •Konsantre olamama •Karar verirken zorluk yaşama •Can sıkıntısı	•Negatif ve bencilce konuşmak •Karamsar olmak •Korkuların artması •Canına kıyma düşüncesi
Fiziksel Stres Belirtileri	•Kalp çarpıntısı •Tansiyon yükselmesi •Kulak çınlaması •Sırtta ağrı •Sıklaşan kabızlık •Titreme •Kas spazmı ve gerilmesi •El ve ayakların soğuması •Göğüste ağrı •Kiloda ani değişim •Cilt hastalıkları •Sürekli yorgun olma	•Baş ağrısı •Cinsel isteğin kaybolması •Diş gıcırdatma •Tırnak yeme •İçki ve sigara içiminde artış •Sindirim zorluğu •Alerji •Mide rahatsızlıkları •Aşırı terleme •Ağız kuruluğu •Parmaklarda his azalması
Duygusal Stres Belirtileri	•Duyguların sürekli değişmesi •Kızgınlık •Huzursuzluk •Üzüntü •Bunalım •Soğukluk •Kabus görme	•Sakinleşememe •Ümitsizliğe kapılma •Gülme krizleri •Fazla ağlama •Heyecan kaybı •Hasta olduğunu düşünme

Kaynak: Rowshan, A., 2000.

Stres varlığını gösteren bu belirtilerin hepsinin birden ortaya çıkması söz konusu değildir. Bu belirtilerin varlığı sayısal olarak arttıkça bireyin stres seviyesinin de yükseldiği söylenebilmektedir. Diğer yandan bu belirtilerin bir veya birkaçına sahip olmak da kişinin stres yaşadığını söylemek için yeterli olmayacaktır. Kısaca bir bireyin stres yaşayıp yaşamadığını belirleyebilmek için stres belirtilerinin birçoğuna sahip olması gerekmekle birlikte stres belirtilerinin hepsine sahip olması beklenmemelidir.

2.3 Stres Kaynakları

Stres, dış uyarıcılara karşı vücudun verdiği spesifik olmayan reaksiyon olarak tanımlanmaktadır. Dış uyarıcılara aynı zamanda stresör denmektedir. Bir başka deyişle stresörlere karşı verilen tepki stres olarak adlandırılmaktadır (Selye, 1976). İnsan hayatı boyunca hep stresörlere maruz kalmaktadır. Stresörlerin insan üzerindeki etkisi sonucu insanların verdiği tepki stresi ortaya çıkarmaktadır. Bu bakış açısıyla stresörler aslında stresin kaynağıdır.

Stresin oluşumuna sebep olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar çevreden, kişiden ya da örgütten kaynaklanabilmektedir. Stres kaynakları konusunda yapılmış çalışmalar incelendiğinde, stres kaynaklarının farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunun sebebi ise çok fazla stresör olması ve aynı zamanda insanın farklı ortamlarda bulunmasından dolayı yaşanan karmaşıklıktır.

Bu araştırmada stres kaynakları üç başlık altında incelenecektir. Bunlar bireysel stres kaynakları, çevresel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynaklarıdır.

2.3.1 Bireysel Stres Kaynakları

İnsanlar yaşadığı stresin işinden, çalışma arkadaşlarından ya da ekonomik durum gibi kendi dışındaki etkenlerden kaynaklandığına inanma eğilimindedir. Sayılan bu dış unsurlar stresin oluşumunda tetikleyici etkiye sahip olsalar bile, stresin ana kaynağı bireyin kendi içindedir. Başka bir deyişle, birey kendi kendini strese sokmaktadır (Braham, 1998: 33). Bireysel stres kaynaklarının temeli genellikle bireylerin kişilik yapılarını ortaya çıkaran huy, karakter, mizaç ve yetenek olarak sıralanabilecek unsurlar olmaktadır. Yani stresin ortaya çıkmasındaki temel unsur bireyin kişiliği olabilmektedir. Bireysel stres kaynakları, bireyin fiziksel ya da biyolojik olarak sahip olduğu özelliklerle ilgili olabilir. Örneğin, bireydeki çeşitli

sistem bozuklukları, hormon ya da salgı bezlerine bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları veya fizyolojik bozuklukların yanı sıra çeşitli psikolojik stres kaynakları da olabilmektedir (Tutar, 2000: 223).

Strese sebep olan bireysel unsurlar genellikle kişilik, cinsiyet ve yaş, yaşam tarzı ve aile olarak sıralanmaktadır.

2.3.1.1 Kişilik

İnsanların strese karşı tepkileri, kişilik tipleri gibi farklılık göstermektedir. Dolayısıyla insanların strese karşı gösterdikleri tepki aynı olmamaktadır. Kişilik kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Kökeni Latincedeki "persona" kelimesinden gelen kavram, batılı dillerde "personality" ve "personalite" olarak kullanılmaktadır. Kişilik kavramı, bireyin yaşam biçimi olarak tanımlanmaktadır. Daha genel bir tanımla "kişilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların bireyin davranış ve düşüncelerine yansıyış biçimidir" (Tutar, 2000: 228-230). Kişilik stres açısından önemli bir unsurdur ve kişilik yapısına göre stresten etkilenme düzeyi değişiklik göstermektedir. Stres bazı kişilik yapısında olanları daha az etkilemekte iken bazı kişilikler stresten daha fazla etkilenip daha fazla yıpranmaktadırlar (Silah, 2001).

Stres ile kişilik arasındaki ilişki ile ilgili ilk ciddi çalışma, kardiyolog olan Rosenman ve Friedman tarafından 1974 yılında yapılmıştır. Rosenman ve Friedman yapmış oldukları çalışmada A tipi kişilik ve B tipi kişilik olmak üzere iki farklı yapıda kişilik olduğunu belirlemiş ve bunlara yönelik çeşitli özellikler tanımlamışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 238). İki kardiyolog için bu alanda çalışma fikri ilk olarak oturma odasındaki sandalyelerin döşemelerini tamir eden kişinin sandalyelerin genellikle önden yırtıldığını belirtmesi üzerine çıkmıştır. Friedman ve Rosenman kalp rahatsızlığı olanların çoğunlukla endişeli yapıya sahip olduklarını ve bu endişe sebebiyle rahat oturamadıklarını belirlediler. Bu noktadan hareket eden Friedman ve Rosenman hastaların birbirinden çok farklı iki davranış tipine sahip oldukları gerçeğini gördüler ve bu farklılıkların kişilikten kaynaklandığını belirlediler (Durna, 2005: 276-277).

A tipi kişiliğe sahip olan insanlar sürekli olarak zamanla boğuşan, rekabet içinde olan, birçok şeyi çok kısa süre içerisinde başarmaya çalışan, saldırgan bir yapıya sahip, fazlasıyla duyarlı, birden fazla işi bir arada yapmaya çalışan, sabırsız, telaşlı ve konuşma hızı genellikle yüksek olan kişilerdir (Tutar, 2000: 234). A tipi kişiliğin yöneticilerde sıkça rastlanıldığı tespit edilmiştir (Balcı, 2000: 15).

A tipi kişiliğin gösterdiği davranış şekilleri şunlardır (Tutar, 2000: 234):

- Aşırı iş yükü altında uzun süre çalışırlar.
- Sürekli olarak belli bir zamana yetişme kaygısı ile çalışırlar.
- Tatil yapmazlar ya da tatillerini kısa tutarak işlerine dönüş yaparlar.
- Sürekli olarak rekabet halindedirler.
- Kendilerini gerçekçi olmayan standartlar ile değerlendirmeye tutarlar.
- Çalışma ortamında engellenmişlik hissi yaşarlar.
- Astlarının yaptıklarına sinirlenirler.
- Üstlerinin anlayışsız olduklarını düşünürler.

A tipi kişilik rekabetçilik, acelecilik ve saldırganlık gibi birçok davranış şeklinin bileşimidir. Özgüven eksikliğini başarı yolu ile kapatmaya çalışan kişiler çoğunlukla acelecilik hastalığından yakınırlar. Acelecilik ile birlikte A tipi kişilik yapısının temel özelliklerinden biri de rekabetçiliktir. Rekabetçilik özelliğinin de arkasında özgüven eksikliği yatmaktadır. Rekabetçilik eğilimi kendisini iş bağımlılığı olarak gösterir ve bu tür insanlar işlerine giderek artan şekilde zaman ayırırlar. Benzer şekilde A tipi kişilik yapısında olan insanlar çevresindeki her insanı ve her durumu üstesinden gelinmesi gereken bir sorun olarak algılarlar ve bu saldırganlık ve düşmanlığa dönüşebilir. Birçok A tipi insan saldırganlıklarının farkında değildir (Braham, 1998: 161-174).

B tipi kişiliğe sahip olanlar ise daha rahat ve uyumlu, rekabete daha az takılan, olaylara daha farklı bakış açısıyla bakabilen, hayata karşı daha telaşsız bir yapıdadır (Tutar, 2000: 235). B tipi insanlar tüm zamanlarını çalışmaya ayırmak yerine, belirli bir düzen oluştururlar. Dinlenmenin, öğle arasının ve tatilin sağlık ve verimlilik açısından olumlu etkilere sahip olduğunu anladıkları için arada dinlenme molası verirler. Hayattaki küçük şeylerden zevk almaya çalışırlar ve bunun için zaman

ayırırlar. Bunlarla birlikte B tipi kişilik yapısına sahip insanların davranışları şunlardır (Braham, 1998: 175-176):

- Çalışma arkadaşlarının gösterdikleri gayreti takdir ederler.
- Tamamıyla işe odaklanarak hayatın diğer yönlerini unutmazlar.
- Zamanlarını gazetedeki haber ya da ekonomi sayfalarını okuyarak değil eğlenceli şeyleri okuyarak geçirirler.
- İşlerinden zevk almaya çalışırlar.
- Toplantılarda sadece iş konuşmazlar.
- Sadece sonuçlara değil bir bütün olarak hayata değer verirler.
- Rahatlamanın daha fazla verim sağladığını bilirler.
- Daha az endişe ve öfke duyarlar.
- Stresten kaçınmak için boşvermeyi öğrenmişlerdir.

B tipi kişilik yapısındaki insanlar rahat yapıya sahiptirler ve genellikle çatışma yaşamamaktadırlar. Yaptıkları işin miktarı değil kalitesi önemlidir. Sakin kalabilen, sağlığını düşünen, yaşamaktan zevk almaya çalışan ve bunun için kendisine zaman ayırabilen, zaman ve başarı ile fazla ilgilenmeyen insanlardır. Olayları ve kişileri olduğu gibi kabul ederler ve sosyal hayatı seven yapıları vardır. Stresten ve onun etkilerinden kolay kurtulurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 192).

Yapılan araştırmalar A tipi yapıya sahip olan insanların iş davranışı ile kalp rahatsızlıkları arasında ilişki olduğunu göstermiştir (Balcı, 2000: 15). A tipi kişilik yapısına sahip insanlar B tipi kişilik yapısına sahip insanlara göre stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri konusunda daha duyarlı olmak zorundadırlar (Durna, 2005). Kişilik yapısı ve stres arasındaki ilişki incelendiğinde, A tipi yapıya sahip bireylerin daha fazla stres yaşarken, B tipi kişilik yapısında olanların stresle daha az karşılaştıkları ve karşılaştıkları zamanlarda da davranış şekilleri sayesinde daha çabuk stresi yenebildikleri gözlemlenmektedir.

2.3.1.2 Cinsiyet ve Yaş

Stres ile ilişkili olan bireysel unsurlar bir tanesi de cinsiyettir. Kadın ve erkeklerin cinsiyet özelliklerinden dolayı stres ile ilişkileri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Toplumda kadınlar ve erkekler farklı durumlarla karşılaşmakta ve dolayısıyla stres seviyeleri de farklılık göstermektedir. Yine cinsiyete göre bireylerin stres ile başa çıkma yöntemleri de farklılaşmaktadır.

Kadınlar ile erkeklerin duygusal yapılarının farklı olması, başka bir deyişle kadınların daha duygusal yapıya sahip olmaları, evlilik ile birlikte kadınların hem ev hem de iş anlamında daha fazla sorumluluk altına girmeleri, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının kadınlara karşı olumsuz tutumları ve psikolojik olarak şiddet uygulandığında kadınların erkeklere nazaran daha fazla strese girmelerine sebep olabilmektedir. Kadınlarda stresin daha fazla yaşanmasına sebep olan bir başka unsur ise aile ve iş yaşantısının çatışmasıdır (Ekinci ve Ekici, 2003: 101). Erkeklerin çalıştığı hemen hemen her ortamda artık kadınlarında çalışmasıyla birlikte iş anlamında stresin taraflara eşit düzeyde etki edebildiği görülmektedir. Fakat kadınların iş ile birlikte ev görevlerini de üstlenmesi, kadınlara ek stresörler oluşturmaktadır. Hamilelik, çocuk bakımı, ev temizliği, yemek yapımı ve benzeri unsurlar kadınlar açısından stresin daha fazla yaşanmasına sebep olmaktadır.

Bireylerin yaşı ile stres ilişkileri arasında da farklılık ortaya çıkmaktadır. Farklı yaş gruplarına göre stres ile başa çıkma durumları değişkenlik göstermektedir. Yani insanların karşılaştıkları durumlara göre stres yaşama düzeyleri yaşlarına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bazen yaşın ilerlemiş olması stresi azaltırken bazen de gençliğin verdiği enerji stresi azaltmaktadır.

Yaş ile stres arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmaların çoğunluğunda yaş faktörü çocukluk, gençlik, orta yaş ve yaşlılık olmak üzere dört dönemde incelenir. İş hayatında yaşanan stresin genellikle orta yaş ve yaşlılık döneminde ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte fiziksel ve zihinsel anlamda gerileme yaşanmaktadır. Aynı zamanda hormon yapısındaki değişikliklerinde yaşandığı bu dönemlerde hayal kırıklıkları ve duygusal sorunlar artmaktadır. Genç çalışma arkadaşları ve meslektaşlarına ayak uyduramayan kişiler daha çabuk yorulmakta ve daha fazla stres yaşamaktadırlar (Ekinci ve Ekici, 2003: 100-101).

2.3.1.3 Yaşam Tarzı

Bireylerin benimsemiş oldukları yaşam tarzı da stresin ortaya çıkmasında etkili olan unsurlardan biridir. İnsanlar farklı farklı yaşam tarzlarına sahiptirler. Kimileri çok hızlı bir hayat yaşarken, kimileri ise daha sakin bir hayatı tercih etmektedirler. İşte bu farklı tarzlar bireylerin stres düzeylerini de farklılaştırmaktadır. Doğal yaşam tarzından uzaklaşan ve farklı saplantılara yönelen bireylerin stres yaşama olasılıkları daha fazladır. Hızlı yaşam tarzı sürmek, her gün ya da her gece farklı mekanlarda ve farklı kişilerle etkileşimde bulunmak, alkol, sigara gibi alışkanlıklara sahip olmak bireylerde stres yükünün artmasına sebep olan unsurlardandır (Eren, 2001: 294).

2.3.2 Çevresel Stres Kaynakları

Stresin ortaya çıkmasında birçok farklı faktör bulunmaktadır. Fiziki çevre bu faktörlerden biri olmasına rağmen genellikle o şekilde algılanmamaktadır. Halbuki strese bağlı şekilde gözlenen temel neden fiziksel çevredir. Gürültü, sağlıksız çalışma malzemeleri, sigara dumanı, hava kirliliği, aşırı sıcak ya da aşırı soğuk insanlarda strese neden olabilmektedir (Braham, 1998: 35-36).

Tutar (2000) iş hayatı dışında kalan stres kaynaklarının genelini çevre ile ilgili stres kaynakları olarak adlandırmıştır. Orta yaş bunalımı, ailevi sorunlar, ekonomik zorluklar, monotonluk, iş çevresi ile uyumsuzluk, politik belirsizlik, sosyo-kültürel değişim ve ulaşım sorunları çevresel stres kaynakları arasındadır.

2.3.2.1 Orta Yaş Bunalımı

Orta yaş grubuna gelen kişiler, yaşamlarında geride bıraktıkları zamanı boşa harcayıp harcamadıklarına yönelik olarak bir değerlendirme yaparlar. Orta yaş bunalımı 35- 45 yaş arasındaki erkeklerin daha fazla yaşadığı ve bu sebeple “erkek menopozu” olarak adlandırılan ve strese sebep olan unsurlardan biridir. Orta yaş bunalımına giren her beş erkekten bir tanesi bu bunalımdan çıkamamaktadır. Kırgın bir şekilde mesleğinde ilerlemeyi engelleyen kişi ve düzenlemelerden şikayetçi olarak yaşamlarını sürdürmektedirler (Tutar, 2000: 220).

2.3.2.2 Ailevi Problemler

Gerilim ve sıkıntılar ya aile sayesinde giderilir, ya da bu sıkıntı ve gerilimler aileden doğar. Geleneksel olarak aile ortamı, anlayış, dayanışma ve sevginin büyütüldüğü huzurlu bir ortamdır. Çağdaş aile anlayışı karı koca arasındaki ilişkiyi "arkadaşlık" noktasına getirmesi ve evi ise "barınılacak yer" konumuna indirgemesi aileden kaynaklı stresin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Tutar, 2000: 220). İnsanların ailevi durumları stresi engelleyici ya da stres yaratıcı olarak etki gösterebilmektedir. Düzgün bir aile yaşantısı, mutlu bir aile yapısı içerisinde yetişmiş ve bu yapı içerisinde yaşayan insanlar stres ile ilgili sorunları daha az yaşamaktadırlar. Fakat ailevi durumlar bazen de stresi ortaya çıkaran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Mutsuz veya dağınık bir ailede yetişmek, eşler arasında anlaşmazlıkların yaşanması, tartışma ve kavgaların olduğu aile içerisinde yaşamak stres ortaya çıkaran durumlardır.

Çalışma hayatında stresin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olabileceği gibi aile hayatı, iş hayatındaki problemlerle başa çıkmada yardımcı görevi gören önemli bir sosyal destek aracı da olabilir. Eşin ölümü ve eşten boşanma insanlarda strese sebep olarak görülen en önemli ailevi sorunlardır (Ekinci ve Ekici, 2003: 102).

2.3.2.3 Monotonluk

Monotonluk veya başka bir deyişle tekdüzelik de önemli bir stresördür. Hayatında sıradanlaşmış birçok unsur bulunan, heyecan olmayan bireyler stres yaşamaya daha meyillidirler. Bireyin özerk tutumlar geliştirememesi, doğal yaşam düzenlerine uygun hayat sürememesi ve sınırlandırılmış bir yaşam tarzına sahip olması da önemli bir stres kaynağıdır (Tutar, 2000: 221). İnsanlar için çoğu zaman değişiklik stresi önleme özelliğine sahiptir. Yaşamları belirli kalıplar içine sıkışmış, sürekli olarak aynı durum, kişi ve mekanlarla karşılaşan insanlar için stres yaşamak kaçınılmaz bir durumdur. İnsan bu durumdan kurtulmak isteyecektir fakat değişiklik yapamadığında ya da tekdüzeliğe çare bulamadığında bu bireyde daha fazla stres meydana getirecektir.

2.3.2.4 Ekonomik Sorunlar

İnsanların yaşadığı ülkede işsizlik, enflasyon, faiz ve vergilerin artması bireyler üzerinde korku ve gerilim oluşturarak strese sebebiyet verebilmektedir. Ekonomik

sorunlar yaşayan ülkelerde yüksek vergi sebebiyle yatırımların durması ve ekonomik durgunluk meydana gelmektedir. Bunun sonucunda bireylerde gelecek korkusu ve güvenlik eksikliği hissi meydana gelmekte ve bireyler daha fazla stres yaşamaktadırlar (Eren, 2001: 283). Ekonomilerde yaşanan belirsizlikler sebebiyle oluşan yaşam pahalılığı, krizler, yüksek enflasyon ve düşük refah seviyesi, insanların en temel ihtiyaçlarını karşılama noktasında sorun yaşamaları aynı zamanda önemli stres kaynaklarıdır. Kişilerin ekonomik girdilerini yükseltmek için ek iş bulmak ya da fazla mesai yapmak gibi uygulamalar sonucunda oluşan aşırı yorgunluk, bireyde gerilim ve strese neden olacaktır (Tutar, 2000: 221).

2.3.2.5 Siyasi Belirsizlikler

İnsanlar yaşadıkları ülkede politik istikrar istemektedirler. Korku ve tedirginlik içerisinde gelecek kaygısı yaşamaya sebep olan siyasi iktidarların çok sık değişmesi, sürekli olarak erken seçim gündemi oluşması, demokrasi karşıtı darbe ve müdahalelerin varlığı gibi durumlar o ülkedeki hem ekonomik hem de sosyal yaşamı olumsuz etkilemekte hem de gerekli kanunların çıkarılmasını geciktirerek demokrasiye olan inançların kaybolmasına yol açmaktadır (Eren, 2001: 300). Sağlam temellere oturmuş bir demokrasiye sahip olmayan ve hukukun üstünlüğünün oluşmadığı toplumlar, siyasi istikrara sahip olamamaktadırlar. Demokrasiyi özümseyen bireyler aidiyet ihtiyaçlarını, demokratik bütün kurum ve kavramların anayasal güçler tarafından işletilmediği ülkelerde karşılama olanağına sahip değildirler. Bu ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucunda oluşan tatminsizlik, bireylerde strese sebep olmaktadır (Tutar, 2000: 221).

2.3.2.6 Sosyo-Kültürel Değişimler

Günümüzde çok hızlı bir şekilde globalleşme yönünde hareket eden dünya toplumlarının örf, adet, kültür gibi sosyal özelliklerinde değişimler meydana gelmektedir. Özellikle kültür gibi değişmesi çok zor görülen bu unsurların artık kendi ulusal kimlikleri dışına çıkarak evrensel bir unsur olma yolunda ilerledikleri görülmektedir (Eren, 2001: 286). Serbest değişim olarak adlandırılan zorunlu olmayan kültürel değişimlerden ziyade bireylerin kişiliğine yönelik önemli bir müdahale olan zorunlu kültür değişimleri insanlarda daha büyük bir gerilim meydana getirmektedir. Zorunlu kültür değişimleri bireylerin ve toplumların yaşamında

belirsizlik ve kararsızlık sonucunda gerilim yaratan önemli bir etkendir. Bu etken bireylerde stres yaratmaktadır (Tutar, 2000: 221).

2.3.3 Örgütsel Stres Kaynakları

Stres yalnızca kişisel özelliklerden veya çevresel sebeplerden dolayı ortaya çıkan bir unsur değildir. Stresin ortaya çıkmasındaki önemli sebeplerden biri de işyeri koşullarıdır. Örgütsel stres kaynakları olarak nitelendirilen bu koşullar, çalışan bireylerin stres yaşamalarında önemli derecede pay sahibidir. Günümüzde çalışan bireyler vakitlerinin önemli bir kısmını işyerinde geçirmektedirler. Bu da çalışanların hayatında işyerinin önemli bir yeri olmasına yol açmaktadır. İnsanlar için hayatlarında önemli yer sahibi olan örgütlerinde yaşadıkları durumlar çoğu zaman önemli bir stres kaynağı halini almaktadır.

Stres için elverişli ortamlardan biri de iş yerleridir. İşyerinde bir çalışandan fazla şey istenmesi ya da az iş beklenmesi stres yaratabilir. Daha açık şekilde söylemek gerekirse işin tüm yönleri stres ortaya çıkarma durumuna sahiptir. Normalden fazla gürültü, aydınlatma, ısı, sorumluluklardaki ve denetimdeki dengesizlik (fazla ya da az olması) çalışanlarda stres oluşturabilmektedir (Balcı, 2000: 4-5). Birçok insanın çalıştığı işi sevmemesi, sadece para kazanmak için o işe gitmeleri ve bu sebeple ortaya çıkan tatmin olmama durumu kişilerin stres seviyelerinin artmasına sebep olmaktadır (Rowshan, 2000: 29). Çalışanlar üzerinde stres oluşturan çok sayıda ve çeşitli örgütsel stres kaynağı mevcuttur. Bu konuda yapılmış çalışmalar incelendiğinde iş yerlerinde tüm çalışanların etkilenmesine sebep olan bu örgütsel stres kaynaklarının değişik şekillerde incelendiği ve sınıflandırıldığı görülmektedir (Gök, 2014: 432).

Pehlivan (2000) iş yerinde strese sebep olan örgütsel stres kaynaklarını, görev yapısına ilişkin stres kaynakları, yetke yapısına ilişkin stres kaynakları ve üretim yapısına ilişkin stres kaynakları olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır.

2.3.3.1 Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Görev yapısı örgütlerin iskeletidir ve örgüt fonksiyonlarının görevlere bölünmesi, bu görevlerin birimlerde bütünleştirilmesi, birimlerin yönetimini kolaylaştıracak şekilde basamaklandırılması ile oluşur. Görev, işletmelerde bir

çalışanın üretim süresi boyunca yapacağı eylem ve işlemlere denir (Başaran, 1982, Aktaran: Pehlivan 2000).

Örgütlerde görev yapılarının farklı olması dolayısıyla bu yapılardan kaynaklanan stres faktörleri de farklılaşabilmektedir. İşletmeler kendilerine uygun görev yapıları oluştururlar, her yapı kendine has bazı özelliklere sahiptir. Bu sebeple görev yapılarının farklılığı değişik stres unsurlarının meydana gelmesine sebep olmaktadır. İş yükünün fazla olması, yapılan işin sıkıcı olması, çalışanın işten aldığı ücretin yetersiz olması, işyerinde yükselme olanağı, çalışanın işyerinde çalışma saatlerinin fazla olması, çalışma koşulları ve işyerinin kalabalık olması çalışanlarda stres oluşturan örgütsel faktörlerdir (Pehlivan, 2000: 50).

Çalışanlara olması gerekenden ya da yapabileceklerinden daha fazla iş verilmesi aşırı iş yükü olarak adlandırılır. Her insan normalden ya da kendi kapasitesinden fazla iş ile karşılaştığında gerginlik yaşar. Bireyler yapabileceklerinin üzerinde iş ile karşılaştığı zamanlarda veya sahip olduğu niteliklerin verilen işi yapmaya yeterli olmadığı durumlarda stres yaşarlar. Genel olarak fazla iş yükü olarak adlandırılan bu durumlar bireylerde gerginlik oluşturarak stresin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Ayrıca sürekli tekrar eden, farklı unsurlar barındırmayan ve tek düze şekilde yapılan işler de çalışanların stres yaşamasına sebep olmaktadır. Monotonluk veya sıkıcılık olarak nitelendirilen bu durum bireylerin işten tatmin olmamasına sebep olmaktadır. Tatminsizlik sonucunda ise birey stres yaşamaktadır.

Bireyler hayatlarını devam ettirebilmek için çalışıp para kazanırlar. Yani insanların çalışmalarının temel sebebi para kazanmaktır. Yaptıkları işin karşılığında işveren tarafından çalışana ödenen paraya ücret adı verilmektedir. Çalışanlar işyerinden kazandıkları ücreti yetersiz gördükleri zaman mutsuzluk ve tatminsizlik yaşarlar. Beklentilerin altında kalan ücret seviyesi bireylerde strese sebep olmaktadır. İnsanlar hem hayatlarını devam ettirecek düzeyde hem de yaptıkları işin hakkı olarak düşündükleri düzeyde ücret almayı isterler. Bu düzeyden daha düşük olan ücret tatminsizliğe, hayal kırıklığına ve dolayısıyla da strese sebep olacaktır. Ücret ile birlikte çalışanlarda stres yaratan bir başka görev yapısı ise işyerindeki yükselme olanağıdır. Herkes çalıştığı iş yerinde daha yüksek mevkilere çıkma arzusu içindedir. İşinde gösterdiği performans ve sahip olduğu yetenekler sonucunda arzu ettiği

konuma getirilmeyen çalışanlar stres yaşayabilmektedirler. Yükselme konusu çift yönlü olarak stres yaratma durumundadır. Bir açıdan arzu ettiği konuma yükselemeyen kişi haksızlık yaşadığını ve yükselemediği için kazanabileceği maddi ve maddi olmayan unsurlardan mahrum kalma duygusu sebebiyle stres yaşarken, diğer açıdan görevde yükselen çalışanlar ise yeni görevine uyum sağlama aşamasında gösterdiği çaba sebebiyle stres yaşamaktadır (Pehlivan, 2000: 55-56).

Günümüzde önemli çalışma sorunlarından bir tanesi de normalden fazla çalışmadır. Günlük normal çalışma süresi olarak kabul gören sekiz saat çoğunlukla bireylere yeterli gelmemektedir. Fazla mesai, fazladan gönüllü çalışma gibi yöntemlerle yetmeyen süreler telafi edilme yoluna gidilmektedir. Bu çalışma sürelerini uzatmaktadır. Aşırı çalışma çoğunlukla kişinin yapması gereken işin fazla olmasından veya verilen iş için yeterli kapasiteye sahip olmamasından dolayı olmaktadır. Her iki durum da strese sebep olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2012: 90). Yeni çalışma şekillerinin hayata geçirilmesi, bireylerin de çalışma esaslarında değişikliğe sebep olmuştur. Çağrıya dayalı çalışma, evde çalışma, tele çalışma gibi yöntemler sebebiyle artık çalışanlar 24 saat çalışma olarak adlandırılabilecek ve çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanabilecek bir durumdadırlar. Bilgisayar, cep telefonu ve benzer teknolojik cihazlar sebebiyle çalışanlar işlerini her yerde yapabilir bir duruma gelmişlerdir. Bu durum bir esneklik gibi algılanıyor olmasına rağmen kişileri çalışmaya bağımlı hale getirdiği de görülmektedir. Bu durum çalışanlarda hem fiziksel hem de psikolojik olarak yorgunluğa sebep olmakta ve bunun sonucunda bireyler yoğun stres yaşayabilmekte ve depresyona girebilmektedirler (Keser, 2014: 61).

İşyerindeki fiziki çalışma koşullarının da strese sebep olabileceği de bilinmektedir. Gürültü, aydınlatma ve sıcaklık gibi fiziki çalışma koşulları bireylerin stres yaşamasında etkilidirler. Normal olarak değerlendirilen ses düzeyi olan 50 desibelin üzerindeki seviye gürültü olarak adlandırılmaktadır. Gürültülü iş ortamında çalışanlar daha fazla gerginlik yaşamakta ve daha çatışmacı bir yapıya bürünmektedirler. Aynı zamanda gürültülü yerde çalışanlar etkili iletişim kuramamaktadırlar. Bunların hepsi kişilerde stresin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bireylerin çalıştıkları ortamın yeterli düzeyde aydınlatılması gerekmektedir. Yetersiz veya çok fazla olan ışık düzeyi iş kazası riskini artırmakta ve

çalışanların iş ortamında zorlanmasına sebep olmaktadır. Uygun olmayan aydınlatma yorgunluk, sıkılma, dikkat dağılması ve moralsizlik gibi durumlara sebep olarak stresin meydana gelmesine yol açmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2005: 381-382). Bunlarla birlikte iş ortamındaki sıcaklığın düşük ya da yüksek olması da çalışanlara psikolojik baskı yaratmaktadır. Fazla sıcaklık bireylerde sinir, yorgunluk, düşük verim, kaza ve baş ağrısına yol açabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 304). İşyerindeki ısı ile ilgili problemler sonucunda da çalışanlar gerilim ve stres yaşayabilmektedirler.

Görev yapısına ilişkin stres unsurlarından biri de kalabalıktır. Çalışanlar işyerlerinin kalabalık olmasından dolayı iki farklı açıdan etkilenebilmektedirler. Bunlardan ilki kalabalık ile birlikte ortaya çıkan gürültüdür. Kalabalığın işyerindeki gürültü düzeyini arttırması çalışanları olumsuz etkilemektedir. İkincisi ise kalabalık işyerlerinde gizlilik ve bireye özgülük olmamaktadır. Bunun sonucunda kendini engellenmiş ve kısıtlanmış hisseden çalışanlar stres yaşayabilmektedirler (Pehlivan, 2000: 60).

2.3.3.2 Yetke Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

İşletmelerin sahip oldukları yönetim yapısı stresin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için kurulan yönetim yapısı, örgütün tamamı üzerinde etkiye sahiptir. Dolayısıyla bu yapı ve bu yapıya ait unsurlar çalışanlar üzerinde de etkilidirler.

Örgütün sahip olduğu yönetim yapısı sayesinde üstler, çalışanlarını etkileme gücüne sahip olurlar. Yönetim yapıları, görev yapılarına göre çalışanları örgütsel egemenlik altına almak için daha etkilidirler. Çalışanlar genellikle yönetim tarafından istenilenleri yerine getirmek durumundadırlar (Başaran, 1982). Bir örgütün yönetim yapısından kaynaklanan stres faktörleri, karar verme ve kararlara katılma, yetersiz yetki, sorumlulukların beraberinde getirdiği endişe, değerlendirme adaletsizlikleri ve teşvik eksikliği olarak sıralanabilir (Pehlivan, 2000: 60).

İşletmelerde çalışan personelin kararlara katılmaması durumu önemli bir stres faktörüdür. Kararlara katılımın olduğu örgütlerde iş doyumunun yüksek olduğu, çalışanların özsaygıları ve kendilerine olan güvenlerinin yükseldiği, çalışanların mesleki niteliklerinin arttığı ve bunları iyi kullandıkları söylenebilir. İşe olan

bağımlılık artar, devamsızlıklar azalır, verim yükselir. İşletmelerde bireylerin kararlara katılımının sağlanması onların kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması için bir fırsat sağlamaktadır. Dolayısıyla kararlara katılım iş doyumu ve örgütsel performansı artırırken aynı zamanda örgütsel stresi olumlu yönde etkilemektedir (Tutar, 2000: 245). Diğer açıdan bakıldığında kendisini etkileyecek olan kararların alınmasında katkısı ve katılımı olmayan bireyler bu kararlardan ötürü stres yaşayabilmektedirler.

İşyerinde kişiye olması gerekenden fazla sorumluluk verilmesi ya da sorumluluklarla verilen yetkinin birbiriyle orantılı olmaması çalışanlar için en büyük stres kaynaklarından biridir. Bazen kişiler aşırı sorumluluk sebebiyle stres yaşarken bazen de verilen sorumluluğu olduğundan daha yüksek algıladıkları için stres yaşamaktadırlar (Baltaş ve Baltaş, 2012: 90). Sorumluluklarını yerine getirmenin verdiği endişenin yanında bu sorumlulukları yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu yetkiye sahip olmayan çalışanlar için stres kaçınılmaz olmaktadır.

İşletmelerde çalışanlarla ilgili değerlendirmeler de stres kaynağı olabilmektedir. Performans değerlendirmesi ve yeterlilik değerlendirmesi olmak üzere bir işyerinde çalışanlar iki açıdan değerlendirilmektedir. Performans değerlemesi kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirme durumunun değerlendirilmesi iken, yeterlilik değerlendirmesi ise kişinin zeka, yetenek, ilgi ve kişiliği ile ilgili değerlendirilmesidir. Her iki değerlendirme için geçerli olan unsur ise eğer değerlendirme ölçütlerinde belirsizlik varsa bu durumun çalışanlarda stres yaratacağıdır (Pehlivan, 2000: 64). Bireyler çalıştıkları örgütlerde sahip oldukları sorumlulukları yerine getirmek, ihtiyaç duydukları yetkilere sahip olmak, işletme içerisinde alınan kararlarda pay sahibi olmak, belirli ölçütlere göre adil şekilde değerlendirilmek ve yöneticileri tarafından teşvik edilmek istemektedirler. Bunların gerçekleşmemesi durumunda ise stres ortaya çıkabilmektedir.

2.3.3.3 Üretim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Üretim yapısı, işletmelerin ürün ya da hizmet üretimi esnasında ortaya çıkardığı iş akımıdır. Üretim sırasında çalışanın bu iş akımı içinde bulunması ve bu akıma uygun olmayan davranışlarda bulunmaması gerekmektedir. Üretim yapısı içinde, zaman baskısı, araç-gereç yetersizliği, yetenek-iş uyumsuzluğu ve

çalışmaların karşılığını alamamak gibi birçok örgütsel stres faktörünü barındırmaktadır (Pehlivan, 2000: 65).

Zaman sınırı iş hayatında çok önemli bir stres kaynağıdır. Bazı işler zaman kısıtına sahip oldukları için bireyde stres oluşturmaktadır. Birçok iş belirli dönemlerde zaman baskısına sahip özellik taşımaktadır. Örnek olarak mali müşavirler ayın belirli günlerinde, çağrı merkezinde çalışanlar çağrı süresi boyunca, banka çalışanları yılsonlarında zaman baskısı hisseden çalışanlardır (Özkalp ve Kırel, 2005). Belirli dönemlerde ya da yıl boyunca zaman baskısı altında çalışmak bireylerin stres seviyelerinin yükselmesine sebep olan önemli faktörlerden biridir. Günümüz koşullarında zaman kavramı daha önemli bir hal almıştır. Çağrı merkezi çalışanlarından belirli bir süre içerisinde müşterinin sorununu çözmüş olarak çağrıyı sonlandırması beklenirken bu durumda çağrı merkezi çalışanı için zaman önemli bir baskı unsuru haline gelmektedir. Belirli süre içerisinde siparişi müşterisine ulaştırması gereken pizza taşıyıcısı, gün boyunca yaptığı işlemleri akşam tamamlamak için uğraşan bankacı, zamanında olması gereken durağa varmaya çalışan belediye otobüsü şoförü için de zaman baskısı fazladır. Bu örneklerin hepsinde yapması gereken işi sınırlandırılmış süre içinde bitirme yükümlülüğü bulunmakta ve bu esnada kaliteden ödün verilmemesi gerekmektedir (Keser, 2014: 60). Yapması beklenen işi zaman kısıtı altında yapan başka bir deyişle zaman baskısı yaşayan bireylerde bu durum stres ortaya çıkarmaktadır.

İşin yapılması esnasında çalışmayı kolaylaştıran ve rahat çalışmayı sağlayan unsurların olmaması, çalışanların verimini ve etkinliğini düşürerek baskı meydana getirmektedir. Bireyler işlerini yaparken ihtiyaç duydukları araç ve gereçlerin kendilerine tahsis edilmesini beklerler. İş esnasında kullanılacak araç ve gereçler çalışanın yorulmasını, aşırı zorlanmasını önleyecek düzeyde çalışanla iş arasında uyum sağlamaktadır. Böylece verim ve iş başarımında artış olacaktır. İşlerin daha kolay ve düzenli yapılmasını sağlayan araç ve gereçlerin yetersiz olması durumu kişilerde stres yaratmaktadır (Pehlivan, 2000: 66).

Kişilerin sahip oldukları yeteneklerle yapmış oldukları iş arasında uyumsuzluk olduğuna dair çalışanlarda ortaya çıkan algı, psikolojik, fizyolojik ve davranışsal açıdan olumsuz sonuçlara yol açan stresi oluşturur. Kişinin işi ile arasındaki uyumsuzluk algısı ne derece fazla ise o kişinin yaşayacağı stres de o derece fazla

olacaktır. Bu uyumsuzluk bireylerin eğitim, bilgi ve tecrübesine yönelik bir iş bulamayıp herhangi bir işi kabul etmesi veya çalıştığı örgütte yanlış bir göreve getirilmesi sebebiyle ortaya çıkabilmektedir (Keser, 2014: 68). Bireylerin sahip oldukları yeterlik ve yeteneklerine uygun bir iş bulamamaları sonucunda işi ile özdeşleşemezler. Bu durum iş tatminini ve verimliliği olumsuz etkileyerek stres oluşturucu etkiye sahiptir (Pehlivan, 2000: 66).

İş hayatında bireyler hedefleri doğrultusunda kariyer basamaklarını çıkarak, daha fazla güç, saygınlık ve para kazanmak isterler. Fakat bu hedefleri çalıştıkları örgüt tarafından karşılanmadığında veya engellendiğinde bireyler çok yoğun bir şekilde stres yaşarlar. Benzer şekilde kurallara uygun olmayan terfiler sonucunda bireyler, yöneticilerine ve hak etmediği halde terfi ettirilen çalışanlara karşı olumsuz duygular besleyerek stres yaşamalarına sebep olmaktadır (Keser, 2014: 66). İş yerinde gösterdiği performans sonucunda daha yüksek noktalara gelmesi gerektiğini düşünen çalışan bu isteğine ulaşamadığı durumda çalışmalarının karşılığını alamadığını düşünerek gerilim ve stres yaşayacaktır.

2.4 İş Stresi Kavramı

Günümüzde iş hayatında bireylerin sıklıkla karşılaştıkları bir başka kavram ise iş stresidir. İş stresi çalışanların işlerinden kaynaklanan kaygı gerginliğini hissetme derecesidir. Bir başka tanımla iş stresi, işin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçları eşleşmediğinde ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkilerdir (Hazell, 2010: 69). İş stresi, biri ekonomik ve biri insani olmak üzere iki nedenden ötürü önemlidir. Yanlış yönetilen iş stresi sonucunda doğrudan ve dolaylı örgütsel maliyetler ortaya çıkar. Ayrıca, yanlış yönetilen iş stresi, işyerinde fiziksel ve duygusal acılara neden olmaktadır (Quick vd., 2017: 467). İnsanlar, işlerinin gereklilikleri zihinsel ve fiziksel kaynaklarını aştığında ve tehdit edici hatta zararlı olarak algılandığında, işlerinde stres yaşarlar. İşten kaynaklanan stres sadece işteki performansı kötüleştirmekle kalmayıp aynı zamanda genel olarak sağlık durumunu ve refahı da olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, işle ilgili stresin toplumsal maliyetleri (örneğin, sağlık bakım maliyetleri ve verimlilik kaybı) önemlidir. Bu kişisel ve toplumsal maliyetleri azaltmak için, işle ilgili stresin nedenleri ve bağıntıları hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir.(Hessels vd., 2017: 178).

Son zamanlarda iş stresi çalışma ortamında bir salgın haline gelmektedir. Bu nedenle çok sayıda araştırmacı, iş stresi ve iş stresinin örgütsel çıktısının çeşitli yönleri üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. İş yükünün artması, iş güvensizliği ve yaşamın hızının artması sonucu, sürekli artan bir sayıda insanın strese maruz kalması nedeniyle iş stresinden şikayet edilmektedir. İş stresi, bireysel bir tepkidir ve aynı zamanda organizasyon ve iş ile ilgili olduğu için genel stresten farklıdır. İş stresi, önemli fakat belirsiz sonuçlara sahip olan talepler, kısıtlamalar ve fırsatlarla karşı karşıya kaldığı zaman bireyler tarafından algılanan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Yozgat vd., 2013: 518-519). Bireyler çalışma ortamında rahatsızlık hissettikleri zaman çevreleri ile ilişkilerini keserek içe kapanma davranışı sergileyebilmektedirler. İş beklentileri insanların düşündükleri kapasitenin üst sınırını geçtiğinde, ortaya çıkan ve öznel bir duygu olarak ifade edilen iş stresi, insanlarda kaygı ve gerilim oluşturabilmektedir. Aynı zamanda iş stresinin ekonomi üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır (Cropanzano vd., 1997: 162-165).

Bir iş, bünyesinde zorlukları, iş yükünü ve karmaşıklık unsurlarını barındırır. Bu sebepten dolayı işin kendisi streslidir. Diğer taraftan birçok iş tam anlamıyla tanımlanmadığı için farklı stres unsurlarına sahiptir ve bu durum farklı tepkilerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bundan dolayı iş ve performansla birlikte dört işlevsel ilişki mevcuttur ve bu unsurlar iş stresi ile işteki başarı arasındaki bağlantıyı göstermesi yönünden de önemlidir. Bunlar (Ertekin, 1993: 149-150);

- İşin kendisinde stres yaratma özelliği bulunmaktadır ve çalışan bireylerin yeteneklerini kısıtlayıcı ve zorlayıcı etkiye sahiptir.
- Başka unsurlardan dolayı ortaya çıkan stres unsurları belirli süre sonra iş üzerinde de etkiye sahip olmaktadırlar.
- Bireyler bazı stres unsurlarını yaptıkları iş sayesinde ortadan kaldırmaya veya azaltmaya çalışabilirler.
- Yapılan işin başarımındaki bir azalma stres göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

Literatürde iş stresi kavramı bazı yazarlar tarafından farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlardan bazıları, "mesleki stres", "çalışma stresi" ,"endüstriyel stres", "örgütsel stres", "iş baskısı" ve "iş gerilimi" olarak sıralanabilir

(Tutar, 2000: 238). İş stresi her geçen gün daha da gelişen ve karmaşıklaşan iş hayatının herkes açısından kabul edildiği bir gerçek haline gelmiştir. Çalışma ortamları stres için elverişli ortamlardır. İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedirler. Bu sebepten dolayı da iş stresi günlük hayatın içinde önemli bir pay sahibi haline gelmektedir (Keser, 2014: 20).

Bir işletmede yönetici olan ya da olmayan genç veya yaşlı çalışan herkesi etkileyen stres, insanlarda bedensel, zihinsel ve duygusal yapı üzerinde etkili olan ve bu yapıları zorlayan bir durumdur. Stres, baskı hisseden kişiler için kullanılan bir kavramdır ve bu baskılar sonucunda çalışanların sağlıkları ve performansları etkilenir. İş stresi evrensel ve aynı zamanda şiddeti fazla olan bir stres türüdür. Çalışanların işlevsel ve toplumsal çevreleri ile etkileşimi soncunda ortaya çıkan işgören davranışı, iş stresinin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Başka bir anlatımla iş stresi, çalışan, işlevsel çevre ve toplumsal çevrenin etkileşiminden kaynaklanabilmektedir (Pehlivan, 2000: 22). Fakat stres insanların fizyolojik ve psikolojik sağlıklarını tehdit eden, zaman zaman örgüte zarar veren bir unsur olarak nitelendirilmesine rağmen bir ölçüde stresin doğal olduğu söylenebilir. İş hayatında belirli bir ölçüde stres kesinlikle sağlıksız bir durum olarak nitelendirilmemelidir. Stres olmadan hiçbir şeyin başarılamayacağını düşünmek yerinde olacaktır. Belirli bir miktar olumlu stres, çalışanları motive eder, iş doyumunu artırır, çalışanların performans ve gelişimini destekler. Fakat başarı için gerekli olan bu stresin seviyesini kontrol etmek gereklidir. Şiddet ve yoğunluğu aşırıya kaçan stres, çalışanlarda tükenmişlik yaşanmasına ve performansın hızla düşmesine sebep olabilecektir (Tınaz, 2013: 37).

Bu tanımlara dayanarak iş stresi, hem birey hem de örgüt için motivasyon düzeylerini ve performansı düşürme etkisine sahip olduğundan ve işten ayrılma niyetlerini artırdığından dolayı olumsuz sonuçlar doğurabilir (Yozgat vd., 2013). İş stresi, kişinin kontrol kaybı hissini artırabilir, aynı zamanda işyerinde iş performansını azaltabilecek ve işten çıkmalarını ve sağlık hizmetlerinin kullanımını artırabilecek bir psikososyal risk faktörüdür. Ayrıca işyerinde stres, hastalık oranındaki artış ile pozitif ve yaşam beklentisi ile negatif ilişkilidir. Bireysel sonuçların ötesinde, işyerindeki stres deneyimlerinin önemli toplumsal maliyetleri de vardır. 2013 yılında, Avrupa'da işten kaynaklanan depresyonun (stres dahil)

maliyetlerinin yıllık 617 milyar Euro olduğu tahmin edilmektedir. Bu rakam işverenler için üretkenlik kaybı maliyeti, sağlık maliyetleri ve engelli yardım ödemeleri şeklinde olan sosyal yardım masraflarını içermektedir. Bu nedenle, iş stresinin nedenlerini ve bağıntılarını anlamak, bu toplumsal maliyetleri azaltmaya yönelik politikaların geliştirilmesi için çok önemlidir (Hessels vd., 2017: 179).

2.5 İş Stresi Modelleri

İş stresinden etkilenen kişi sayısının fazla olması bu konu ile ilgili çalışmaların sayısının artmasına sebep olmuştur. İş stresi ile ilgili farklı araştırmacılar farklı modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerin bazıları aşağıda açıklanmıştır.

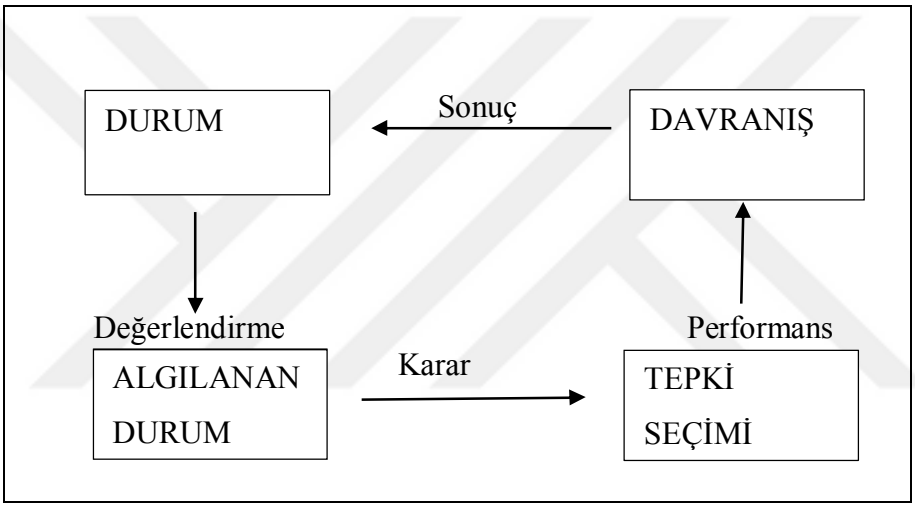
2.5.1 McGrath İş Stresi Modeli

McGrath (1970), stres tanımında kişilerin arzu duyduğu, sahip olduğu ya da istediği şeyleri yapacağında karşılaştığı kısıtlama ya da talepler sonucunda ortaya çıkan dinamik bir koşul şeklinde açıklama yapmıştır. Aynı zamanda McGrath (1970) stresi, çevresel talepler ile organizmanın yanıt kapasitesi arasında önemli bir dengesizlik olarak tanımlamıştır. McGrath, yapmış olduğu araştırmalarda stresin veya stresin var olduğu durumların ortaya çıkarken geçtiği aşamaların neler olduğu sorusunun cevabını aramıştır. Yapmış olduğu araştırmalarda bu durumu açıklamak için kapalı devre şeklinde ve dört aşamaya sahip olan bir çember modeli çizmiştir. "Stres Çemberi Modeli" olarak isimlendirilen bu modelde stres kaynağı, stresin kişilerde yarattığı etki, bu etki karşısında kişilerin verdiği tepki ve gerçekleşen sonuç arasında bir ilişkilendirme yapmıştır. Aynı zamanda McGrath stresin kaynağı olarak aşağıdakileri unsurları belirlemiştir (Ertekin, 1993: 150):

1. İş yükünün fazla olması, işin zor ve belirsiz olması gibi görevden kaynaklanan stres,
2. Çatışma, belirsizlik ve iş yoğunluğu gibi rolden kaynaklanan stres,
3. Kalabalık iş ortamı gibi ortamdan kaynaklanan stres,
4. Soğuk, sıcak gibi fiziksel çevre şartlarından kaynaklanan stres,
5. Dışlanma, yalnızlık, anlaşmazlık gibi sosyal çevreden kaynaklanan stres,
6. Kaygı, algılama düzeyi gibi bireyin kendisinden kaynaklanan stres.

McGrath ortaya koymuş olduğu modelde, birey stres olarak görünebilecek bir durumla karşılaştığında öncelikle bu durumu anlamak ve değerlendirme yapmak için çaba sarf edecektir. Birey yaptığı değerlendirme sonrasında algıladığı durumu karar sürecinden geçirerek, bu durumun olumlu bir şekilde sonuçlanabilmesi için verebileceği tepkiler arasında inceleme yaparak uygun olan birini seçecektir. Uygun tepkiyi seçtiğini düşünen birey bir sonraki basamakta bu tepkinin gerektirdiği davranışları ortaya koyacaktır. En son basamak ise ortaya koyduğu davranışların sonucunda elde ettiği durum ile ilgili sonuçlar olacaktır (Ertekin, 1993).

Şekil 2 : McGrath İş Stresi Modeli



Kaynak: Beehr, T. A., 2014: 32.

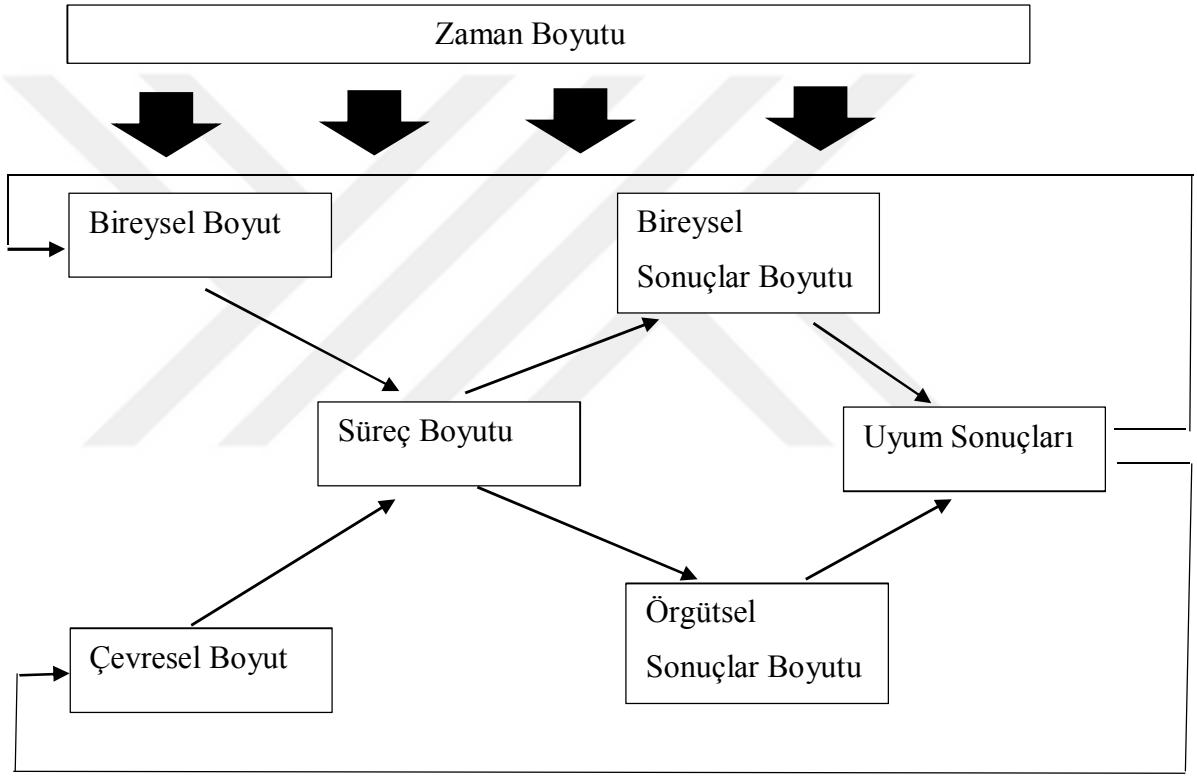
Bu modele göre ortaya çıkan durum ile ilgili değerlendirme, karar ve performans süreçlerinin sonucunda iki farklı türde sonuç ortaya çıkacaktır. Birey bu durumda vermiş olduğu tepki sonucunda negatif bir durumun önüne geçerek rahatlayacak ya da verilen tepki olumsuzlukla sonuçlanıp stresin ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

2.5.2 Beehr ve Newman'ın Genel İş Stresi Modeli

Beehr ve Newman (1978), daha önce yapılmış iş stresi araştırmalarında ortaya konulmuş modelleri inceleyerek bu modellerin genelini kapsayacak şekilde yeni bir model oluşturmuşlardır. Bu model bireysel ve çevresel boyut unsurlarının, bireysel ve örgütsel sonuçları üretmek için süreç boyutuyla etkileşim içinde olduğunu ileri sürmektedir. Çeşitli etkenler daha sonra adaptasyon görevini üstlenirler (iş stresinin

istenmeyen etkilerini azaltmak ve / veya yararlı etkileri arttırmak gibi). Uyarlayıcı tepkiler, kişisel ve çevresel boyutları etkileyebilir.

Şekil 3: Beehr ve Newman'ın Genel İş Stresi Modeli



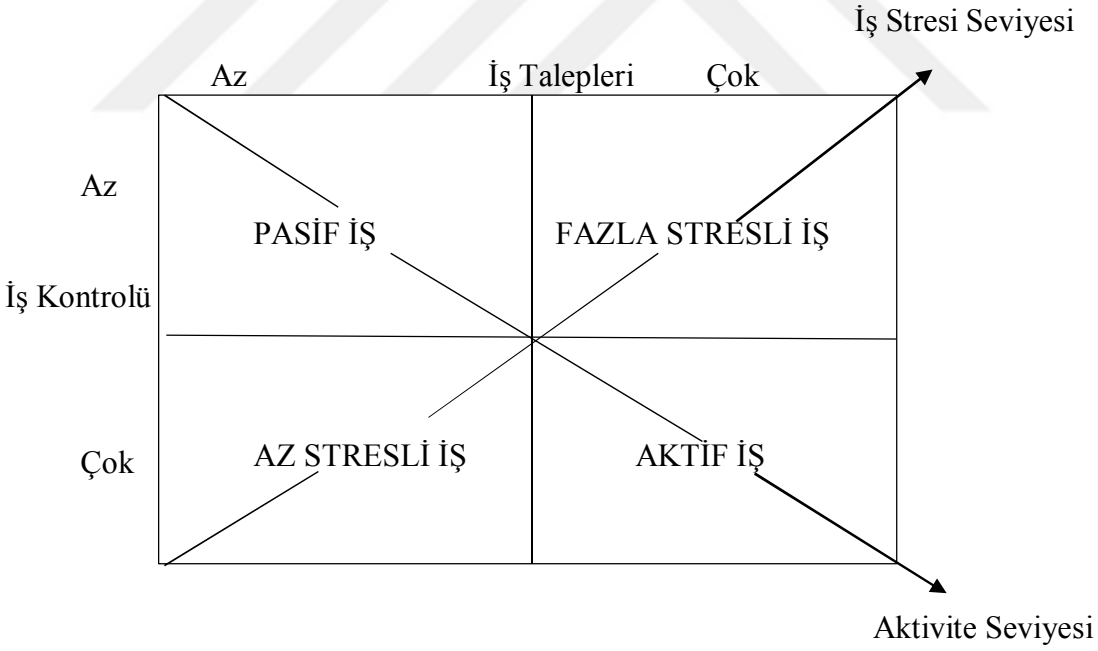
Kaynak: Beehr, T. A. ve Newman, J. E., 1978: 676.

Şekil 3'te görüldüğü gibi bu model 6 temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar bireysel boyut, çevresel boyut, süreç boyutu, bireysel sonuçlar boyutu, örgütsel sonuçlar boyutu ve zaman boyutudur. Bunlara ek olarak yedinci boyut ise uyum sonuçları olarak modelde yerini almıştır (Beehr ve Newman, 1978: 665).

2.5.3 Karasek Talep ve Kontrol Modeli

Robert A. Karasek Jr. iş stresi ile ilgili olarak ortaya çıkardığı modelde iş ortamında oluşan ve iş ile ilgili taleplerin fazlalığı hatta aşırıya kaçmasının bireylerde stres seviyesinin yükselmesine sebep olacağını, iş üzerindeki kontrol faktörünün ise bu durumda etkili olacağını belirtmiştir. Bu model, zihinsel zorlamanın ve gerginliğin, iş taleplerinin ve iş kararındaki serbestliğin başka bir deyişle iş üzerindeki kontrolün etkileşiminden kaynaklandığını öngörmektedir. Zihinsel zorlanma ya da stresin, düşük iş kontrolü ve ağır iş taleplerinin birleşimi ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu birleşim aynı zamanda düşük iş tatminine de sebep olmaktadır. Bu modelin en önemli çıkarımı, bireylerin kararlarında geniş çapta artış sağlamak yani iş üzerindeki kontrollerini artırmak, stresi azaltabileceği gibi aynı zamanda örgütsel çıktılarla makul seviyede ilişkilendirilebilecek iş taleplerinin gerçekleştirilebileceğidir (Karasek Jr, 1979: 285).

Şekil 4: Karasek' in Talep ve Kontrol Modeli



Kaynak: Karasek Jr, R. A., 1979: 288

2.6 İş Stresinin Etkileri ve Sonuçları

Günlük hayatta stres sebebiyle birçok hastalığın ortaya çıktığı bilinmektedir. İnsanlar hayatlarını sürdürürlerken karşılaştıkları olumsuz durumlar sonucunda stres ile mücadele etmek zorunda kalırlar. Yalnızca günlük hayatla sınırlı kalmayıp iş

hayatında da stres insanların sık sık karşılaştığı bir sorundur. İş hayatında bireyin stresle mücadele etmekte gecikmesi veya stresle mücadelede başarısız olması, bazı önemli rahatsızlıkların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Eren, 2001: 293). Stresin en önemli özelliklerinden biri de cinsiyet, yaş ve meslek gibi değişkenlerden fazla etkilenmeyerek herkes üzerinde etkiye sahip olmasıdır. İş ortamında da herkesin karşılaşma ihtimali olan stres gerçekten önemli bir sorundur.

Çalışma ortamında karşılaşılan stres faktörleri sonucunda ortaya çıkan iş stresi hem bireyleri hem de örgütleri etkilemektedir. Düşük seviyede olan stres, bireyler ve örgütler üzerinde olumlu etkiye sahipken, stres seviyesinin yükselmesi hem bireysel anlamda hem de örgüt düzeyinde istenmeyen etkilerin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde iş stresinin etki ve sonuçlarını bireysel ve örgütsel olarak iki grupta irdelemek gereklidir.

2.6.1 İş Stresinin Bireysel Sonuçları

Stres bireysel açıdan bakıldığında bireyler için ağır sonuçlar meydana getirmektedir. Konuyla ilgili yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, kalp rahatsızlıkları, mide rahatsızlıkları, bazı kanser türleri, psikolojik hastalıklar ve soğuk algınlığı gibi hastalıkların oluşumuyla stres arasında bağlantı olduğu görülmektedir (Pehlivan, 2000: 113). İnsan vücudu farklı sebeplerle meydana gelen strese karşı farklı savunma göstermektedir. İnsan vücudunun stres ile mücadele edebilmek için geliştirdiği bu savunmalar aynı zamanda stresin bireyler üzerindeki sonuçlarını da göstermektedir. Stresin bireysel anlamda ortaya çıkardığı sonuçlar üç grup halinde incelenebilmektedir. Bunlar fiziksel sonuçlar, psikolojik sonuçlar ve davranışsal sonuçlardır (Tutar, 2000: 258).

2.6.1.1 Fiziksel Sonuçlar

Stres bireylerin sağlıkları üzerinde ağır bir etki yaratabilmektedir. Bu etkiler fiziksel ve ruhsal olabilir (Silah, 2001). Stres insanların bedensel sağlıklarını tehdit eden, uzun sürmesi durumunda fiziksel olarak farklı birçok hastalığın ortaya çıkmasına sebep olan bir durumdur. Hayatın bir parçası haline gelen stres, insanların hastalıklara karşı vücut direncini azaltarak fiziksel ve ruhsal birçok hastalığın ortaya çıkma olasılığını yükseltmektedir (Pehlivan, 2000: 113).

Tutar (2000) stres sebebiyle ortaya çıkan fiziksel hastalıkları şu şekilde sıralamıştır:

- Çarpıntı, göğüste ağrı, yüksek kan basıncı gibi dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları,
- Astım bronşit gibi solunum sistemi hastalıkları,
- Hazımsızlık, ülser, iştah kaybı gibi sindirim sistemi hastalıkları,
- Üreme sisteminde ortaya çıkan hastalıklar,
- Şeker hastalığı gibi iç salgı bezi hastalıkları,
- Egzama, sedef gibi cilt hastalıkları,
- Migren ve kireçlenme gibi hareket sistemi hastalıkları.

Bu sayılan ve bunlara benzer hastalıkların genellikle ortaya çıkmasındaki sebep olarak stres akla gelmez. Fakat yapılan araştırmalar bu hastalıkların stres ile doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir. İnsan sağlığını önemli düzeyde etkileyen, yaşam standartlarını önemli düzeyde düşüren bu hastalıkların bazıları tedavi edilmediği taktirde çok daha kötü sonuçlara yol açabilmektedir. Stres seviyesinin düşürülmemesi ve yükselerek devam etmesi durumunda bireyler sayılan bu hastalıklar sebebiyle hayatlarını kaybedebilmektedirler.

2.6.1.2 Psikolojik Sonuçlar

İnsan organizması stresin üstesinden gelebilmek için stresin meydana getirdiği fiziksel sonuçlara karşı bazı duygusal tepkiler göstermektedir. Bireyin yaşam alanına müdahale şeklinde yorumlanan uyarıcılara karşı öfke ve kızgınlık şeklinde olan duygular ortaya çıkacaktır. Stresin sebep olduğu psikolojik rahatsızlıkların en belirgin olanları kaygı, depresyon, uykusuzluk ve psikolojik yorgunluktur (Tutar, 2000: 261). Uykusuzluk stresin ilk belirtilerinden biridir. Stresten dolayı kaslardaki gerilimin artması insan beyninin uyanık kalmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda uykusuzluk meydana gelir ve bu durum uzun süre devam ederse daha farklı rahatsızlıkların ortaya çıkmasına sebep olur. İşte yaşanan başarısızlıklar, genellikle depresyona sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Kaygı, beklenen zarara yönelik tepkiler olarak tanımlanabilir. Öz saygı yitikliği, statünün yitirilmesi gibi psikolojik veya fiziksel olabilmektedir. Beklenilen zarara karşı

koyabilmek için doğru plan veya uygun tepkilere sahip olunmaması durumunda kaygı ortaya çıkar (Balcı, 2000: 20).

Endişe içinde yaşamak, uyku düzensizlikleri sebebiyle dinlenmeye yetecek kadar uyuyamamak ve bunların ilerlemesi ile birlikte yaşanan depresyon bireylerde işlerine yönelik yeterli performansın ortaya konulmasına engel teşkil edecektir. Yaşadığı stresten dolayı psikolojik rahatsızlıklar ile karşılaşan birey bu rahatsızlıklar sonucunda istediği performansı gösteremeyerek tekrar stres yaşamaya başlayacaktır. Bu kısır döngü sonucunda bireyin psikolojik sorunları daha da ilerleyecek ve fiziksel hastalıklarla birleşecektir.

2.6.1.3 Davranışsal Sonuçlar

İş stresi sonucunda bireylerde fizyolojik ve psikolojik etkilerin yanında davranışsal değişiklikler de meydana gelmektedir. İş ortamında yaşadığı stresten dolayı bireyler çeşitli davranışsal tepkiler ortaya koyabilmektedir. Bireyler bir tehdit unsuru olarak stresörler ile karşılaştığında organizmaları "savaş veya kaç" şeklinde davranış sergileyecektir. Böylelikle stres meydana getiren unsurlardan sıyrılarak eski duruma dönülmek istenir. Strese yönelik olarak bireyin davranışsal tepkileri "aktif davranışlar" ve "pasif davranışlar" olarak iki gruba ayrılmaktadır. Stresten kaçmaya yönelik olarak yapılan davranışlar pasif, stres oluşturan unsuru ortadan kaldırmaya yönelik savaşmayla ilgili davranışlar ise aktif davranışlar olarak adlandırılır (Tutar, 2000: 262).

Stres bireylerin davranışlarında değişiklik yapan bir yapıya sahiptir. Bireyin yemek yeme alışkanlıklarında farklılık, konuşmasında güçlüklerin meydana gelmesi, dikkatinin dağılması gibi davranışsal etkilere sahiptir. Bununla birlikte bireyler, kısa bir süreliğine de olsa yaşamın gerçekliğinden uzaklaştırdığını düşündüren sigara, alkol ve uyuşturucu gibi sağlığa zararlı maddeleri de kullanabilmektedirler (Güney, 2011: 336). Zararlı madde kullanımı, stresten kurtulmak için insanların en çok tercih ettiği davranışlar arasındadır. Sigara, alkol, uyarıcı ve uyuşturucu maddeler kaygı seviyesini düşüren psikolojik ve kimyasal etkilerinden dolayı stresli durumlarda bireyler tarafından ilk tercihlerden olmaktadırlar. Fakat bu maddeler bir süre sonra bağımlılık yapmaktadır (Tutar, 2000: 262).

Stresin bir başka davranışsal sonucu ise bireylerin dikkatlerinin dağılmasına sebep olmasıdır. Stres bireylerde odaklanma sorunu ortaya çıkarır. Fazla dikkat gerektiren işlerde çalışan kişilerin ölümcül kazalar yaşamasına sebep olabilmektedir (Güney, 2011: 426).

2.6.2 İş Stresinin Örgütsel Sonuçları

Stresle ilgili yapılmış çalışmalarda insanların işlerinde kendilerinden bekleneni verebilmeleri için uygun seviyede ve türde stres yaşamaları gerektiği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte şu da belirtilmelidir ki bireysel farklılıklar strese karşı gösterilen tepkide çok önemlidir. Aşırı ve uzun süreli stres bireyin hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını bozabilmektedir. Örneğin bireyin işinden döndükten hemen sonra uyuması strese karşı zihinsel bir tepkidir. Strese karşı düşük tolerans sahibi kişilerde iş performansında düşme, işten ayrılma, işe devamsızlık yapma, sabotaj gibi olumsuz iş davranışları ortaya çıkabilmektedir (Balcı, 2000: 24-25).

Stres sebebiyle örgütler verim düşmesi ve maddi kayıplar yaşamaktadır. Stresin örgütsel açıdan çok boyutlu etkilere sahip olduğu söylenebilir. Bu etkiler Tablo 8'deki gibi sıralanabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 7-8):

Tablo 8: Stresin Örgütsel Etkileri

Örgütsel bağlılığın azalması	İşten tatmin olmama	Uzayan molalar
Verimlilikte azalış	İşgücü devir oranının artması	Örgüt ikliminde soğuma
Sağlık maliyetlerinde artma	Şikayet ve taleplerin artması	Hile ve sabotaj olması
Müşteri şikayetlerinin artması	Bölümler arasındaki işbirliğinin azalması	İş kazalarında artma
Uyarı ve ceza artışı	Sigorta ödemelerinde artış	Kariyerde durgunluk
İş devamsızlıklarında artma	İş içi gerginlik yükselmesi	Örgüt içi iletişimin zayıflaması
Üretilen unsurların kalitesinde düşüş	Artan personel tazminatları	Zaman kayıpları

Kaynak: Yılmaz, A. ve Ekici, S., 2003: 1-20.

Tutar (2000) iş stresinin örgüt üzerindeki etkisini genel olarak performans düşüklüğü, işgören devir oranının, iş kazalarının, devamsızlıkların ve işten

ayrılmaların artması ve örgüt içerisinde yabancılaşma olarak sıralamıştır. Bu sayılanlar arasında verimlilik ve performans düşüklüğü ile yabancılaşma duygusunun diğerlerine göre daha önemli olduğunu belirtmiştir. İş stresinin örgütsel sonuçları arasında sayılan performans düşüklüğü, işgücü devir hızında artış, işe devamsızlık ve iş kazaları aşağıda açıklanmaktadır.

2.6.2.1 Performans Düşüklüğü

Yapılan araştırmalarda stres ile performans arasında belirli bir noktaya kadar doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani belirli bir noktaya kadar stres bireylerin performansında artış meydana getirirken o noktadan sonraki stres seviyesi performansı olumsuz etkileyerek düşmesine sebep olmaktadır (Işıkhan, 2004: 63). Stres ile performans arasındaki ilişki "j eğrisi" şeklindedir. Stresin çok düşük seviyede olması veya hiç olmaması durumunda bireyler son performanslarını sürdürmeye devam ederler. Orta derecede stres düzeyinde bireylerin en yüksek performansı gösterdikleri tespit edilmiştir. Stres seviyesinin yüksek boyutlara ulaşması durumunda ise performans düşmektedir (Balcı, 2000: 25-26).

Pehlivan (2000) yıkıcı stres olarak nitelendirdiği aşırı yüksek seviyedeki stresin çalışan sağlığını olumsuz etkileyerek onun iş performansında düşüş gerçekleştireceğini belirtmiştir. Orta seviye stresin personel verimliliğini arttırırken yüksek seviyeye çıkıldıkça performansın olumsuz etkilendiği sonucunu ortaya koymuştur.

2.6.2.2 İşgören Devir Hızı Artışı

Bireylerin örgütten bekledikleri unsurlar örgüt tarafından yeteri kadar yerine getirilmiyorsa veya bireyin gelecek ile ilgili beklentilerinin karşılanması yönünde olumsuz düşüncesi varsa bu durum ortaya stres çıkaracaktır. Ortaya çıkan bu stres bireyin iş performansında etkili olacağı gibi bireyin yeni bir iş arayışına girmesine ve uygun bir iş bulduğunda örgütten ayrılmasına sebep olacaktır (Pehlivan, 2000: 118). Özellikle kötü çalışma şartları içerisinde görev yapan ve işinden beklediği tatmini elde edemeyen çalışanların stres yaşadıkları ve bir süre sonra işlerinden soğuyarak işten ayrıldıkları sıkça gözlemlenen bir durumdur (Yılmaz ve Ekici, 2003: 9).

Çalışanların işlerinden beklediği tatmini elde edememesi, beklentilerin örgüt tarafından karşılanmaması, ağır çalışma koşullarının mevcudiyeti veya farklı

nedenlerden dolayı stres yaşayan çalışanlar işten ayrılma yolunu tercih etmektedirler. Bu işten ayrılmaların artması aynı zamanda da işgören devir hızının artması anlamını taşımaktadır. İşgören devir hızının yüksek olduğu örgütler başarısız örgütlerdir. İşgören devir hızı beraberinde birçok maliyetin de yükselmesine sebep olmaktadır. Özellikle kalifiye eleman yetiştirme maliyetleri, tazminatlar, yeni işgörenin işe alışıncaya kadar yaptığı hatalar gibi maliyetler ortaya çıkacaktır.

2.6.2.3 İşe Devamsızlık

İş yerinde yaşanan stresin işgören için işten soğuma ve iş tatminsizliğine sebep olduğu bir gerçektir. Aynı zamanda bireyin işine karşı tutum ve motivasyonunda da önemli etkiye sahiptir. Stres yaşayan kişiler stres yaratan unsurlardan her şekilde uzaklaşmak isteyecektir. İşyerindeki stres yaratıcı faktörlerden de uzak kalabilmek için yasal ya da yasa dışı yöntemleri kullanacaktır. Yasaların kendine tanıdığı izin ve rapor alma gibi yöntemler ile işyerinden uzaklaşacak, bunlardan sonra ise işe devamsızlık, işe gecikme, gerçek olmayan sebeplerle izin alma veya hasta olmadığı halde rapor alma gibi yolları da kullanabilmektedirler (Pehlivan, 2000: 120).

2.6.2.4 İş Kazalarında Artış

Stresin önemli sonuçlarından biri de kişilerin dikkat seviyesini azaltmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bireyler stres altındayken daha az dikkate sahiptirler. Dikkat eksikliği ya da dikkat dağınıklığı sonucunda ise kazalar meydana gelebilmektedir. Ağır çalışma şartları, uzun mesailer sonucunda ortaya çıkan yorgunluk stresi meydana getirecektir. Bu stres sonucunda da bireyler işlerine karşı yeterince odaklanma yaşayamayarak iş kazalarının ortaya çıkması durumuyla karşılaşabileceklerdir. Stres altındaki çalışanların iş kazasına sebep olma ihtimalleri yüksektir. Bu durumdaki çalışanlar dikkat eksikliği sebebiyle hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını iş kazası riskiyle karşı karşıya bırakmaktadırlar.

2.7 İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının yaşamış oldukları iş stresi sonucunda, örgütlerine ve yaptıkları işe yönelik olarak olumsuz duygular yaşadıkları görülmektedir. Özellikle örgüte olan bağlılıkları, işlerinden elde ettikleri tatmin ve örgütsel vatandaşlık gibi örgüte yönelik olumlu duyguların seviyesinde azalma olmaktadır. Bunlarla birlikte

çalışanların yaşamış oldukları iş stresi, işten ayrılma niyetine de etki etmektedir. Örgüt çalışanlarında belirli süre örgütte yaşadıkları iş stresi sebebiyle işlerini bırakma düşüncesi meydana gelecektir (Yenihan vd., 2014: 39).

Yönetimde, işten ayrılma niyeti kavramı yeni olmayan ve insan kaynakları yönetiminde önemli bir konudur. Bu konu tüm dünyada kamu yönetimi ve endüstri ilişkileri yönetimi uygulayıcılarının ilgisini çekmektedir. Rekabet arttıkça, organizasyonlar çalışanları elde tutmak için stratejiler geliştirmelidir (Ongori, 2007). İş stresi, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür; bunlar kilit işten ayrılma niyeti belirleyicileridir (Mosadeghrad, 2013: 169).

Düşük iş tatmini, bağlılık ve üretkenliğe ek olarak; iş stresi, bir işletmeyi olumsuz yönde etkileyen, artan işten ayrılma niyeti ve düşük performansla ilişkilendirilmiştir (Chen vd., 2011: 1327). Üzerindeki stres yüksek olan örgüt personelinin, işlerini bırakma olasılıkları daha yüksektir. Çalışanların işten ayrılma maliyetinin yüksek olduğu düşünüldüğünde, her yönetici işten ayrılma niyeti olan çalışan sayısını düşürmeye çalışır. Bu nedenle, işten ayrılma niyetini azaltmak için yönetim için önerilen çözümlerden biri, organizasyondaki stres kaynaklarını azaltmak ve mümkünse ortadan kaldırmaktır (Kaffashpoor vd., 2013: 101).

İş yerinden kaynaklı olarak stres yaşayan çalışanlar fiziksel ve ruhsal yönden ortaya çıkan olumsuz sonuçlar sebebiyle örgütleri hakkında olumsuz duygular hissetmektedirler. Bu duyguları hisseden kişilerde tükenmişlik, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık ve performans, artan devamsızlıklar ve nihayetinde işten ayrılma noktasına kadar gelecek işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır (Yenihan vd., 2014: 41).

III. BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Günümüzde işletmelerin başarılarını önemli düzeyde etkileyen unsurlardan biri de işgören devir hızıdır. Sahip olduğu çalışanları elinde tutan, sürekli olarak personel değişimine gitmeyen ve böylelikle örgütsel bağlılık ve uzmanlaşma gibi örgütsel başarıda önemli pay sahibi olan unsurları elde edebilen işletmeler rekabette bir adım öne geçmiş olurlar. Bunun tam tersine personel konusunda sürekli değişim yaşayan ve bu sebeple eğitim, uzmanlaşma ve hata oranı gibi konularda ek maliyetlere katlanmak zorunda kalan örgütler ise rekabette geride kalmaktadırlar. Bireyler ve örgütler birbirlerinden karşılıklı olarak beklentilere sahiptirler. Bu beklentiler karşılandığı müddetçe taraflar iş ilişkilerini devam ettirmek isterler. Fakat taraflardan birinde beklentiler nedeni ile bir memnuniyetsizlik meydana gelirse bu durumda iş ilişkisi sonlanma noktasına gelebilmektedir. İşgören tarafında ortaya çıkan memnuniyetsizlik ya da tatminsizlik sonucunda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir.

Nitelikli işgücü günümüzde örgütler için önemli bir unsurdur. Nitelikli çalışanların işe alınması tek başına yeterli kalmamakta, aynı zamanda bilgili ve nitelikli çalışanların elde tutulması da eşit derecede önem taşımaktadır. İşten ayrılma niyetini mevcut işgücünde proaktif bir şekilde azaltmanın yollarını bulabilecek kuruluşlar bu zorlukların üstesinden gelmek için çok daha hazırlıklı olacaklardır. Bu sebeplerden dolayı işten ayrılma niyeti konusunda literatürde yapılan araştırmaların her gün sayısı artmaktadır (Dawley vd., 2010: 238-239). İşgücü devri iki farklı yönde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi işten çıkarılma, diğeri ise gönüllü işgücü devridir. İşten çıkarılma, personelin rızası ile olmayan, örgüt tarafından çalışanın performans ya da davranışlarından memnun olunmaması sonucunda kullanılan bir yöntemdir. Her ülkede işten çıkarma konusunda çeşitli kanunlar vardır. Türkiye'de de İş Kanunu'nda işten çıkarma belirli şart ve kurallara bağlanmıştır (Kaynak, 1996: 40). İşten ayrılma niyetinin de içinde yer aldığı gönüllü işgücü devri ise çalışanın baskı, maaş, yönetim tarzı, coğrafi sebepler ve başka fırsatların varlığı gibi belirli

unsurların etkisi sebebiyle kendi rızası sonucu işten ayrılmasıdır (Mathis ve Jackson, 2011: 54).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde bu kavramın açıklanması için kullanılan çeşitli tanımları görmek mümkündür. İşten ayrılma niyeti, bireyin işiyle ilgili işten uzaklaşmak için tercih ettiği geri çekilme tutumlarından biri şeklinde meydana gelmekte ve yeni iş arayışı içerisine girmek olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde yapılan başka bir tanımda ise işten ayrılma niyetinin bireyler tarafından işlerinden maddi tazminat alarak ayrılmaları ve o örgüte üyeliklerini sona erdirmeleri şeklinde tanımlanabileceği görülmektedir. En genel haliyle, işten ayrılma niyeti bireyin kısa bir süre içinde işini bırakma arzusu ile ilgili düşüncesidir (Mobley, 1982: 10). Bir çalışanın işinden ayrılacağının en önemli habercisi olan işten ayrılma niyeti, bireyin işinden ayrılmayı planlı ve bilinçli bir şekilde arzu etmesidir. Bu kavram belirli süre içerisinde çalışanın işi bırakmayı düşünmesi ve yeni seçeneklere yönelmesi gibi davranışları içermektedir (Tett ve Meyer, 1993: 262). Bir personelin işte çalışmama isteğini gösteren işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışından farklı bir kavramdır. İşten ayrılma niyeti gönüllü ve önceden planlanmıştır. Fakat işten ayrılma niyeti, bireyin işinden ayrılma eylemini ifade etmez. Yalnızca şartlar uygun olduğu zamanda örgütten ayrılabileceğini ifade eder. Bir çalışanın kendi isteği doğrultusunda işinden ayrılma eyleminin altında işten ayrılma niyeti vardır. Niyet planlanmış birey davranışında bulunur. Plansız, ani şekilde veya gönülsüz olarak işten ayrılma kararının altında işten ayrılma niyetinin varlığından söz edilemez (Özdevecioğlu, 2004: 98-99). İşten ayrılma niyeti, "işte kalma isteği, işte kalma arzusu, işte devam etme niyeti" gibi kavramların zıt halidir. Olumsuz bir durumu ifade etmektedir.

İşten ayrılma niyeti, işi bırakmak ile ilgili bilinçli olarak bir karar verilmesi ya da bu yönde niyetin oluşmasıdır. Rusbelt ve arkadaşları bu kavramı, örgüt mensuplarının çalışma koşulları sebebi ile tatminsizlik yaşamaları sonucunda yıkıcı ve etkin eylemler göstermesidir şeklinde tanımlamışlardır(Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160). İşten ayrılma niyeti, işletme çalışanının hâlihazırda işi ve çalışma koşulları ile alternatif seçenek ve fırsatlar ile ilgili sahip olduğu öznel duygu ve bilişsel niyetidir (Rainayee, 2013: 48).

Yapılan tanımlar incelendiğinde işten ayrılma niyetinin, bireyler tarafından bilinçli, planlı ve istekli şekilde mevcut işlerini bırakma düşünceleri olarak ortak noktada buluştuklarını söylemek mümkündür.

3.2 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmak ile ilgili düşüncelerin ortaya çıkması şeklinde tanımlanabilecek olan işten ayrılma niyetini etkileyen birçok unsur mevcuttur. Bir başka deyişle bir çalışanın işinden ayrılma düşüncesi birçok farklı etken ile ortaya çıkmaktadır. Cotton ve Tuttle (1986) yapmış oldukları çalışmada işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması ile ilgili olan faktörleri üç grup halinde sıralamışlardır. Bunlar; iş ile ilgili faktörler, bireysel faktörler ve dış faktörlerdir.

3.2.1 İş ile İlgili Faktörler

Bireylerde çalıştıkları işten ayrılma niyeti genellikle iş ile ilgili faktörlerden dolayı oluşmaktadır. Cotton ve Tuttle (1986) iş ile ilgili faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Ödemeler
- İş performansı
- Rol netliği
- Görev tekrarı
- Genel iş memnuniyeti
- Ödeme ile ilgili memnuniyet
- İşin kendisi ile memnuniyet
- Denetim ile ilgili memnuniyet
- İş arkadaşları ile ilgili memnuniyet
- Tanıtımdan Memnuniyet
- Fırsatlar
- Örgütsel bağlılık

Bu faktörlerin hepsi değişik oranlarda işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Yalnızca "görev tekrarı" ile işten ayrılma niyeti arasında doğrusal korelasyon varken, diğer bütün faktörlerle işten ayrılma niyeti arasında ters korelasyon bulunmaktadır.

Bir başka deyişle görev tekrarları arttıkça işten ayrılma niyeti artmakta, diğer faktörler ise azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

İşten ayrılmayı etkileyen örgütsel faktörlerden bazıları örgüt tarafından sunulan ödüller, işten tatmin olma, diğer iş seçeneklerinin kalitesi, bireyin işine yaptığı yatırımın büyüklüğü olarak sıralanabilir. Bunlarla birlikte yönetim tarzı, ücret ve ödüllendirme de işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler arasında sayılabilmektedir. Bireylerin örgütlerine karşı duydukları güven ve algıladıkları adalet ile işten ayrılma niyetleri arasında da bağlantı bulunmaktadır. Adalet algısı olumsuz olduğu durumlarda bireylerin işten ayrılmaya eğilimli olduğu görülmektedir. Bu eğilimin azalması için örgütsel bağlılığın artması gerekmektedir. Bunu başarabilmek için ise çalışanlara adaletli davranıldığının çalışanlar tarafından hissedilmesini sağlamak gerekmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

İşletme içindeki ortamın bizzat kendisi de çalışanların işten ayrılma niyetlerini önemli düzeyde belirlemektedir. Özellikle yöneticiler tarafından çalışanlara yönelik sergilenen tutum ve davranışlar bireylerin işten ayrılma düşüncelerini etkilemektedir. Bunlarla birlikte örgütün sahip olduğu kültürel özellikler de işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütlerin sahip oldukları kültürel özellikler ile çalışan kişinin bireysel özellikleri bağdaşmadığı taktirde birey o işletmede çalışmaya devam etmek için gönüllü olmayacaktır. İşletme tarafından bireye sunulan olanaklar ve kazanımlar da çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki edecektir. Ve nihayetinde işletmenin özellikle insan kaynakları uygulamaları da bu düşünceleri üzerinde etkili unsurlardan biridir (Dubois vd., 2011).

3.2.2 Bireysel Faktörler

İşletmelerde çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerini ortaya çıkaran faktörlerden biri de kişilerin sahip oldukları bireysel özelliklerdir. Bireyleri örgütlerinden ayrılmak yönünde düşünceye sevk eden bireysel özellikler yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim gibi birçok değişkenden oluşmaktadır.

Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyetine etki eden bireysel özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Yaş,
- Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı,
- Görev süresi,
- Cinsiyet,

- Biyografik bilgi, - Eğitim,
- Medeni Durum, - Yetenek ve kabiliyet,
- Zeka, - Davranış eğilimi,
- Beklentileri karşılama.

İşten ayrılma niyetine etki eden bireysel faktörler kendi aralarında etki yönünden farklılaşmaktadırlar. Yaş, deneyim ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif korelasyon varken, eğitim ve davranış eğilimi arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Ayrıca beklentileri karşılanmayan personellerin de işten ayrılma niyetleri ortaya çıkmaktadır. Bunlarla birlikte cinsiyet yönünden incelendiğinde kadınların erkeklere göre daha kuvvetli işten ayrılma niyetleri olduğu söylenebilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

Bireysel faktörler incelenirken dikkat çeken unsurlardan bir tanesi de kadın çalışanların evlendikten sonra işten ayrılma niyetinin oluşabildiği görülmektedir. Yine bireysel özelliklerden biri olan yaş faktörü açısından da farklılık oluşabilmektedir. Bireylerin yaşı ilerledikçe işlerine olan bağlılığının arttığına yönelik çalışmalarla birlikte yaş ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü korelasyon olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Eğitimli kişilerin iş değiştirme düşüncelerinin daha fazla olduğu, örgütte kıdem olarak çalışma süresi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı da görülmektedir. Bunun sebebi ise örgüte uzun süre verilen emeklerin kolayca bırakılmasının mümkün olmamasıdır (Yanık, 2014: 124).

Kişisel faktörler bu kadarla da sınırlı kalmamaktadır. Literatür incelendiğinde bu sayılanların haricinde de faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir. A veya B tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerin işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterdiği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Aynı zamanda kişilerin cinsiyetlerinin meslek seçiminde etkili olduğu, bazı işleri erkekler tercih ederken bazı işleri ise kadınların tercih ettiği görülmektedir.

3.2.3 Dış Faktörler

Bireylerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan unsurlar iş ile ilgili ve birey ile ilgili faktörlerle sınırlı değildir. Bu faktörlerin yanında iş dışı ve bireysel olmayan dış faktörler şeklinde tanımlanan unsurlar da işten ayrılma niyeti üzerinde etki

sahibidir. Cotton ve Tuttle (1986) yapıkları çalışmada dışsal faktörler olarak isimlendirdikleri faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

- İstihdam algılamaları
- İşsizlik oranı
- Katılım oranı
- Sendika ve birliklerin varlığı

Dışsal faktörlerle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analizi sonucunda, istihdam algılamaları ve sendika varlığı ile işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli ilişki olduğu belirlenmiştir. İstihdam ile ilgili algılamalar ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki varken, sendika ve birliklerin varlığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. İşsizlik oranı ile işten ayrılma niyeti arasında orta dereceli negatif bir ilişki olduğu da söylenebilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

Bireysel ya da işle ilgili olmayan faktörler genellikle ülkedeki ekonomik durumlarla ilgili faktörlerdir. Ülke ekonomisinin düzgün olması ile birlikte düşük seviyede işsizliğin bulunduğu durumlarda bireylerin işten ayrılma niyetleri artarken, ülke ekonomisinin kötü olduğu, işsizlik oranlarının yüksek seyrettiği durumlarda bireylerde yeni iş bulamama korkusu sebebiyle işten ayrılma niyetinin düşük olduğu gözlemlenmiştir (Özkalp ve Kırel, 2005). Dışsal faktörler içerisinde yer alan başka bir unsur ise ailesel durumlardır. Bireylerin aileleri ile ilgili olumsuz durumların varlığı bireylerin işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Örnek olarak çocuğunun rahatsızlığı sebebiyle büyük şehirde tedavi görmesi gerekirken birey kırsal kesimdeki işine devam etmek istemeyecektir. Ya da eşinin tayin durumundaki olumsuzluklar sebebiyle aile bütünlüğünde problem yaşayan kişiler, işlerine devam etseler bile yeterli verimi ortaya koyamayacaklardır (Dubois vd., 2011).

Fındık (2011) literatürde genel ekonomik nedenler adı altında işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Ekonominin genel durumu ve işgücü piyasasına etkisi,
- Ekonominin genel durumu ve refah düzeyinin artması,
- İş değişikliği seçeneklerinin artması, gelişen teknolojik ve yapısal unsurlar sayesinde başka işlere kolay uyum sağlanması,
- Daha iyi ve çekici olanaklar sağlayan diğer iş alanlarının olması,

- Mevsimlik işlerin özellikle tarım kesimindeki etkileri,
- Kanunların, yüksek gelire artan düzeyde vergi yükü getiren kanunlar vb. etkileri.

Bu sayılanlarla birlikte teknolojinin gelişmesi ile bilişim ve teknoloji alanlarındaki yeniliklerin, geleneksel işlerde çalışan kişilerin yeni iş arayışlarına girmesine sebep olabilir. Bu tarz işlerde çalışan kişiler gelecekte yapmış oldukları mesleğin tamamen bitmesinden korkarak şimdiden bu işten ayrılıp yeni bir başka işe girmeyi düşünebilmektedirler (Yanık, 2014: 124). Görüldüğü gibi teknolojinin gelişmesi de özellikle belirli işlerin varlığını tehdit etmesi sebebiyle bireylerin işten ayrılma niyetlerine etki etmektedir.

3.3 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İlk olarak bir niyet şeklinde ortaya çıkan işten ayrılma, zaman ilerledikçe davranışa dönüşme ihtimaline sahiptir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetinin en önemli sonucu olarak, işten ayrılma davranışının sergilenmesi ile birlikte işgücü devrinin ortaya çıkmasıdır denilebilir. Bireylerin bir örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir sebep ile ayrılarak, o örgütten uzaklaşmaları şeklinde tanımlanan işgücü devri; belirli bir dönem içerisinde işten ayrılanlar ile o dönem içerisinde o örgütte ortalama çalışan sayısına bölünmesi yoluyla hesaplanmaktadır (Eren, 2001).

İşten ayrılma niyetinin en önemli sonuçlarından biri olan işgücü devir oranının yükselmesi işletmeler için çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar (Sabuncuoğlu, 2013: 46):

- İşten ayrılan çalışanların yerini doldurmak işletme için zaman kaybına sebep olacaktır.
- İşe yeni personel alımı için ilan, görüşme, test ve danışmanlık bedelleri işletmenin ekonomik bir kayıp yaşaması anlamına gelmektedir.
- İşe yeni başlayan personelin oryantasyonu zor olabilir.
- Yeni personeller iş kazası oranının artmasına sebep olabilmektedir.
- Yeni çalışanların eğitimi aynı zamanda yeni gider kaynağı anlamına gelir.
- Çalışanlar kendi istekleriyle işten ayrılmadıysa işletme tarafından işten çıkarıldılarsa bu kişilere kıdem tazminatı ödenmesi gerekmektedir.
- Üretimin kalite anlamında standartların altına düşmesi sonucu ortaya çıkabilir.

- İşten ayrılan çalışan sayısının yükselmesi kalan çalışanların morallerinin bozulmasına ve iş güvensizliği yaşamalarına sebep olabilir.

Bir çalışan işinden ayrıldığı zaman beraberinde sahip olduğu bilgisini ve tecrübesini de götürmektedir. Bu kişinin yerine işe yeni alınan bireyin aynı deneyim ve bilgiyi elde etmesi için işletme yüksek bir maliyete katlanmak zorundadır. Bu sebeple işten ayrılma niyetinde olan bir çalışanın bu düşünceyi davranışa çevirmeden önce önlem alınması gerekmektedir. İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı halini almaması mümkündür fakat bu davranışın gerçekleşme olasılığının yüksek olduğu unutulmamalıdır (Özdevecioğlu, 2004: 104).

İşten ayrılma niyetinin hem bireysel olarak hem de örgütsel anlamada olumlu ve olumsuz sonuçları mevcuttur.

3.3.1 İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları

Bireylerin işten ayrılma niyetlerinin davranışa dönüşmesi halinde hem kendileri için hem de o iş yerinde çalışmaya devam eden iş arkadaşları için çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçların bazıları olumlu iken bazıları ise olumsuzdur. Yani işten ayrılmalar hem ayrılan hem de kalan kişiler için çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçlar (Mobley, 1982):

Tablo 9: İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları

İşten Ayrılan İçin Olumsuz Sonuçlar	Elde edilen kıdemin kaybolması Elde edilen hakların kaybolması Sosyal açıdan desteklerin sekteye uğraması İş değişikliği nedeni ile ortaya çıkan stres Bireysel kariyerde gerileme yaşanabilmesi Maddi açıdan kayıpların oluşması
İşte Çalışmaya Devam Eden İçin Olumsuz Sonuçlar	Sosyal ve iletişim açısından aksamaların meydana gelmesi İş arkadaşını kaybetmenin getirdiği olumsuzluk İşten yaşanan tatminde azalma olması Yeni personel alınasıya kadar ortaya çıkan iş yükü İş içindeki uyumda azalma olması İşe bağlılıkta azalma oluşması
İşten Ayrılan İçin Olumlu Sonuçlar	Kazançta artış oluşması Kariyer açısından gelişme ihtimali Birey-örgüt uyumunun artması sayesinde daha az stres yaşanması ve becerilerin daha verimli kullanılması Yenilenmenin yeni çevre sayesinde teşvik edilme ihtimali Bireysel anlamda gelişim

	Öz yeterlilik algısının gelişmesi
İşte Çalışmaya Devam Eden İçin Olumlu Sonuçlar	İşletme içi değişkenlik fırsatlarında artış İş tatmin düzeyinde artma İşe bağlılığın yükselmesi İş içi uyumda artış meydana gelmesi İşe yeni başlayanlar tarafından iş ile ilgili yeni uyarımlar

Kaynak: Mobley, W. H., 1982.

3.3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları

Bir işletmede çalışanların o işletmeden ayrılma niyetlerinin ortaya çıkması işletme için çeşitli sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Örgütsel sonuçlar olarak isimlendirilen bu sonuçlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir.

İşten ayrılma niyetinin örgüte yönelik sonuçları aşağıdaki gibidir (Mobley, 1982):

Tablo 10: İşten Ayrılma Niyetinin Örgüte Yönelik Sonuçları

Örgüt Açısından Olumsuz Sonuçlar	Örgüt Açısından Olumlu Sonuçlar
• İşten ayrılan personel için yapılmış olan eğitim, işe alma vb. harcamalar ile işe alışması için harcanan zamanın boşa gitmesi • İşe yeni alımlar için yapılacak harcamalar • İş ortamındaki sosyal yaşam ve iletişimde kesiklik meydana gelmesi • Üretim sürecinde aksama olması • İşten ayrılan kişinin performansının ortadan kalkması • İşte kalanların iş tatmininde azalma • Kalan çalışanlarda işten ayrılma niyetinde artış • Ayrılanların işletme için olumsuz bir profil çizmesi	• Performansı yeterli olmayan ve başarısız olan personelin yerine daha yeterli birinin alınması • Yeni personel ile birlikte örgüte yeni bilgi ve teknoloji anlamında katkı oluşması • Değişikliklerin teşvik edilmesi • İşletme içinde devinim fırsatı oluşması • Kalan çalışanlar arasında iş tatminin artması • Maliyet ve giderlerin azaltılması veya düzeltilmesi için fırsat oluşması,

Kaynak: Mobley, W. H., 1982.

Görüldüğü gibi işten ayrılma niyeti eğer davranışa dönüşürse hem örgüt için hem ayrılan çalışan için hem de örgütte kalan diğer çalışanlar için pozitif ve negatif olmak üzere çok çeşitli sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. İşten ayrılma niyeti bu davranıştan etkilenecek her unsur açısından mümkün olduğu kadar pozitif sonuçlanması gerekmektedir.

3.4 İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

İşten ayrılma niyeti, işletme ve yönetim bilimleri açısından önemini geçmişten günümüze kadar sürdürmüştür. Çalışanların iş yapış şekilleri, yöneticilerin yönetim tarzları değişse bile değişen koşullar arasında varlığını sürdüren unsurlardan biri de işten ayrılma niyeti olmuştur. Çeşitli sebepler sonucu ortaya çıkan işten ayrılma niyeti birçok araştırmaya konu olmuştur. Gerek ulusal gerekse uluslararası yazında bu konu hakkında birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan tez haricinde olanlar aşağıda sıralanmıştır.

- Lachman ve Aranya (1986) iş tutumları ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapmış oldukları "Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings" isimli çalışmalarında Kaliforniya'da çalışan yeminli mali müşavirlerin çalıştıkları farklı iş ortamlarına göre iş tutumlarının ve işten ayrılma niyetinin farklılaştığını ortaya koymuşlardır.
- Blau ve Boal (1989) daha önce yaptıkları çalışmada iş katılımı ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimin, çalışanların işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlıklarını tahmin etmede nasıl faydalı olabileceğini açıklayan kavramsal bir model önermişlerdir. "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover" isimli çalışmada bu modeli test etmişlerdir. Sigorta şirketi çalışanlarına yönelik olan araştırma sonucunda, işle özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimin, üç ilgili demografik değişken (cinsiyet, medeni durum, görev süresi), işten çıkarma bilişleri, işe katılımı ve örgütsel bağlılık ana etkilerinin ötesinde önemli bir işten ayrılma niyeti varyasyonu oluşturduğunu göstermiştir.

- Aryee vd. (1991) örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik olan "Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore" isimli çalışmalarında Aranya ve arkadaşlarının çalışmalarını, Singapur'daki muhasebe meslek mensupları arasında örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti belirleyicileri üzerinde uygulamışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve iş tatmininin, işten ayrılma niyetinin temel belirleyicileri olduğu soncuna varılmıştır.
- Ganesan ve Weitz (1996) personel politikalarının iş tutumları ve davranışlar üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik "The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors" isimli çalışmalarında satın alma yöneticilerinde örgütsel bağlılık ve içsel motivasyonun, yaratıcı davranış, risk alma ve işten ayrılma niyeti üzerinde etki sahibi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- George ve Jones (1996) "The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood" adlı çalışmalarında öznel refah ve diğer alanlarda yapılan araştırmaların değerlerin, tutumların ve duygu durumların elde edilmesi şeklinde iş deneyiminin 3 önemli yönünün bulunduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin değer kazanımı ve olumlu duygu durum ile birlikte yönetildiği sonucu elde edilmiştir.
- Chang (1999) araştırmasında çalışanların işletme uygulamaları ve örgütsel bağlılık algıları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilere yönelik çalışanların bağlılık rolünün yordayıcı rolünü incelemiştir. "Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention" isimli çalışma sonucunda Kore'de iş ile ilgili sekiz araştırma enstitüsünden 225 araştırmacının oluşturduğu örneklemi kullanarak, kariyer bağlılığının

ve duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

- Vandenberg ve Nelson (1999) "Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?" adlı çalışmalarında işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin her zaman işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmadığına, bireylerin işten ayrılma niyetlerinin farklı motivasyon unsurlarına bağlı olduğuna ve işten ayrılma niyetinin bireylerin tatmin edilmesiyle azaltılabileceğine ulaşmışlardır.
- Mor Barak vd. (2001) "Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis" isimli çalışmalarında demografik değişkenler, kişisel algılar ve örgütsel koşullar ile işten ayrılma ya da ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ilişkin 25 makalenin metanalizini yapmışlardır. Tükenmişlik, iş tatminsizliği, istihdam alternatiflerinin kullanılabilirliği, düşük organizasyonel ve profesyonel bağlılık, stres ve sosyal desteğin yokluğu işten ayrılma niyetinin en güçlü belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır.
- Schwepker Jr (2001) etik iklimin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelediği "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce" isimli çalışmasında olumlu olan etik iklim personel tatmini ve örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır.
- Mitchell vd. (2001) "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover" adlı çalışmalarında işe gömülmüşlük çerçevesinde hem işi bırakma niyetinin hem de 'gönüllü işten ayrılmanın' temel sonuçlarını öngördüğünü ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş alternatifleri ve iş aramalarının üzerinde önemli artışlar meydana geldiğini savunmuşlardır.

- Houkes vd. (2003) çok örnekli boylamsal bir araştırma gerçekleştirerek içsel motivasyon, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan unsurları belirlemeye çalışmışlardır. "Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study." isimli çalışma sonucunda karşılanmayan kariyer beklentilerindeki artışın işten ayrılma niyeti düzeylerinin artmasına sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Egan vd. (2004) örgütsel öğrenme kültürünün ve iş doyumunun, öğrenmeyi ve işten ayrılma niyetini aktarmak için motivasyon üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 245 çalışan üzerinde gerçekleştirilen "The Effects Of Organizational Learning Culture And Job Satisfaction On Motivation To Transfer Learning And Turnover Intention" isimli araştırma sonucunda örgütsel öğrenme kültürünün, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan etkiye sahip olmadığı ve dolaylı şekilde etkilediğini bulmuşlardır.
- Allen vd. (2005) "Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion" adlı çalışmalarında işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyerek neden bazı çalışanların niyetlerini davranışa dönüştürdüğü sorusunu yanıtlamaya çalışmışlardır. Bireyin kendi kendini izlemesi ve riskten kaçınma davranışlarının, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiyi hafiflettiği sonucuna ulaşmışlardır.
- Demircan Çakar ve Ceylan (2005) "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri" isimli çalışmalarında iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma sonucunda duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, işe katılım ve işe bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

- Coyne ve Ong (2007) örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. "Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: A Cross-Cultural Study" isimli çalışma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyetinin önemli seviyede ilişkili olduğu ve bu ilişkinin ülkelere göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.
- Çarıkçı ve Çelikkol (2009) "İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" isimli çalışmalarında 100 beyaz yakalı çalışanın iş ve aile rollerine yönelik çatışmaların, çalışanların örgüte olan bağlılığına ve işlerinden ayrılma niyetlerine olan etkisini belirlemek istemişlerdir. Sonuç olarak iş- aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında doğrusal yönde bir ilişkinin mevcut olduğu, örgütsel bağlılık ve çatışma arasında ise ters yönlü ilişki olmadığı kanaatine varılmıştır.
- Polat ve Meydan (2010) çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik olarak olumlu bir tutum olan özdeşleşme ile olumsuz tutumlar olan sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapmış oldukları "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmalarında 176 çalışandan oluşan örneklem kullanmışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ters yönlü bir etki sahibi olduğu belirlenmiştir.
- Bulutlar ve Öz (2010) "Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme" isimli çalışmalarında özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine olan etkisinin, işe bağlılığa göre daha fazla olduğunu belirlemişlerdir.
- Owolabi (2012) "Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State" isimli çalışmasında örgütsel çevre ve örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisini araştırmıştır. Nijerya'da yaptığı araştırmada 200 sağlık çalışanından oluşan örneklemlerden aldığı veriler sonucunda

örgütsel çevrenin işten ayrılma niyetine etki etmediğini fakat örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

- Yücel ve Demirel (2013), mevcut iş alternatifleri doğrultusunda iş tatmin ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: "Başka Bir Yol Daha Olmalı!" isimli çalışmalarının sonucunda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü korelasyonun varlığını ve mevcut iş alternatiflerinin bu iki unsur arasındaki ilişkide aracı bir unsur olarak görev yaptığını belirtmişlerdir.
- Dane ve Brummel (2014) işyerinde farkındalık ve iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. "Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover Intention" adlı araştırmada iş ilişkisinin boyutları için muhasebe söz konusu olduğunda bu ilişki önemsiz hale gelse de, işyeri farkındalığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
- Kim ve Lee (2014) "Effects of Emotional Labor and Communication Competence on Turnover Intention in Nurses" adlı çalışmalarında duygusal emek ve iletişim yeterliliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hemşireler üzerinde yapmış oldukları araştırmada işten ayrılma niyeti ile duygusal emek arasında pozitif bir ilişki mevcutken, iletişim yeterliliği ile ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.
- Guan vd. (2015) algılanan kurumsal kariyer yönetimi ve kariyer uyumluluğu ile başarı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. "Perceived Organizational Career Management and Career Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention Among Chinese Employees" isimli çalışmalarında hem algılanan örgütsel kariyer yönetimi hem de kariyer uyumluluğunun işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içinde olduğu, bu ilişkilere kariyer memnuniyetinin aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

- Demirtas ve Akdogan (2015) etik iklim, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık üzerine arabuluculu bir etik liderlik modelini incelemiştir. "The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment" isimli çalışmada etik liderliğin, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve dolaylı bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Etik liderliğin dolaylı etkisinin, etik iklim algılarını şekillendirmeyi içerdiğini bunun da, daha büyük bir duygusal örgütsel bağlılık ve daha az işten ayrılma niyeti yaratacağını bildirmişlerdir.
- Lu ve Gursoy (2016) nesiller arasındaki farklılıkların tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada, orta sınıf bir otel zinciri çalışanlarından elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. "Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?" isimli çalışmanın sonucunda kuşaksal farklılıkların, duygusal tükenme ile iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde anlamlı derecede etkili olduğu ortaya konulmuştur.
- Babalola vd. (2016) "Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership" adlı çalışmalarında hızlı değişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etik liderliğin arabuluculuk rolü çerçevesinde incelemişlerdir. Araştırmada 124 çalışan-işveren-danışman üçlüsünden elde edilen sonuçlar, etik liderliğin hızlı değişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğini, böylece ilişkinin sadece etik liderlik düşük olduğunda pozitif olduğunu ortaya koymuştur.
- Kim ve Fernandez (2017) ABD'deki federal bürokraside çalışanların güçlendirilmesinin işten ayrılma niyetine doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin teorik bir model önermişlerdir. "Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy" isimli çalışma

sonucunda personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etki sahibi olduğu ortaya konulmuştur.

IV. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK DUYGUSU VE İŞ STRESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Konya ilinde banka sektöründe çalışan kişilerin tükenmişlik duygusu ve iş streslerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin ölçüldüğü bir araştırma yer almaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Yapılmış olan bu tez kapsamında tükenmişlik duygusu ve iş stresinin yoğun bir şekilde yaşandığı gözlemlenen bankacılık sektöründe çalışan kişilerin işten ayrılma niyetlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle banka sektörünün iş stresi düzeyi ve bu sektörde çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile bu kişilerin mevcut işlerinden ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaç edinilmiştir.

4.2 Araştırmanın Önemi

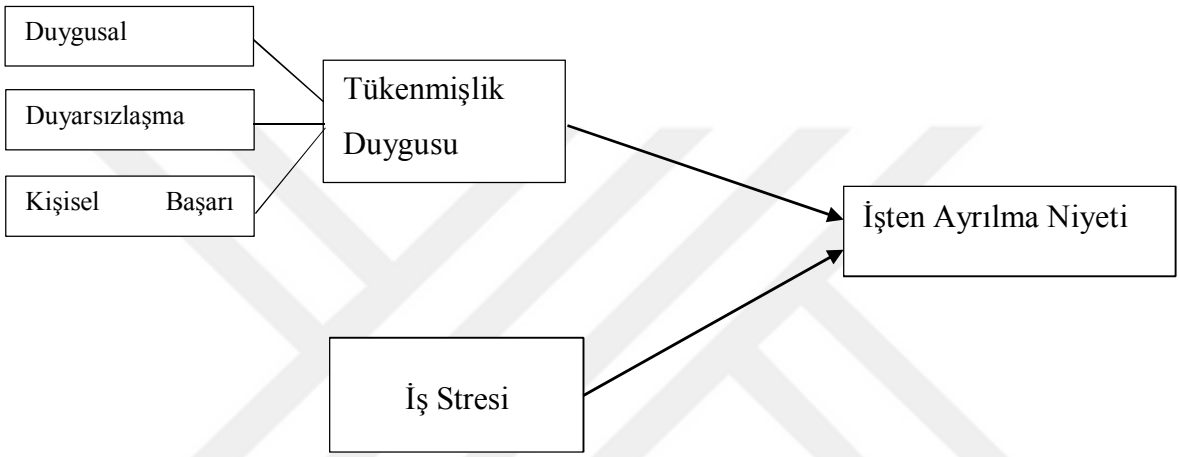
Günümüz iş dünyasında bankalar ekonominin temel taşlarından biri haline gelmiştir. Bankaların faaliyet alanları genişlemiş ve eskiye göre müşteri sayıları çok fazla şekilde artmıştır. Bunlarla birlikte ülkemizde gerek kamuya ait gerekse özel olmak üzere birçok banka bulunmaktadır. Banka sayısının artmasıyla birlikte her sektörde olduğu gibi rekabet bu sektörde de çok üst seviyelere gelmiştir. Yüksek seviyede rekabetin varlığı, birçok farklı işlemin yapıldığı, hatanın telafisinin çok zor olduğu banka sektöründe çalışan kişilerin üzerindeki baskı da önemli seviyelere çıkmıştır. Dolayısı ile baskı sonucunda çalışanlar iş ile ilgili stres yaşamakta ve bu stres çalışanları tükenme noktasına getirebilmektedir. Bankacılık sektörü ile ilgili yapılmış çalışmalarda genellikle yüksek seviyede stres ve tükenmişlik düzeyi ortaya çıktığı görülmektedir. Bankacılık sektöründe çok önemli seviyelere ulaşmış olan stres ve tükenme durumları sonucunda banka çalışanlarından işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir.

Bu araştırma ülkemizde binlerce çalışanı bulunan bankacılık sektöründe ortaya çıktığı düşünülen iş stresi ve tükenmişlik duygusu sonucunda işten ayrılma niyeti olan çalışan durumunun belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.

4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli tükenmişlik duygusu, iş stresi ve işten ayrılma niyetinin teorik çerçevesi ışığında oluşturulmuştur. Bu araştırma modeli Şekil 5'te gösterilmiştir. Bu modele göre Tükenmişlik üç alt boyuttan oluşurken, iş stresi ile birlikte bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. İş stresi ile tükenmişliğin kendi aralarındaki ilişki de incelenmiştir.

Şekil 5: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeli ortaya konulduktan sonra bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1: Çalışanların İş Stresi Düzeyleri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasında Bir İlişki Vardır.

H1a: Çalışanların İş Stresi Düzeyi İle Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Arasında Pozitif İlişki Vardır.

H1b: Çalışanların İş Stresi Düzeyi İle Duyarsızlaşma Düzeyi Arasında Pozitif İlişki Vardır.

H1c: Çalışanların İş Stresi Düzeyi İle Kişisel Başarı Hissi Düzeyi Arasında Pozitif İlişki Vardır.

H2: Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Bir İlişki Vardır.

H2a: Çalışanların Duygusal Tükenmişlik Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.

H2b: Çalışanların Duyarsızlaşma Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.

H2c: Çalışanların Kişisel Başarı Hissi Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.

H3: Çalışanların İş Stresi Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Arasında Bir İlişki Vardır.

H4: Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Yaş Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H4a: İş Stresi Düzeyi Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H4b: Tükenmişlik Düzeyi Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H4c: İşten Ayrılma Niyeti Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H5: Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H5a: İş Stresi Düzeyi Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H5b: Tükenmişlik Düzeyi Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H5c: İşten Ayrılma Niyeti Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H6: Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H6a: İş Stresi Düzeyi Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H6b: Tükenmişlik Düzeyi Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H6c: İşten Ayrılma Niyeti Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H7: Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H7a: İş Stresi Düzeyi Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H7b: Tükenmişlik Düzeyi Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H7c: İşten Ayrılma Niyeti Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H8: Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H8a: İş Stresi Düzeyi Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H8b: Tükenmişlik Düzeyi Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H8c: İşten Ayrılma Niyeti Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H9: Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Gelir Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H9a: İş Stresi Düzeyi Gelir Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H9b: Tükenmişlik Düzeyi Gelir Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H9c: İşten Ayrılma Niyeti Gelir Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H10: Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Bankadaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H10a: İş Stresi Düzeyi Bankadaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H10b: Tükenmişlik Düzeyi Bankadaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H10c: İşten Ayrılma Niyeti Bankadaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H11: Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Çalıştıkları Banka Türü Değişkenine Göre Farklılık Göstermektedir.

H11a: İş Stresi Düzeyi Banka Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H11b: Tükenmişlik Düzeyi Banka Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

H11c: İşten Ayrılma Niyeti Banka Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterir.

Ülkemizde tükenmişlik, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Fakat bu çalışmalarda tükenmişliğin alt boyutları ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmemiş yalnızca tükenmişlik ana boyutu çerçevesinde araştırmalar yapılmıştır. Ayrıca işten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik olarak da fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma tükenmişlik duygusunun ve iş stresinin işten ayrılma niyetine etki edip etmediğine cevap aramak için yapılmıştır. Bununla birlikte tükenmişlik alt boyutlarının etkilerinin incelenmesi ve demografik değişkenlerin işten ayrılma niyetine etkisinin de araştırılması yönüyle literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

4.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini Konya ili içerisinde bankacılık sektöründe çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örneklem sayısını belirleyebilmek için Türkiye Bankalar Birliği'nin internet sitesinden Konya ili ve bütün ilçelerinde bulunan bankaların tamamının bilgileri alınmıştır. Bu bilgiler çerçevesinde gerek yüz yüze görüşme gerekse telefon ile ulaşılarak her bir şubede olan çalışan sayıları öğrenilmiştir. Bu doğrultuda Konya ilinde toplam 2125 banka çalışanı olduğu belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünü hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$\mathbf{n}= \frac{N\, t^2\, p\, q}{d^2(N-1)+ t^2\, p\, q}$$

$$\mathbf{n}= \frac{2125x(1,96)^2x0,5x0,5}{(0,05)^2x(2125-1)+ (1,96)^2x0,5x0,5} = 325,47$$

Evren büyüklüğüne göre %95 güven seviyesinde örneklem büyüklüğü en az 326 olarak belirlenmiştir. Hazırlanmış olan anket formları 450 çalışana dağıtılmış 397 anket formu geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %88,2 olarak hesaplanmış ve bu oran yeterli görülmüştür. Anket formları istatistik hesaplamaları için programa aktarılırken 18 anketin çeşitli eksiklikler sebebi ile değerlendirmeye alınamayacağı belirlenmiştir. Netice olarak araştırmamızın örneklemini Konya ili içerisinde aktif bankacılık hayatına devam etmekte olan 379 çalışan oluşturmuştur.

4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın evren ve örneklemi Konya ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan personellerden oluştuğu için araştırma bulgularının ve sonuçlarının tüm banka sektörü için genellenmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle sonuçların tüm banka çalışanlarına genellenmesinde bu hususun dikkate alınması gerekmektedir.

Toplanan nicel verilerin güvenirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlı olmaktadır. Bu araştırmanın kapsamı sadece işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında tükenmişlik ve iş stresinin rolünü ele almaktadır. İşten ayrılma niyetini etkilemesi muhtemel diğer faktörler göz ardı edilmiştir.

4.6 Araştırmanın Yöntemi ve Anketlerin Oluşturulması

Konya ili bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik duygusu ve iş stresinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini ölçmek üzere yapılan bu çalışmada yöntem olarak anket uygulaması seçilmiştir. Araştırmanın anket uygulamasında kullanılmak üzere daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiş ve literatürde başarı ile uygulanıp kabul görmüş ölçekler seçilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş olan ve toplam 22 maddeden oluşan "Maslach Tükenmişlik Envanteri" kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre bireylerin tükenmişlik düzeyleri üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar "duygusal tükenme", "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarı hissi" olarak sıralanmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların iş stresi ölçmek için Baltaş ve Baltaş tarafından geliştirilmiş olan 15 sorudan oluşan "Algılanan İş Stresi Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre ankete katılanların her bir soruya verdikleri puan toplanıp 15'e bölünerek iş stresi puanı hesaplanmaktadır. Hesaplanan puana göre ise belirlenmiş stres düzeylerinden hangi grupta yer alındığı bulunabilmektedir. Anket formunun üçüncü bölümünü çalışanların işten ayrılma niyetini ölçebilmek için Süner (2014)'in çevirisini yaptığı Wayne vd. (1997) ve Lum vd. (1998) tarafından geliştirilen ve 8 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Anket formunun son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru sorulmuştur.

Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Algılanan İş Stresi Ölçeğinde yer alan ifadeler "Hiçbir Zaman", "Çok Nadir", "Bazen", "Çoğu Zaman", "Her Zaman" şeklinde, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde ise "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde 5'li likert ölçeğinde değerlendirilmiştir.

4.7 Verilerin Analizi ve Bulguları

Yapılan bu tez çalışmasında araştırmaya katılan çalışanlara ait verilerin analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.7.1 Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Ait Frekans Tablosu

		N	%
Yaş	25 Yaşından Küçük	3	0,8
	25-29 Yaş Arası	29	7,7
	30-34 Yaş Arası	101	26,6
	35-39 Yaş Arası	103	27,2
	40 Yaşından Büyük	143	37,7

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan banka çalışanlarının % 0,8'i 25 yaşından küçük (N=3), % 7,7'si 25-29 yaş aralığında (N=29), % 26,6'sı 30-34 yaş aralığında (N=101), % 27,2'si 35-39 yaş arasında (N=103), % 37,7'si ise 40 ve daha büyük yaşlardadır (N=143). Bu veriler eşliğinde çalışanların büyük kısmı (N:143) 40 yaş ve üzerindeyken, araştırma grubunun çok küçük bir kısmı (N:32) 30 yaşından küçüktür.

Banka çalışanların cinsiyet dağılımları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Ait Frekans Tablosu

		N	%
Cinsiyet	Kadın	148	39,1
	Erkek	231	60,9

Tablo 12 incelendiğinde araştırmaya katılan banka çalışanlarının % 39,1'i kadın (N=148), % 60,9'u ise erkektir (N=231).

Banka çalışanların medeni durum dağılımları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Ait Frekans Tablosu

		N	%
Medeni Durum	Evli	283	74,7
	Bekar	96	25,3

Tablo 13'e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının % 74,7'si evli iken (N=283), % 25,3'ü bekar durumdadır (N=96). Bir başka deyişle araştırma örnekleminde evli çalışanların sayısı bekar çalışanların yaklaşık olarak üç katıdır.

Banka çalışanlarına ait öğrenim durumu dağılımları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumlarına Ait Frekans Tablosu

		N	%
Öğrenim Durumu	Lise	30	7,9
	Önlisans	25	6,6
	Lisans	273	72,0
	Lisansüstü	51	13,5

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırmaya katılan banka çalışanlarının %7,9'u lise (N=30), %6,6'sı önlisans (N=25), %72'si lisans (N=273) ve %13,5'i lisansüstü öğrenim düzeyine sahiptir (N=51). Bu durum bankaların genellikle lisans mezunu çalışana sahip olduklarını göstermektedir.

Çalışanların görev sürelerine ait dağılım Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15: Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerine Ait Frekans Tablosu

		N	%
Görev Süresi	0-3 yıl	77	20,3
	4-6 yıl	96	25,3
	7-11 yıl	101	26,6
	11-13 yıl	54	14,2
	13 yıldan fazla	51	13,5

Tablo 15 incelendiğinde araştırma yapılırken çalıştığı bankadaki görev süresi bakımından çalışanların %20,3 'ü 0-3 yıl arasında (N=77), 25,3'ü 4-6 yıl arasında (N=96), % 26,6'sı 7-11 yıl arasında (N=101), % 14,2'si 11-13 yıl arasında (N=54) ve % 13,5'i 13 yıldan uzun süre ile görev yaptığı belirlenmiştir (N=51).

Araştırmaya katılan çalışanların bankadan elde ettikleri aylık gelir düzeyine göre dağılımları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Gelir Düzeylerine Ait Frekans Tablosu

		N	%
Gelir Düzeyi	1501-3000 TL	133	35,1
	3001-4500 TL	122	32,2
	4501-6000 TL	87	23,0
	6000 TL'den fazla	37	9,8

Tablo 16'ya göre banka çalışanlarının % 35,1'i 1501-3000 TL arasında gelire (N=129), %32,2'si 3001-45000 TL gelire (N=122), %23'ü 4501-6000 TL gelire (N=87) ve % 9,8'i 6000 TL'den daha fazla gelire sahiptir (N=37).

Çalışanların bankadaki pozisyonlarına ait dağılım Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Bankadaki Pozisyonlarına Ait Frekans Tablosu

		N	%
Pozisyon	Şube Müdürü	41	10,8
	Portföy Yönetmeni	161	42,5
	Operasyon Elemanı	100	26,4
	Satış-Müşteri Temsilcisi	77	20,3

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların % 10,8'i şube müdürü (N=41), % 42,5'i portföy yönetmeni (N=161), % 26,4'ü operasyon elemanı (N=100) ve % 20,3'ü satış veya müşteri temsilcisi pozisyonunda bulunmaktadır (N=77).

Araştırmaya katılanların çalışmış oldukları banka türüne göre sınıflandırma Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Banka Türüne Ait Frekans Tablosu

		N	%
Banka Türü	Kamu Bankası	134	35,4
	Özel Banka	245	64,6

Çalıştıkları bankanın türüne göre dağılımın gösterildiği Tablo 18 incelendiğinde kamuya ait bankalarda çalışanların oranı %35,4 iken (N=134) özel bankalarda çalışanların oranı % 64,6'dır (N=245).

4.7.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan tükenmişlik, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait güvenilirliği belirlemek amacıyla bu ölçeklere iç tutarlılık testi yapılarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda Cronbach's Alpha değerinin pozitif ve %40'ın üzerinde olması beklenmektedir. Fakat güvenilirlik oranının kabul edilebilir düzeyde olması için bu oranın en az %70 olması gerekmektedir (Nunnally, 1978).

Kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 19: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri
Tükenmişlik	,900
İş Stresi	,869
İşten Ayrılma Niyeti	,919

Tablo 19 incelendiğinde kullanılan ölçeklere ait Cronbach's Alpha değerlerinin sırasıyla %90, %86,9 ve %91,9 olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlara göre Tükenmişlik ölçeğinin iç tutarlılık testi sonucunda güvenilirliğinin %90, iş stresi ölçeğinin güvenilirliğinin % 86,9 ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliğinin %91,9 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değerlerin sosyal bilimler alanı için çok güvenilir düzeyde olduğu söylenebilir.

4.7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğine ait ölçekte yer alan değişkenler arasında yeterli ilişki varlığını belirleyebilmek için Bartlett Küresellik Testi ve örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer - Olkin Örneklem Yeterliliği Testi yapılmıştır. Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlılık (significance) değeri 0.000 bulunmuştur. Bu değer 0.005'ten küçük olduğundan dolayı ölçekte yer alan ifadeler arasında anlamlı derecede yeterli ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. KMO testi sonucu ise 0,899 olarak belirlenmiştir ve bu sonuç örneklem uygunluğu seviyesinin mükemmel olduğunu belirtmektedir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeğine ait açımlayıcı / keşfedici (exploratory) faktör analizi sonuçları Tablo 20' de verilmiştir.

Tablo 20: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi

İfade	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
DT_1	,893		
DT_8	,815		
DT_3	,794		
DT_2	,778		
DT_20	,723		
DT_14	,719		
DT_13	,708		
KB_7		,822	
KB_4		,738	
KB_9		,682	
KB_17		,584	
KB_19		,541	
DUY_10			,835
DUY_11			,777
DUY_5			,718
DUY_22			,694
DUY_15			,360

DT: Duygusal Tükenmişlik KB: Kişisel Başarı Hissi DUY: Duyarsızlaşma

Tükenmişlik ölçeğine faktör analizi uygulandığında ölçekte yer alan ve faktör dağılımını olumsuz etkileyen 6, 12, 16, 18 ve 21 numaralı ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Kalan ifadelere göre faktör analizi sonuçları Tablo 20'de yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar Duygusal Tükenmişlik, Kişisel Başarı Hissi ve Duyarsızlaşma olarak sıralanmakta ve literatürü desteklemektedir.

Tablo 21: Tükenmişlik Ölçeği Varyans Tablosu

Boyut	Eigen Değeri	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans
Duygusal Tükenmişlik	6,848	40,285	40,285
Kişisel Başarı Hissi	2,371	13,946	54,231
Duyarsızlaşma	1,118	6,576	60,807

Tablo 20 incelendiğinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğine ait faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç boyut toplam varyansın % 60,807'sini açıklamaktadır. Bu değer sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar için yeterli görülmektedir.

Araştırmada kullanılan Algılanan İş Stresi Ölçeği'nin Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlılık (significance) değeri 0.000 bulunmuştur. Bu değer 0.005'ten küçük olduğundan dolayı ölçekte yer alan ifadeler arasında anlamlı derecede yeterli

ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. KMO testi sonucu ise 0,896 olarak belirlenmiştir ve bu sonuç örneklem uygunluğu seviyesinin mükemmel olduğu anlamını taşımaktadır.

Algılanan İş Stresi Ölçeği'ne ait açımlayıcı / keşfedici (exploratory) faktör analizi sonuçları Tablo 22' de verilmiştir.

Tablo 22: Algılanan İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi

İfade	Faktör 1
İs_Stresi 3	,772
İs_Stresi 2	,729
İs_Stresi 13	,723
İs_Stresi 5	,691
İs_Stresi 14	,680
İs_Stresi 15	,677
İs_Stresi 11	,659
İs_Stresi 12	,654
İs_Stresi 1	,577
İs_Stresi 10	,525
İs_Stresi 8	,521

Algılanan iş stresi ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan ve faktör dağılımını çeşitli sebepler dolayısıyla olumsuz etkilediği düşünülen 4, 6, 7 ve 9 numaralı ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra faktör analizi sonuçlarına göre iş stresi ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Bu durum literatürü desteklemektedir.

Tablo 23: Algılanan İş Stresi Ölçeği Varyans Tablosu

Boyut	Eigen Değeri	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans
İş Stresi	5,208	47,556	47,556

Algılanan İş Stresi ölçeği faktör analizi soncunda ortaya çıkan tek boyut, toplam varyansın % 47,556'sını açıklamaktadır. Sosyal bilimler için %40 ve üzerindeki değerlerin geçerli sayıldığı kabul edilmekte olduğu için açıklanan varyans bu araştırma için yeterli bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'ne ait Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlılık (significance) değeri 0.000 bulunmuştur. Bu değer 0.005'ten küçük olduğundan dolayı ölçekte yer alan ifadeler arasında anlamlı derecede yeterli

ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. KMO testi sonucu ise 0,906 olarak belirlenmiştir ve bu sonuç örneklem uygunluğu seviyesinin mükemmel olduğu anlamını taşımaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'ne ait açımlayıcı / keşfedici (exploratory) faktör analizi sonuçları Tablo 24' te verilmiştir.

Tablo 24: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi

İfade	Faktör 1
İan3	,917
İan4	,914
İan2	,873
İan8	,855
İan7	,836
İan1	,796
İan6	,619
İan5	,528

İan: İşten Ayrılma Niyeti

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği faktör analizi sonucunda faktör yüklerini olumsuz etkileyecek hiçbir ifadenin olmadığı ve ölçeğin bir boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu durum literatürü destekler niteliktedir.

Tablo 25: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Varyans Tablosu

Boyut	Eigen Değeri	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans
İşten Ayrılma Niyeti	5,165	64,561	64,561

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine yapılan faktör analizi neticesinde ortaya çıkan tek boyut, toplam varyansın % 64,561'ini açıklamaktadır. Bu değer sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için üst seviyede yeterli durumdadır.

4.7.4 Çalışanların İş Stresi Düzeyleri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler

Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi düzeyleri ile tükenmişlik boyutları düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda iş stresi düzeyleri ile duygusal tükenmişlik boyutu düzeyi, duyarsızlaşma boyutu düzeyi ve kişisel başarı hissi boyutu düzeyi arasında ayrı ayrı korelasyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 26: İş Stresi Düzeyi İle Tükenmişlik Boyutları Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	N	r	p
İş Stresi -Duygusal Tükenmişlik	379	,724	,000
İş Stresi - Duyarsızlaşma	379	,595	,000
İş Stresi – Kişisel Başarı Hissi	379	,299	,000

Korelasyon analizi sonuçlarını içeren Tablo 26 incelendiğinde iş stresi ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. İş stresi ile duygusal tükenmişlik boyutu arasında pozitif anlamlı ilişki mevcuttur ($r=0,724$, $p<0,001$). Bu sonuca göre iş stresi arttıkça duygusal tükenmişlik de artmaktadır. İş stresi ile duyarsızlaşma boyutu arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki mevcuttur ($r=0,595$, $p<0,001$). Bu sonuca göre iş stresi arttıkça duyarsızlaşma artmaktadır. İş stresi ile kişisel başarı hissi arasında da pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ($r=0,299$, $p<0,001$). Bu sonuca göre iş stresi arttıkça kişisel başarıda düşme hissi artmaktadır.

Bu sonuçlara göre;

H1a: Çalışanların İş Stresi Düzeyi İle Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Arasında Pozitif İlişki Vardır hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

H1b: Çalışanların İş Stresi Düzeyi İle Duyarsızlaşma Düzeyi Arasında Pozitif İlişki Vardır hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

H1c: Çalışanların İş Stresi Düzeyi İle Kişisel Başarı Hissi Düzeyi Arasında Pozitif İlişki Vardır hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

4.7.5 Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenmişlik boyutu, duyarsızlaşma boyutu ve kişisel başarı hissi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında korelasyon analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27: Tükenmişlik Boyutları Düzeyleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	N	r	p
Duygusal Tük.- İşten Ayrılma N.	379	,714	,000
Duyarsızlaşma- İşten Ayrılma N.	379	,497	,000
Kişisel Başarı H.-İşten Ayrılma N.	379	,227	,000

Tablo 27 incelendiğinde tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Duygusal tükenmişlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır ($r=0,714$, $p<0,001$). Çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Duyarsızlaşma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif korelasyon bulunmaktadır ($r=0,497$, $p<0,001$). Bu sonuca göre çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Kişisel başarı hissi ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif ilişki mevcuttur. Çalışanların kişisel başarıda düşme hissi arttıkça işten ayrılma niyetleri artmaktadır.

Bu sonuçlara göre;

H2a: Çalışanların Duygusal Tükenmişlik Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

H2b: Çalışanların Duyarsızlaşma Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

H2c: Çalışanların Kişisel Başarı Hissi Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

4.7.6 Çalışanların İş Stresi Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler

Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28: İş Stresi Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	N	r	p
İş Stresi.- İşten Ayrılma N.	379	,606	,000

İş stresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonucunda iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,606, p<0,001). Bu doğrultuda araştırmaya katılan çalışanların iş stresleri arttıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır.

Bu sonuçlara göre;

H3: Çalışanların İş Stresi Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Arasında Bir İlişki Vardır hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

4.7.7 Çalışanların İş Stresi Düzeyleri, Tükenmişlik Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş stresinin tükenmişlik düzeyi üzerine etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29: İş stresinin Tükenmişlik Üzerine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	**β**	t	p
Sabit	,759	,109		6,955	,000
İş Stresi	,717	,036	,711	19,659	,000
R^2= ,505 F= 386,471					

a. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Tablo 29'da yer alan basit regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan tükenmişlik, iş stresi tarafından açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır (R^2= 0,505; p=0,000). İş stresi tükenmişliğe ilişkin toplam varyansın % 50,5'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir (F=386,471; p< 0,000). Analiz sonuçlarına bakıldığında, iş stresinin tükenmişlik üzerinde anlamlı (p=0,000) ve pozitif yönlü (β=0,711) bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, iş stresinin tükenmişliği etkilediği söylenebilir. Yani iş stresi arttıkça tükenmişlik de artmaktadır.

Çalışanların yaşadıkları iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30: İş stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	**β**	t	p
Sabit	,425	,166		2,561	,011
İş Stresi	,855	,055	,622	15,430	,000
R^2= 0,387 F= 238,075					

a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 30'da yer alan basit regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti, iş stresi tarafından açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır (R^2= 0,387; p=0,000). İş stresi işten ayrılma niyetine ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 39'unu açıklamaktadır. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir (F=238,075; p< 0,000). Analiz sonuçlarına bakıldığında, iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı (p=0,000) ve pozitif yönlü (β=0,622) bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, iş stresinin işten ayrılma niyetini etkilediği söylenebilir. Yani iş stresi arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır.

Çalışanların yaşadıkları tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31: Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	**β**	t	p
Sabit	,365	,155		2,349	,019
Tükenmişlik	,895	,053	,657	16,907	,000
R^2= 0,431 F= 285,847					

a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 31'de yer alan basit regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti, tükenmişlik tarafından açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır (R^2= 0,431; p=0,000). Tükenmişlik işten ayrılma niyetine ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 43'ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir (F=285,847; p< 0,000). Analiz sonuçlarına bakıldığında, tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı (p=0,000) ve pozitif yönlü (β=0,657) bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, tükenmişliğin işten ayrılma niyetini etkilediği söylenebilir. Yani tükenmişlik arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır.

4.7.8 Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan çalışanların sahip oldukları demografik değişkenleri ile iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla analizler yapılmıştır.

Yaş - İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmaya katılan bankacıların yaşları ile iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One- Way ANOVA) yapılmıştır. Çalışanların iş stresleri ile yaş değişkeni arasında farklılaşma Tablo 32' de verilmiştir.

Tablo 32: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Yaş Grubu	N	X	SS	F	p
İş Stresi	25 Yaşından Küçük	3	2,466	0,945	3,996	0,003
	25-29 Yaş Arası	29	2,664	0,690		
	30-34 Yaş Arası	101	3,077	0,607		
	35-39 Yaş Arası	103	2,957	0,543		
	40 Yaşından Büyük	143	2,870	0,567		

Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi düzeyleri ile yaş değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 30-34 yaş aralığında olan çalışanlarda (X=3,077) olduğu, bu yaş grubunu sırasıyla 35-39 yaş arası çalışanlar (X=2,957) , 40 yaşından büyük çalışanlar (X=2,870), 25-29 yaş arası çalışanlar (X=2,664) takip

etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 25 yaşından küçük çalışanlardır (X=2,466). İş stresi düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=3,996, p<0,05). Hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre 25-29 yaş arasında olanlar ile 30-34 yaş arasında olanlar iş stresi düzeyi bakımından anlamlı şekilde farklılaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın sebebi olarak daha genç yaşta olan çalışanlar enerjilerini işlerine yansıtmakta, hevesleri ve hedefleri sebebiyle daha az stres yaşamaktayken 30-34 yaş arasındaki grup artık daha fazla sorumluluk sahibi yaşta oldukları için iş yerinde de daha fazla stres yaşamaktadır şeklinde görüş ortaya konulabilir.

H4a: İş Stresi Düzeyi Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile yaş değişkeni arasında farklılaşma Tablo 33' te verilmiştir.

Tablo 33: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Yaş Grubu	N	X	SS	F	p
Tükenmişlik	25 Yaşından Küçük	3	2,862	0,718	4,402	0,002
	25-29 Yaş Arası	29	2,622	0,685		
	30-34 Yaş Arası	101	3,039	0,757		
	35-39 Yaş Arası	103	2,912	0,691		
	40 Yaşından Büyük	143	2,710	0,628		

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile yaş değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 30-34 yaş aralığında olan çalışanlarda (X=3,039) olduğu, bu yaş grubunu sırasıyla 35-39 yaş arası çalışanlar (X=2,912) , 25 yaşından küçük çalışanlar (X=2,862), 40 yaşından büyük çalışanlar (X=2,710) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 25-29 yaş arasında olanlardır (X=2,622). Tükenmişlik düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=4,402, p<0,05). Hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre 30-34 yaş arasında olanlar 25-29 yaş arasında olanlar ve 40 yaş üstünde olanlar ile tükenmişlik düzeyi bakımından anlamlı şekilde farklılaştıkları ortaya çıkmıştır.

H4b: Tükenmişlik Düzeyi Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile yaş değişkeni arasında farklılaşma Tablo 34' te verilmiştir.

Tablo 34: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Yaş Grubu	N	X	SS	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	25 Yaşından Küçük	3	2,833	0,688	3,990	0,003
	25-29 Yaş Arası	29	2,487	0,885		
	30-34 Yaş Arası	101	3,000	0,948		
	35-39 Yaş Arası	103	3,142	0,970		
	40 Yaşından Büyük	143	2,778	0,920		

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyetleri ile yaş değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 35-39 yaş aralığında olan çalışanlarda (X=3,142) olduğu, bu yaş grubunu sırasıyla 30-34 yaş arası çalışanlar (X=3,000) , 25 yaşından küçük çalışanlar (X=2,833), 40 yaşından büyük çalışanlar (X=2,778) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 25-29 yaş arasında olanlardır (X=2,487). İşten ayrılma niyetinin yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır ($F=3,990$, $p<0,05$). Hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre 35-39 yaş arasında olanlar 25-29 yaş arasında olanlar ve 40 yaş üstünde olanlar ile işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı şekilde farklılaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışanların mesleğin ilk yıllarında işinden ayrılmayı fazla düşünmediğini, yıllar ilerledikçe işten ayrılma niyetinin arttığını olgunluk dönemi olarak adlandırılan 40 yaş döneminde ise işten ayrılmaya fazla niyetlerinin olmadığını göstermektedir.

H4c: İşten Ayrılma Niyeti Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Cinsiyet - İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmaya katılan bankacıların cinsiyetleri ile iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi (Independent- Samples T Test) yapılmıştır. Çalışanların iş stresleri ile cinsiyet değişkeni arasında farklılaşma Tablo 35' te verilmiştir.

Tablo 35: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Cinsiyet	N	X	SS	F	p
İş Stresi	Kadın	148	3,021	0,562	1,216	0,018
	Erkek	230	2,873	0,608		

Araştırmaya katılan banka personellerinin cinsiyetleri ile iş stresi düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 35 incelendiğinde cinsiyet ile iş stresi düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (F=1,216, p<0,05). Araştırmaya katılan kadın çalışanların iş stresi ortalamaları (X=3,021), erkek çalışanların iş stresi ortalamalarından (X=2,873) büyüktür. Bu durumda araştırmaya katılan kadın çalışanlar erkeklere göre daha fazla iş stresi düzeyine sahiptir.

H5a: İş Stresi Düzeyi Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyetleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılaşma Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Cinsiyet	N	X	SS	F	p
Tükenmişlik	Kadın	148	2,992	0,700	0,106	0,001
	Erkek	230	2,754	0,684		

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 36 incelendiğinde cinsiyet ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (F=0,106, p<0,05). Araştırmaya katılan kadın çalışanların tükenmişlik ortalamaları (X=2,992), erkek çalışanların

tükenmişlik ortalamalarından (X=2,754) büyüktür. Araştırmaya katılan kadın çalışanlar erkeklere göre daha fazla tükenmişlik düzeyine sahiptir. Kadınların toplumda iş haricinde kendilerinden beklenen diğer roller sebebiyle daha fazla sorumluluk sahibi olduğu bilinmektedir. Erkeklere göre kadınların daha duygusal olmaları kadınların tükenmişlik sendromu yaşama durumlarını etkileyen başka bir unsurdur. Gerek iş dışı rolleri gerekse duygusal yapıları sebebiyle kadınların tükenmişlik düzeyinin erkeklerden fazla olması beklenen bir sonuçtur.

H5b: Tükenmişlik Düzeyi Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki Tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Cinsiyet	N	X	SS	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	148	2,969	0,971	0,228	0,373
	Erkek	230	2,879	0,943		

İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 37 incelendiğinde cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (F=0,228, p>0,05). Araştırmaya katılan kadın çalışanların işten ayrılma niyeti ortalaması (X=2,969) erkek çalışanların işten ayrılma niyeti ortalamasından (X=2,879) büyük olmasına rağmen bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H5c: İşten Ayrılma Niyeti Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

Medeni Durum - İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmaya katılan bankacıların medeni durumları ile iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi (Independent- Samples T Test) yapılmıştır. Çalışanların iş stresleri ile medeni durum değişkeni arasında farklılaşma Tablo 38' de verilmiştir.

Tablo 38: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Medeni Durum	N	X	SS	F	p
İş Stresi	Evli	283	2,898	0,599	0,141	0,074
	Bekar	96	3,023	0,569		

Araştırmaya katılan banka personellerinin medeni durumları ile iş stresi düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 38 incelendiğinde medeni durum ile iş stresi düzeyi arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (F=0,141, p>0,05). Araştırmaya katılan bekar çalışanların iş stresi ortalamaları (X=3,023), evli çalışanların iş stresi ortalamalarından (X=2,898) büyüktür. Fakat evli ve bekar çalışanların iş stresi ortalamaları arasındaki bu fark istatistiki açıdan anlamlı değildir.

H6a: İş Stresi Düzeyi Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılaşma Tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Medeni Durum	N	X	SS	F	p
Tükenmişlik	Evli	283	2,803	0,701	0,124	0,035
	Bekar	96	2,976	0,677		

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 39 incelendiğinde medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (F=0,124, p<0,05). Araştırmaya katılan bekar çalışanların tükenmişlik ortalamaları (X=2,992), evli çalışanların tükenmişlik ortalamalarından (X=2,754) büyüktür. Bekâr çalışanların işte yaşamış oldukları sorunlar özel hayatını da etkilerken, evli çalışanlar yaşamış oldukları sorunları eşi ve ailesinin desteği sayesinde özel hayatına yansıtmayarak tükenmişlik sendromuna daha düşük oranda yakalanmaktadırlar. Araştırmaya katılan bekar çalışanlar evlilere göre daha fazla tükenmişlik düzeyine sahiptir.

H6b: Tükenmişlik Düzeyi Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Medeni Durum	N	X	SS	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	283	2,879	0,956	0,559	0,217
	Bekar	96	3,018	0,939		

İşten ayrılma niyeti ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 40 incelendiğinde medeni durum ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (F=0,559, p>0,05). Araştırmaya katılan bekar çalışanların işten ayrılma niyeti ortalaması (X=3,018) evli çalışanların işten ayrılma niyeti ortalamasından (X=2,879) büyük olmasına rağmen bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H6c: İşten Ayrılma Niyeti Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

Öğrenim Durumu - İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmaya katılan bankacıların öğrenim durumları ile iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One- Way ANOVA) yapılmıştır. Çalışanların iş stresleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında farklılaşma Tablo 41' de verilmiştir.

Tablo 41: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Öğrenim Durumu	N	X	SS	F	p
İş Stresi	Lise	30	2,357	0,640	11,976	0,000
	Önlisans	25	3,106	0,534		
	Lisans	273	2,987	0,550		
	Lisansüstü	51	2,874	0,641		

Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın önlisans mezunu olan çalışanlarda (X=3,106) olduğu, bu grubu sırasıyla lisans mezunu çalışanlar (X=2,987) , lisansüstü mezunu çalışanlar (X=2,874) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise lise mezunu çalışanlardır (X=2,357). İş stresi düzeyinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=11,976, p<0,05). Hangi öğrenim durumuna sahip gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre lise mezunu olanlar ile diğer öğrenim durumlarına sahip olanlar arasında iş stresi düzeyi bakımından anlamlı şekilde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bu durum bankalarda genellikle lise mezunlarının gişe ve operasyon görevlerinde çalıştırıldıkları için hedef baskısının daha az olması ile ilişkilendirilebilmektedir.

H7a: İş Stresi Düzeyi Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının öğrenim durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılaşma Tablo 42'de verilmiştir.

Tablo 42: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Öğrenim Durumu	N	X	SS	F	p
Tükenmişlik	Lise	30	2,282	0,627	7,599	0,000
	Önlisans	25	2,974	0,654		
	Lisans	273	2,885	0,677		
	Lisansüstü	51	2,910	0,741		

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın önlisans mezunu olan çalışanlarda (X=2,974) olduğu, bu grubu sırasıyla lisansüstü mezunu çalışanlar (X=2,910) , lisans mezunu çalışanlar (X=2,885) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise lise mezunu çalışanlardır (X=2,282). Tükenmişlik düzeyinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=7,599, p<0,05). Hangi öğrenim durumuna sahip gruplar arasında

anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre lise mezunu olanlar ile diğer öğrenim durumlarına sahip olanlar arasında tükenmişlik düzeyi bakımından anlamlı şekilde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Lise mezunu olan çalışanların diğer öğrenim durumuna sahip çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha az tükenmişlik düzeyi olduğu görülmektedir. Bu durum lise mezunlarının bankalarda çalıştıkları pozisyonlara ve diğer çalışanlara göre düşük hedef baskısına bağlı olabilmektedir.

H7b: Tükenmişlik Düzeyi Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Öğrenim Durumu	N	X	SS	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	30	2,266	0,852	5,912	0,001
	Önlisans	25	3,060	0,896		
	Lisans	273	2,993	0,942		
	Lisansüstü	51	2,799	0,956		

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyetleri ile öğrenim durumu değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın önlisans mezunu olan çalışanlarda (X=3,060) olduğu, bu grubu sırasıyla lisans mezunu çalışanlar (X=2,993) ve lisansüstü mezunu çalışanlar (X=2,799) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise lise mezunu çalışanlardır (X=2,266). İşten ayrılma niyetinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır ($F=5,912$, $p<0,05$). Hangi öğrenim durumuna sahip gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre lise mezunu olanlar ile önlisans ve lisans öğrenim durumlarına sahip olanlar arasında işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı şekilde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bu durum düşük eğitim seviyesine sahip insanların yeni iş bulma ihtimallerinin diğer insanlardan daha düşük olması ile açıklanabilir. Yeni bir iş bulamayacağını düşünen çalışanlarda işten ayrılma niyeti düşük olmaktadır. Ayrıca

iş stresi ve tükenmişlik düzeyi açısından da lise mezunlarının diğer çalışanlardan daha düşük düzeye sahip olması da işten ayrılma niyetinin düşük çıkmasına sebep olarak gösterilebilir.

H7c: İşten Ayrılma Niyeti Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Görev Süresi - İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmaya katılan çalışanların bankadaki görev süreleri ile iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One- Way ANOVA) yapılmıştır. Çalışanların iş stresleri ile görev süresi değişkeni arasında farklılaşma Tablo 44' te verilmiştir.

Tablo 44: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Görev Süresi	N	X	SS	F	p
İş Stresi	0-3 yıl	77	2,880	0,650	1,450	0,217
	4-6 yıl	96	3,011	0,567		
	7-10 yıl	101	2,986	0,576		
	11-13 yıl	54	2,839	0,567		
	13 yıl ve üzeri	51	2,836	0,604		

Çalışanların iş stresi düzeyleri ile bankadaki görev süresi değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 4-6 yıl görev süresi olan çalışanlarda (X=3,011) olduğu, bu grubu sırasıyla 7-10 yıl görev süresi olan çalışanlar (X=2,986) , 0-3 yıl görev süresi olan çalışanlar (X=2,880), 11-13 yıl görev süresi olan çalışanlar (X=2,839) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 13 yıl ve üzeri görev süresi olan çalışanlardır (X=2,836). İş stresi düzeyinin görev süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=1,450, p>0,05).

H8a: İş Stresi Düzeyi Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile görev süresi değişkeni arasında farklılaşma Tablo 45' te verilmiştir.

Tablo 45: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Görev Süresi	N	X	SS	F	p
Tükenmişlik	0-3 yıl	77	2,877	0,724	4,283	0,002
	4-6 yıl	96	2,987	0,736		
	7-10 yıl	101	2,924	0,717		
	11-13 yıl	54	2,662	0,575		
	13 yıl ve üzeri	51	2,579	0,570		

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile bankadaki görev süresi değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 4-6 yıl görev süresi olan çalışanlarda (X=2,987) olduğu, bu grubu sırasıyla 7-10 yıl görev süresi olan çalışanlar (X=2,924) , 0-3 yıl görev süresi olan çalışanlar (X=2,877), 11-13 yıl görev süresi olan çalışanlar (X=2,662) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 13 yıl ve üzeri görev süresi olan çalışanlardır (X=2,579). Tükenmişlik düzeyinin görev süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=4,283, p<0,05). Hangi görev süresine sahip gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre 13 yıl ve üzeri görev süresine sahip olan çalışanlar ile 4-6 yıl görev süresi olanlar ve 7-11 yıl görev süresine sahip olanlar arasında tükenmişlik düzeyi bakımından anlamlı şekilde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Görev süresi fazla olan çalışanların tükenmişlik düzeyinin düşük olması kıdem arttıkça bankalarda görevde yükselme gelir düzeyinin artmasıyla ilişkilendirilebilir. Aynı zamanda daha önce belirlendiği gibi yaş arttıkça tükenmişlik düzeyi azaldığı için görev süresi fazla olan çalışanların yaşlarının getirmiş olduğu olgunluk sebebiyle tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkması normal karşılanabilmektedir.

H8b: Tükenmişlik Düzeyi Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile görev süresi değişkeni arasında farklılaşma Tablo 46' da verilmiştir.

Tablo 46: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Görev Süresi	N	X	SS	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	0-3 yıl	77	2,875	1,031	3,324	0,011
	4-6 yıl	96	3,161	0,870		
	7-10 yıl	101	2,950	0,921		
	11-13 yıl	54	2,671	0,931		
	13 yıl ve üzeri	51	2,693	0,977		

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyetleri ile bankadaki görev süresi değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 4-6 yıl görev süresi olan çalışanlarda (X=3,161) olduğu, bu grubu sırasıyla 7-10 yıl görev süresi olan çalışanlar (X=2,950) , 0-3 yıl görev süresi olan çalışanlar (X=2,875), 13 yıl ve üzeri görev süresi olan çalışanlar (X=2,693) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 11-13 yıl görev süresi olan çalışanlardır (X=2,671). İşten ayrılma niyetinin görev süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır ($F=3,324$, $p<0,05$). Hangi görev süresine sahip gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre 4-6 yıl görev süresi olanlar ile 11-13 yıl görev süresine sahip olanlar ve 13 yıl ve üzeri görev süresine sahip olanlar arasında işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı şekilde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre 10 yıldan fazla görev süresine sahip çalışanların diğer çalışanlara göre işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı düzeyde daha düşük ortalamaya sahip oldukları söylenebilmektedir. 4-6 yıl arası görev süresine sahip çalışanların işten ayrılma niyeti diğer çalışanlara göre yüksektir. Bu durum mesleğe yeni başlamış (0-3 yıl görev süresi olan) çalışanların heves ve heyecanları doğrultusunda işten ayrılma niyetlerinin az olması, 4-6 yıl kıdemde olanların heveslerini kaybetmelerinden dolayı işi bırakma eğilimlerinde artma olması, daha sonraki yıllarda ise bu eğilim giderek azalması şeklinde yorumlanabilmektedir.

H8c: İşten Ayrılma Niyeti Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Gelir Düzeyi - İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Çalışanların gelir düzeyleri ile iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Çalışanların iş stresleri ile gelir düzeyi değişkeni arasında farklılaşma Tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Gelir Düzeyi	N	X	SS	F	p
İş Stresi	1500-3000 TL	133	3,050	0,646	3,959	0,008
	3001-4500 TL	122	2,901	0,535		
	4501-6000 TL	87	2,882	0,544		
	6000 TL'den fazla	37	2,704	0,619		

Çalışanların iş stresi düzeyleri ile gelir düzeyleri karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 1500-3000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlarda (X=3,050) olduğu, bu grubu sırasıyla 3001-4500 TL arası gelir düzeyine sahip olan çalışanlar (X=2,901) ve 4501-6000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlar (X=2,882) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 6000TL'den fazla gelir seviyesi olan çalışanlardır (X=2,704). İş stresi düzeyinin gelir seviyesi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır ($F=3,959$, $p<0,05$). Hangi gelir seviyesine sahip gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre 1500-3000 TL arası gelir düzeyine sahip olanlar ile 6000TL'den fazla gelir seviyesi olanlar arasında iş stresi düzeyi bakımından anlamlı şekilde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bu durum ise banka çalışanlarının aldıkları ücrete göre stresi tolere ettikleri, bir başka deyişle elde edilen ücret gelirinin karşılığında iş stresini algılama durumunun değiştiği şeklinde açıklayabiliriz.

H9a: İş Stresi Düzeyi Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile gelir düzeyi değişkeni arasında farklılaşma Tablo 48' de verilmiştir.

Tablo 48: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Gelir Düzeyi	N	X	SS	F	p
Tükenmişlik	1500-3000 TL	133	2,951	0,719	8,253	0,000
	3001-4500 TL	122	2,953	0,696		
	4501-6000 TL	87	2,728	0,632		
	6000 TL'den fazla	37	2,400	0,571		

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile gelir düzeyleri karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 3001-4500 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlarda (X=2,953) olduğu, bu grubu sırasıyla 1500-3000 TL arası gelir düzeyine sahip olan çalışanlar (X=2,951) ve 4501-6000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlar (X=2,728) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 6000TL'den fazla gelir seviyesi olan çalışanlardır (X=2,400). Tükenmişlik düzeyinin gelir seviyesi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=8,253, p<0,05). Hangi gelir seviyesine sahip gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre 1500-3000 TL arası gelir düzeyine sahip olanlar ve 3001-4500 TL arası gelir düzeyine sahip olanlar ile 6000TL'den fazla gelir seviyesi olanlar arasında tükenmişlik düzeyi bakımından anlamlı şekilde farklılaşma bulunmuştur. Özellikle 6000 TL'den fazla gelire sahip olanlar 1500-3000 TL arası ve 3001-4500 TL arası gelire sahip olanlara göre tükenmişlik bakımından önemli derecede daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu durum literatürü destekler niteliktedir. Gelir seviyesi arttıkça tükenmişlik seviyesi azalmaktadır.

H9b: Tükenmişlik Düzeyi Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile gelir düzeyi değişkeni arasında farklılaşma Tablo 49' da verilmiştir.

Tablo 49: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Gelir Düzeyi	N	X	SS	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	1500-3000 TL	133	3,010	0,920	2,460	0,062
	3001-4500 TL	122	2,991	0,999		
	4501-6000 TL	87	2,783	0,945		
	6000 TL'den fazla	37	2,621	0,855		

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile gelir düzeyleri karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 1500-3000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlarda (X=3,010) olduğu, bu grubu sırasıyla 3001-4500 TL arası gelir düzeyine sahip olan çalışanlar (X=2,991) ve 4501-6000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlar (X=2,783) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 6000TL'den fazla gelir seviyesi olan çalışanlardır (X=2,621). İşten ayrılma niyetinin gelir seviyesi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=2,460, p>0,05).

H9c: İşten Ayrılma Niyeti Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

Pozisyon - İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmaya katılan çalışanların bankadaki pozisyonları ile iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One- Way ANOVA) yapılmıştır. Çalışanların iş stresleri ile pozisyon değişkeni arasında farklılaşma Tablo 50' de verilmiştir.

Tablo 50: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Pozisyon	N	X	SS	F	p
İş Stresi	Şube Müdürü	41	2,660	0,629	4,542	0,004
	Portföy Yönetmeni	161	2,900	0,534		
	Operasyon Elemanı	100	3,043	0,645		
	Satış-Müşteri Temsilcisi	77	2,988	0,582		

Çalışanların iş stresi düzeyleri ile bankadaki pozisyonları karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın operasyon elemanı olanlarda (X=3,043) olduğu, bu grubu sırasıyla Satış-Müşteri temsilcisi (X=2,988) ve Portföy yönetmeni (X=2,900) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip olanlar ise şube müdürleridir (X=2,660). İş stresinin pozisyon değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=4,542, p<0,05). Hangi pozisyona sahip gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre şube müdürleri ile satış-müşteri temsilcileri ve operasyon elemanları arasında iş stresi düzeyi bakımından anlamlı şekilde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bankacılık sektöründe görev yapan şube müdürlerinin diğer çalışanlara göre anlamlı düzeyde

daha az iş stresi yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu durum birçok bankanın şube müdürlerine stres yönetimi ile ilgili eğitimler vermesi ve şube müdürlerinin banka şubelerindeki en yetkili kişiler olmasıyla açıklanabilir.

H10a: İş Stresi Düzeyi Bankadaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile bankadaki pozisyon değişkeni arasında farklılaşma Tablo 51' de verilmiştir.

Tablo 51: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Pozisyon	N	X	SS	F	p
Tükenmişlik	Şube Müdürü	41	2,307	0,594	10,050	0,000
	Portföy Yönetmeni	161	2,879	0,610		
	Operasyon Elemanı	100	2,943	0,777		
	Satış-Müşteri Temsilcisi	77	2,941	0,700		

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile bankadaki pozisyonları karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın operasyon elemanı olanlarda (X=2,943) olduğu, bu grubu sırasıyla Satış-Müşteri temsilcisi (X=2,941) ve Portföy yönetmeni (X=2,879) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip olanlar ise şube müdürleridir (X=2,307). Tükenmişlik düzeyinin pozisyon değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır ($F=10,050$, $p<0,05$). Hangi pozisyona sahip gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre şube müdürleri ile diğer pozisyonlarda bulunan çalışanlar arasında tükenmişlik düzeyleri bakımından anlamlı şekilde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bankadaki pozisyonun yükselmesi ile tükenmişliğin azalması beklenen bir sonuçtur. Refah seviyesinin, gelirin ve yetkilerin artması bireylerin tükenmişlik düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır.

H10b: Tükenmişlik Düzeyi Bankadaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile bankadaki pozisyon değişkeni arasında farklılaşma Tablo 52' de verilmiştir.

Tablo 52: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Pozisyon	N	X	SS	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Şube Müdürü	41	2,426	0,852	4,531	0,004
	Portföy Yönetmeni	161	3,028	0,916		
	Operasyon Elemanı	100	2,951	0,953		
	Satış-Müşteri Temsilcisi	77	2,888	0,923		

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile bankadaki pozisyonları karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın portföy yönetmeni olanlarda (X=3,028) olduğu, bu grubu sırasıyla operasyon elemanı (X= 2,951) ve Satış-Müşteri temsilcisi (X=2,888) takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip olanlar ise şube müdürleridir (X=2,426). İşten ayrılma niyetinin pozisyon değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (F=4,531, p<0,05). Hangi pozisyona sahip gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testine göre şube müdürleri ile diğer pozisyonlarda bulunan çalışanlar arasında işten ayrılma niyetleri bakımından anlamlı şekilde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bu durum daha önce belirtilen iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin şube müdürlerinde diğer çalışanlara göre daha düşük çıkması sonucuna göre normal karşılanmaktadır.

H10c: İşten Ayrılma Niyeti Bankadaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Banka Türü - İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmaya katılan bankacıların çalıştıkları bankanın türü ile iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi (Independent- Samples T Test) yapılmıştır. Çalışanların iş stresleri ile banka türü değişkeni arasında farklılaşma Tablo 53' te verilmiştir.

Tablo 53: Çalışanların İş Stresi Düzeylerinin Banka Türü Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Banka Türü	N	X	SS	F	p
İş Stresi	Kamu Bankası	134	2,854	0,586	0,551	0,001
	Özel Banka	245	3,069	0,585		

Çalışılan banka türü ile iş stresi düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 53 incelendiğinde banka türü ile iş stresi düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (F=0,551, p<0,05). Araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının iş stresi ortalamaları (X=3,069), kamu bankası çalışanlarının iş stresi ortalamalarından (X=2,854) büyüktür. Araştırmaya katılan özel banka çalışanları kamu bankası çalışanlarına göre daha fazla iş stresi düzeyine sahiptir. . Özel bankalardaki hedef baskısı ve yönetimlerin çalışanlarından bekledikleri, kamu bankalarına göre daha fazladır. Bu durum çalışanlardaki iş stresini arttırmaktadır. Dolayısıyla özel banka çalışanlarının iş stresi düzeyleri daha fazladır.

H11a: İş Stresi Düzeyi Banka Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile banka türü değişkeni arasında farklılaşma Tablo 54' te verilmiştir.

Tablo 54: Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Banka Türü Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Banka Türü	N	X	SS	F	p
Tükenmişlik	Kamu Bankası	134	2,745	0,682	0,006	0,001
	Özel Banka	245	3,032	0,693		

Çalışılan banka türü ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 54 incelendiğinde banka türü ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (F=0,006, p<0,05). Araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının tükenmişlik ortalamaları (X=3,032), kamu bankası çalışanlarının tükenmişlik ortalamalarından (X=2,745) büyüktür. Araştırmaya katılan özel banka çalışanları kamu bankası çalışanlarına göre daha fazla tükenmişlik düzeyine sahiptir. Bu durumun sebebi olarak iş stresi, hedef baskısı ve işini kaybetme korkusu arttıkça tükenmişlik düzeyinin arttığı gösterilebilir.

H11b: Tükenmişlik Düzeyi Banka Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi KABUL EDİLMİŞTİR.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile banka türü değişkeni arasında farklılaşma Tablo 55' te verilmiştir.

Tablo 55: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Banka Türü Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Banka Türü	N	X	SS	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kamu Bankası	134	2,846	0,957	0,147	0,061
	Özel Banka	245	3,038	0,936		

Çalışılan banka türü ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 55 incelendiğinde banka türü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (F=0,147, p>0,05). Araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti ortalamaları (X=3,038), kamu bankası çalışanlarının işten ayrılma niyeti ortalamalarından (X=2,846) büyüktür. Fakat bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı değildir.

H11c: İşten Ayrılma Niyeti Banka Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterir Hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde rekabet ve iş baskısının en yoğun halde yaşandığı sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe çalışanlar, bu rekabet ve baskı ortamında işlerini yerine getirirken aynı zamanda psikolojik şekilde yıpranmaktadırlar. İşlerinde yükselebilmek için yoğun şekilde çalışmak insanların üzerinde psikolojik bir yük olduğu gibi kendisine verilen hedefleri tutturamamak ve bunun sonucunda işinden çıkarılmak korkusu altında çalışmak da insanlar için psikolojik bir yüktür. Bankacılık mesleği her iki durumda da çalışılan bir meslektir. Dolayısıyla ruhsal olarak insanlar üzerinde fazlasıyla baskı oluşmaktadır. Günümüzde bireylerin en çok karşılaştığı rahatsızlıklardan biri olan tükenmişlik sendromu, bankacılık sektöründe çalışan kişilerde de sıkça görülmektedir. Aynı zamanda yaptıkları işin fazlasıyla stres barındırdığını da belirtmek gerekmektedir. İş stresi ve tükenmişlik yaşayan bireylerin bir süre sonra işlerinden ayrıldıkları gözlemlenmektedir.

Bu tez çalışmasında tükenmişlik ve iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe çalışan bireylerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular ve hipotezlerin testi aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi düzeyleri ile tükenmişlik alt boyut düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. İş stresi ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bunun anlamı ise çalışanların iş stresi arttıkça tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme düzeyleri de artmaktadır. Banka çalışanları işlerinden kaynaklı olan stres sebebi ile tükenmişlik yaşama durumundadır. Bir başka deyişle banka çalışanlarının yaşamış oldukları iş stresi düzeyine göre tükenmişlik düzeyleri aynı yönde etkilenmektedir.

Banka çalışanlarından elde edilen veriler analiz edildiğinde tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme düzeyleri arttıkça çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Çalışanlar tükenmişlik yaşama düzeyleri sonucunda işlerini bırakmayı düşünmektedirler. Bu sonuca göre banka çalışanları tükenmişlik

yaşamaları durumunda işten ayrılma düşüncesinde olarak özellikle psikolojik sağlıklarını korumak için işlerini bırakmayı düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan banka personelinin iş stresi düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yaşamış oldukları iş stresi arttıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Bu iki düzey arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Banka çalışanları gerek ekonomik değişmeler gerekse banka kararları sebebiyle fazlasıyla stres yaşamaktadırlar. Yaptığımız araştırma sonucunda çalışanların iş stresi düzeylerindeki artışın işten ayrılma niyeti düzeylerini de arttırdığını belirlemiş bulunmaktayız. Bankalar çalışanlarının işten kaynaklı stresi arttıkça işten ayrılma ihtimallerinin de arttığını göz önünde bulundurmalıdırlar.

Banka çalışanlarının demografik özellikleri ile iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş değişkeninin iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti açısından anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarından 25-29 yaş aralığındaki grup iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti açısından en düşük değerlere sahipken, iş stresi ve tükenmişliğin en yüksek olduğu yaş grubu 30-34, işten ayrılma niyetinin en yüksek olduğu grup ise 35-39 arası yaş grubudur. Bir başka demografik değişken olan cinsiyete göre ise iş stresi ve tükenmişlik düzeyleri anlamlı farklılık gösterirken, işten ayrılma niyeti cinsiyete göre anlamlı farklılığa sahip değildir. Bu açıdan kadınlar erkeklere göre daha yüksek iş stresi ve tükenmişlik düzeyine sahiptirler. Kadınların toplumda iş haricinde kendilerinden beklenen diğer roller sebebiyle daha fazla sorumluluk sahibi olduğu bilinmektedir. Erkeklere göre kadınların daha duygusal olmaları kadınların tükenmişlik sendromu yaşama durumlarını etkileyen başka bir unsurdur. Gerek iş dışı rolleri gerekse duygusal yapıları sebebiyle kadınların tükenmişlik düzeyinin erkeklerden fazla olması beklenen bir sonuçtur. Aynı şekilde kadınların kişilik yapısı sebebiyle durumları erkeklere göre daha stresli olarak yorumladıklarından dolayı iş stresini daha fazla yaşadıkları söylenebilmektedir.

Çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık yalnızca tükenmişlik düzeyleri açısından ortaya çıkmaktadır. İş stresi ve işten ayrılma niyeti düzeyleri evli ya da bekar olma durumuna göre anlamlı farklılık yaratmazken, bekar çalışanların tükenmişlik düzeyleri evli çalışanlara göre anlamlı derecede fazladır. Bu durum

literatürü destekler niteliktedir. Bekâr çalışanların işte yaşamış oldukları sorunlar özel hayatını da etkilerken, evli çalışanlar yaşamış oldukları sorunları eşi ve ailesinin desteği sayesinde özel hayatına yansıtmayarak tükenmişlik sendromuna daha düşük oranda yakalanmaktadırlar. Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri ile öğrenim durumu değişkeni karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın önlisans mezunu olan çalışanlarda olduğu, en düşük ortalamaya sahip çalışanların ise lise mezunu çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Her üç unsur da önlisans öğrenim durumuna sahip çalışanlar açısından yüksek ortalamaya sahipken, lise mezunları açısından en düşük ortalamaya sahiptir. Bu durumda lise mezunu çalışanların diğer çalışanlara göre iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin düşük olması öğrenim düzeyinin her üç durum için de anlamlı farklılık yarattığını göstermektedir. Aynı zamanda bu durum düşük eğitim seviyesine sahip insanların yeni iş bulma ihtimallerinin diğer insanlardan daha düşük olması ile açıklanabilir. Yeni bir iş bulamayacağını düşünen çalışanlarda işten ayrılma niyeti düşük olmaktadır. Ayrıca iş stresi ve tükenmişlik düzeyi açısından da lise mezunlarının diğer çalışanlardan daha düşük düzeye sahip olması da işten ayrılma niyetinin düşük çıkmasına sebep olarak gösterilebilir.

Banka çalışanlarının görev süreleri ile iş stresi arasında anlamlı farklılık gözlemlenmezken, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu analiz sonucunda 4-6 yıl arası görev süresine sahip çalışanlar diğer çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine sahiptir. Benzer şekilde görev süresi 10 yıl üzerinde olan çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri düşük çıkmaktadır. Görev süresi fazla olan çalışanların tükenmişlik düzeyinin düşük olması kıdem arttıkça bankalarda görevde yükselme gelir düzeyinin artmasıyla ilişkilendirilebilir. Aynı zamanda daha önce belirlendiği gibi yaş arttıkça tükenmişlik düzeyi azaldığı için görev süresi fazla olan çalışanların yaşlarının getirmiş olduğu olgunluk sebebiyle tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkması normal karşılanabilmektedir. 4-6 yıl arası görev süresine sahip çalışanların işten ayrılma niyeti diğer çalışanlara göre yüksektir. Bu durum mesleğe yeni başlamış (0-3 yıl görev süresi olan) çalışanların heves ve heyecanları doğrultusunda işten ayrılma niyetlerinin az olması, 4-6 yıl kıdemde olanların heveslerini kaybetmelerinden dolayı işi bırakma eğilimlerinde artma olması, daha sonraki

yıllarda ise bu eğilim giderek azalması şeklinde yorumlanabilmektedir. Çalışanların gelir seviyeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. İş stresi ve tükenmişlik ise gelir seviyesine göre farklılık göstermektedir. 6000 TL ve üzeri gelire sahip olanların iş stresi ve tükenmişlik düzeyi diğer gelir gruplarına göre anlamlı derecede düşüktür. İş stresi en yüksek 1500-3000 TL arası gelire sahip gruplarda gözlemlenirken, tükenmişlik ise en fazla 3001- 4500 TL arası gelire sahip çalışanlarda görülmektedir. Bu durum ise banka çalışanlarının aldıkları ücrete göre stresi ve tükenmişliği tolere ettikleri, bir başka deyişle elde edilen ücret gelirinin karşılığında tükenmişlik ve iş stresini algılama durumunun değiştiği şeklinde açıklayabiliriz.

Çalışanların bankadaki pozisyonları ile iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Pozisyon değişkenine göre en düşük iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine sahip çalışanlar şube müdürleridir. İş stresi ve tükenmişlik düzeyi açısından en yüksek grup operasyon elamanları iken, işten ayrılma niyeti en yüksek olan grup ise portföy yönetmenleridir. Bu durum birçok bankanın şube müdürlerine stres yönetimi ile ilgili eğitimler vermesi ve şube müdürlerinin banka şubelerindeki en yetkili kişiler olmasıyla açıklanabilir. Bankadaki pozisyonun yükselmesi ile tükenmişliğin azalması beklenen bir sonuçtur. Refah seviyesinin, gelirin ve yetkilerin artması bireylerin tükenmişlik düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır. Şube müdürleri diğer pozisyonlardaki çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha az işten ayrılma niyetine sahiptirler. Bu durum daha önce belirtilen iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin şube müdürlerinde diğer çalışanlara göre daha düşük çıkması sonucuna göre normal karşılanmaktadır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları banka türü ile iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelendiğinde işten ayrılma niyeti ile banka türü arasında anlamlı ilişki bulunamazken, tükenmişlik düzeyi ve iş stresi ile banka türü arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre özel bankada çalışan bireyler kamu bankasında çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş stresi ve tükenmişlik yaşamaktadırlar. İşten ayrılma niyeti açısından özel banka çalışanları kumu bankası çalışanlarına göre daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olmalarına rağmen bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı değildir. Günümüzde

bankacılık mesleği gözde mesleklerden biri olduğu için kamu ya da özel banka olsun çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak bakıldığında araştırma sonuçlarına göre iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. İş stresi ve tükenmişlik arttıkça banka çalışanlarının işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Bu durum genel olarak normal karşılanmaktadır. Çünkü çalışanlar yaşamış oldukları iş stresi ve tükenmişlik duyguları sebebiyle bir süre sonra çalıştıkları işten ayrılmayı düşünmektedirler. Çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ortalamaları yüksektir. Bu durum bankacılık sektörünün yapısından kaynaklanmaktadır. Bankacılık mesleği rekabet koşullarının artması sebebiyle her geçen gün daha fazla baskının hissedildiği bir meslek haline gelmiştir. Bu sebeple bu meslek sahipleri yüksek düzeyde stres ve tükenmişlik yaşamaktadırlar. Yaşanan bu stres ve tükenmişlik çalışanların işten ayrılma niyetinin yükselmesine sebep olmaktadır.

İş stresi ile demografik değişkenler karşılaştırıldığında, 30-34 yaş grubunda olanlar, kadınlar, 1500-3000 TL arası gelire sahip olanlar, operasyon elemanları ve özel banka çalışanlarının diğer gruplara göre anlamlı şekilde daha yüksek iş stresi yaşadıkları belirlenmiştir. Lise mezunları ve şube müdürleri diğer gruplara göre daha düşük seviyede iş stresi yaşamaktadırlar.

Tükenmişlik düzeyleri ile demografik değişkenler karşılaştırıldığında, 30-34 yaş arasında olanlar, kadınlar, bekarlar, 3001-4500 TL arası gelire sahip olanlar ve özel bankada çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirlenirken, lise mezunu ve şube müdürü olanların diğer gruplara göre tükenmişlik düzeyleri anlamlı derecede düşüktür.

İşten ayrılma niyeti ile demografik değişkenler karşılaştırıldığında, 35-39 yaş aralığında olanlar ve 4-6 yıl görev süresine sahip çalışanların diğer çalışanlara göre anlamlı düzeyde işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Şube müdürü ve lise mezunları ise diğer çalışanlara göre daha düşük işten ayrılma niyetine sahiptirler. Diğer demografik değişkenlerin işten ayrılma niyeti ile anlamlı ilişkisi tespit edilememiştir.

Yapmış olduğumuz araştırma ve analizler sonucunda tükenmişlik ve iş stresinin banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucu

ortaya çıkmıştır. Alanda yapılmış önceki çalışmalar incelendiğinde, bulduğumuz sonuç diğer çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Mor Barak vd. (2001), Baklacı (2013), Kervancı (2013), Lu ve Gursoy (2016) ve Tanrıverdi vd. (2018) yapmış oldukları çalışmalarda tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Her çalışmanın sonucunda tükenmişliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kim ve Stoner (2008), Yoon ve Kim (2010), Chen vd. (2011) ve Erdilek Karabay (2015) yaptıkları çalışmalarda iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğunu ve iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Araştırmamız ilgili alanda yapılan çalışmalarla benzer sonuçlar içermektedir. Birçok çalışmada olduğu gibi bu tez çalışmasında da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi zaman ve maliyet sınırlılıkları sebebiyle araştırmamız yalnızca Konya ilinde faaliyet gösteren banka çalışanları üzerine yapılmıştır. İkincisi ise banka çalışanlarının yoğun iş tempoları sebebiyle araştırmaya katılmak istememeleri olmuştur. Bir başka sınırlılık ise 25 yaşından küçük banka personeline ulaşma noktasında yaşanmıştır.

Araştırma sonucuna göre bankalara ve bu konu üzerinde yapılacak gelecek çalışmalar için öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Araştırma esnasında birçok banka yönetimi araştırma konusunun bankaları için olumsuz sonuç oluşturabileceğinden çekindiklerinden dolayı araştırmaya katılmak istememişlerdir. Bu tarz araştırmalar bankaları ve banka personelinin durumunu belirlemek için önemli çalışmalardır. Dolayısıyla banka yönetimlerinin bu tarz araştırmalara karşı olumsuz tutumlarını ortadan kaldırmaları gerekmektedir.
- Araştırma sonucunda iş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyetini arttırdığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple banka yönetimlerinin çalışanlarının işten ayrılmamaları için onların stresini ve tükenmeye sebep olacak unsurları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir.
- Banka çalışanları tükenmişlikten sadece kendilerinin değil aynı zamanda müşterilerin de etkilendiğini bilmelidir. Bu sebeple

çalışanlara tükenmişlik ile ilgili ve tükenmişliği bilme, önleme, tanımlama ve tedavi etme konusunda bilgiler verilmelidir.

- Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini azaltmak için örgütsel tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- Banka çalışanlarının iş yükü mümkün olduğu kadar azaltılarak, iş stresi yaşama düzeylerinin azaltılması gerekmektedir.
- Çalışanlara yapmış olduğu işin karşılığında tatmin edici düzeyde ücret verilmelidir.
- Yalnızca ekonomik ve maddi açıdan değil, manevi yönden de çalışanlara gerekli destek verilmelidir.
- Bundan sonraki çalışma yapacaklar açısından ise literatürde işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilebilecek yeni kavramların incelenmesi bu konuyu daha derinlemesine değerlendirme şansı tanıyacaktır.

Sonuç olarak bu tez çalışmasında Konya ilinde bankacılık mesleğine devam eden çalışanların yaşamış oldukları tükenmişlik duygusu ve iş stresinin bu çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmış ve araştırma sonucunda hem tükenmişliğin hem de iş stresinin banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu kanaatine varılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmaların işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik olarak yapılması hem çalışanların işten ayrılma davranışlarında azalmaya, hem örgütlerde işgören devir hızında azalmaya hem de bilim dünyasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abacı, Z. K., (2004). Sosyal Hizmetler Ve Çocuk Esirgeme Kurumuna Bağlı Saray Ve Ayaş Rehabilitasyon Merkezinde Bakıma Ihtiyaç Duyan Bireylerin Bakımından Sorumlu Personelin Iş Doyumu, Tükenmişlik, Stres Ve Depresyon Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması., Yükseklisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akten, S., (2007). Rehber Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Yükseklisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Edirne.

Allen, D. G., Weeks, K. P. ve Moffitt, K. R., (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion, Journal of Applied Psychology, 90 (5), 980.

Ardıç, K. ve Polatcı, S., (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği), Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), 69-96.

Ardıç, K. ve Polatlı, S., (2009). Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü:İşle Bütünleşme, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 21-46.

Arı, G. S. ve Bal, E. Ç., (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 131-148.

Aryee, S., Wyatt, T. ve Min, M. K., (1991). Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore, The Journal of Social Psychology, 131 (4), 545-556.

Aydın, K., (2004). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Babalola, M. T., Stouten, J. ve Euwema, M., (2016). Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership, Journal of Business Ethics, 134 (2), 311-322.

Baklacı, E., (2013). İş Stresi Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yükseklisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Balcı, A., (2000). Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram Ve Uygulama, Nobel yayın, Ankara.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z., (2012). Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bandura, A., (1997). Self-efficacy, Harvard Mental Health Letter, 13 (9), 4-4.

Barutçu, E. ve Serinkan, C., (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 8 (2), 541-561.

Basım, H. N. ve Şeşen, H., (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61 (4).

Başaran, İ. E., (1982). Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.

Başören, M., (2005). Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Baysal, A., (1995). Lise Ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Beehr, T. A. ve Newman, J. E., (1978). Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, And Literature Review, Personnel Psychology, 31 (4), 665-699.

Blau, G. ve Boal, K., (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover, Journal of Management, 15 (1), 115-127.

Braham, B. J., (1998). Stres yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek, Çev. Diker, V. G., Hayat Yayınları, İstanbul.

Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü., (2010). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 12 (2), 75-88.

Chang, E., (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention, Human Relations, 52 (10), 1257-1278.

Chen, M.-F., Lin, C.-P. ve Lien, G.-Y., (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention, The Service Industries Journal, 31 (8), 1327-1345.

Cherniss, C., (1980). Professional burnout in human service organizations, Praeger.

Cherniss, C., (1988). Observed Supervisory Behavior and Teacher Burnout in Special Education, Exceptional Children, 54 (5), 449-454.

Cooper, C. L., Dewe, P. J. ve O'Driscoll, M. P., (2001). Foundations for Organizational Science. Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications. Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc.

Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W., (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout, The Academy of Management Review, 18 (4), 621-656.

Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M., (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, The Academy of Management Review, 11 (1), 55-70.

Coyne, I. ve Ong, T., (2007). Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: A Cross-Cultural Study, The International Journal of Human Resource Management, 18 (6), 1085-1097.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P., (1997). The Relationship of Organizational Politics And Support To Work Behaviors, Attitudes, And Stress, Journal of Organizational Behavior, 159-180.

Cüceloğlu, D., (2008). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları (17. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö., (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (1), 153-170.

Çelebi, E., (2013). Elazığ ve Malatya İl Merkezinde Bulunan Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve İlgili Faktörler, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N., (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (3), 95-107.

Çimen, M., (2000). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çınar, Y., (2016). Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeyleri ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.

Dane, B., (2002). Duty to Inform: Preparing Social Work Students to Understand Vicarious Traumatization, Journal of Teaching in Social Work, 22 (3/4), 3-20.

Dane, E. ve Brummel, B. J., (2014). Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover Intention, Human Relations, 67 (1), 105-128.

Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S., (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit, The Journal of Social Psychology, 150 (3), 238-257.

Demirbaş, A. R., (2006). Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları, Yükseklisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Demircan Çakar, N. ve Ceylan, A., (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve Işten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 52-56.

Demirtas, O. ve Akdogan, A. A., (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment, Journal of Business Ethics, 130 (1), 59-67.

Dinç, K., (2008). Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dolan, N., (1987). The Relationship Between Burnout And Job Satisfaction In Nurses, Journal of Advanced Nursing, 12 (1), 3-12.

Dolgun, U., (2010). Tükenmişlik Sendromu, (Editör: Özler, D. E.) Örgütsel Davranışta Güncel Konular, *Bursa*: Ekin Yayınevi, p. 287-310.

Dolunay, A. B., (2002). Keçiören İlçesi "Genel Liseler Ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu" Araştırması, Ankara Üniversitesi Tip Fakültesi Mecmuası, 55 (1), 51-62.

Dubois, C. A., McKee, M. ve Nolte, E., (2011). Avrupa'da Sağlıkta İnsan Kaynakları, Türkiye Cumhuriyeti.

Durna, U., (2005). A Tipi Ve B Tipi Kişilik Yapıları Ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (1).

Edelwich, J. ve Brodsky, A., (1980). Burn-Out - Stages of Disillusionment in the Helping Professions, Human Science Press, New York.

Egan, T. M., Yang, B. ve Bartlett, K. R., (2004). The Effects Of Organizational Learning Culture And Job Satisfaction On Motivation To Transfer Learning And Turnover Intention, Human Resource Development Quarterly, 15 (3), 279-301.

Ekinci, H. ve Ekici, S., (2003). Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi İİ BF Dergisi, 22 (2), 93-111.

Engel, B. T., (1985). Stress is a noun! No, a verb! No, an adjective, (Editör: T M Field, P. M. M., N Schneiderman) Stress and Coping, *Hillsdale, NJ,*: Erlbaum, p. 3-12.

Erdilek Karabay, M., (2015). Sağlık Personelinin Iş Stresi, Iş-Aile Çatışması Ve Iş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının Işten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (26), 113- 134.

Eren, E., (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ertekin, Y., (1993). Örgüt Ve Stres Üzerine Düşünceler, Amme İdaresi Dergisi, 26 (1), 145-157.

Fındık, M., (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve Işten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Freudenberger, H., (1974). Staff Burn-Out - Freudenberger - 2010 - Journal of Social Issues - Wiley Online Library, Journal of Social Issues, 30 (1), 159-165.

Ganesan, S. ve Weitz, B. A., (1996). The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors, Journal of retailing, 72 (1), 31-56.

George, J. M. ve Jones, G. R., (1996). The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood, Journal of Applied Psychology, 81 (3), 318.

Girgin, G., (1995). İlk Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması, Doktora Tezi,, Dokuz Eylül Üniversitesi, Soysal Bilimler Enstitüsü,, İzmir.

Gök, S., (2014). Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (2), 429-448.

Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P. ve Zhou, Y., (2015). Perceived Organizational Career Management and Career Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention Among Chinese Employees, Journal of Vocational Behavior, 88, 230-237.

Güllüce, A. Ç., (2006). Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama), Yükseklisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Günay, A., (2016). Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,, Eskişehir.

Güney, S., (2011). Örgütsel davranış, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Hamner, W. C. ve Organ, D. W., (1978). Organizational behavior: An applied psychological approach, Business Publications, Dallas, Texas.

Handelsman, J. B., (2012). The Relationships Between Individual Characteristics, Work Factors, and Emotional Labor Strategies in the Prediction of Burnout among Mental Health Service Providers, 216-216.

Hazell, K. W., (2010). Job stress, burnout, job satisfaction, and intention to leave among registered nurses employed in hospital settings in the state of Florida, 495-n/a.

Hessels, J., Rietveld, C. A. ve van der Zwan, P., (2017). Self-employment and work-related stress: The mediating role of job control and job demand, Journal of Business Venturing, 32 (2), 178-196.

Hobfoll, S. E. ve Shirom, A., (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace, (Editör: Golembiewski, R. T.) Handbook of organizational behavior *New York: Dekker*: Marcel Dekker, p. 57–81.

Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J. ve Bakker, A. B., (2003). Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustionand Turnover Intention: A Multisample Longitudinal Study, Journal of Occupational and organizational Psychology, 76 (4), 427-450.

Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S. ve Kaprinis, G., (2003). The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression, Journal of Affective Disorders, 75 (3), 209-221.

Işıkhan, V., (2004). Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Sandal Yayınları, Ankara.

Iwanicki, E. F., (1983). Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout, Theory Into Practice, 22 (1), 27-32.

Jackson, S. E., Schwab, R. L. ve Schuler, R. S., (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, Journal of Applied Psychology, 71 (4), 630-640.

Kaçmaz, N., (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68 (1).

Kaffashpoor, A., Sadeghian, S., Shakoori, N. ve Kavoosi, S., (2013). The Impact of Job Stress on Turnover Intention Mediating role of Job Satisfaction and Affective Commitment; Case Study: Mashhad s Public Hospitals, Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology, 2 (1), 96-102.

Karasek Jr, R. A., (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, Administrative Science Quarterly, 24 (2), 285-308.

Kaynak, T., (1996). İnsan kaynakları planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Kervancı, F., (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve Işten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yükseklisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keser, A., (2009). Tükenmişlik Sendromu, (Editör: Yılmaz, G. ve Yürür, S.) Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar, *Kocaeli*: Umuttepe Yayınları, p. 463-478.

Keser, A., (2014). İş Stresi Kaynakları: Geleneksel Ve Güncel Boyutlarıyla, Türk Metal Yayınları, Ankara.

Kim, H. ve Stoner, M., (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support, Administration in Social work, 32 (3), 5-25.

Kim, H. J., Shin, K. H. ve Swanger, N., (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions, International Journal of Hospitality Management, 28 (1), 96-104.

Kim, S. H. ve Lee, M.-A., (2014). Effects of Emotional Labor and Communication Competence on Turnover Intention in Nurses, Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 20 (3), 332-341.

Kim, S. Y. ve Fernandez, S., (2017). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy, The American Review of Public Administration, 47 (1), 4-22.

Koçel, T., (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul.

Koyuncu, M., (2001). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul, İstanbul Üniversitesi**:** 349-360.

Lachman, R. ve Aranya, N., (1986). Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings, Organization Studies, 7 (3), 279-293.

Lee, R. T. ve Ashforth, B. E., (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout, Journal of Applied Psychology, 81 (2), 123.

Leiter, M. P. ve Maslach, C., (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment, Journal of Organizational Behavior, 9 (4), 297-308.

Leiter, M. P. ve Maslach, C., (2003). Areas of worklife: A structured aprroach to organizaational predictors of job burnout, (Editör: Pamela L. Perrewe, D. C. G.) Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies: Emerald Group Publishing Limited, p. 91-134.

Leung, M.-y., Shan Isabelle Chan, Y. ve Dongyu, C., (2011). Structural linear relationships between job stress, burnout, physiological stress, and performance of construction project managers, Engineering, Construction and Architectural Management, 18 (3), 312-328.

Lu, A. C. C. ve Gursoy, D., (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?, Journal of Hospitality & Tourism Research, 40 (2), 210-235.

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. ve Sirola, W., (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?, Journal of organizational behavior, 305-320.

Maslach, C. ve Jackson, S. E., (1981). The measurement of experienced burnout, Journal of Organizational Behavior, 2 (2), 99-113.

Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M., (1996). The Maslach Burnout Inventory: Manual, Consulting Psychologists Press, CA.

Maslach, C. ve Leiter, M. P., (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It, Wiley.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P., (2001). Job burnout, Annual Review of Psychology, 52, 397-422.

Maslach, C., (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention, Current Directions in Psychological Science, 12 (5), 189-192.

Mathis, R. L. ve Jackson, J. H., (2011). Human resource management: Essential perspectives, Cengage Learning, Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub. Chicago

Meier, S. T., (1983). Toward a Theory of Burnout, Human Relations, 36 (10), 899-910.

Meier, S. T., (1984). The Construct Validity of Burnout, Journal of Occupational Psychology, 57 (3), 211-219.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J. ve Erez, M., (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, Academy of Management Journal, 44 (6), 1102-1121.

Mobley, W. H., (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control, Reading, MA: Addison-Wesley.

Mor Barak, M. E., Nissly, J. A. ve Levin, A., (2001). Antecedents to Retention and Turnover Among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn From Past Research? A Review and Metanalysis, Social Service Review, 75 (4), 625-661.

Mosadeghrad, A. M., (2013). Occupational Stress And Turnover Intention: Implications For Nursing Management, International Journal of Health Policy and Management, 1 (2), 169-176.

Nunnally, J., (1978). Psychometric Theory, McGraw-Hill, New York.

Ok, S., (2002). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, Doktora Tezi,, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. .

Ongori, H., (2007). A Review Of The Literature On Employee Turnover, African Journal of Business Management, 1 (3), 49-54.

Ongun, G., (2015). Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları Ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Owolabi, A. B., (2012). Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria, Research in World Economy, 3 (1), 28-34.

Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S., (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (23), 335-358.

Özarslan, M., (2011). Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi Ve Iş Tatminlerine Ilişkin Kuramsal Ve Uygulamalı Bir Araştırma, İdarecinin Sesi Dergisi, 46-51.

Özdevecioğlu, M., (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin Işten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, Amme İdaresi Dergisi, 37 (4), 97-115.

Özer, İ. Ç., (2010). Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki,, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İstanbul.

Özgen, I., 2007, Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği, *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, 4-5 Mayıs 2007*, Antalya, 116-124.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., (2005). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.

Pehlivan, İ., (2000). İş Yaşamında Stres, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
Pines, A. ve Aronson, E., (1988). Career burnout: Causes and cures, Free Press, New York, NY, US.
Pines, A. ve Keinan, G., (2005). Stress and Burnout: The Significant Difference, Personality and Individual Differences, 39 (3), 625-635.
Pines, A. M., (1993). Burnout: An Existential Perspective, Series in Applied Psychology: Social Issues And Questions. Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research, Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis., 33-51.
Polat, M. ve Meydan, C. H., (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Savunma Bilimleri Dergisi, 9 (1), 145-172.
Polatçı, S., (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). Yüksek Lisans Tezi. , Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
Quick, J. C., Macik-Frey, M. ve Nelson, D. L., (2017). Job Stress, (Editör: Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology: Elsevier, p. 467-474.
Rainayee, R. A., (2013). Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative External Opportunities, International Journal of Information, Business and Management, 5 (1), 48.
Rowshan, A., (2000). Stres Yönetimi, Çev.: Şahin Cüceloğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2001). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Bookstore, Livane Matbaası,, Bursa.
Sabuncuoğlu, Z., (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
Saçlı, Ç., (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği, Yükseklisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
Sandıkçı, E., (2010). Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır"da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, Yükseklisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
Sarıkaya, P., (2007). Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,, İstanbul.
Saygılı, S., (2008). Strese Son, Elit Yayınları, İstanbul.
Schaufeli, W. ve Enzmann, D., (1998). The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis, CRC press, UK.
Schaufeli, W. B. ve Greenglass, E. R., (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health, Psychology & Health, 16 (5), 501-510.
Schwepker Jr, C. H., (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in The Salesforce, Journal of Business Research, 54 (1), 39-52.
Selye, H., (1976). Stress Without Distress, (Editör: Serban, G.) Psychopathology of Human Adaptation, *Boston, MA*: Springer, p. 137-146.
Silah, M., (2001). Çalısma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara.

Sılığ, A., (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yükseklisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eskişehir.

Suran, B. G. ve Sheridan, E. P., (1985). Management of Burnout. Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives, Professional Psychology: Research and Practice, 16 (6), 741-752.

Sürgevil, O., (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Taştan, N. O., (2018). Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (1), 113-131.

Tett, R. P. ve Meyer, J. P., (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta□Analytic Findings, Personnel psychology, 46 (2), 259-293.

Tınaz, P., (2013). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Titrek, O., (2009). The Level of Organizational Justice in Schools According To School Types, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (October 2009), 1-3.

Torun, A., (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 124-124.

Torun, A., (1997). Stres ve Tükenmişlik, (Editör: Tevrüz, S.) Endüstri ve Örgüt Psikolojisi *İstanbul*: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, p. 43-53.

Tutar, H., (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul.

Uysal, A. A., (2007). Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Vandenberg, R. J. ve Nelson, J. B., (1999). Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?, Human relations, 52 (10), 1313-1336.

Yanık, O., (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,(Basılmamış Doktora Tezi), Erzurum.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z., (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki:İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi, 11 (16), 83-99.

Yenihan, B., Mert, Ö. ve Çiftyıldız, K., (2014). İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma, Çalışma İlişkileri Dergisi, 5 (1), 38-49.

Yılmaz, A. ve Ekici, S., (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), 1-20.

Yoon, G.-S. ve Kim, S.-Y., (2010). Influences of Job Stress and Burnout on Turnover Intention of Nurses, Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 16 (4), 507-516.

Yozgat, U., Yurtkoru, S. ve Bilginoğlu, E., (2013). Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 75, 518-524.

Yücel, İ. ve Demirel, Y., (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: "Başka Bir Yol Daha Olmalı!, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (2), 159-177.

EKLER

ANKET FORMU

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket bir akademik çalışmada kullanılmak üzere yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı; Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Banka Çalışanları açısından ölçmektir. Araştırma bilimsel bir amaç doğrultusunda yapılmaktadır. Anket formlarını doldururken isimlerinizi yazmayınız. Araştırmanın amacına ulaşması, açıklamaların ve anket sorularının dikkatlice okunmasına, cevapların özenle seçilmesine ve soruların cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. İçten vereceğiniz yanıtlarla araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Öğr. Gör. Mehmet ŞAHİN Prof. Dr. Aykut BEDÜK

	Hiç Bir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4. İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim.					
5. İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					
9.İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum					
11.Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum					
12.Kendimi enerjik hissediyorum					
13.İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum					
15.İşim gereği karşılaştığım insanların başlarına ne geldiği umurumda değil.					
16.İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18. İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum					
19. İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim					
20. İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum.					
21.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum					

Aşağıda iş hayatıyla ilgili bazı durumlar sıralanmıştır. Bu durumlarla ilgili olarak düşünceleriniz için size en uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz	**Hiç Bir Zaman**	**Çok Nadir**	**Bazen**	**Çoğu Zaman**	**Her Zaman**
1. Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkinizin olmadığını hissediyor musunuz?					
2. İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüte düşüyor musunuz?					
3. İşinizde gelişme ve ilerleme konusunda sizin için var olan imkanlardan şüpheye düşüyor musunuz?					
4. Normal bir iş gününde bitirilemeyecek kadar ağır bir iş yükünüz olduğunu hissediyor musunuz?					
5. Çevrenizdeki kimselerin birbirleriyle çatışan taleplerini karşılayamayacağınızı düşünür müsünüz?					
6. İşinizin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olmadığınızı hissediyor musunuz?					
7. Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?					
8. İşinizi yapmak için gerekli olan bilgileri elde etmek konusunda güçlükle karşılaşır mısınız?					
9. Tanıdığınız insanların hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duyuyor musunuz?					
10. İşte, çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hissediyor musunuz?					
11. Amirinizin sizi etkileyen kararlar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hisseder misiniz?					
12. Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne bekledikleri konusunda tereddüde düşer misiniz?					
13. Yapmak zorunda olduğunuz işin miktarının işinizin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünür müsünüz?					
14. Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde, işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?					
15. İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu hisseder misiniz?					

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Daha iyi bir iş bulur bulmaz, bu kurumdan ayrılacağım.					
2. Şu an çalıştığım kurumun dışında aktif olarak iş arıyorum.					
3. İşimden ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.					
4. Bu kurumdaki işimden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.					
5. Sanırım önümüzdeki beş yıl boyunca hala bu kurumda çalışıyor olacağım					
6. Son birkaç ayda aynı endüstride başka bir iş aramayı ciddi bir şekilde düşündüm					
7. Son birkaç ayda farklı bir endüstride iş aramayı ciddi şekilde düşündüm					
8. Her şeyi hesaba kattığımda, gelecek yıl içinde yeni bir iş bulmak için çok büyük çaba sarf etme ihtimalim vardır.					

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız ( ) 25 Yaşından küçük ( ) 25-29 ( )30-34 ( ) 35-39 ( ) 40 yaşından büyük

2. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek

3. Medeni Durumunuz ( ) Evli ( ) Bekar

4. Öğrenim Durumunuz ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

5. Çalıştığınız Bankadaki Görev Süreniz ( ) 0-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-10 yıl ( )11-13 yıl ( ) 13 yıl ve üzeri

6. Aylık Geliriniz ( ) 1500 TL'den az ( )1500-3000 TL ( ) 3001-4500 TL ( ) 4501-6000 ( ) 6000 TL'den fazla

7. Bankadaki Pozisyonunuz: ( ) Şube Müdürü ( ) Portföy Yönetmeni ( ) Operasyon Elemanı
( ) Satış-Müşteri Hizmetleri Temsilcisi

8. Banka Türü: ( ) Kamu ( ) Özel

ÖZGEÇMİŞ

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Özgeçmiş

Adı Soyadı:	MEHMET ŞAHİN
Doğum Yeri:	AKSEKİ
Doğum Tarihi:	04.05.1984
Medeni Durumu:	EVLİ
Öğrenim Durumu	
Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	**MEHMET HASAN SERT İLKOKULU**
Ortaöğretim:	**KARATAY ANADOLU LİSESİ**
Lise:	**KARATAY ANADOLU LİSESİ**
Lisans.	**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İİBF İŞLETME BÖLÜMÜ**
Yüksek Lisans.	**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ABD**
Becerileri:	
İlgi Alanları:	**EĞİTİM, YÖNETİM, SPOR**
Halen Yaptığı İş:	**ÖĞRETİM GÖREVLİSİ**
İş Deneyimi: (Doldurulması isteğe bağlı)	**ÖĞRETİM GÖREVLİSİ 2007- HALEN**
Aldığı Ödüller: (Doldurulması isteğe bağlı)	
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar: (Doldurulması isteğe bağlı)	
Tel:	**05334208595**
E-mail:	**sahinmehmet@selcuk.edu.tr**
Adres:	**Havzan mah. Ebusuud Efendi cad. Sertler sit. E Blok No: 5 Meram/KONYA**

İmza: