



**TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Ahmet Bülent GÜL

Kütahya - 2019

T.C.
KÜTAHYA DÜMLÜPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Ömer Zafer GÜVEN

Hazırlayan
Ahmet Bülent GÜL

Kütahya - 2019

Kabul ve Onay

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından

İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Ömer Zafer GÜVEN

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Aslı ERGENEKON ARSLAN

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Uğur CEYLAN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Şahmurat ARIK
Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

../12/2019

Ahmet Bülent GÜL

Özgeçmiş

Ahmet Bülent GÜL, İlkokulu Tavşanlı İstiklal İlkokulunda, Ortaokulu Tavşanlı Atatürk Lisesinde, Liseyi Bursa Cumhuriyet Lisesinde tamamladı. 2000 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi Domaniç Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim görevlisi olarak göreve başladı. 2001 yılında başlamış olduğu Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı'nda başlamış olduğu eğitime halen devam etmektedir.



ÖZET

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

GÜL, Ahmet Bülent

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ömer Zafer GÜVEN

Aralık, 2019, 90 sayfa

Günümüzde çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan birisi olan tükenmişlik sendromu, hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilere sahip bir olgudur. Tükenmişlik, özellikle insanlarla birebir iletişimde bulunulmasını gerektiren hizmet sektörlerinde kendini gösteren bir sorundur. Bu sendrom, bireyin çalışma hayatından ayrılmasına, ekonomiye katkısının azalmasına, bazı durumlarda uzman desteği olmaksızın çözülemeyecek psikolojik sorunlara sebep olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise işgörenin, standart iş tanımını ya da rol gereklerinin dışına çıkarak kendi kişisel tercihi ile örgütsel etkinliği artıracak bazı tutum ve davranışlar sergilemesidir. Günümüzde örgütler, varlıklarını sürdürebilmek ve örgütsel etkinliği ve performansı yükseltebilmek için örgütlerine gönüllü olarak önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektörünün en önemli faaliyet dallarından birisi olan banka işletmelerinde çalışan işgörenlerin mesleki tükenmişliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmada tükenmişlik modeli olarak Maslach ve Jackson (1981) modeli (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma); örgütsel vatandaşlık modeli olarak ise Organ (1988) modeli (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) kullanılmıştır. Veriler Kütahya ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektöre ait bankalarda çalışan işgörenlerden toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, genel olarak mesleki tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkileyen tükenmişlik alt boyutunun kişisel başarı hissinde azalma boyutu olduğu görülmüştür. Ayrıca mesleki tükenmişliğin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında da negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Örgütsel Vatandaşlık, Bankacılık Sektörü.

ABSTRACT**THE EFFECT OF BURNOUT SYNDROME ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: AN APPLICATION ON THE BANKING SECTOR****GÜL, Ahmet Bülent****Master Thesis, Department of Business Administration****Thesis advisor: Asst. Prof. Ömer Zafer GÜVEN****December, 2019, 90 pages**

Burnout syndrome, which is one of the factors that negatively affects working life today, is a phenomenon that has negative effects both individually and in organizational terms. Burnout is a problem that presents itself, especially in service sectors that require one-to-one communication with people. This syndrome causes the individual to leave his / her working life, his / her contribution to the economy to decrease, and in some cases psychological problems that cannot be solved without expert support. Organizational citizenship behavior is the behavior of the employee, the standard job description or role requirements outside of their own personal choice to increase organizational effectiveness with some attitudes and behaviors. Today, organizations need more employees who voluntarily make significant contributions to their organizations in order to maintain their presence and improve organizational effectiveness and performance.

The aim of this study is to determine the impact of occupational burnout on organizational citizenship behavior of employees working in bank enterprises, one of the most important branches of the service sector. The Maslach and Jackson (1981) model (emotional exhaustion, desensitization and reduction in the sense of personal achievement) was used as a burnout model in the study; and the Organ (1988) model (otherness, conscientiousness, kindness, gentleman and civic virtue) was used as a model of organizational citizenship. The data were collected from employees working in public and private sector banks operating within the borders of Kütahya province. The results of the analysis showed that occupational burnout in general had a negative and meaningful effect on organizational citizenship behavior. However, it has been observed that the burnout sub dimension that negatively affects organizational citizenship behavior is the decrease in the sense of personal achievement. In addition, negative and meaningful relationships were found between the lower dimensions of occupational burnout and the lower dimensions of organizational citizenship behavior.

Key Words: Burnout, Organizational Citizenship, Banking Sector.

Önsöz

Tükenmişlik sendromunun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri yönetim bilimleri alanında incelenen temel konular arasında yer almaktadır. Bu çalışma ile iş hayatını etkileyen önemli konular arasında yer aldığı düşünülen tükenmişlik sendromunun, örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinin Kütahya ilinde faaliyet gösteren banka çalışanları üzerine etkilerinin incelenmesi ve sonuçlarının analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmamın sonuca ulaşmasında büyük emeği ve desteği olan, çalışmamdaki bilimsel öneri ve katkılarıyla beni yönlendiren danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ömer Zafer GÜVEN' e, ve değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi bildiririm.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
TABLolar ve ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	4
1.1.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı	4
1.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	5
1.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	5
1.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	5
1.2.3. Pines Tükenmişlik Modeli	6
1.2.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	7
1.2.5. Meimer Tükenmişlik Modeli	7
1.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	7
1.2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli	8
1.2.7.1. Duygusal Tükenme	10
1.2.7.2. Duyarsızlaşma	10
1.2.7.3. Kişisel Başarının Azalması	11
1.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER	12
1.3.1. Bireysel Faktörler	12
1.3.1.1. Yaş.....	12
1.3.1.2. Cinsiyet.....	13
1.3.1.3. Medeni Durum.....	14
1.3.1.4. Eğitim Düzeyi.....	14
1.3.2. İşle ve Örgütle İlgili Faktörler	14
1.3.2.1. İş Yüğü.....	15
1.3.2.2. Kontrol.....	16
1.3.2.3. Ödüller	17
1.3.2.4. Aidiyet	17
1.3.2.5. Adalet.....	18
1.3.2.6. Değerler	19
1.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ.....	20
1.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI	20

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	24
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	24
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	25
2.1.2.1. Özgecilik /Diğerkâmlık	25
2.1.2.2. Vicdanlılık	25
2.1.2.3. Nezaket	26
2.1.2.4. Centilmenlik	27
2.1.2.5. Sivil Erdem	27
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	28
2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık.....	28
2.1.3.2. Bireyin Ruhsal Durumu.....	28
2.1.3.3. Kişilik Özellikleri	29
2.1.3.4. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini	29
2.1.3.5. Örgütsel Adalet	29
2.1.3.6. İhtiyaçlar	30
2.1.3.7. Liderin Özellikleri	30
2.1.3.8. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen	31
2.1.3.9. Örgütsel Vizyon.....	31
2.1.3.10. Örgütün Özellikleri.....	31
2.1.3.11. Kişi Örgüt Bütünleşmesi.....	31
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları	32
2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	33
2.1.5.1. Eşitlik Teorisi.....	33
2.1.5.2. Sosyal Değişim Teorisi	33
2.1.5.3. Lider-İzleyici Etkileşimi Teorisi	34
2.1.5.4. Vekalet Teorisi	34
2.2. TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	40
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	40
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	40
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI.....	42
3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	42

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	43
3.7. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ	43
3.7.1. Tükenmişlik Ölçeği.....	43
3.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	44
3.8. SINIRLILIKLAR	44
3.9. VERİLERİN TOPLANMASI	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	47
4.2. ÖLÇÜM MODELİNİN OLUŞTURULMASI: DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ	48
4.3. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ.....	52
4.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR.....	52
4.5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ NEDENSEL İLİŞKİLERE İLİŞKİN ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI.....	54
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA.....	71
DİZİN	77

TABLOLAR ve ŞEKİLLER DİZİNİ

Tablo 1.1. Tükenmişlik Modellerinin Karşılaştırılması.....	9
Tablo 4.1: Tanımlayıcı İstatistikler.....	47
Tablo 4.2: Ölçekte Yer Alan Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	49
Tablo 4.3: Araştırma Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	49
Tablo 4.4: Ölçüm Modeli Regresyon Ağırlıkları ve t Değerleri.....	51
Tablo 4.5: Ölçeğin Güvenilirlik Testi	52
Tablo 4.6: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar, Ortalama ve Standart Sapmalar	53
Tablo 4.7: Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	54
Tablo 4.8: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	55
Tablo 4.9: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Diğergamlık Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	57
Tablo 4.10: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Vicdanlılık Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	58
Tablo 4.11: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Nezaket Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	60
Tablo 4.12: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Centilmenlik Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 4.13: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Sivil Erdem Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 4.14: Hipotezlerin değerlendirilmesi.....	64
 Şekil 3.1: Araştırma Modeli	 41



TEZ METNİ

GİRİŞ

Küreselleşen dünya, sürekli azalan pazar payı ve sürekli geliştirilen yeni teknolojiler ile birlikte iş dünyasında yaşanan pazar payı elde etme kavgası, çalışanların maksimum verim ve minimum zaman odaklı çalışmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu yoğun tempo karşısında çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlar; iş uyumu, çalışma istekliliği ve iş verimi açısından çok önemlidir. Bu durum örgütlerin sahip olduğu verimliliği artırmayı hedefleyen insan kaynaklarının önemini ve ciddiyetini artırmaktadır.

İlk kez 1970’li yıllarda tanımlanmış olan İngilizce anlamı “job burnout” ya da “staff burnout” olarak ifade edilen tükenmişlik kavramı (Freudenberger 1974:159), yapılan araştıralara göre dünyada ve ülkemizde iş yaşamını tehdit eden ve çalışanların verimliliğini etkileyen oldukça önemli konulardan biridir. Psikolojik ve fizyolojik açıdan enerji tükenişi olarak basitçe tanımlanabilecek olan tükenmişlik, kişisel düzeyde ortaya çıkmış bir problem gibi görünse de çalışan kişiler kadar çalışılan kurum üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratan bir durumdur. Literatürde farklı sektörlerde yapılan araştırmalara bakıldığında tükenmişlik bireyin yaptığı işe hissettiği sahiplenme duygusunu, öz yeterliliği ve çalışma enerjisini azaltarak çalışma verimliliğini düşüren bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük kurumsal firmalar tarafından ciddi yatırımlar yapılarak geliştirilmesi hedeflenen kaliteli hizmet üretimi ve sunumu konusu; çalışanlar bağlamında değerlendirildiğinde psiko-sosyal ve fiziksel faktörlerinde hesaba katılmasını gerektiren bir konudur. Kaliteli ve verimli hizmet üretimi elde etmek için çalışanların iş hayatında maruz kaldığı yoğun baskı ve yüksek sorumluluklar, modern toplum insanının tükenmişlikle daha çok karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır. Tükenmişlik konusu bütün meslekler açısından önemli ve önlem alınması gereken dikkate değer bir sorundur. Bankacılık mesleği, insanlarla yüz yüze çalışan ve işin doğası gereği ekonomik zarara uğrama olasılığı yüksek olması sebebiyle çalışanların sıklıkla tükenmişlik yaşadığı, iş ve iş dışındaki yaşamlarının negatif yönde etkilendiği stresli bir meslektir. Özellikle ülkemizdeki banka çalışanlarının yoğun iş temposu ve ağır çalışma koşulları göz önüne alındığında, çalışanların yaşayacağı tükenmişliğin derecesi bankacılık sektörü açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi olarak tanımlanmış iş tanımlarının ötesinde, iş görenlerin örgüte katkıda bulunmak için gösterdikleri gönüllülük esasına dayanan fazladan davranış ve tutumlardır (McDonald 1993, Schnake ve Dumler (2003), Feather ve Rauter (2004)). Örneğin iş arkadaşlarına ve yöneticilerine işle ilgili konularda destek olma, işin ve işle ilgili süreçlerin iyileştirilmesi için tavsiyelerde bulunma, mesai saatlerine uyma, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir (Kaskel, 2000). Gönüllülük esasına dayanan bu tutum ve davranışların hem örgüt hem birey açısından olumlu sonuçları olduğu söylenebilir.

Bu tez çalışmasında birey ve örgüt ortamını etkileyen pek çok etmenden biri olan “tükenmişlik” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramı banka çalışanları açısından değerlendirilecektir. Tükenmişlik konusu literatürde sıklıkla çalışılmakla birlikte bu çalışmada, işi gereği insanlarla yüz yüze iletişim halinde olan bankacılık sektörü çalışanlarının mesleki tükenmişlikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM
TÜKENMİŞLİK

1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Bu bölümde, tükenmişlik kavramı, tükenmişlik modelleri ve tükenmişliğin boyutları ele alınmaktadır.

1.1.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı

Tükenmişliğin temelinde tükenmek kavramı vardır. Tükenmek kelimesinin sözlük anlamı, “enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla bitmesi, yorulma, başarısız olma” şeklinde açıklanmaktadır (Otacıoğlu, 2008: 104). Türk Dil Kurumu’nun Güncel Türkçe Sözlüğünde ise tükenmişlik; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 2019). Tükenmişlik kavramı 1980’li yıllardan itibaren üzerinde tartışılan ve araştırılan bir konu olup, literatürde birçok tanımı bulunmaktadır.

Tükenmişlik kavramı akademik literatüre ilk defa 1974 yılında Herbert Freudenberger kazandırılmış ve gönüllü sağlık çalışanlarının yaşadıkları yorgunluk, hayal kırıklığı ve işten ayrılma durumlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Freudenberger (1974) bu durumu, kişilerin enerji, güç ve kaynaklar üzerinde aşırı bir talepte bulunmaları ve bu taleplerini karşılama noktasında başarısızlığa uğrayarak, yıpranmaları ve tükenmeleri olarak ifade etmiştir (Özçınar, 2005: 4).

Literatürde tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak yapılmış olan tanımlar çeşitlilik gösterse de genel itibariyle ele alındığında belirli bir bütünlük oluşturdıkları gözlemlenmektedir. Tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak yapılmış bazı tanımlar şu şekildedir. Kramer (1978:3) tükenmişlik kavramını genel bir çerçevede ele alarak, bireysel anlamda bir yabancılaşma, fiziksel, ruhsal, duygusal ve psikolojik bir olgu olarak açıklamıştır. Cherniss (1980) tükenmişliği, aşırı stres veya tatminsizlik yaşayan bireyin işten soğuması olarak tanımlamış ve aşırı bağlılığın neden olduğu bir rahatsızlık olduğuna işaret etmiştir. Cardinell (1981) ise tükenmişlik kavramını daha geniş bir bakış açısından ele alarak tükenmişliği; bireyin yaşamında karşılaştığı ciddi bir rahatsızlık belirtisi, orta yaş krizi olarak ifade etmiştir (Basım ve Şeşen, 2006:16). Veninga ve Spradley (1981: 86) ise tükenmişliği; “iş stresinin getirdiği, giderilemeyen ve psikolojinin giderek zayıflaması ile sonuçlanan durum, azalan enerji ve duygusal tükenme, hastalıklara karşı direncin

düşmesi, kişiler arası ilişkilerde artan duyarsızlaşma, artan tatminsizlik ve karamsarlık, artan devamsızlık ve iş verimsizliği sendromu” olarak tanımlamaktadırlar.

Özellikle tükenmişliğe ilişkin geliştirdiği ölçek nedeniyle en fazla anılan teorisyen olan Maslach’a (2003:189) göre ise tükenmişlik, işyerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur.

1.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik kavramı, ortaya atıldığı günden bugüne kadar farklı yaklaşımlar ve yöntemlerle incelenmiş ve bu kavram ile ilgili değişik bilim adamlarının çeşitli modeller geliştirdikleri görülmüştür. Bu modellerden başlıcaları şu şekilde açıklanabilir.

1.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss’in tükenmişlik modeline göre; iş talepleri ve iş gerekleriyle yüklenen sorumluluklar, kişilerin sahip oldukları yeterlilikleri, temel yetenekleri aştığında çalışanlar stres ile karşı karşıya kalırlar. Söz konusu bu talepler iş ekipmanı gibi dışsal veya bilgi, beceri, moral, motivasyon gibi, içsel nedenlere bağlı olabilmektedir (Cherniss, 1981).

Çalışanlar, stres ile karşılaştıklarında öncelikle stresin kaynağına yönelmekte ve strese karşı bildikleri karşı koyma yöntemleriyle stresle mücadele etmeye başlamakta ve karşı koymaktadırlar. Fakat çalışanların her zaman stresle bu şekilde başa çıkabilmesi mümkün olmamakta, başarısızlıkta söz konusu olabilmektedirler. Bu durumda çalışanlar strese karşı uzmanlardan yardım almakta, meditasyon ve çeşitli egzersizlere başvurmaktadırlar. Uygulanan tüm stresle başa çıkma yolları denendikten sonra tükenmişlik hissi giderilememiş, gerilim ve sıkıntılarla baş edilememişse çalışanlar işlerinden psikolojik vazgeçme davranışı göstererek, işleriyle olan psikolojik bağlarını koparma yönünde tercihte bulunmaktadırlar (Cherniss, 1981).

1.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980)’e göre tükenmişlik; “iş hayatının başlangıç safhasında görülen ve yardım edici mesleklerde çalışan iş görenlerde, iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç yitimi” şeklinde değerlendirilmiştir.

Tükenmişliğin, birbirini izleyen dört aşamadan oluştuğunu belirten Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeline (1980) göre bu aşamalar şunlardır: İlk aşama idealistik coşku aşaması olarak da adlandırılan heves ve şevk aşamasıdır. Kişi, işini hayatının merkezine koyarak gereğinden fazla değer verme eğilimi göstermekte ve işiyle ilgili olağanüstü bir çaba ve enerji harcamaktadır. Bu modele göre, işe başlarken duyulan hevesin ilerleyen zamanlarda azalması tükenmişliğe atılan ilk adım olarak ifade edilmektedir. Bu adımdan sonra ikinci evre olan durağanlaşma evresi başlamaktadır. Çalışan birey işiyle ilgili yeni hayal kırıklıkları ve motivasyon eksiklikleri yaşamakta ve çektiği zorlukları ve yaptığı fedakarlıkları düşünerek kendini sorgulamaya başlamakta ve de büyük ölçüde rahatsızlık hissetmeye başladığından enerjisi giderek tükenmektedir. Engellenme adı verilen üçüncü aşamada ise, negatif çalışma ortamını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlayan birey başarılı olma çabasının yetersiz kaldığını görmekte ve engellenme olgusuyla karşı karşıya gelmektedir. Duygusuzlaşma adı verilen dördüncü aşamada birey, ilgisiz ve boş vermiş bir tavır takınmakta, yaptığı işlerden keyif almamakta ve yaptığı işleri ekonomik güvence odaklı yürütmekte ve kendisini engellenmişlik duygusunun negatif etkilerine karşı koruma altına almaktadır (Edelwich ve Brodsky, 1980).

1.2.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines modeline göre tükenmişlik; bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel açılardan durağanlık evresine girmesi durumudur. Bu modelde tükenmişliğin temelinde yatan temel unsur, çalışanın iş ortamında yoğun biçimde duygusal baskıya maruz kalmasıdır (Pines, 1988).

Pines (1988) modeline göre tükenmişlik fiziksel tükenme, duygusal tükenme ve zihinsel tükenme bileşenlerinden oluşur. Kişilerin maruz kaldıkları baskıya direnememesi ve strese karşı çözüm bulamaması, bunların sonucunda görece düşük enerjiye sahip olmaları ve kronik yorgunluk hissetmeleri fiziksel tükenme göstergelerindendir. Bu göstergelerin kendilerinde görülen kişilerde belirli hastalıklara karşı duyarlılık, iştahsızlık, uykuda düzensizlik gibi durumlar görülmektedir. Modelin ikinci bileşeni olan duygusal tükenme ise bireylerde çaresizlik, umutsuzluk ve kapana kısılma gibi duyguları içermektedir ve belirli depresyon belirtileri göstermektedir. Modelin son bileşeni olan zihinsel tükenme ise bireylerin kendine, işine, iş ve özel hayatında karşılaştığı insanlara

ve hayata genel olarak negatif tutumlar geliştirmesiyle ilintilidir ve bu kişiler kendilerini yetersiz olarak görebilmektedirler (Kervancı, 2013: 13).”

1.2.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre de tükenmişlik dört temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama durumun strese olan iletkenliğini, yaşanılan olayların bireyler tarafından strese dönüşme derecesini ifade etmektedir. Bu çerçevede bireyin işle ilgili becerileri organizasyonun talepleriyle uyuşmayabilir ya da tam tersi bireyin istek ve ihtiyaçları örgüt tarafından karşılanamayabilir. İkinci aşama bireyin hissettiği stres düzeyini içermektedir. nc aşama bireyin stres uyaranına karşı verilen tepkiden oluşmaktadır. Dördüncü aşama ise stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını ifade etmektedir (Perlman ve Hartman, 1982).

1.2.5. Meimer Tükenmişlik Modeli

Meier tükenmişlik modelinin dört boyutu bulunmaktadır. İlk boyut kişinin işle ilgili karşılanmasını net bir şekilde talep ettiği ya da saklı tuttuğu pekiştirme beklentileridir. İkinci boyut bir takım davranışların arkasından gelişen sonuç beklentileridir. nc boyut kişinin bir konu ya da sorun hakkında czm üretme konusunda yeterli olma beklentileridir. Son boyut olan bağlamsal işlem süreci ise bu modelin en kapsamlı boyutudur. İnsanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiği ile ilgili boyutu ifade etmektedir (Meier, 1983).

1.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Bu model, gözlem ve deneyimlere bağlı bir model olup, Ericson’un kişilik gelişimi kuramını temel alarak literatürdeki yerini almıştır. Erken ve orta yetişkinlik döneminde gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan modeldeki birinci basamak; kimlik ve rol karmaşası, ikinci basamak; yeterlilik, yetersizlik, üçüncü basamak; verimlilik, durgunluk ve dördüncü basamak ise yeniden oluşturma, hayal kırıklığıdır. Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan (1984)’a göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma olasılığı bulunan çatışmaların doyumsuz kalmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Suran ve Sheridan, 1984).

1.2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Jackson tükenmişliği; duygusal tükenme (emotional exhaustion), kişisel başarının azalması (lack of personal accomplishment) ve duyarsızlaşma (depersonalizasyon) olmak üzere üç boyutta tanımlamışlardır. Duygusal tükenme; tükenmişliğin kişisel ve stres boyutuna vurgu yapmakta ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki eksilme halini ifade etmektedir. Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede yetersiz hissetmektedir. Başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalmaktadırlar. Kişisel başarının azalması; bireyin kendisi üzerindeki olumsuz değerlendirme eğilimi olarak ifade edilebilir. Duyarsızlaşma; çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçük düşürücü sözler sarfetmesi, umursamaz alaycı bir tavır takınmalarını ifade etmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tablo 1.1’de tükenmişlik modelleri ve bu modellerin karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 1.1. Tükenmişlik Modellerinin Karşılaştırılması

Modelin Adı	Modele Göre Tükenmişliği Ortaya Çıkaran Nedenler	Olası Sonuçlar
Freudenberger Modeli (1974)	İşgörenleri başarıya ve eyleme sevk eden içsel kaynaklarındaki bitkinlik, isteksizlik hissinin varlığı.	Fizyolojik bitkinlik-yorgunluk-ağrı hissi, sindirim sistemi rahatsızlıkları, nefes almada yaşanan güçlükler, duygusal dengesizlik, engellenme duygusuna kapılma, kronikleşmiş tabloda ise güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe vb.
Edelwich ve Brodsky Modeli (1980)	Örgütsel koşullar, müşteri yoğunluğu, düşük ücret, bürokratik ve politik baskılar, uzun çalışma saatleri veya yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki farklılıktan kaynaklanan enerji kaybı ve amacın yitirilmesiyle birlikte kendini göstermekte, ilerleyen süreçte bireyde hayal kırıklığı yaratmaktadır.	Modele göre tükenmişliğin gelişim süreci birbirini izleyen “idealistik coşku, durgunluk, engelleme ve duyarsızlaşma” aşamalarından oluşmaktadır.
Cherniss Modeli (1980)	Müşterilerle yoğun ve yakın temas, tanımsız hedefler, örgütsel desteğin zayıf oluşu ve yönetim ile ilgili sorunlar, rol belirsizliği, işgörenlerin kişilik özellikleri ve yaşam kalitesi özetle; örgütsel ve bireysel özelliklerin sunduğu tablo, örgütsel ve bireysel beklentileri karşılayamamasına bağlı olarak yaşanan stresle birlikte ortaya çıkmaktadır.	İlk olarak stresi oluşturan kaynak birey tarafından ortadan kaldırılmaya çalışılır. Şayet başarısız olunursa kişisel stresle başa çıkma teknikleri denenerek rahatlama yoluna gidilecektir. Fakat bu tekniklerde bir sonuç vermezse birey iş ile arasında oluşan psikolojik bağı keserek olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkması söz konusu olacaktır.
Pearlman ve Hartman Modeli (1982)	Stres iki ana kaynağa bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İlk kaynak bireyin yeteneklerinin, beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise; yapılan işin, bireyin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayamamasıdır. Bir başka ifadeyle, bu boyutta stresin derecesini; bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.	Bu aşamada bireyin işine karşı duyarsızlaşması, işten çıkartılması ya da işten ayrılması, sağlık sorunları yaşaması durumları görülmektedir.
Meier Modeli (1983)	Tükenmişlik, iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan bir durum (iyimser beklentilerin düşük, karamsar beklentilerin ise yüksek) olarak ele alınmaktadır.	Korku ya da anksiyete gibi olumsuz duygu durumları ortaya çıkmaktadır.

Kaynak: Güven, Sezici, (2016: 117-118).

Bu çalışmada tükenmişlik modeli olarak Maslach Tükenmişlik Modeli temel alınmış olup, modelde yer alan üç tükenmişlik boyutu ayrıtılı olarak açıklanmaktadır:

1.2.7.1. Duygusal Tükenme

Modelde sözü edilen üç boyuttan ilki olan “duygusal tükenme”, daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde çalışan bireylerde gözlenmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Tükenmişliğin bu bileşeni, daha çok iş stresi ile ilgilidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme işte bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 9).

Duygusal tükenme boyutu, yıpranma, enerji kaybı, tükeniş, bitkinlik olarak tanımlanır. Kendisini, fiziksel, psikolojik ya da ikisinin birleşimi olarak açıkça ortaya koyan tükenmişliğin genel boyutu olarak kendini gösterir. Belirtileri yorgunluk hissi, somatik semptomlar, irritabilite (huzursuzluk), kaza ile yüz yüze gelme, depresyon ve aşırı alkol alımıdır (Baysal, 1995: 32).

Duygusal tükenme kavramında kullanılan “tükenme” (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçektende bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir. Bu duruma yakalananlar kendilerini yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir, tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar (Örmen, 1993;2).

1.2.7.2. Duyarsızlaşma

Maslach’a göre tükenmişliğin ikinci aşaması duyarsızlaşma’dır. Bu boyutta başkalarına karşı tutumlarda ve yanıt vermede olumsuz bir değişme vardır. Özellikle bu durum, iş yerlerinde hizmet verilen kişilere yöneliktir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması ve hızla artan uzaklaşma duygusu ile eşleştirilir (Baysal, 1995: 32). Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı, tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon, çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir, onların rica ve isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve hizmeti sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkıp, kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder (Örmen, 1993 ;2).

Duyarsızlaşma yaşayan kişi, diğer insanlarla arasında bir tür duygusal tampon oluşturmaya çalışmaktadır. Bu nedenle başkalarına soğuk ve kayıtsız bir şekilde yaklaşır. Dozu gittikçe artan bu olumsuz tavır, kendisini değişik biçimlerde gösterir. Birey, işi gereği karşılaştığı insanlara, bir insandan çok iş gereği ilişki kurulan bir nesne gibi davranabilir (Yıldırım, 1996;10). Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini, işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir. İnsanları kategorize eder, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş, rutin kalıplara göre davranır ve katı kural ile ilkelere göre hareket eden bir bürokrata dönüşür. Bu durum duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir (Yıldırım, 1996;9-10). Ancak, hem işi gereği insanlarla yoğun bağlantı içinde olup, hem de mesafe koymak kolay değildir. Bunlar arasında bir denge kurmaktansa çoğu insan iki zıt kutuptan birisine kayar. Genelde “başı dertte” olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına, soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşır (Örmen, 1993 ;2).

1.2.7.3. Kişisel Başarının Azalması

Maslach Modeli’nde öngörülen üçüncü tükenmişlik bileşeni, “başarı duygusunun azalması”dır. Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bireyin kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine yol açar. Başkalarına ilişkin olumsuz düşünce ve davranışları nedeni ile kendisini suçlu hisseder, kimse tarafından sevilmediği, müşterileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı ve işinde başarılı olmadığı duygusuna kapılır. Tüm bunların sonucunda kendisine olan saygısını kaybedebilir ve depresyona girebilir (Yıldırım, 1996: 10). Kendisi hakkında “başarısız” hükmünü verir. Bu noktada, tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Bunun sonucunda kişi kendisine olan saygısını kaybeder; depresyona girebilir. Kişisel sorunlarını çözümleyebilmek için terapist veya uzmanlara başvurur. Bazıları da işlerini değiştirir; insanlarla stres verici bir kontak gerektiren işlerden uzak durur (Örmen, 1993: 3).

Bu boyut, kişinin bir başkasına olumsuz yanıtlar vermesini, kişinin bireysel başarılarını depresyonla şekillendirmesini, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük başarı duygularının eşlik ettiği düşük üretkenlik, baskılar ile başa çıkmada yetersizlik, başarısızlığın getirdiği duygular ve benlik saygısının azalmasını içerir (Baysal, 1995; 33).

1.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Tükenmişlik sendromuna neden olan faktörlerin farklı araştırmalarda farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülebilmektedir. Bu faktörler, sadece bireylerden kaynaklanan faktörler olmayıp örgütsel gerekçelere dayalı faktörler olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle tükenmişliği etkileyen bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi unsurları ifade ederken, örgütsel faktörler ise iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin dışında çalışanların kişilik özellikleri, kariyer, sosyal destek, çalışma süresi, etkileşim ve duyumsallık etkili olabilmektedir.

1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireyler diğer bireylerden kendilerini ayıran bir kısım değerlere sahiptirler. Bu sahip olunan değerler bireysel özellikler şeklinde nitelendirilir. Bireyin sahip olduğu bu bireysel özellikler bireyin karşılaştığı stres oluşturunca ve neticesinde tükenmeye yöneltici durumlara karşı çözümler üretebilmesinde ya da üretememesinde, tükenmişliğin azaltılmasında ya da artışında etkili faktördür. Tükenmişlik üzerinde etkili olan bireysel ve sosyal özellikler cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler şeklinde sınıflandırılabilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 136-137).

1.3.1.1. Yaş

Yaş, diğer değişkenler arasında en tutarlı olandır. Genç çalışanların tükenmişlik düzeyinin orta yaş çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Erken yaşta görülen tükenmişlik, çalışanın kariyerini olumsuz yönde etkilemektedir. Kariyerinde erken tükenen çalışanlar, işlerinden çıkabilir veya daha düşük seviyede tükenmişlik gösteren çalışanların gerisinde kalabilirler (Maslach vd., 2001: 409-410).

Genç ve tecrübesiz bir çalışan, kendini kanıtlama çabası içerisinde girerek, yapmış olduğu işe daha heyecanlı ve istekli başlamaktadır. Kısa süre içerisinde yorulduğunu fark eden genç, istediği başarıyı elde edemeyince kendine olan güvenini kaybetmeye başlamakta ve bunun sonucunda büyük umutlarla başladığı işi hayal

kırıklıklarıyla bitirmektedir. Son olarak gerçeği kabullenerek hedeflerini değiştirmek zorunda kalmakta ve kendisini tükenmiş olarak bulmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24).

Çimen, Şahin, Akbolat ve Işık (2012) tarafından özel bir bakım merkezinde çalışan personel üzerinde yapılan bir araştırmada, kişisel başarı hissini azalması, yaşam düzeyleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. 31-40 yaş grubu çalışanlarda kişisel başarı hissini azalması, 40 yaş üstü çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Yıldız (2012) tarafından yürütülen başka bir araştırmada, rehber öğretmenlerinin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması gibi tükenmişlik boyutlarının yaş gruplarına göre istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmıştır. Duffy, Oyeboade ve Allen (2009) tarafından özel bakım evlerinde çalışan personeller üzerinde yapılan bir çalışmada; tükenmişliğin boyutları olan duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissini azalması ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile yaş arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Söz konusu araştırmada genç personelin, çalışma ortamlarında tükenmişliğe daha fazla direnç gösterebilmek için desteğe ihtiyaç duydukları anlaşılmıştır.

1.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, tükenmişliğin güçlü bir belirleyicisi değildir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe biçilen roller, iş hayatında kadın ve erkeklerin davranışlarını etkilemekte; çalışma hayatına ve işe karşı tutumlarında önemli bir farklılık oluşturabilmektedir. Örneğin polis memurlarının büyük çoğunluğunun erkek olması olasılığı, hemşirelerin ise kadın olma olasılığı daha fazladır. Bu sebeple cinsiyet ile ilgili genel bir tanımlama bulunamamıştır (Maslach vd., 2001:410). Bazı çalışmaların sonuçları erkeklerin daha fazla tükenmişlik yaşadığını, bazı çalışmalarda kadın çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadığını ve bazı çalışmalarda ise cinsiyet bağlamında tükenmişlikte herhangi bir farklılığın yaşanmadığı görülmüştür (Çoğaltay, Anar ve Karadağ, 2017: 696).

Literatür incelendiğinde kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadığı anlaşılmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993: 632). Duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ise, erkeklerde fazla görüldüğü ortaya çıkarılmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 111).

Pretty, McCarthy ve Catano (1992) çalışmalarında, kadınların yönetici olmadıklarında daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıklarını, erkeklerin yönetici olduklarında ise daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Norlund ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan bir araştırmada ise, kadınların tükenmişlik eğiliminin erkeklerden daha yüksek olduğunu ortaya çıkmıştır. Özellikle kadınların sosyo-ekonomik durumlarının tükenmişlik ile ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Kadınların erkeklere göre tükenmişlik oranının yüksek olması, olumsuz çalışma koşulları ve hayat şartlarının farklı olması ile açıklanmıştır.

1.3.1.3. Medeni Durum

Evli olmayanlar (özellikle erkekler) evli olanlara kıyasla daha fazla tükenme eğilimi göstermektedirler (Cordes ve Dougherty, 1993: 633; Maslach vd., 2001: 410). Bekârlar, boşananlardan da yüksek tükenmişlik seviyelerine sahip gibi gözükmektedir. Bu değişkenle ilgili fazla çalışma yapılmadığından genelleme yapmakta zorlanılmaktadır (Maslach vd., 2001: 410). Yeğin (2014: 331) tarafından din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri üzerinde yapılan araştırmada bekâr olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin, evli olanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

1.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim seviyesi yükseldikçe tükenmişlik düzeyinin arttığı görülmüştür. Eğitimin meslek ve statü gibi değişkenlerle karşılaştırıldığında, nasıl yorumlanacağı bilinmemektedir. Yükseköğretim düzeyine sahip kişilerin daha fazla sorumluluk gerektiren işlerde çalışmaları mümkündür. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların işlerinde daha yüksek beklentilere sahip olabilecekleri ve bu beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda daha stresli olabilecekleri düşünülmektedir (Maslach vd., 2001: 410).

1.3.2. İşle ve Örgütle İlgili Faktörler

Tükenmişlik kavramının ortaya çıkmaya başladığı yıllarda, tükenmişliğe dar bir alandan bakılmış ve bireysel odaklı olduğu düşünülmüştür. Bu bakış açısına göre bireysel olarak görülen sorunlar için çözüm yolu üretilmeye çalışılmıştır. Ancak, ileriki süreçlerde yapılan çalışmalarda tükenmişliğin yalnızca bireysel bir mesele olmadığı görülmüştür. Bu görüşe göre tükenmişlik üzerinde bireysel faktörlerden çok örgütsel faktörler etkili

olmaktadır. Bu nedenle iş ve işle ilgili her türlü etken incelenmeye başlanmıştır (Ardıç ve Polatcı, 2009: 24-25). Örgütün türü, yapılan işin kalitesi, iş stresi, haftalık çalışma süresi, kararı onaylamama, eğitim durumu, çalışanların statüsü, örgütün özellikleri, örgüt içi tutumlar, örgüt iklimi, ekonomik ve sosyal sebepler, tükenmişliğin örgütsel boyutları olarak ele alınmaya başlanmıştır (Akbolat ve Işık, 2008: 232).

Bireylerin kendi aralarındaki tutumları ve çalışma ortamları tükenmişliği etkilemektedir. Çalışmaların sonucunda tükenmişliğin kaynağı genellikle bireysel olmaktan çok durumsal olduğu anlaşılmaktadır. Buna uygun öneriler ve çözüm yolları üretilmeye, işin sosyal alanda araştırılmaya ihtiyaç duyulduğuna inanılmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 298)

Tükenmişlik kavramının ortaya çıktığı zamanlarda, tükenmişliğin sadece bireysel yönü incelenmiştir. İlerleyen zamanlarda ise sadece örgütsel yönü ele alınmaya başlanmıştır. Fakat Maslach ve Leiter (1997) farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış, hem bireysel hem de örgütsel yönünü bir arada incelemiştir (Maslach vd., 2001). Maslach ve Leiter (1997), iş ortamında birey ve altı faktör (iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler) arasındaki uyum ve uyumsuzluğa odaklanılarak bir model oluşturulmuş ve oluşabilecek zorluklara karşı çözüm yolu üretilmeye çalışılmıştır. İşverenle iş arasındaki boşluk ve uyumsuzluk ne kadar büyük ise, tükenmede bir o kadar fazla görülmüştür. Bireylerin iş ve iş için sürdürdüğü kalıcı çalışma ilişkilerine önem verilmiştir. Uyumsuzluk, herhangi bir süreçte sorunların çözülemediğinde ya da bir çalışanın kabul edilemez bir düşünciyi savunmaya başladığında görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle uyumsuzluklar tükenmeye yol açmakta ve çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ancak, uyumun olduğu durumlarda tükenmişlik azalmakta ve işle ilgili bütünleşme sağlanmaktadır (Maslach vd., 2001: 413-414).

1.3.2.1. İş Yükü

İş yükü, bireylerin iş hayatında önemli bir faktördür. Çalışan bireylerin, diğer çalışanlarla adil bir iş yükü olmasına dikkat edilmesi örgütler açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da son derece önemlidir. Çünkü çalışanların aşırı iş yükü, bireyi, psikolojik ve fiziksel olarak yıpratır.

İş yükündeki uyumsuzluklar çoğunlukla birey ile iş arasında meydana gelmekte, işin yapısı ve miktarı etkili olabilmektedir. Yapılan iş, bireyin kapasitesinin çok üzerinde olması ve bireyin gelen taleplere cevap verememesi durumlarında tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. İşin, bireyin psikolojik ve fizyolojik yapısına uygun olmaması, işin karmaşık bir yapıya sahip olması ya da bireyin yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaması durumlarında tükenmişlik görülebilmektedir. Böyle durumlarda birey, yoğun iş taleplerine ayak uyduramamakta ve kendini toparlayabilecek zamanı bulamamaktadır (Maslach vd., 2001: 414).

İş yükünün enerji ile doğrudan bir ilişkisi vardır. İş yükü ile ilgili uyumsuzluklar yorulmayı artırmaktadır. Aşırı iş yükü, istenmeyen talepler neticesinde enerji kayıplarına neden olabilmektedir. Birey, kendisine vakit ayıramaz hale gelmekte ve mesai saatleri dışında da endişe hali görülmeye başlamaktadır. Bu durumun aksine, yönetilebilir iş yükü ile bireylerin kapasitesi makul düzeyde tutularak enerji tasarrufu sağlanabilir (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 328).

1.3.2.2. Kontrol

Kontrol, iş hayatı üzerinde kilit bir role sahiptir. Çalışanların önemli kararlara katılabilir olmaları, bir kısım mesleki özerkliklerini yerine getirebilmeleri halinde iş hayatlarıyla ilgili sorumlulukları söz konusu olur. Bu sorumluluklarının gerektiği gibi yerine getirilip getirilmemesi için çalışanların kontrol edilmesi gerekir. Bu nedenle kontrol, iş hayatını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 328). Kontrol hissi, çalışma koşullarını geliştiren bir kaynaktır. İş kontrolü, bireyin karar verme, mesleki özerklik ve iş yerindeki varlıkların kaynağı ile kapasitesini artırmaktadır. Bununla birlikte iş kontrolünün azalması, potansiyel tükenmişlik düzeyini etkileyebilecektir (Park, Jacob, Wagner ve Baiden 2014: 610).

Kontrol hissi, bireyler üzerinde olumlu dönüşler sağlanmayı hedeflemektedir. Bu olumlu dönüşlerin görülebilmesi için çalışma ortamında disiplin faktörü öne çıkarılmalıdır. Disiplinin bozulması sonucu işle ilgili kontrolleri elinde bulunduran çalışan, belli kurallara uymak zorunda bırakılarak tükenmişlik sürecini hızlandırmaktadır.

Kontrol konusunda bir uyumsuzluk, genellikle bireylerin iş konusunda yetersizliği veya kişisel başarı hissini azalması ile ilgili olmaktadır. Bu uyumsuzluklar,

çoğu zaman bireylerin gerekli kaynaklar üzerindeki kontrol yetersizliği veya işin nasıl yapıldığı konusunda yeterince söz sahibi olamamalarından kaynaklanmaktadır (Maslach vd., 2001: 414). Kontrol uyumsuzluğu durumunda, bireylerin bunalmalarına, işlerinden soğumalarına, performanslarının azalmasına ve bunların neticesinde tükenmelerine sebep olmaktadır. Meydana gelen bu uyumsuzluk, tükenmişliğin boyutlarından olan kişisel başarı hissinde azalma ile ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 414).

1.3.2.3. Ödüller

Ödül, iş hayatının üçüncü alanı olup iş yerindeki içsel ve dışsal ödülleri kapsamaktadır. Dışsal ödül çalışanlar dışındaki insanların tanınmasını, içsel ödül ise çalışanların sorun çözme, hizmet verme veya ürün geliştirmede deneyimlediği kişisel memnuniyetleri içermektedir (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 329). Leiter göre ödül, bireyin örgüt için yapmış olduğu katkılar neticesinde hem maddi hem de manevi olarak takdir edilmesidir. Maddi ve manevi olarak destek gören birey, hayatı boyunca bütün enerjisini işe harcayacaktır. Başarılı bir ödüllendirme mekanizması ile bireyin katkılarının göz ardı edilmediği ve değerli bulunduğu anlaşılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 27). Ödül uyumsuzluğu, bireylerin iş ile ödül arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması halidir. Bireylerin, kendi başarıları ile aldıkları maaşların orantılı olarak verilmemesi, mali açıdan yetersiz ödüllendirmeye sebep olabilmektedir. Toplumsal ödül eksikliği ise, çoğu zaman işinde başarılı olan bireyin görmezden gelinmesi ve takdir edilmemesidir. Bu nedenle içsel ödüllendirmenin olmaması (önem taşıyan bir işin başarılması ve gurur duyulması gibi) uyumsuzluğun kritik bir parçası olabilir (Maslach vd., 2001: 414).

Ödül, bireylere her zaman çalışma azmi ve gayreti vermekle birlikte teşvik edici ve tetikleyici olmalıdır. Ödül yetersizliğinde ise bireylerin kendilerine olan inançlarının azalmasına ve bunun sonucunda kişisel başarının düşmesine neden olabilmektedir.

1.3.2.4. Aidiyet

Tükenmişliğe etki eden bir diğer unsur aidiyet diğer bir deyişle bir yere ait olma, birlikte başkalarıyla birlikte olma duygusudur. Toplum içinde yaşayan insanlar, toplumsal ve sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla bu durum, başka insanlarla etkileşimde bulunmalarını gerektirir. Toplumun geneli içinde de birçok topluluklar vardır. İnsanlar, ait olmanın, birlikte yaşamamanın bir gereği olarak bir topluluğa ait olma ve kendilerini güvende

hissetme, birlikte psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını daha kolay gidermeyi arzu ederler. Çözemediği sorunları, topluluk içinde daha kolay çözeceklerine inanırlar. O nedenle örgütler, aidiyet duygusunu çalışanlarına hissettirebilir ve çalışanları belli bir sosyal çevreyle uyumlaştırabilirlerse çalışma şevk ve gayretlerinin, motivasyonlarının arttığı gözlemlenebilecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 28).

Bunun sonucu olarak aidiyet duygusunun tatmin edildiği topluluk ve gruplarda çalışan, kendini daha fazla işine vererek performansını dolayısıyla iş verimliliğini artırabilecektir. Bu kapsamda, aidiyet; denetçiler, meslektaşlar, astlar ve hizmet alıcıları olmak üzere, iş yerindeki kişisel ilişkileri kapsamaktadır. Birbirleriyle olan ilişkileri, ilgi çekici bir iş hayatının kurulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olabilecektir. İnsan ilişkilerinin karmaşıklığı ise uyumsuzluğu tetikleyebilecektir. Bunun sonucunda iş yerindeki bireyler, birbirleriyle çok yakın veya çok uzak olabilmekte bu da tükenmişliği etkileyebilmektedir. İletişimi kuvvetli olan bireyler aktif olarak birbirlerine destek verebilirken, iletişimi zayıf olan bireyler her an çatışmaya hazır durumdadırlar (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 329).

Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyum; toplulukla gelişmektedir. Birbirlerine sevgi ve saygı besleyen kişiler birlik ve beraberlik duygularını pekiştirmekte, birbirleriyle paylaşımda bulunmakta ve birbirlerine her zaman destek olmaktadır (Maslach vd., 2001: 415). Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyumsuzluk durumu; bireylerin iş yerinde başkalarıyla olumlu bir bağ kurma hissini kaybettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatı boyunca en olumsuz durum, çalışanlar arasındaki kronikleşmiş ve sonuca ulaştırılamayan anlaşmazlıklardır (Maslach vd., 2001: 415).

1.3.2.5. Adalet

Adalet kavramı, örgüt içerisinde dengeli ve eşit kuralların hakim olduğu bir yaklaşımla sürmelidir. Örgütte adaletten söz edilebilmesi için herkes hak ettiğini almalı, açık, tutarlı ve eşit bir dağıtımın olduğuna ikna olmalıdır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 28).

Adalet, iş hayatının beşinci alanıdır. Adalet, bireylerin öz değerlerini kontrol etme, saygı çerçevesinde iletişim kurma durumlarını kapsamaktadır. İnsanlar arasındaki karşılıklı saygı, toplumun ortak bir değeridir. Çalışma ortamı adil olmadığında, birey ile

iş arasında ciddi bir uyumsuzluk oluşmaktadır. Haksızlık, iş yükü, ücret eşitsizliği, hile, promosyonların uygun bir şekilde alınmaması gibi durumlarda adaletsizlikler ortaya çıkabilmekte (Maslach vd., 2001: 415), bu durumda tükenmişliğe yol açmaktadır. Dolayısıyla adalet eksikliği tükenmişlik sorunlarını artırmaktadır. Bu sorunlar iki şekilde oluşmaktadır. Birincisi, haksız muameleye maruz kaldığında duygusal olarak kendini rahatsız ve yorgun hissetmekte, ikincisi ise, bireyin işyeri hakkında derin bir duyarsızlaşma hissine kapılmasına neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 415).

1.3.2.6. Değerler

Değer, hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu ifade eden, paylaşılan ölçüt veya fikirler olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda örgütün belirlemiş olduğu bu kurallar, diğer deyişle değerler çerçevesinde herkese eşit ve tutarlı davranılması mümkün olur. Bu değerleri ölçüt kabul ederek herkese karşı eşit mesafede duran örgüt, bireyin güvenini kazanır. Bu değerler aynı zamanda adil davranılmasını sağlayarak herkesin durumunu kabullenmesini sağlar (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

Çalışanlar, örgüt değerlerine kayıtsız kaldığında bir uyumsuzluk meydana gelmektedir. Bu uyumsuzluk, çalışanların örgütün kuruluşundan itibaren veya zamanla kendini gösteren bir durum olabilmektedir. Uyumsuzluk çatışmalarının olgunlaşma süreci, bireysel veya kurumsal değerlerde meydana gelen değişikliklerin ortaya çıkmasıdır (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 329).

Çalışma hayatının altıncı ve son alanı olan değer, birey ve iş arasındaki uyumsuzluk, tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarıyla ilişkilidir. Çalışanların işleri ile oluşturdukları yoğun ilişkilerin temelinde değer vardır ve bireyler hedeflerini bu değerleri göz önünde bulundurarak şekillendirirler. Bu değerler ve hedefler çalışanların motivasyonunu etkilemektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 99).

Örgüt varlığıyla ilgili altı kritik alan, tükenmişlik araştırmalarında elde edilen bulguları özetleyen bir liste değildir. Daha çok, insanların işle ilgili olan ilişkilerini bozan sorunları önlemeye yönelik bütüncül bir yaklaşımdır (Maslach vd., 2001: 416).

1.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ

Tükenmişliğin ilk belirtileri fizikseldir. Yorgunluk, bitkinlik, baş ağrıları, uyku bozuklukları bu belirtiler arasında sayılabilmektedir. Daha sonra kişinin bağışıklık sistemi zayıflayarak hastalıklara yakalanma eğilimi artmaktadır. Geçmeyen soğuk algınlıkları, mide-bağırsak rahatsızlıkları, cilt hastalıkları, hızlı kilo alıp vermeler, kas gerilmeleri, çeşitli ağrılar, kalp çarpıntısı olmaya başlayabilir. Psikolojik belirtiler ise görece daha az belirgindir. Sabırsızlık, alınganlık, psikolojik incinmeye açık olmak, huzursuzluk, sinirlilik hali, çevreye karşı düşmanlık duygusu, umutsuzluk, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, şüphecilik, suçluluk duygusu, çaresizlik, işi bırakmayı düşünme ve işe gitmek istememe bunlar arasında sayılabilir. En belirgin gözlenebilen belirtiler ise davranışsal belirtilerdir. Bunlar unutkanlık, konsantrasyon noksanlığı, aile içi çatışmalar, ani sinir patlamaları, ağlama nöbetleri, işi yavaşlatma, işten uzaklaşma, işe geç gitme veya gitmeme, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olmak, hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz tavır ve eylemler, hizmetin niteliğinde bozulma, işten ayrılma isteğinde artıştır (Filizöz ve Ay, 2011:235).

1.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI

Tükenmişlikle ilgili tartışılan sonuçların birçoğu tükenmişliğe özgü değilse de potansiyel olarak tükenmenin nasıl olabileceği üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Daha sonra tükenmişlikle başa çıkabilmek için daha iyi bir yöntemin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Kahill (1988) fiziksel, duygusal, kişisel, tutum ve davranışsal olarak tükenmişlik sonuçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Bunlar arasındaki ilişkileri destekleyen kanıtların yetersiz olmasına rağmen bazı genel sonuçlara varılabileceği düşünülmüştür (Cordes ve Dougherty, 1993: 637).

Kaygı, depresyon, benlik saygısının azalması gibi zihinsel işlev bozukluğu olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Maslach vd., 2001: 416). Lee ve Ashforth (1990) tarafından kar amacı gütmeyen bir kamu kurumunun yöneticileri ve denetçileri üzerinde yürütülen bir araştırmada, psikolojik ve fizyolojik gerginlik ve çaresizliğin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Olumsuz tutumlara sahip çalışanlar; müşterilere, işe, örgüte ya da başka bireylere yönelik olumsuz görüşlere sahip olabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 638-639). Olumsuz

görüşlerin varlığı halinde bireyler, hem kendilerine hem de çevrelerindeki diğer bireylere zarar verebilmektedirler. Sağlıklı olarak düşünemeyen ve karar alamayan bir birey yapmış olduğu işte de başarılı olamayacaktır.

İşte kendisini tükenmiş olarak hisseden bireyin, aile ortamında da tükenmişliğinin devam ettiğine dair bazı kanıtlar bulunmaktadır (Maslach vd., 2001: 416). Jackson ve Maslach (1982) tarafından polis memurları üzerinde yapılan bir çalışmada, polislerin kendilerinden ve eşlerinden alınan raporlara göre işten eve gergin ve endişeli döndükleri görülmüştür (Cordes ve Dougherty, 1993: 638). Birey kendisini yorgun, bitkin, yeni bir güne başlayamayacak kadar boşlukta hissetmekte ve gün içerisinde yaşamış olduğu stresi ailesine yansıtmaktadır. Duygusal tükenme içerisinde giren bir birey, öfkeli, alıngan, içe kapanık ve çevresindeki insanlara zarar veren bir birey haline gelebilmektedir.

Cordes ve Dougherty (1993: 638) tarafından gündüz bakım evinde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada; çalışanların tükenmişlik boyutlarının diğer araştırmalarda elde edilen tükenmişlik düzeyinden daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu ortamda çalışanların; sabırsız, huzursuz ve daha az hoşgörülü oldukları iddia edilmektedir. Çalışanların birbirleriyle daha az etkileşim haline girmeye, fazla molalar vermeye ve hizmet verdikleri bireylerle daha az zaman geçirmeye çalıştıkları öne sürülmektedir. Tükenmişlikteki davranışsal sonuçlar, işle veya örgütle ilgili davranışların tükenmişliğini yansıtmaktadır. Sigara, uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi zararlı alışkanlıklar tükenmişlik davranışları arasında sayılabilmektedir. Bir başka davranışsal sonuç ise, bireylerin devamsızlığıdır. Devamsızlık, iş performansının niteliği ve niceliğinde azalma anlamına gelmektedir. Firth ve Britton (1989) bir çalışmada, hemşireler arasındaki tükenmişlik ile iş miktarı arasındaki ilişki ve tükenmişlik ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hemşirelerin iş miktarı ile duyarsızlaşma arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, diğer taraftan duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Devamsızlık durumunun ise, hemşireler için yüksek olduğu tespit edilmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 639).

Tükenmişlik işe gitmeme, devamsızlık, işten ayrılma isteği ve işgücü devri ile ilişkilendirilmiştir. Bu durumların varlığı halinde işe devam eden tükenmiş birey, iş

yerinin verimliliğini ve etkinliğini azaltmaktadır. Bunun sonucunda da iş doyumunun ve örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 416).

Özetle, birey kendisini tükenmiş olarak hissetmeye başladığı zaman sadece kendisine değil etrafındaki bireylere de zarar vermeye başlayacaktır. Bu süreçte isteksiz, umutsuz ve geleceğe dair bir beklentisi olmayan bir birey haline gelecektir. Çevresindeki insanlara zarar vermeye, onları mutsuz etmeye ve en sonunda da herkesten uzaklaşmaya başlayacaktır. Bu nedenle iş arkadaşlarının, müşterilerin ve ailesinin çözüm odaklı davranmaları ve bireyi en az zararla bu süreçten kurtarmaya çalışmaları gerekmektedir.





İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ele alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık örgütlerin çalışanlarından maksimum verimi alarak örgüt amaçlarına etken ve etkili bir şekilde ulaşabilmelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak yönlendirilebilmeleri durumunda, örgütlerin belirlenen amaçlarına daha kolay ulaşabilmeleri öngörülebilir.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

İlk defa Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; işgörenin, standart iş tanımını ya da rol gereklerinin dışına çıkarak kendi kişisel tercihi ile örgütsel etkinliği artıracak bazı tutum ve davranışlar sergilemesi olarak tanımlamaktadır (Organ, 1988).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temeli “Sosyal Değişim Teorisi”ne dayanmaktadır. Çalışan-örgüt ilişkisinin basit bir ekonomik takas anlaşmasından öteye gittiği varsayımına dayanan bu teori çerçevesinde çalışanlar, gelecekte ödüllendirilecekleri umuduyla, işin gerektirdiğinden daha fazla çaba sarf etmektedirler. Sergilenen ekstra çabaların açıklaması niteliğindeki örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi görev rolü ihtiyaçlarının ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenen ve örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ, 1997).

Çalışanların davranışlarının örgütsel vatandaşlık olarak değerlendirilebilmesi için şu özellikleri bulunması gerekir (Bolat, 2008: 119):

- Gönüllülük esasına dayalı olmalıdır,
- Örgütün biçimsel ödül sisteminde tam olarak yer almamalıdır,
- İş tanımlarında zorunlu tutulmamaları gerekmektedir,
- İhmal edilmesi durumunda ceza uygulanmamalıdır,
- Bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olmalıdır.
- Örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçmeli ve istenenden daha fazlasını kapsamalıdır.

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar konusundaki literatür incelendiğinde, konu üzerinde görüş birliği bulunmadığı dikkat çekmektedir. Organ 1988 yılında yayımlamış olduğu eserinde örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere beş boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır ve literatürde de genel kabul görmüştür (Organ, 1988).

Organ'dan (1988) farklı olarak Podsakoff vd., (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını yedi boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar; yardımseverlik, centilmenlik, örgüte sadakat duyma, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, vatandaşlık erdemi ve kişisel gelişimdir.

Bu çalışmada Organ (1988) tarafından geliştirilen model temel alınmıştır. İleri sürülen modeldeki alt boyutlar ayrıntılı şekilde şöyle açıklanmaktadır:

2.1.2.1. Özgecilik /Diğerkâmlık

Özgecilik veya başka bir ifade ile başkalarını düşünme, fedakârlık, diğerkâmlık ve yardım etme, bir çalışanın standart dışı bir durum karşısında diğer bir çalışana yardım etmesini ve onun görevini tamamlamasına katkı sunmasını ifade etmektedir. Özgecilik kavramı, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda örgütün diğer çalışanlarına yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlamaktadır. Çalışanların işe yeni giren, iş yükleri ağır olan mesai arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmaları, sağlık problemleri nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenmeleri, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlamaları, örgütü geliştirmeye yönelik yaratıcı ve yenilikçi önerilerde bulunmaları, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına, bilgisayar programını anlamalarına ve diğer üyeler üzerindeki ağır iş yükünü paylaşma noktasında onlara yardımcı olmaya yönelik davranışlar özgecilik boyutuna örnek olarak verilebilecek davranışlar olarak ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516).

2.1.2.2. Vicdanlılık

Organ'ın tanımladığı ikinci boyut olan vicdanlılık, aynı zamanda literatürde ileri görev bilinci olarak da ifade edilmektedir. Vicdanlılık; örgüt üyelerinin kendilerinden

beklenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını, bir başka ifade ile işe devamlılık, dakiklik, işe erken gelme, işten geç çıkma, yapıcı önerilerde bulunma, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, örgüt kaynaklarını koruma gibi örgüt içi sürekliliği sağlama ile ilgili konularda çalışanların beklenen düzeyin üstünde gösterdikleri olumlu davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988).

Bazı araştırmacılar tarafından tek bir boyut olarak ele alınan özgecilik ile vicdanlılık arasındaki görece en net fark, özgecilikte çalışanların belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunmaları; vicdanlılıkta ise belirli bir çalışana değil genel olarak örgüte fayda sağlamak üzere davranışta bulunmalarıdır. Diğer yandan vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanların aynı zamanda özgecilik odaklı davranışlar sergilemeleri de beklenmemelidir. Nitekim, kurum içinde özgeci davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmamaktadır (İşbaşı, 2000: 27).

2.1.2.3. Nezaket

İlk kez Organ tarafından ortaya atılıp ve tanımlandığı ifade edilen nezaket boyutu, organizasyonda iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden, davranışlarından ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu tutumlar anlamına gelmektedir. Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır. Bu nedenle bu boyut problemleri önlemede kayda değer bir rol oynamakta ve zamanın verimli bir şekilde kullanılmasına katkı sunmaktadır (Güler, 2009: 11-12).

Organ'a göre özgecilik ve nezaket boyutları yardımseverlik temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri görece zordur. İki boyut arasındaki en açık fark, yardım etme eyleminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgecilikte çalışanların bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna yönelik çözüm bulmak için birbirlerine yardım etmeleri söz konusuysen nezaket boyutunda ise, öngörülen problemin ortaya çıkmasını engellemek veya o problemin etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar söz konusu olmaktadır (İşbaşı, 2000: 29).

2.1.2.4. Centilmenlik

Centilmenlik boyutu ise, ortaya çıkan kaçınılmaz zorlukları, hoşnutsuzlukları ve zahmetleri örgüt çalışanlarının şikâyet etmeksizin ve sızlanmaksızın hoşgörüyü karşılamalarını ifade etmektedir (Podsakoff et al. 2000).

Centilmenlik genel anlamda, çalışanların ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya gönüllü olmasını, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile olumlu tavır takınmalarını, astlarının ilgilerini örgütün faydasına kullanmasını, olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşarak sıkıntıları ve küçük gerilimleri büyütmeden ve şikâyet etmeden kabullenme iyi niyetini içermektedir (Acar, 2006: 7).

Arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden daha çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (Organ, 1988: 11).

2.1.2.5. Sivil Erdem

Sivil erdem, bütün yönleriyle örgüte duyulan bağlılık ve üst seviyede ilgiyi kapsamaktadır. Bu davranış, çalışanların yönetime gönüllük temelinde katılmaları (toplantılara katılmak, örgüt politikasının belirlenmesi ile meşgul olmak, örgütün hangi stratejileri takip etmesi gerektiği konusunda görüş bildirmek, örgüt yararına olacak şekilde çeşitli konularda eleştirilerde bulunma, forum ve eğitim gibi faaliyetlerde düzenli olarak yer almak), tehditler ve fırsatlar bazında çevreyi sürekli gözlemlemeleri (örgütü etkileme potansiyeli olan endüstriyel değişimleri takip etmek) ve ilgi ile etrafa bakmaları (şüpheli olayları rapor etme gibi) şeklinde kendini göstermektedir. Bu tip davranışlar, kişilerin kendilerini bir grubun üyesi, bir örgütün parçası olarak görmeleri ve kendilerine yüklenen sorumlulukları kabul etmeleri şeklinde yansımaktadır (Podsakoff vd., 2000: 525). Sivil erdem boyutundaki davranışların gösterilebilmesi için özellikle örgüt kültürünün yapısı ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin fikirlerini ifade etmelerine olanak sunan ve düşüncelerine, önerilerine sıcak bakan bir anlayışın hüküm sürdüğü örgütlerde, bu davranışın gösterilme olasılığının daha yüksek olacağı beklenmektedir (Gök, 2007: 15). Sivil erdem, görev tanımlarının dışında örgütün tüm işlerini gönüllülük çerçevesinde yapma, sorumluluklarının bilincinde olma, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek,

örgütün her türlü işlevini destekleme gibi bir takım davranışları içermektedir (Sezgin, 2005: 323).

Organ'a göre örgütsel vatandaşlık bilincine sahip bir çalışan, örgütle ilgili her konuda düşünceye sahip olmalı, örgütün işlerini sorgusuzca kabul etmeli ve her türlü sorumluluğu almaktan kaçınmamalıdır (Polat ve Celep, 2008: 310).

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler ele alınmıştır.

2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık

Morrow (1983) ve Cote ve Randall'a (1991)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne sahip çıkma, işini severek yapma, örgütün değerlerini, hedeflerini ve ilkelerini koruma olarak değerlendirilmektedir. Örgüte bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde pozitif etkilere sahiptir. Organ ve Ryan (1995) yaptıkları araştırmalarda bu durumun gerçekliğini ortaya koymuşlardır. Örgüte bağlılığı artan kişinin, örgütüne karşı fedakarlık yapma isteği artar ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını sergilemeye başlar (Karaman ve Aylan, 2012: 41).

Çalışanlar örgütlerine duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile bağlanmakta ve bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüşmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 79). Burada duygusal bağlılık; örgüte duyulan ilgiyi ve kendini örgütle bütünleştirmeyi, normatif bağlılık; örgüt için devamlı çalışmanın ahlaki boyutunu, devamlılık bağlılığı ise örgütten ayrılması durumunda yüzleşeceği durumu ifade etmektedir. Duygusal ve normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları pozitif ilişki içinde iken devamlılık bağlılığı ile negatif ilişki söz konusudur (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 49).

2.1.3.2. Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyal alanlarda yapılan araştırmalar gösteriyor ki; ruhsal durumu iyi olan bireyler örgütsel vatandaşlık sergilemeye daha yatkındırlar. Bu kişilerin özellikle örgütte yardımsever bir tavır takındıkları görülmüştür. Organ'a göre işle alakalı etkenler ne kadar önemli ise moral değerler de örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekleştirilmesinde o kadar etkilidir (Karaman ve Aylan, 2012: 41; Çetin, 2011: 38).

2.1.3.3. Kişilik Özellikleri

Çok tabidir ki insanın kişilik özellikleri de örgütsel vatandaşlık davranışlarının görülmesinde önemli bir faktördür. İyimser kişilerin motivasyonları diğerlerine nazaran daha güçlü olacağından bu bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı da daha fazladır. Smith, Organ ve Near'a (1983) göre, dışadönük bireyler yine aynı şekilde bu davranışlara daha yatkındırlar. İçe dönük bireyler ise kendi problemleri ile daha fazla meşgul olacaklarından örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri oldukça zordur (Karaman ve Aylan, 2012: 41-42; Çetin, 2011: 44).

2.1.3.4. İş Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

Locke “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri” iş doyumunu şeklinde tanımlamaktadır. Davis ise “kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet durumunu” iş doyumunu olarak ifade etmektedir. Genel ifadelerle işe karşı beslenen olumlu ya da olumsuz duyguları iş doyumunu olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan da çıkarılabileceği üzere iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu konu ile alakalı yapılan araştırmalarda olumlu iş tatminine sahip bireylerin örgütsel vatandaşlık davranış sergilemeye meyilli oldukları görülmüştür. Bu kişiler başkalarına yardımcı olmayı ve fedakârlıkta bulunmayı daha çok istemektedirler (Karaman ve Aylan, 2012: 42).

Organ ve Konovsky iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin varlığından söz eder. Bateman ve Organ üniversite çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50).

2.1.3.5. Örgütsel Adalet

Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç grupta incelenen örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dağıtımcı adalet, işgörenin kendisinin sunduğu değerlere karşılık alması gereken karşılığı ifade etmektedir. Prosedür adaleti, örgütün amacını gerçekleştirmek için

oluşturulmuş prosedürlerin adil uygulanmasını ifade eder. Etkileşim adaleti ise, yöneticilerin bu prosedürleri uygulama esnasında takındıkları tavırlardaki adaleti temsil eder. Bu üç bileşenden oluşan örgütsel adalet algısı çalışanların kafasında soru işareti bırakmayacak şekilde işliyorsa bu örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine pozitif katkı sağlayacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 42; Çetin, 2011: 39). Tam aksine adalet algısında sıkıntı olan çalışanlar, örgütüne karşı tavır geliştirecek, çeşitli sıkıntılara sebep olacak katkıdan çok zarar verme eğiliminde olacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 42; Sezgin, 2005: 327).

2.1.3.6. İhtiyaçlar

Schnake (1991), bireylerin içsel motivasyona dayanan bir takım ihtiyaçlarından bahseder. Bu ihtiyaçlar insan davranışları üzerinde ciddi etkiye sahiptir ve başarıma güdüsü ile hareket eden bireyler kendilerine biçilmiş rollerin dışında davranışlar sergilemeye başlayabilirler. Örgütler bu durumun farkında olup çalışanlarını bu tür hedeflerle motive edip ekstra rol davranışları sergilemelerine zemin hazırlayabilirler. Yapılan araştırmalarla da ortaya konulmuştur ki başarı odaklı kişiler örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye diğer bireylere nazaran daha eğilimlidirler (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

2.1.3.7. Liderin Özellikleri

Liderin özellikleri de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Podsakoff vd. (1996) yaptıkları çalışma da bu tespiti teyit etmiştir. Lider çalışanlarına yardım ederek, sorumluluk alarak, işbirliğinde bulunarak, örgütünü en iyi şekilde temsil ederek, hem kendisi örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmuş olmakta, hem de kendine bağlı çalışanları bu davranışlara sevk etmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

Destekleyici yöneticiler, çalışanların psikolojilerinden iyi anlar, onlara geri bildirim sağlar ve onların kendilerini geliştirmesi için çalışır. Bu durum çalışanın kendine olan güvenini tetikleyeceğinden daha etkin bir çalışma ortamının ortaya çıkmasına sebep olabilir (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 591).

2.1.3.8. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen

Kıdem ve kişilerin yaşı da örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasında önem arz etmektedir. Morrison (1994) kıdemle birlikte örgüte olan bağlılıkta da güçlenmenin varlığına işaret ederek, bu çalışanların daha fazla sorumluluk aldıklarını ve gönüllü olarak fazladan rol üstlendiklerini ifade etmektedir. Bireyin örgüt içindeki hiyerarşide yukarılara çıktıkça karar verme, kontrol etme, serbest davranma ve yönetim gücünde artmalar olur. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının görülmesi için pozitif bir durumdur (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

2.1.3.9. Örgütsel Vizyon

Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir tanımı olup çalışanları motive etmeyi ve yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Hedefi belli olan işler yapmak çalışanı daha fazla motive edecek, o hedefe ulaşmayı amaçlayan çalışan da daha fazla gayret içerisinde olacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

2.1.3.10. Örgütün Özellikleri

Van Dyne, Garaham ve Dienesch'a (1994) göre eğer örgütün hedefleri arasında kaliteli çıktı elde etmek varsa çalışanda örgütün bu hedefi doğrultusunda hareket etmek isteyecektir. Örgütünün ne istediğini tam olarak anlayıp kavrayan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekte zorlanmayacaklardır (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

Podsakoff ve McKenzie (1995) daha az biçimselleşmiş örgütlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için uygun ortamlar oluşturduğunu; fakat bürokratik yapılı örgütlerde ise vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinin daha zor olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bakımdan vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde kişisel faktörler ile birlikte ortamsal ve çevresel faktörlerin de etkili olduğu görülmektedir (Çetin, 2011: 46-47).

2.1.3.11. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Bir örgütte insan faktörü, teknolojiyi oluşturan ve kullanan, örgütün yapısını şekillendiren olarak çok önemlidir. Örgütün sosyal yapısı (insan sistemi) ne kadar etkin

alışıyor ise rgtn yapısı da o kadar sağlam demektir. Diğer bir ifade ile kişi-örgüt bütünleşmesi, insanların birbirleri ile olan ilişkilerindeki ahenk, grup çalışmasında yatkınlık örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişki içerisindedir. Yöneticilerde bu bütünleşmeyi sağlamak için ellerinden geleni yapmalı, bu ahengi oluşturmaya çalışmalı, personel seçiminde buna dikkat etmelidir (Karaman ve Aylan, 2012:43). Bireysel ve örgütsel değerlerin birbiri ile uyumlu olması örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı gibi verimliliğin de artmasına neden olur (Sezgin, 2005:326).

2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt ve birey için çok önemli sonuçları mevcuttur. Karaman ve Aylan (2012: 44-46) bu sonuçları şu şekilde listelemişlerdir:

- * Örgütün etkinliğini artırır,
- * Örgütsel performansa olumlu katkı yapar,
- * Düşük işgücü devrini sağlar,
- * Daha kaliteli üretim sağlar,
- * Örgütü alışanlar için daha cazibeli hale getirirler,
- * Başarının devamlılığını sağlar,
- * Yardımlaşmayı artırdığı için işle ilgili sorunlarda azalma sağlar,
- * Vicdanlılık boyutu sayesinde çalışanların görev tanımlarını st düzeye taşır,
- * Sportmenlik boyutu ile örgütün pozitif taraflarının ön plana çıkmasını sağlar,
- * Nezaket boyutu ile sorun çıkmasını engeller,
- * Örgüte bağlılık sayesinde rgt dış tehditlere karşı korur,
- * Bireysel inisiyatif kullanmanın nn açar ve ekstra davranışların sergilenmesine olanak tanır,
- * Çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlar.

Bu olumlu katkıların yanında bazı araştırmalar göstermiştir ki örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumsuz sonuçları da olmaktadır. Günümüz şartlarında çalışanlardan çok fazlasını bekleyen örgütler, çalışanlarını sıklıkla fazla mesaiye

bırakmakta, başkalarına sürekli yardım etmesini talep etmektedir. Bu ve buna benzer durumlarda çalışan başkalarına yardım etmekten kendi işini yapamadığını dile getirebilmektedir. Bu durumda dikkat edilmesi ve çözüm üretilmesi gereken bir husustur (Karaman ve Aylan, 2012: 46).

2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen teorilerin anlatılması amaçlanmaktadır.

2.1.5.1. Eşitlik Teorisi

Altyapısı Adams tarafından oluşturulan bu teorinin ana fikrini, çalışanların iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği düşüncesi oluşturmaktadır. Eşitlik teorisine göre, bireyler örgütün/kurumun kendilerine ve diğerlerine sunduğu imkanları karşılaştırmakta ve bu karşılaştırma temelinde örgütün adil olup olmadığını anlamaya çalışmaktadırlar (Altınbaş, 2008: 25).

Bu teoriye göre çalışanlar, kendi elde ettikleri ödül oranları ile diğer çalışanların ödülleri kıyaslamaktadırlar. Söz konusu kıyaslama temelinde eğer çalışanın örgüte sunduğu katkılar ile elde ettiği kazanımlar arasında bir adaletsizlik söz konusu ise çalışanlar bu durumu bir eşitsizlik olarak algılamakta ve bu durum iş performanslarına negatif anlamda etki etmektedir. Bu durum tamamen çalışanın algılamasına göre şekillenmektedir. Bu tip bir durumda çalışan örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemekten kaçınmaktadır (Erken, 2010: 23).

Eşitliğe dayanmayan uygulamalara tepki olarak işgörenler, kendilerinden beklenen fakat zorlayıcı/emredici yönü olmayan, örgütsel etkinliği artırıcı davranışlarda bulunmak için gönüllü olmayacaklar ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte ilgisiz bir tavır takınacaklardır (Dilek, 2005: 49).

2.1.5.2. Sosyal Değişim Teorisi

1964 yılında Blau tarafından geliştirilen bu teori, örgütsel vatandaşlık davranışı temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır. Blau, sosyal değişimi ekonomik

değişimden ayıran ilk davranış bilimci olarak literatürdeki yerini almıştır (Çelik, 2007: 92).

Ekonomik değişimler gibi sosyal değişimler de geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler ortaya çıkarır. Ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yapılan katkıların geri döneceği, kazanç sağlayacağı beklentisi esastır. Çalışanlar sosyal değişim teorisi gereği örgüt için harcadıkları emek ve gösterdikleri çaba sonucunda kendi gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasını beklerler. Sosyal değişimde bu kazancın niteliği açık değildir. Sosyal Değişim Teorisi'nin dayandığı temel varsayım kazançtan çok ödül verilerek karşılıklı güven ve sevgiyi sağlamaktır. Yani elde edilen özel kazançlar karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolü olarak görülmektedir (Gürbüz, 2006: 52).

2.1.5.3. Lider-İzleyici Etkileşimi Teorisi

Bu teoriye göre çalışanların göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticileri ile olan ilişkileri belirlemektedir. Yöneticilerin her çalışanlar bazında farklılaşan ilişkileri, çalışanlar ile aralarında bir gönül bağı oluşturmakta ve çalışanların performanslarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerinde artışlar meydana gelmektedir (Çelik, 2007: 99).

Buradaki etkileşim, güven esasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu güven ilişkisinin yönü, liderin izleyenine güveni ve özellikle izleyicinin de liderine güvenmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Değişik araştırmaların, lider-üye etkileşiminin niteliğiyle, yöneticilerin astlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmeleri ve çalışanların örgütsel destek algılamaları arasında güçlü bir ilişki olduğu görüşünü destekleyen bulgular sunduğu görülmektedir (Bozkurt, 2010: 13).

2.1.5.4. Vekalet Teorisi

Vekâlet teorisi, hedefleri ve çıkarları farklı iki tarafın birbiriyle yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan problemleri inceleme konusu yapan bir kuramdır. Özü itibarıyla bu teori, ekonomistlerin, yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamış bir kuram olarak dikkat çekmektedir. Ortak bir hedef uğruna yardımlaşmak

durumunda olan iki taraftan birisi asil (vekalet veren) diğeri de vekildir. Organizasyon teorisi penceresinden bakılacak olursa, vekâlet veren (yani asil) olarak hissedar, vekil olarak yönetici veya vekâlet veren olarak üst yönetici, vekil olarak ast ele alınabilmektedir (Koçel, 2010:355).

Vekâlet ilişkisinde kaygı duyulan nokta yöneticilerin, işletmeye ya da hissedarlara zarar verme pahasına kendi çıkarlarına odaklanmalarıdır. Örneğin vekil, seyahatleri için özel uçak kirayalabilir, kendisi için yaptığı lüks harcamaları şirket gideri olarak gösterebilir ya da cazip, yüksek getiri olanağı sunan görece riskli projelere girmemeyi tercih edebilir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi olmayan bir yönetici örgütün çıkarlarından önce kendi çıkarlarına odaklanacak ve yardımlaşma ilişkisi zarar görecektir (Harbalıoğlu, 2014: 48-49).

2.2. TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Gerek yerli gerekse yabancı literatürde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür

Cordes ve Dougherty (1993), çalışmalarında, tükenmişliğin çalışanların tüketicilere, işine ve de örgüte karşı hizmet kalitesini düşürerek, işe bağlılık düzeyini düşürerek, işe gelmemeyi ve çalışan değişim hızını artırarak ve görev performansını düşürerek olumsuz tutum veya davranış geliştirmesine neden olduğunu belirtmişlerdir.

Wright ve Bonett (1997), çalışmalarında, duygusal tükenmişliğin görev performansı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissinin görev performansı üzerinde herhangi bir etkisini belirleyememişlerdir.

Terry ve Callan (2000)'e göre ise, eğer çalışan tükenmişlik hissediyorsa işyerindeki kişilerarası ilişkiler onlar için önemli hale gelir. Bu ilişkiler çalışanlara sosyal destek sağlar. Bu sosyal destek de çalışanın tükenmişlik duygusuyla baş etmesini kolaylaştırır.

Fogarty vd. (2000) ise çalışmalarında, her üç tükenmişlik boyutunun (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi) görev performansı ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Emmerik vd. (2003)'nin banka, şehir meclisi ve üniversitede çalışanlarla yaptıkları çalışmada, ÖVD'nin özgecilik boyutunun, tükenmişliğin boyutlarıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmaya göre duygusal tükenmişlik ÖVD ile negatif ilişkilidir. Bu çalışmada beklenmedik bir şekilde, duyarsızlaşma ve ÖVD arasında ilişki bulunamamıştır.

Cropanzano ve arkadaşları (2003), duygusal tükenmenin ÖVD üzerindeki etkisini, örgüte faydası (ÖVD-Ö) ve yöneticilere faydası (ÖVD-Y) açısından araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, duygusal tükenmenin sadece ÖVD-Ö'ü negatif etkilediğini ve ÖVD-Y üzerinde ise küçük bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumu yöneticilerin ve çalışanların sürekli ilişki içerisinde olmaları ve yöneticilerin çalışanların ödülleri kontrol etmeleri ile ilişkilendirmişlerdir. Çalışanlar, duygusal olarak tükendiklerini hissettiklerinde örgütlerine karşı ÖVD sergilemezler, ancak bunun yerine yöneticilerine karşı vatandaşlık davranışı sergilerler.

Halbesleben ve Bowler (2005)'in çalışmasında, ÖVD, ÖVD-Ö (örgüt) ve ÖVD-B (birey) olarak ayrılmıştır. Bu çalışmaya göre, tükenmişlik ve ÖVD-Ö arasında düşük düzeyde ilişki belirlenirken, ÖVD-B ile daha kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bunun gerekçesi olarak araştırmacılar, tükenmişlik duygusu hisseden çalışanların, örgüt içinde çalışma arkadaşlarına sosyal desteği sürdürmelerini ve buna bağlı olarak da çalışma arkadaşlarına yardım etme davranışı sergilemelerini göstermişlerdir.

Chiu ve Tsai (2006)'nin çalışmasında üç tükenmişlik boyutunun da ÖVD ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalma ÖVD ile negatif ilişkili olmakla birlikte, duyarsızlaşma ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Schepman ve Zarate (2008)'nin çalışmasında ise ÖVD'nin özgecilik boyutunun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi ile arasındaki ilişki incelenmiş ve özgecilik boyutunun, duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ÖVD'nin sportmenlik boyutu da duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve tükenmişliğin tamamı ile ilişkili bulunmuştur. Ayrıca ÖVD'nin sportmenlik boyutu, tükenmişliğin önemli bir göstergesi olarak tespit edilmiştir.

Gilbert vd., (2010)'nin Kanada'daki sağlık personeli ile yaptıkları çalışmaya göre tükenmişlik; güçlendirme, ÖVD-Ö ve ÖVD-B arasında düzenleyici rol oynamaktadır.

Salehi ve Gholtash (2011), İslami Azad Üniversitesinde 341 kişi ile iş memnuniyeti, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Yapılan analizler sonucunda tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde ilişki tespit etmişlerdir (Salehi ve Gholtash, 2011: 310).

Aslam, Ahmad ve Anwar (2012), Pakistan'da 31 bankada yaptıkları araştırmada tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırmaya göre duygusal tükenme, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte katkı sağlayan yönlerini negatif yönde etkilemektedir. Kişisel başarıda azalma ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireye katkı sağlayan taraflarını negatif yönde etkilemektedir. Duyarsızlaşmanın artması ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Aslam, Ahmad ve Anwar, 2012: 8127).

Talachi ve Gorji (2013), İran'da madencilik ve ticaret sektöründe çalışan 120 kişi üzerinde tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi azalmaktadır.

Sezgin ve Kılınç (2012), Kocaeli ilinde 14 ilköğretim okulunda 269 öğretmen ile yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuç olarak, öğretmenlerine tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki varken, kişisel başarı boyutu ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. Yardımseverlik boyutu, duygusal tükenmenin negatif yönde ve anlamlı tek yordayıcısı olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizde duyarsızlaşma ile ilgili bir anlamlılık bulunamamıştır. Kişisel başarının

anlamalı yor dayıcıları ise yardımseverlik ve sportmenlik değişkenleri olarak görülmüştür. Bu iki değişken kişisel başarı ile pozitif ilişki göstermiştir.

İnandı ve Büyüközkan (2013), Mersin’de görev yapan 1699 ilkokul öğretmeni üzerinde tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yardımseverliğin kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Vicdanlılık, sportmenlik ve nezaket boyutlarının da duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile zıt yönde; kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın konusu, araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın önemi, evren ve örnekleme, varsayımları, verilerin toplanma süreci ve verilerin analiz süreçleri alt başlıklar halinde detaylı olarak açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusunu, yoğun iş hayatı ve stresin bir sonucu olarak günümüz toplumunda görülme sıklığı giderek artan tükenmişlik sendromunun çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, hizmet sektörünün en önemli faaliyet dallarından birisi olan banka işletmelerinde çalışan işgörenlerin mesleki tükenmişliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel araştırma sorusu ve hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

Araştırma Sorusu: Mesleki tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi var mıdır?

Araştırma kapsamında test edilecek hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır.

H₁: Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₂: Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₃: Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₄: Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₅: Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₆: Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H₇: Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₈: Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₉: Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₁₀: Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₁₁: Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H₁₂: Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

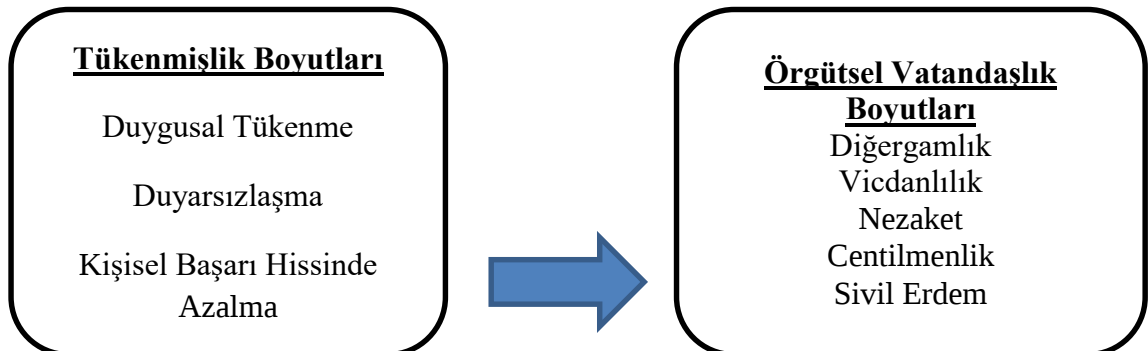
H₁₃: Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₁₄: Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₁₅: Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

Araştırmanın teorik çerçevesi sonucunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1’de sunulmuştur

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



3.4 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Günümüz çalışma hayatında her sektörden bireyi olumsuz etkileyen ve ciddi bir toplumsal sorun haline gelen tükenmişlik sendromu, detaylı biçimde ele alınması ve çözülmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin yaptıkları işin anlamını ve amacını kaybetmeleri, hizmet verdikleri insanlarla ilgilenememeleri, aşırı stres ve tatminsizlik yüzünden ruhsal olarak işlerine olan motivasyonlarını kaybetmeleri, örgüte duydukları güven ve bağlılıklarının azalması şeklinde kendini gösteren tükenmişlik sendromu, bir anda ortaya çıkmayan, süreç içerisinde yavaş yavaş ilerleyen ve özellikle insanlarla birebir iletişimde bulunulması gereken hizmet sektörlerinde kendini gösteren bir sorundur. Bu sendrom, bireyin çalışma hayatından ayrılmasına, ekonomiye katkısının azalmasına, bazı durumlarda uzman desteği olmaksızın çözülemeyecek psikolojik sorunlara sebep olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik sendromu tüm çalışanlar ve yöneticiler için küçümsenemeyecek bir konudur.

Son dönemlerde önemi giderek artan tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar özellikle hizmet sektörü üzerinde yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki, az sayıda çalışmada ele alınmıştır. Özellikle hizmet sektörünün en büyük ve önemli dallarından birini oluşturan geniş bir istihdam kapasitesine sahip bankacılık sektöründe tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin incelenmesi, çalışmanın önemini ve orijinallliğini ön plana çıkarmaktadır.

Çalışmadan elde edilecek sonuçların hem ilgili yazına hem de sektörde faaliyet gösteren banka işletmeleri ve yöneticilerine önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evreni Türkiye’de yurt içi banka şubelerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) 2018 yılı verilerine göre Türkiye’de faaliyet göstermekte olan banka sayısı 47, bu bankalar ait toplam şube sayısı ise 10207’dir. Türkiye genelinde bankacılık sektöründe çalışan toplam işgören sayısı ise 192.313 kişidir. Çalışma evrenini ise Kütahya il sınırları içerisinde faaliyet gösteren banka şubesi çalışanları oluşturmaktadır BDDK 2018 yılı verilerine göre Kütahya il ve ilçelerinde kamu ve özel sektöre ait 16 bankanın 62 farklı şubesi

bulunmakta olup, bu şubelerde çalışan işgören sayısı 635 kişidir. Çalışma evreninin tamamına ulaşılmasının güçlüğü nedeniyle örnekleme yöntemine başvurulmuş ve kararsal örnekleme yöntemi ile seçilen 220 banka çalışanı üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneklemin çalışma evrenine oranı % 35 olarak hesaplanmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve veriler kararsal örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma açıklayıcı ve nedensel ilişkileri belirlemeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Araştırmada önerilen hipotezler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Bununla beraber cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim gibi demografik özellikler açısından örneklemdaki kategorik değişkenlerin de ortalama, frekansları ve yüzdeleri sunulmuştur.

3.7. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ

3.7.1. Tükenmişlik Ölçeği

Çalışmada tükenmişlik ölçeği olarak Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory- MBI) kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, toplam 22 ifadeden ve 1- Hiçbir Zaman, 5- Her Zaman seçeneklerinden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin duygusal tükenme 8, duyarsızlaşma 6, düşük kişisel başarı 8 maddeden oluşan üç alt ölçeği bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ergin (1992) tarafından 297 hemşire ve 255 doktor olmak üzere toplam 522 birey üzerinde yapılan çalışmada ölçeğin güvenirlik kat sayıları olan Cronbach's Alfa (α) değerleri duygusal tükenme alt boyutu için 0.83, duyarsızlaşma alt boyutu için 0.71 ve kişisel başarı hissinde azalma alt boyutu için 0,72 olarak bulunmuştur. Ölçekteki 1,2,3,6,8,13,16 ve 20. maddeler duygusal tükenme boyutunu; 5,10,11,15,21 ve 22. maddeler duyarsızlaşma boyutunu; 4,7,9,12,14,17,18 ve 19. maddeler ise kişisel başarı hissinde azalma boyutunu ölçen ifadelerden oluşmaktadır. Ölçekte kişisel başarı hissinde azalma alt boyutunu ölçen maddeler veri analizi aşamasında ters olarak kodlanmıştır.

3.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Çalışmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği olarak Organ (1988) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Toplam 19 madde içeren ölçek; “Diğergâmlık”, “Vicdanlılık”, “Nezaket”, “Centilmenlik” ve “Sivil erdem” olmak üzere toplam beş boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışmaları Basım ve Şeşen (2006) ve Bitmiş vd. (2014) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan ölçek kullanılmıştır. Basım ve Şeşen (2006) tarafından yapılan çalışmada iki ayrı örneklem grubu kullanılmış ve ölçeğin güvenilirlik değerlerini ayrı ayrı ayrı hesaplanmıştır. Buna göre ilk örneklem grubu için ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları: diğerkâmlık için 0,82; vicdanlılık için 0,75; nezaket için 0,86; centilmenlik için 0,81 ve sivil erdem için 0,78 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısı ise 0,89 olarak hesaplanmıştır. İkinci örneklem grubu için genel Cronbach Alfa katsayısı 0,94 olarak hesaplanmış olup, alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ise 0,77 ile 0,94 arasında değişmektedir. Ölçekteki 1, 4, 6, 8 ve 12. maddeler diğergamlık boyutunu; 9, 11 ve 18. maddeler Vicdanlılık boyutunu; 5, 14 ve 16. maddeler Nezaket boyutunu, 3, 15, 17 ve 19. maddeler Centilmenlik boyutunu ve 2, 7, 10 ve 13. maddeler ise Sivil erdem boyutunu ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

3.8. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın aşağıda belirtilen sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür.

Araştırmada elde edilen veriler, Ocak-Şubat 2018 arasında elde edilmiştir.

Sonuçlar, araştırma kapsamında olan banka çalışanlarının görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırmada yalnızca Kütahya ilinde faaliyet gösteren banka işletmeleri dikkate alınmıştır.

Araştırma anketleri yüz yüze görüşme yoluyla ve gönüllülük esasına göre doldurulmuştur.

3.9. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket uygulaması Ocak-Şubat 2018 tarihleri arasında Kütahya il merkezi ve ilçelerinde faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların özel ve kamu bankaları çalışanlarından oluşması ve yoğun iş yüklerinin olması ayrıca yaygın bir coğrafyada bulunması verilerin toplanmasını zorlaştırmıştır. Bununla birlikte 220 banka çalışanına ulaşılmış ve 3 bölümden oluşan anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Bu demografik bilgiler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, çalışılan departman ve bankadaki konumudur. Anketin ikinci bölümünde banka çalışanlarının tükenmişliğe ilişkin algılamalarını ölçen ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin 22 adet ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılamalarını ölçen ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin olan 19 adet ifade yer almaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR VE YORUMLAR

Ankete katılan ve bankacılık sektöründe çalışan 220 işgörenden elde edilen veriler incelenmiş ve analiz edilmiştir. Bu bölümde ilk olarak anket çalışmasına katılan işgörenlere ilişkin demografik bulgular yüzde ve frekans ölçümleri yapılarak analiz edilmiş ve sunulmuştur. Daha sonra ise tükenmişlik düzeylerinin (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarımlar hissinde azalma) örgütsel vatandaşlık davranışı (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisine yönelik soruların analizine yer verilmiştir.

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya konu olan banka çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum ve mesleki deneyim gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgiler sunulmuş ve aşağıdaki Tablo 4.1’de özetlenmiştir.

Tablo 4.1: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	116	52,7
	Kadın	104	47,3
Medeni Durum	Evli	81	36,8
	Bekar	139	63,2
Yaş	18-22	50	22,7
	23-27	78	35,5
	28-32	40	18,2
	33-37	38	17,3
	38-43	8	3,6
	43 ve üzeri	6	2,7
Eğitim Durumu	Lise	14	6,4
	Ön Lisans	33	15
	Lisans	168	76,4
	Lisansüstü	5	2,3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	45	20,5
	1-5 yıl	103	46,8
	5-10 yıl arası	40	18,2
	10-15 yıl arası	21	9,5
	15 yıl ve üzeri	11	5
Departman	Gişe Elemanı	110	50
	Müşteri Temsilcisi	67	30,5
	Servis Yetkilisi	17	7,7
	Uzman	7	3,2
	Diğer	19	8,6
Konum	İşgören	143	65
	Alt Düzey Yönetici	50	22,7
	Orta Düzey Yönetici	25	11,4
	Üst Düzey Yönetici	2	0,09

Tablo 4.1'den görüldüğü üzere araştırmaya katılan 220 banka çalışanının % 52,7'si erkek, %47,3'ü ise kadındır. Buradan anlaşılabacağı üzere örneklemin büyük bir kısmı erkek katılımcılar oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 220 katılımcının %36,8'i evli, %63,2'si ise bekârdır. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu bekar çalışanlardan oluşmaktadır. Tablo 2'den görüldüğü üzere araştırmaya katılımcılarının %22,7'si 18-22, %35,5'i 23-27, %18,2'si 28-32, %17,3'ü 33-37, % 3,6'sı 38-42 ve %2,7'si 43 ve üzerindeki yaş grubuna aittir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu 18-32 yaş aralığındadır. Eğitim durumuna ilişkin verilere göre ise ilk sırada lisans mezunları bulunmaktadır (%76,4). Çalışma süresi değişkenine göre ilk sırada 1-5 yıl arası çalışanlar yer almaktayken (%46,8), ikinci sırada ise 1 yıldan az çalışan grubu bulunmaktadır (%15). Araştırma katılanların %50'si gişe elemanı olarak çalışmakta, % 30,5'i ise müşteri temsilcisi olarak görev yapmaktadır. Bankadaki konumları itibarıyla katılımcıların % 65'inin işgören, %22,7'sinin alt düzey yönetici, %11,4'ünün ise orta düzey yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. ÖLÇÜM MODELİNİN OLUŞTURULMASI: DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Araştırma modelinin test edilmesine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği Doğrulayıcı Faktör Analizi ile test edilmiştir. Lisrel programı kullanılarak, ölçekteki toplam 41 ifadeye genel Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmış ve tahmin yöntemi olarak Maksimum Olabilirlik Yöntemi (MLE) kullanılmıştır. MLE yönteminin kullanılabilmesi için gözlemlerin birbirinden bağımsız olması, gözlenen değişkenlerin en az aralık seviyesinde ölçülmesi ve çok değişkenli normallik varsayımının karşılanmış olması gerekmektedir (Bayram, 2010:49-51).

Araştırmadaki gözlemler birbirinden bağımsız olduğundan ve kullanılan ölçek aralıklı ölçek olduğundan bu iki varsayım karşılanmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımı için gözlenen değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiğini kabul etmektedirler. Tablo 4.2'de faktörlerin çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 4.2: Ölçekte Yer Alan Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Faktörler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Duygusal Tükenme	-,228	1,056
Duyarsızlaşma	,005	-,418
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	-,488	,175
Diğergamlık	-,328	,680
Vicdanlılık	-,007	,588
Nezaket	-,585	,268
Centilmenlik	-,756	,447
Sivil Erdem	-,459	-,032

Tablo 4.2’de tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normallik varsayımını da karşıladığı görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin eldeki veriye uygunluğunu gösteren ve literatürde sıklıkla kullanılan χ^2/df , RMSEA, GFI, AGFI, CFI, NNFI ve SRMR uyum indekslerine bakılmıştır. DFA sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3: Araştırma Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri

UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ	MÜKEMMEL UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	ÖLÇÜM MODELİ DEĞERLERİ
χ^2/df	≤ 5	≤ 3	1,61
RMSEA	$\leq .05$	$\leq .08$	0,055
SRMR	$\leq .05$	$\leq .08$	0,076
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,87
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,83
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,92
NNFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,92
$\chi^2:1200,21; df:745$			

Tablo 4.3’den görüldüğü üzere, yapısal modelin χ^2 değeri 1200,21 ve serbestlik derecesi (df) 745 olarak bulunmuştur. χ^2/df değeri 1,61 olarak hesaplanmış olup, 3 değerinden küçük olduğundan oldukça iyi bir uyuma işaret etmektedir. Bu değerin yanı sıra model ile veri arasındaki uyumu gösteren ve en fazla kullanılan uyum iyiliği ölçüleri de kabul edilebilir değerlere ulaşmışlar, sadece GFI değeri sınır değerlerin altında kalmıştır. Ancak Meydan ve Şeşen, (2011:37), GFI’nin 0,85-0,89 aralığında olması durumunda kabul edilebileceğini ifade etmektedirler.

Ölçüm modelindeki gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki standartlaştırılmış parametre değerlerinin pozitif oldukları 0,50 değerinden büyük ve anlamlı oldukları görülmüştür. Ayrıca tüm t değerlerinin ise pozitif ve teorik tablo değeri olan 1,96 değerinden büyük oldukları görülmüştür. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeğin geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir. Ölçüm modeline ilişkin ulaşılan parametre değerleri ve t değerleri aşağıdaki Tablo 4.4’de gösterilmektedir.

Tablo 4.4: Ölçüm Modeli Regresyon Ağırlıkları ve t Değerleri

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	Parametre Değeri	t değeri	Standart Hata
Duygusal Tükenme	DT1	0,78	13,42	0,39
	DT2	0,80	13,91	0,36
	DT3	0,83	14,78	0,31
	DT4	0,68	11,11	0,53
	DT5	0,59	4,27	0,72
	DT6	0,50	5,98	0,75
	DT7	0,50	7,52	0,75
	DT8	0,72	11,85	0,49
Duyarsızlaşma	DUY1	0,79	13,28	0,38
	DUY2	0,75	12,50	0,43
	DUY3	0,77	12,97	0,40
	DUY4	0,54	8,17	0,71
	DUY5	0,55	2,14	0,71
	DUY6	0,56	5,12	0,72
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	KBH1	0,75	12,92	0,43
	KBH2	0,79	13,70	0,38
	KBH3	0,83	15,73	0,26
	KBH4	0,85	15,45	0,28
	KBH5	0,82	14,61	0,33
	KBH6	0,83	14,75	0,32
	KBH7	0,70	11,61	0,51
	KBH8	0,74	12,63	0,45
Diğergamlık	DGR1	0,86	15,44	0,27
	DGR2	0,84	14,88	0,27
	DGR3	0,82	14,57	0,32
	DGR4	0,67	10,84	0,55
	DGR5	0,52	0,86	0,76
Vicdanlılık	VCDN1	0,56	3,93	0,78
	VCDN2	0,86	15,56	0,26
	VCDN3	0,84	16,90	0,18
Nezaket	NEZ1	0,90	16,84	0,19
	NEZ2	0,85	15,54	0,27
	NEZ3	0,84	15,02	0,30
Centilmenlik	CEN1	0,73	12,06	0,47
	CEN2	0,70	11,43	0,51
	CEN3	0,85	15,08	0,28
	CEN4	0,85	15,12	0,28
Sivil Erdem	ERD1	0,75	12,95	0,39
	ERD2	0,74	12,06	0,45
	ERD3	0,76	12,51	0,42
	ERD4	0,54	8,09	0,71

4.3. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ

Ölçeklerin içsel tutarlılıklarının hesaplanması için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerinin 0,70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğinin bir kanıtı olarak değerlendirilmektedir. Soru grupları itibarıyla α değerleri Tablo 4.5'de sunulmuştur.

Tablo 4.5: Ölçeğin Güvenilirlik Testi

Anket Soru Grupları	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa Katsayısı
Duygusal Tükenme	8	0,877
Duyarsızlaşma	6	0,872
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	8	0,864
Diğergamlık	5	0,872
Vicdanlılık	3	0,878
Nezakət	3	0,868
Centilmenlik	4	0,876
Sivil Erdem	4	0,896
Genel Cronbach's Alfa	41	0,950

Tablodaki veriler incelendiğinde ölçeklerin genel güvenilirlik değerinin ve faktörlerin güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

4.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisini ve bu ilişkinin yönünü gösteren korelasyon değerleri ile birlikte faktörlere ilişkin ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar, Ortalama ve Standart Sapmalar

Değişkenler	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-DT	3,43	,65	1									
2-DYRSZ	3,67	,63	,670**	1								
3-KBH	3,70	,80	,553**	,685**	1							
4-DİĞER	3,54	,64	-	-	-	1						
			,555**	,558**	,671**							
5-VİC	3,29	,73	-	-	-	,592**	1					
			,520**	,500**	,499**							
6-NEZ	3,49	,92	-	-	-	,603**	,696**	1				
			,561**	,622**	,676**							
7-CEN	3,87	,82	-	-	-	,496**	,400**	,498**	1			
			,458**	,474**	,544**							
8-SE	3,78	,82	-	-	-	,339**	,233**	,5294**	,634**	1		
			,251**	,323**	,460**							
9-TK Top.	3,60	,60	,837**	,892**	,880**	-	-	-,717**	-	-	1	
						,690**	,581**		,570**	,406**		
10-ÖVTop.	3,59	,60	-	-	-	,771**	,757**	,821**	,800**	,664**	-	1
			,611**	,649**	,746**						,775**	

KISALTMALAR: DT: Duygusal Tükenme, DYRSZ: Duyarsızlaşma, KBH: Kişisel Başarı Hissi, DİĞER: Diğergamlık, VİC: Vicdanlılık, NEZ: Nezaket, CEN: Centilmenlik, SE: Sivil Erdem, TK: Tükenmişlik, ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

**Korelasyonlar ,001 seviyesinde anlamlı

Tablo 4.6'dan görüleceği üzere bağımsız değişken olan tükenmişlik ile bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık arasındaki birlikte değişim ilişkilerine bakıldığında; tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında $r = -775$ negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($p < 0.01$).

Tükenmişlik alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasındaki birlikte değişim ilişkisi incelendiğinde;

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile diğergamlık arasında sırasıyla $r = -.55$, $r = -.56$, $r = -.67$ negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu anlamda en yüksek ilişkinin kişisel başarı hissinde azalma boyutunda olduğu söylenebilir ($p < 0.01$).

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile vicdanlılık arasında sırasıyla $r = -.52$, $r = -.50$, $r = -.49$ negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu anlamda en yüksek ilişkinin duygusal tükenme boyutunda olduğu söylenebilir ($p < 0.01$).

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile nezaket arasında sırasıyla $r = -.56$, $r = -.62$, $r = -.67$ negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu anlamda en yüksek ilişkinin kişisel başarı hissinde azalma boyutunda olduğu söylenebilir ($p < 0.01$).

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile centilmenlik arasında sırasıyla $r = -.46$, $r = -.47$, $r = -.54$ negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu anlamda en yüksek ilişkinin kişisel başarı hissinde azalma boyutunda olduğu söylenebilir ($p < 0.01$).

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile sivil erdem arasında sırasıyla $r = -.25$, $r = -.32$, $r = -.46$ negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu anlamda en yüksek ilişkinin kişisel başarı hissinde azalma boyutunda olduğu söylenebilir ($p < 0.01$).

4.5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ NEDENSEL İLİŞKİLERE İLİŞKİN ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada ileri sürülen hipotezlerin çoklu regresyon analizi ile test edilmesi aşamasına geçmeden önce temel araştırma sorusu olan “Tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi var mıdır?” sorusunun cevaplanması gerekmektedir. Bu sorunun cevaplanmasına yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7: Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık	β	t	p	Tolerance	VIF	Durbin-Watson
Tükenmişlik	-.775	-22,156	.000	1,000	1,000	1.953
R=0.775^a; R²= 0.600; Düzeltilmiş R²= 0.599; F = 490,871; sig: 0.000						

Tablo 4.7’ye göre F değeri anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Diğer bir ifade ile bağımsız değişken olan tükenmişlik, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışını yordama gücüne sahiptir. Tabloya göre R² değeri .600, düzeltilmiş R² değeri ise .599 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı bağımlı değişkendeki değişimin % 59,9’u

bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin % 59,9'luk kısmı tükenmişlik tarafından açıklanabilmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir düzey olup, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır ($F=490,871$). Tablo 8'e göre Durbin Watson değeri 1,953 olarak hesaplanmıştır. Durbin Watson istatistiği hata terimleri arasında korelasyon olup, olmadığına bakmaktadır. Bu istatistik 0 ile 4 arasında yer alır. Eğer istatistik değeri 2 civarında ise, korelasyon olmadığı şeklinde yorumlanır. 0'a yakın değerler yüksek pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler yüksek negatif korelasyonu belirtir. Durbin Watson değerinin 2' ye oldukça yakın bir değer olması modelin hata terimleri arasında korelasyon olmadığı göstermektedir.

Tablo 4.7'de verilen regresyon analiz sonuçlarına göre tükenmişlik, örgütsel vatandaşlığın istatistiksel olarak anlamlı bir belirleyicisidir. Hesaplanan β değerinin negatif olması ($-0,775$, $p < 0,01$) bu etkinin olumsuz yönde olduğunu ve oldukça kuvvetli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla temel araştırma sorusu cevaplanmış olup, tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu söylenebilir.

Mesleki tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi bu şekilde belirlendikten sonra, tükenmişliğin alt boyutlarının genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çoklu regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık	β	t	p	Tolerance	VIF	Durbin- Watson
Duygusal Tükenme	-.015	-,219	.000	,535	1,871	2.040
Duyarsızlaşma	-.023	-,141	.009	,409	2,447	
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	-.452	-,529	.000	,514	1,945	
R=0.787 ^a ; R ² = 0.62; Düzeltilmiş R ² = 0.616; F = 176,668; sig: 0.000						

Tablo 4.8'e göre F değeri anlamlı çıkmıştır ($p < 0,01$). Diğer bir ifade ile, bağımsız değişkenler olan tükenmişliğin alt boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık

davranışını yordama gücüne sahiptir. Tabloya göre R^2 değeri .62, düzeltilmiş R^2 değeri ise .616 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı bağımlı değişkendeki değişimin % 61,6'sı bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin % 61,6'lık kısmı tükenmişliğin alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir düzey olup, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır ($F=176,668$). Tablo'ya göre Durbin Watson değeri 2,040 olarak hesaplanmıştır. Durbin Watson değerinin 2' ye oldukça yakın bir değer olması modelin hata terimleri arasında korelasyon olmadığı göstermektedir.

Tablo 4.8'de verilen regresyon analiz sonuçlarına göre mesleki tükenmişliğin alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir belirleyicisidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en fazla etkiye sahip olan tükenmişlik alt boyutu kişisel başarı hissinde azalma boyutudur ($\beta = -529$, $p < 0.01$). Bu boyutu sırası ile duygusal tükenme ($\beta = -219$, $p < 0.01$) ve duyarsızlaşma takip etmektedir ($\beta = -141$, $p < 0.01$). Diğer bir ifade ile kişisel başarı hissinde azalma olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri daha az olasıdır.

Mesleki tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve mesleki tükenmişliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesinin ardından, araştırmada ileri sürülen hipotezlerin çoklu regresyon analizi ile test edilmesi aşamasına geçilmiştir.

Tükenmişlik alt boyutları olan bağımsız değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan diğergamlık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisine yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

H₁: Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₆: Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H₁₁: Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki nedensel etkisini test etmeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.9: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Diğergamlık Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Diğergamlık	β	t	p	Tolerance	VIF	Durbin- Watson
Duygusal Tükenme	-.243	-4,526	.000	,535	1,871	2.001
Duyarsızlaşma	-.051	-,836	.404	,409	2,447	
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	-,502	-9,180	.000	,514	1,945	
R=0.707 ^a , R ² = 0.500, Düzeltilmiş R ² = 0.496, F = 108,466, sig: 0.000						

Tablo 4.9'a göre F değeri anlamlı çıkmıştır ($p < 0,01$). Diğer bir ifade ile, tükenmişlik alt boyutlarından en az bir tanesi örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlığı yordama gücüne sahiptir. Tabloya göre R² değeri .500, düzeltilmiş R² değeri ise .496 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı bağımlı değişkendeki (diğergamlık) değişimin % 49,6'sı modele giren bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile diğergamlıktaki değişimin % 49,6'lık kısmı tükenmişliğin alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir düzey olup, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır ($F = 108,466$). Tablo 4.9'a göre Durbin Watson değeri 2,001 olarak hesaplanmıştır. Durbin Watson değerinin 2' ye oldukça yakın bir değer olması modelin hata terimleri arasında korelasyon olmadığı göstermektedir.

Tablo 4.9'da verilen regresyon analiz sonuçlarına göre, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalma, diğergamlığın istatistiksel olarak anlamlı bir belirleyicisidir. Diğer yandan duyarsızlaşmanın, diğergamlığın anlamlı bir belirleyicisi olmadığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle **H₁** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.243$; $p < 0.01$) ve **H₁₁** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.502$; $p < 0.01$) desteklenmiş, **H₆** no'lu araştırma hipotezi ise ($\beta = -0.051$; $p > 0.05$) desteklenmemiştir. Diğer bir ifade ile, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalmanın diğergamlık üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmakta iken, duyarsızlaşmanın diğergamlık üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık alt boyutu üzerinde en fazla olumsuz etkiye sahip olan tükenmişlik alt boyutunun ise kişisel başarı hissinde azalma olduğu görülmektedir.

Analizde yordayıcı değişkenler arasındaki çoklu bağlantı probleminin olup olmadığını belirlemek için tolerans ve varyans artış değerleri de (VIF) incelenmiştir. VIF değerinin 10'un altında, tolerans değerinin de 0.2'nin üstünde olması çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir. Modele ait tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde, Tolerans değerlerinin .02'den büyük olduğu görülmektedir. VIF değerlerine bakıldığında ise tüm değerlerin 10 değerinden küçük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ilgili varsayımların sağlandığı tespit edilmiş ve yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı anlaşılmıştır.

Tükenmişlik alt boyutları olan bağımsız değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan vicdanlılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisine yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

H₂: Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₇: Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₁₂: Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki nedensel etkisini test etmeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.10: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Vicdanlılık Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık	β	t	p	Tolerance	VIF	Durbin- Watson
Duygusal Tükenme	-.295	-4,791	.000	,535	1,871	1.933
Duyarsızlaşma	-.137	-1,945	.053	,409	2,447	
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	-,242	-3,853	.000	,514	1,945	
R=0.585 ^a ; R ² = 0.342; Düzeltilmiş R ² = 0.336; F = 56,383; sig: 0.000						

Tablo 4.10'a göre F değeri anlamlı çıkmıştır ($p < 0,01$). Diğer bir ifade ile, tükenmişlik alt boyutlarından en az bir tanesi örgütsel vatandaşlık davranışı alt

boyutlarından vicdanlılığı yordama gücüne sahiptir. Modelin R^2 değeri .585, düzeltilmiş R^2 değeri ise .336 olarak bulunmuştur. Yani vicdanlılık alt boyutundaki değişimin % 33,6'lık kısmı tükenmişliğin alt boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanabilmektedir ($F=108,466$; $p<0,01$). Tablo 4.10'a göre Durbin Watson değeri 1,933 olarak hesaplanmış olup, modelin hata terimleri arasında korelasyon bulunmamaktadır.

Tablo 4.10'da verilen regresyon analiz sonuçlarına göre, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalma, vicdanlılığın .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir belirleyicisi iken, duyarsızlaşma alt boyutu ise vicdanlılığın .10 düzeyinde anlamlı bir belirleyicisidir. Bu noktadan hareketle **H₂** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.295$; $p<0.01$) ve **H₁₂** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.242$; $p<0.01$) .01 düzeyinde desteklenmiş; **H₇** no'lu araştırma hipotezi ise ($\beta = -0.137$; $p<0.1$) 0.10 anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. Diğer bir ifade ile, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalmanın vicdanlılık üzerinde .01 düzeyinde anlamlı olumsuz bir etkisi bulunmakta iken, duyarsızlaşmanın vicdanlılık üzerinde 0.10 düzeyinde anlamlı olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu üzerinde en fazla olumsuz etkiye sahip olan tükenmişlik alt boyutunun ise duygusal tükenme olduğu görülmektedir. Modelin tolerans değerlerinin .02'den büyük olduğu, VIF değerlerinin ise 10 değerinden küçük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ilgili varsayımların sağlandığı tespit edilmiş ve yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı anlaşılmıştır.

Tükenmişlik alt boyutları olan bağımsız değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan nezaket bağımlı değişkeni üzerindeki etkisine yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

H₃: Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₈: Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₁₃: Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki nedensel etkisini test etmeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.11: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Nezaket Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Nezaket	β	t	p	Tolerance	VIF	Durbin- Watson
Duygusal Tükenme	-.187	-3,562	.000	,535	1,871	2.068
Duyarsızlaşma	-.196	-3,270	.000	,409	2,447	
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	-.439	-8,216	.000	,514	1,945	
R=0.723 ^a ; R ² = 0.523; Düzeltilmiş R ² = 0.519; F = 118,896; sig: 0.000						

Tablo 4.11'e göre F değeri anlamlı olup ($p < 0,01$), bu durum tükenmişlik alt boyutlarından en az bir tanesinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaketi yordama gücüne sahip olduğunu ifade etmektedir. Modelin R^2 değeri .523, düzeltilmiş R^2 değeri ise .519 olarak bulunmuştur. Nezaket bağımlı değişkenindeki değişimin % 51,9'u modele giren bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile nezaket alt boyutundaki değişimin % 52'lik kısmı tükenmişliğin alt boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanabilmektedir ($F=118,896$; $p < 0,01$). Modelin Durbin Watson değeri 2,068 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.11'de verilen regresyon analiz sonuçlarına göre tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu noktadan hareketle **H₃** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.187$; $p < 0.01$); **H₈** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.196$; $p < 0.01$) ve **H₁₃** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.439$; $p < 0.01$) desteklenmiştir. Diğer bir ifade ile, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmanın nezaket üzerinde .01 anlamlılık düzeyinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket alt boyutu üzerinde en fazla olumsuz etkiye sahip olan tükenmişlik alt boyutunun ise kişisel başarı hissinde azalma olduğu anlaşılmaktadır. Modelin tolerans değerlerinin .02'den büyük olduğu, VIF değerlerinin ise 10 değerinden küçük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ilgili varsayımların sağlandığı tespit edilmiş ve yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı anlaşılmıştır.

Tükenmişlik alt boyutları olan bağımsız değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan centilmenlik bağımlı değişkeni üzerindeki etkisine yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

H4: Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H9: Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H14: Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki nedensel etkisini test etmeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.12: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Centilmenlik Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Centilmenlik	β	t	p	Tolerance	VIF	Durbin- Watson
Duygusal Tükenme	-.156	-2,528	.012	,535	1,871	2.045
Duyarsızlaşma	-.1114	-1,616	.107	,409	2,447	
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	-.388	-6,169	.000	,514	1,945	
R=0.582 ^a ; R ² = 0.339; Düzeltilmiş R ² = 0.333; F = 55,600; sig: 0.000						

Tablo 4.12'ye göre F değeri anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu değer anlamlı çıkması tükenmişlik alt boyutlarından en az bir tanesinin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutunu yordama gücüne sahip olduğunu ifade etmektedir. Modelin Durbin Watson değeri 2,045 olarak bulunmuştur. Modelin R^2 değeri .339, düzeltilmiş R^2 değeri ise .333 olarak bulunmuştur. Centilmenlik bağımlı değişkenindeki değişimin % 33,3'ü modele giren bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile centilmenlik alt boyutundaki değişimin % 33,3'lük kısmı tükenmişliğin alt boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanabilmektedir ($F=55,600$; $p < 0,01$).

Tablo 4.12'de verilen regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında; tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissinde azalmanın .01 düzeyinde, duygusal tükenmenin

Tablo 4.13'e göre F değeri anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu değerin anlamlı çıkması tükenmişlik alt boyutlarından en az bir tanesinin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutunu yordama gücüne sahip olduğunu ifade etmektedir. Modelin Durbin Watson değeri 1,777 olarak bulunmuştur. R^2 değeri .212, düzeltilmiş R^2 değeri ise .205 olarak bulunmuştur. Sivil erdem bağımlı değişkenindeki değişimin % 20,5'i modele giren bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile sivil erdem alt boyutundaki değişimin % 20,5'lik kısmı tükenmişliğin alt boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanabilmektedir ($F=29,114$; $p < 0,01$).

Tablo 4.13'de verilen regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında; tükenmişliğin alt boyutlarından yalnızca kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre **H₁₅** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.452$) 0.01 anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının ise örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle **H₅** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.015$; $p > 0,05$) ve **H₁₀** no'lu araştırma hipotezi ($\beta = -0.023$; $p > 0,05$) desteklenmemiştir. Diğer bir ifade ile, kişisel başarı hissinde azalmanın sivil erdem üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmakta iken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın ise sivil erdem davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır. Modelin tolerans değerlerinin .02'den büyük olduğu, VIF değerlerinin ise 10 değerinden küçük olduğu görülmekte ve yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında ileri sürülen tüm hipotezlerin sonuçları Tablo 4.14'de gösterilmiştir.

Tablo 4.14: Hipotezlerin değerlendirilmesi

Hipotez No	Hipotez Adı	Sonuç
H ₁	Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₂	Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₃	Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₄	Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₅	Duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₆	Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu üzerinde olumsuz etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₇	Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₈	Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₉	Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₁₀	Duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₁₁	Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu üzerinde olumsuz etkisi vardır.	Desteklendi
H ₁₂	Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₁₃	Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₁₄	Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₁₅	Kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Desteklendi

Tablo 4.14 incelendiğinde araştırma başında ileri sürülen 15 hipotezin 11 tanesinin desteklendiği, 4 tanesinin ise desteklenmediği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu kısmında, araştırma bulgularından hareketle ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Çalışmada, bağımsız değişken olan tükenmişliğin alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma) ile bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasındaki ilişki ve etki incelenmiştir. Duygusal tükenme boyutu, bireysel stresi ve çalışanların kendilerini fiziksel ve duygusal açıdan yorgun ve aşırı yıpranmış hissetmelerini ifade eder. Duygusal tükenmişlik yaşayan bireyler işten erken ayrılma veya işe geç gelme, sürekli rapor alma veya izin kullanma, mümkün olduğu kadar işyerinden uzak olmaya çalışma gibi davranışlar sergilerler. Tükenmişliğin ikinci bileşeni bireyin ruh haliyle ilgilidir. Duyarsızlaşma, çalışanların işe ve müşterilere karşı olumsuz davranışlara yönelmesi olup, hizmet verenlerin hizmet alanlara karşı olumsuz davranma ve kişinin işine karşı ilgisiz kalma durumudur. Tükenmişliğin bu boyutundaki birey karşısındaki kişileri küçük düşürücü sözlerde ve kaba davranışlarda bulunma, onların isteklerini görmezden gelme ve çalışma arkadaşlarına yardım etmede isteksiz olma gibi davranışlar sergiler. Düşük kişisel başarı hissi; kişinin kendisini işinde başarısız hissetmesi, işinde kendini yeterli görmemesi ve bu yönde harcadığı tüm çabaların yetersiz olduğunu düşüncesine kapılması olarak açıklanabilir. Çalışanlar, işte ilerleyemediklerini düşünmekte ve bununla birlikte işteki başarılarından tatmin olamadıklarını hissetmektedirler. Tükenmişliğin bu boyutundaki kişi kendisine kimsenin güvenmediğini, kendisinin sevilmediğini düşünerek kendini değersiz hisseder.

Bu bağlamda banka çalışanları ile yapılan anket çalışması sonucunda, çalışanların yaşadığı mesleki tükenmişlik alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Araştırma elde edilen bulgulardan şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1- Araştırmada elde edilen ilk sonuç, tükenmişlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve genel olarak tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucudur. Bu sonuca göre banka çalışanlarının genelde yaşadıkları tükenmişlik arttıkça, örgütsel vatandaşlık sergileme olasılıkları azalmaktadır. Bu sonuç literatürdeki diğer araştırma sonuçlarını

destekler niteliktedir. Çankır (2016), Kırklareli Üniversitesi akademisyenleri üzerinde yürütmüş olduğu çalışmada tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş, akademisyenlerin tükenmişliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin negatif olduğu sonucunu bulmuştur. Kang (2012) özel sosyal yardım kuruluşlarındaki 342 çalışan üzerinde yürütmüş olduğu araştırmada tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2- Tükenmişliğin alt boyutlarının genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucu araştırmanın bir diğer sonucu olarak ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en fazla olumsuz etkiye sahip olan tükenmişlik alt boyutunun ise kişisel başarı hissinde azalma boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla uyumlu literatürde çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Chiu ve Tsai (2006) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Kang (2012) her üç tükenmişlik boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu, en yüksek etkinin ise kişisel başarı hissinde azalma boyutunda olduğu sonucunu bulmuştur. Emmerik vd. (2005) tükenmişliğin üç boyutundan yalnızca kişisel başarı hissinde azalmanın, örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Çankır (2016), duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı, buna karşılık duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, kişisel başarı hissinde azalma boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en etkili boyut olduğunu ortaya koymuştur. Lambert (2010) tarafından yapılan çalışmada tükenmişlik ve tükenmişliğin boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğu, kişisel başarı hissinde azalmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en fazla olumsuz etkiye sahip tükenmişlik alt boyutu olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Liang (2012) Tayvan'daki 310 otel önbüro çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğu tespit etmiş, ayrıca her üç tükenmişlik boyutunun da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sonucunda ulaşmıştır. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en etkili olan tükenmişlik boyutu ise kişisel başarı hissinde azalma olarak bulunmuştur.

İnandı ve Büyüközkan (2013) ilköğretim öğretmenlerinin tükenmişliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları etkisini araştırdıkları çalışmada tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu, kişisel başarı hissinde azalma boyutunda bu etkinin diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

3- Araştırmada ortaya konulan bir diğer sonuç ise tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlığın diğergamlık, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik boyutları üzerinde negatif bir anlamlı bir etkiye sahipken, sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucudur. Çankır (2016) tarafından yapılan çalışmada, tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Eroğlu (2019) tarafından yapılan araştırmada duygusal tükenme ile tüm örgütsel vatandaşlık boyutları arasında negatif anlamlı ilişkiler olduğu sonucu bulunmuştur. Ancak bu ilişki sivil erdem ve nezaket boyutlarında zayıf bir ilişkiyi ifade etmektedir. İnandı ve Büyüközkan (2013) yaptıkları çalışmada duygusal tükenme alt boyutu ile örgütsel vatandaşlığın tüm alt boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

4- Araştırmada sonuçlarından bir diğeri, tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşmanın örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık ve nezaket boyutu üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu, buna karşılık diğergamlık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları üzerinde ise negatif bir etkisinin bulunmadığı yönündedir. Eroğlu (2019) tarafından yapılan araştırmada duyarsızlaşma ile tüm örgütsel vatandaşlık boyutları arasında negatif anlamlı ilişkiler olduğu sonucu bulunmakla birlikte, bu ilişkinin sivil erdem ve nezaket boyutlarında zayıf bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İnandı ve Büyüközkan (2013) ise yaptıkları çalışmada duyarsızlaşma alt boyutu ile örgütsel vatandaşlığın tüm alt boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Çankır (2016) tarafından yapılan araştırmada ise duyarsızlaşma alt boyutu ile örgütsel vatandaşlığın tüm alt boyutları arasında negatif bir ilişki bulunmasına rağmen, bu boyutun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

5- Araştırmada ayrıca tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissinde azalmanın, örgütsel vatandaşlığın tüm boyutları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çankır (2016) kişisel başarı hissinde azalmanın, örgütsel

vatandaşlığın tüm boyutları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışken, Eroğlu (2019) ile İnandı ve Büyüközkan (2013) kişisel başarı hissinde azalma ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Banka İşletmelerine Yönelik Öneriler

Tükenmişlik çalışan açısından fiziksel, tutumsal, duygusal, psikolojik, sosyal ve zihinsel bir takım olumsuz bireysel sonuçlara yol açmaktadır. Bununla birlikte tükenmişliğin çalışma hayatı ve aile hayatı açısından da olumsuz etkileri söz konusudur. Tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri azalan mesleki başarı, müşterilere yetersiz ilgi gösterilmesi, devamsızlık ve iş ayrılma isteği, örgüte duyulan bağlılığın azalması şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan çalışanlar örgütteki çalışma arkadaşlarının üzerinde de olumsuz bir etki bırakıp, onların performanslarını da olumsuz yönden etkileyebilirler. Bundan dolayı tükenmişlik gerek bireyler, gerek örgütler için önemli sorunlara neden olmaktadır. Diğer yandan günümüzde örgütler, varlıklarını sürdürebilmek ve örgütsel etkinliği ve performansı yükseltebilmek için örgütlerine önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, son yıllarda, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında en çok ilgi çeken konulardan biri örgütsel vatandaşlık kavramı olmuştur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve net bir şekilde tanımlanmayan ve bir bütün olarak bakıldığında örgütün etkili bir şekilde işleyişine katkı sağlayan ve işgörenler tarafından gönüllü olarak sergilenen birey davranışlarıdır. Tükenmişlik duygusunun, bireylerin bu tür davranışlar sergilemeleri üzerinde olumsuz bir etkisi olacağı açıktır.

Bu çalışmada genel olarak, işgörenlerin yaşadıkları tükenmişlik duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığı ve tükenmişliğin uygun şekilde yönetilmediği durumlarda çalışanların örgütsel vatandaşlık bilinçlerinin azalacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar biçimsel olarak tanımlanmış görevlerini yerine getirirken dahi enerji eksikliği hissedeceklerinden, gönüllü ve biçimsel olarak tanımlanmamış görevler için zaman ve çaba harcamak yönünde bir davranış göstermek istemeyeceklerdir. Bu nedenle yöneticilerin örgütte mesleki tükenmişliğe yol açan şartları ve faktörleri iyi analiz etmeleri ve bu şart ve faktörleri düzelterek ve değiştirerek çalışanların mesleki performanslarını iyileştirmeye

yardımcı olmaları gerekmektedir. Buna yönelik olarak ta yöneticilere aşağıdaki öneriler yapılabilir:

Aşırı iş yükü ve stres, duygusal tükenmişliğin en yaygın nedenleri arasındadır. Bu nedenle yöneticiler çalışanların iş yükü dengesine dikkat etmeli, olması gerekenden fazla iş vermemeli, buna ek olarak çalışanlar mümkün olduğunca yetenekleri doğrultusundaki işlerde değerlendirilmelidir. İlişki odaklı liderlik tarzları benimsenerek, gerek yöneticiler ile çalışanlar arasında ve gerekse çalışanların kendi arasında iyi ilişkiler ve iletişimin kurulmasına yönelik elverişli bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Böylece çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamalarına yol açan şart ve faktörler en aza indirgenmelidir. Örgüt içerisinde adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sistemi kurulmalı, çalışanları teşvik edici, adam kayırmacılıktan uzak bir ücret, terfi ve ödül sistemi uygulanmalı, çalışanlara terfi ve kendini geliştirme olanakları sağlanmalıdır. Aynı zamanda esnek kurallar ve düzenlemeler yapmak sureti ile çalışanlar sorumlulukları oranında yetkilendirilmeli ve esnek bir çalışma alanı yaratılmalıdır. Bu tür uygulamalar çalışanların kişisel başarı hissinde azalmaları önleyecek ve çalışanlar kendileri ve örgüt için daha fazla çaba sarf etme yönünde bir davranış sergileyeceklerdir. Çalışanların mesleki bilgilerinin arttırılmasına yönelik eğitim programlarının yanı sıra müşteri ile ilişkiler, örgüt içi iletişim gibi konularda da eğitimler düzenlenmeli, ekip çalışması teşvik edilmeli, çalışanlara kurum desteği sağlanarak ve kariyer gelişimi gibi yönetsel stratejiler kullanılarak yaptıkları işin önemli olduğu duygusunun verilmesine dikkat edilmelidir. Bunun sonucunda çalışanların gerek müşterilere karşı ve gerekse çalışma arkadaşlarına karşı duyarsızlaşması engellenebilir. Sayılan bu tür uygulamalar genel olarak çalışanların mesleki tükenmişlik yaşamalarını önleyerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını arttıracaktır.

Akademisyenlere Yönelik Öneriler

Mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı, doğrudan işletme performansı üzerinde etkiye sahip kavramlar olduğundan sosyal bilimlerin pek çok alanında çalışan araştırmacıların son yıllarda en çok ilgilendiği konuların başında gelmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışan işgörenler üzerinde gerek tükenmişlik gerekse örgütsel vatandaşlık kavramları üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada da hizmet sektörünün en önemli alt dallarından birisi olan ve pek çok kişinin

istihdam edildiği bankacılık sektörü üzerinde uygulama yapılmış ve iki kavram arasındaki ilişki ve etki incelenmiştir. Bu anlamda söz konusu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlaması öngörülmektedir. Bununla birlikte araştırmanın daha farklı bölgeler üzerinde çalışılarak genişletilmesi araştırma sonuçlarının genelleştirilmesine katkı sağlayacaktır. İki kavram arasındaki bu ilişkinin ve etkinin, kamu sektörüne ait bankalar ile özel sektöre ait bankalarda çalışan işgörenler üzerinde karşılaştırılmalı olarak araştırılmasının, bu konu ile ilgilenen araştırmacılar için ilginç bir araştırma konusu olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bankacılık sektörü üzerinde yapılacak benzer çalışmalarda çalışmada ele alınan değişkenlere farklı değişkenler eklemek sureti ile araştırma modeli genişletilebilir.



KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1): 1-14.
- Akbolat, M.; Işık O. ve Karadağ M. (2008) “Tükenmişlik ve Örgütten Ayrılma ile İlgili Tıbbi Sekreterler Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Trabzon, ss: 232
- Altaş, S. S., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28):49.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslam, M., S., Ahmad, F., Anwar, S., (2012), Job Burnout and Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(8): 8127.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6(1): 256-275.
- BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H., (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Vol. 61, ss.83-102.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ege Academic Review*, 6 (2): 15-23.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde tükenmişliğe etki eden faktörler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bilal Çankır (2016) *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Bolat, T. (2008), *Dönüşümcü Liderlik Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bozkurt, S. (2010). *İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cherniss, C. (1981). *Preventing Burnout: From Theory to Practise*, J. W. sJONES (Ed.), Chiu, S. F. & Tsai, M. C. (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Chiu, S.F., Tsai M.C., (2006). Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior. *J Psychol.* 140(6): 517-30.
- Cordes, Cynthia L. ve Dougherty, Thomas W. (1993), “A Review and in Integration of s. 633
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Edelwich J. M. S. W. ve Brodsky, A., (1980). Burn-Out: Stages Of Disillusionment In The Helping Professions. *Human Sciences Press.* 32 (5): 353–354.
- Ergin Canan. (1992); “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 143-154.)
- Eric G. Lambert, (2010) The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff”, *Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law and Society*, Vol.23, No:4, 373-375
- Erken, B. (2010). *Çalışma ahlakının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Ersoy, A. ve Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1. *Mufad Journal*, 26: 43-50.

- Filizöz, B. ve Ay F. (2011). Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *New World Sciences Academy*, 230-241.
- Güler, B. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt içi çatışma arasındaki ilişki: Sağlık sektörü uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- Güven, Ö.Z., Sezici, E. (2016), Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), s: 117-118
- İnandı, Y. ve Büyükoçkan, A. S. (2013). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 13(3): 1547-1548.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Jong-Soo Kang (2012). Relationship among Job Burnout, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Social Workers using Structural Equation Modeling, *International Journal of Contents*, Vol.8, No.3, 57-63
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ilişkisi; konya emniyet teşkilatı üzerine bir uygulama* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. S. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Öneri*, 9(34).
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1): 41.
- Keleş Y. (2009). *İşgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 20-35.
- Kılıçlar A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1): 328-346.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köse, S., Altın Gülova, A., (2006). Tükenmişlik (Burnout): Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma, *14. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum.
- Leiter, M. P. Shaughnessy, K. (2006). "The areas of worklife model of burnout: tests of mediation relationships", *Ergonomia: An International Journal*, Vol.28, 328.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.
- Maslach, C. (1982), *Burnout, the Cost of Caring*, N.J.: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Maslach, C., Leiter, M. P. & Jackson, S. E., (2012). Making A Significant Difference With Burnout Interventions: Researcher and Practitioner Collaboration, *Journal of Organizational Behavior*, 33: 296-300.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık 37.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, England: Lexington Books
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçınar, M. (2005). *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu, Aile Hekimliği* (Uzmanlık Tezi). İstanbul: Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği.

- Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H., & Baiden, M. (2014). Job control and burnout: A meta-analytic test of the Conservation of Resources model. *Applied Psychology*, 63(4), 251
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26, 3
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational 516
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (54).
- Sağlam A. G. ve Çına B. E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*.
- Sağnak, M. (2005). Örgüt ve Yönetim Değerlerinin Önemi. *Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 166: 1-10.
- Salehi, Moslem & Gholtash, Abbas, (2011), “The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment With the Organizational Citizenship Behavior among Members of Faculty in The Islamic Azad University –First District Branches, in Order to Provide The Appropriate Model”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 310.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1): 317-339.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. (1. Baskı). Ankara, Nobel Yayınevi.
- Veninga, R. L. & Spradley, J. D. (1981). *The Work Stres Connection: How To Cope With Job Burnout*. 86-87.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ying-Wen Liang (2012) “The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.24, No:2, 2012, 251-268
- Yusuf İnandı, Ayşe Sezin Büyükożkan, (2013). “The Effect of Organizational Citizenship Behaviours of Primary School Teachers on Their Burnout”, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol.13, No:3, 1545-1550
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.



DİZİN

-A-

Adaletviii, ix, 18, 29, 75
aidiyet..... 12, 15, 17, 18

-B-

Bankacılık Sektörü vi

-C-

Centilmenlik....ix, xi, 27, 44, 49, 51, 52,
53, 61

-D-

diğergamlıkvi, 40, 41, 44, 53, 56, 57,
64, 65, 67
duyarsızlaşma.vi, 5, 8, 9, 10, 13, 14, 19,
20, 21, 35, 36, 37, 38, 43, 47, 53, 54,
56, 59, 60, 63, 65, 66, 67
duygusal tükenme.vi, 4, 6, 8, 10, 13, 14,
19, 20, 21, 35, 36, 37, 38, 43, 47, 53,
56, 57, 59, 60, 61, 63, 65, 66, 67

-E-

Eşitlik teorisi 33

-M-

Maslach Modeli..... 11

-N-

Nezakat..... ix, xi, 26, 32, 44, 49, 51, 52,
53, 60

-Ö-

Örgütsel vatandaşlık davranışı .vi, 2, 24,
25, 56, 57, 59, 60, 62, 66, 73
Özgecilikix, 25

-P-

Pines modeli6

-T-

tükenmek4
tükenmişlikv, vi, 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9,
10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21,
35, 36, 37, 38, 40, 42, 43, 45, 47, 53,
54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63,
65, 66, 68, 69, 75, 76
Tükenmişlik kavramı.....4, 5, 14, 15
Tükenmişlik sendromu v, 12, 74

-V-

Vicdanlılık .ix, xi, 25, 32, 38, 44, 49, 51,
52, 53, 58
Vizyonix, 31