

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**BANKA ÇALIŞANLARINDA MESLEKİ
TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZAY ÇİL

İSTANBUL, 2018

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

GENEL İŞLETMECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**BANKA ÇALIŞANLARINDA MESLEKİ
TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZAY ÇİL

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin CAN

İSTANBUL, 2018

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Banka Çalışanlarında Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Öğrencinin Adı Soyadı: Özay ÇİL
Tez Savunma Tarihi: 09.01.2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Esin CAN
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Esin CAN

Üye
Doc. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI

Üye
Prof. Dr. Tunç BOZBURA

TEŞEKKÜR

Yüksek lisansıma başlayıp ondan aldığım ilk dersten sonra onunla çalışmaya karar verdiğim, yüksek lisans eğitimim süresince her konuda desteğini ve yardımını benden hiçbir zaman esirgemeyen ve hep yanımda olan, tez çalışmamda bana yol gösteren, sevgili, çok değerli hocam sayın Prof. Dr. Esin CAN’a çok teşekkür ederim.

Tanıştığımız ilk günden itibaren eğitimim ve gelişimim ile ilgili her zaman destekleyici ve teşvik edici olan, yüksek lisansa başlamamdaki en büyük faktör olan, yüksek lisansımın her aşamasında beni motive eden, kendisinin de akademik geçmişi olmasından ötürü yüksek lisansımın başından sonuna kadar benden bilgi ve birikimini esirgemeyip eli hep üzerimde olan, hayat arkadaşım, yol arkadaşım, ömür arkadaşım Uzm. Ecz. Meltem ÇİL’e çok teşekkür ederim.

Tezimi hazırlarken veri analizi kısmında benden bilgi birikimi ve desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşım, dostum Dr. Halil Erdem ÇOCUK’a çok teşekkür ederim.

Haberini aldığımız ilk günden beri hayata karşı ve buna bağlı olarak tezime karşı beni fazlasıyla motive eden, aramıza katılmasını dört gözle beklediğimiz kızıma çok teşekkür ederim.

Son olarak her zaman “Ne kadar teşekkür etsem azdır” klişesini onlar için kullandığım, hayatımın yol gösterenleri, ailem, sevgili annem, babam ve ablama çok teşekkür ederim.

ÖZET

BANKA ÇALIŞANLARINDA MESLEKİ TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Özay ÇİL

Genel İşletmecilik Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin Can

Ocak 2018, 50

Bu çalışmada banka çalışanlarında tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın evreni Artvin’de bulunan 8 kamu ve özel bankada çalışan 86 çalışandan oluşmaktadır. Çalışmada tüm evren kullanılmıştır. Geri dönüş sayısı 79 banka çalışanıdır. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, özgüven, hayat mutluluğu, örgütsel adalet ve demografik özellikleri ölçmeyi hedefleyen bir anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında Artvin’deki banka çalışanlarında tükenmişlik sendromu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek kuvvette ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Banka Çalışanı.

ABSTRACT

BURNOUT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR OF BANK EMPLOYEES

Özay Çil

Master Of Business Administration Programme

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Esin Can

January 2018, 50

In this study the relationship between job burnout and organizational citizenship behaviour among bank employees is examined. Population of this study consists of 8 bank employees working in Artvin 8 private or public bank sector and in the sample there are 86 employees working. 79 of the them sent the survey instrument back. The survey instrument is used to measure organizational citizenship behaviour, burnout, self-esteem, life satisfaction, organizational justice and demographic features. The relationship between organizational citizenship behavior and job burnout is evaluated by putting life satisfaction, self-esteem, organizational justice and similar factors into consideration. In the light of the findings obtained in this research and evaluations done, while a strong and negative correlation between burnout syndrome and organizational citizenship behaviour is determined.

Key words: Job burnout, organizational citizenship behavior, bank employee.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR	xi
SEMBOLLER	xii
1. GİRİŞ	1
2. KOnUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	5
2.1 TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	5
2.1.1 Tükenmişlik Tanımı	5
2.1.2 Tükenmişlik Kavramı ile İlişkili Tanımlar	6
2.1.2.1 Stres	6
2.1.2.2 İş doyumu	7
2.1.2.3 Duygusal tükenme	7
2.1.2.4 Duyarsızlaşma	8
2.1.2.5 Kişisel başarımlar eksikliği	8
2.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	8
2.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı	9
2.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	10
2.2.2.1 Yardımseverlik (<i>Altruism</i>)	10
2.2.2.2 Sivil erdem (<i>Civic virtue</i>)	10
2.2.2.3 Vicdanlılık (<i>Conscientiousness</i>)	11
2.2.2.4 Nezaket (<i>Courtesy</i>)	11
2.2.2.5 Sportmenlik (<i>Sportmanship</i>)	11
3. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	13
3.1 TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	13
3.1.1 Chernis Tükenmişlik Modeli	13
3.1.2 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	14
3.1.3 Pines Tükenmişlik Modeli	14
3.1.4 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	14
3.1.5 Meier Tükenmişlik Modeli	15

3.1.6 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	15
3.1.7 Maslach Tükenmişlik Modeli	17
3.2 TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN DEMOGRAFİK VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	19
3.2.1 Tükenmişliğe Neden Olan Bireysel Faktörler	19
3.2.1.1 Cinsiyet	20
3.2.1.2 Yaş	20
3.2.1.3 Medeni durum	21
3.2.1.4 Eğitim düzeyi	21
3.2.1.5 Kişisel özellikler	22
3.2.2 Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Faktörler	23
3.3 TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ.	24
3.3.1 Fiziksel Belirtiler	25
3.3.2 Ruhsal Belirtiler	25
3.3.3 Davranışsal Belirtiler	26
3.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	26
3.4.1 Örgüte Bağlılık	27
3.4.2 Bireyin Ruhsal Durumu	27
3.4.3 Kişilik Özellikleri	28
3.4.4 İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini	28
3.4.5 Örgütsel Adalet	29
3.4.6 İhtiyaçlar	29
3.4.7 İşin Özellikleri	30
3.4.8 Liderin Özellikleri	30
3.4.9 Kıdem ve Hiyerarşik Düzen	30
3.4.10 Örgütsel Vizyon	31
3.4.11 Kararlara Katılım	31
3.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI VE KATKILARI	31
4. ARAŞTIRMA	33
4.1 EVREN VE ÖRNEKLEM	33

4.2 VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ GELİŞTİRİLMESİ	33
4.2.1 Demografik Değişkenler ve Değişkenlerin Kategorileşmesi	33
4.3 VERİLERİN TOPLANMASI	36
4.4 VERİLERİN ANALİZİ	37
4.4.1 Problem Cümlesi	37
4.4.1.1 Alt problem cümleleri	37
4.5 BULGULAR	38
4.6 GENEL DEĞERLENDİRME	47
5. SONUÇ	48
KAYNAKÇA.....	51
EKLER	57
Ek 1 Anket	58

TABLÖLAR

Tablo 4.1: Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım	33
Tablo 4.2: Kıdem Yılı Değişkenine Göre Dağılım	34
Tablo 4.3: Medeni Hal Değişkenine Göre Dağılım	34
Tablo 4.4: Yaş Değişkenine Göre Dağılım	35
Tablo 4.5: Gelir Değişkenine Göre Dağılım	35
Tablo 4.6: Eğitim Değişkenine Göre Dağılım	36
Tablo 4.7: Banka Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasında Bir İlişki	38
Tablo 4.8: Tükenmişlik Ölçeğinin Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	39
Tablo 4.9: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	40
Tablo 4.10: Tükenmişlik Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	40
Tablo 4.11: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	41
Tablo 4.12: Tükenmişlik Ölçeğinin Eğitim Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	42
Tablo 4.13: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Eğitim Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	42
Tablo 4.14: Tükenmişlik Ölçeğinin Kıdem Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	43
Tablo 4.15: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Kıdem Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	44
Tablo 4.16: Tükenmişlik Ölçeğinin Yaşa Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	44
Tablo 4.17: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Yaşa Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	45
Tablo 4.18: Tükenmişlik Ölçeğinin Gelire Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	46
Tablo 4.19: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Gelire Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	46

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Chernis Tükenmişlik Modeli	13
---	----



KISALTMALAR

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı



SEMBOLLER

Yüzde işareti

: %



1. GİRİŞ

İnsanlar hayatlarının geniş bir kısmını işte ve işi ilgilendiren faaliyetlerle geçirirler. Dolayısıyla iş yaşamı insanlar için ekonomik yönünün yanı sıra kendini gerçekleştirme, potansiyelini dışa vurabilme, toplumda statü sahibi olma ve saygınlık kazanma gibi psikososyal ihtiyaçlar açısından da önemlidir (Soysal 2008).

Küreselleşen dünya, sürekli azalan pazar payı ve sürekli artan 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, davranışlar ve 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 1970li yıllarda tanımlanan; İngilizce’de “*job burnout*” ya da “*staff burnout*” olarak ifade edilen “tükenmişlik” (Freudenberger 1974, 1975), yapılan kestirimlere 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 (Leiter 2003).

Büyük kurumsal firmaların ciddi yatırımlarla geliştirmeyi hedeflediği kaliteli hizmet üretimi konusu çalışanlar bağlamında değerlendirildiğinde psikososyal ve fiziksel faktörlerden ayrı düşünülemez. 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.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi olarak tanımlanmış iş tanımlarının ötesinde, iş görenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri gönüllülük esasına dayanan fazladan davranış ve tutumlardır (McDonald 1993, Schnake ve Dumler (2003), Feather ve Rauter (2004)). Örneğın 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.

Bankacılık mesleğı, insanlarla yüz yüze çalışan ve işin doğası gereğı ekonomik zarara uğrama olasılığı yüksek olması sebebiyle çalışanların sıklıkla tükenmişlik yaşadığı; iş ve iş dışındaki yaşamlarının negatif yönde etkilendiğı stresli bir meslektir. Tükenmişlik konusu bütün meslekler açısından önemli ve önlem alınması gereken dikkate değer bir sorundur. Özellikle, ülkemizdeki banka çalışanlarının yoğun iş temposu ve ağır çalışma koşulları göz önüne alındığında çalışanların yaşayacağı tükenmişliğin derecesi bankacılık sektörü açısından önem taşımaktadır.

Tükenmişlikle baş etmek bazı bireysel ve örgütsel uygulamalarla mümkündür. Ama özellikle yönetici sıfatıyla çalışan kişilerin çalışanların tükenmişlik nedeniyle içinde bulunduğu çıkmazı erken fark etmesi ve bunun önlenmesi için gerekli çalışmaları başlatması tükenmişlikle ilgili sahip olduğu bilgi seviyelerine bağlıdır.

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 tezde işi gereğı insanlarla yüz yüze iletişim halinde olan bankacılık sektörü çalışanlarının mesleki stres, tükenmişlik düzeylerinin kişinin yaşı, kadın veya erkek

oluşu, medeni hali, öğretim seviyesi ve hizmet verdiği zaman gibi kişiyi ilgilendiren veriler açısından ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarındaki ilişki incelenecektir.

Bu amaçla doğrultusunda bu tezde iki yöntem kullanılmıştır. Tezin teorik kısmında ayrıntılı bir literatür taraması yapılarak farklı meslek gruplarında yapılmış çalışmalar ışığında tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ve bu kavramları daha iyi anlamamızı sağlayacak bazı tanımlar irdelenecektir. Tezin deneysel kısmında ise anket yöntemi kullanılarak Artvin ili Merkez ilçesinde bulunan özel ve kamu banka çalışanları arasında tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki belirlenmeye çalışılacaktır.



2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

2.1 TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Araştırmanın bu aşamasında tükenmişlik ile ilgili genel bilgilere değinilmektedir.

2.1.1 Tükenmişlik Tanımı

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında H. Freudenberger tarafından stresle ilgili yayınladığı çalışmada kullanılmıştır. Freudenberger tükenmişliği insanın içsel kaynakları üzerinde karşılıksız kalan istek ve arzular nedeniyle meydana gelen tükenme durumu, işte başarısız olma, yıpranma, enerji ve kuvvet kaybı olarak tanımlamıştır (Freudenberger 1974). Freudenberger tükenmişliğe bazı fizyolojik belirtilerin de eşlik edebileceğini belirtmiştir. Bunlardan en yaygın görülenleri migren, sindirim sistemi bozuklukları, uyku bozuklukları, panik atak ve ayrıca kronik yorgunluktur (Stenlund 2009).

Tükenmişlik ile ilgili literatürde en sık kullanılan tanımlama Maslach'a aittir. Maslach tükenmişliği, "işinin doğası gereği insanlarla frekansı yüksek bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalmış kişisel başarı hissi" şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Zimbardo (1982)). Yani Maslach'ın tanımına göre tükenmişlik üç ana bileşenden oluşmaktadır (Maslach ve Jackson (1981)). Daha anlaşılır olması açısından tükenmişlik dört ana evrede analiz edilebilir (Kaçmaz 2005).

Tükenmişliğin birinci evresinde (Şevk ve Coşku Evresi- *Enthusiasm*) kişi yüksek bir umuda ve enerjiye sahiptir. Mesleki beklentiler oldukça fazladır ve bu beklentilerin karşılanması için kişi işini her şeyin önüne koyar. Uykusuzluk, gergin çalışma ortamlarına adapte olmak için üstün gayret gösterir. Özel hayatına zaman ve enerji ayıramayışından çok fazla rahatsız olmaz.

Tükenmişliğin ikinci evresinde (Durağanlaşma Evresi-*Stagnation*) birinci aşamada kişinin gösterdiği olağanüstü uyum, istek ve umutta aşırı azalma durumu gündeme gelir. Kişi mesleğini uygularken karşılaştığı zorluklardan giderek artan bir şekilde rahatsız olmaya başlar. Bu konuları sorgulamaya ve daha fazla tölere etmemek için bahaneler bulmaya başlar.

Tükenmişliğin üçüncü evresinde (Engelleme – *Frustration*) kişinin işle ilgili amaçlarına bakış açısı tamamen değişmiştir. İnsanlara yardım ve hizmet etmenin; çalıştığı düzeni ve bu düzene ait negatif çalışma şartlarını değiştirmenin ne kadar sıkıntılı olduğu konusunda kendisini ikna etmiştir ve bu durumu düşünerek sürekli demotive olur. Abartılı bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada kişi önünde üç seçenek vardır. Bunlar; adaptif savunmalar (uyum sağlayıcı), maladaptif savunmalar (uyum

göstermeyen) ve tükenmişliği iletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Kayabaşı 2008).

Tükenmişliğin üçüncü evresinin (Umursamazlık – *Insouciance*) en belirgin özelliği kişinin işine ve kendisine karşı derin bir inançsızlık ve umutsuzluk duymasıdır. Kişi çok derin duygusal kopma yaşar. Mesleğini ekonomik ve sosyal zorunluluklar için sürdürmeye zorunlu hisseder fakat iş doyumunu söz konusu değildir. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi açısından sürekli sıkıntı ve baskı gördüğü; kendini geliştirmek ve yetiştirmek için herhangi bir motivasyon kaynağı bulamadığı bir alan halini alacaktır (Kayabaşı 2008).

2.1.2 Tükenmişlik Kavramı ile İlişkili Tanımlar

Bu bölümde tükenmişlik kavramına ilişkin tanımları ele alacağız.

2.1.2.1 Stres

Etimolojik olarak incelendiğinde Latince’de ve Fransızca kökenlidir. “*estricia*” veya “*estrece*” sözcüğü Yakın Çağı’nın başlarında felaket, bela, elem anlamında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise anlamı farklılaşmış eşyalara, kişilere, organa ya da bir ruhsal yapıya yönelik kullanılmaya başlanmıştır. Güç, baskı ve zor kullanıldığı diğer anlamlardır (Torun 1997).

Stres konusunda birçok önemli çalışması bulunan Hans Selye yaptığı çalışmalarda stresi “bireyin çeşitli çevresel baskıcı uyaranlara karşı gösterdiği genel bir tepki” olarak tanımlamıştır (Selye 1956).

Literatürdeki bir başka önemli stres tanımı ise Folkman ve Lazarus’a aittir. “Kişi-sosyal hayat ilişkilerinde, kişinin uyuncunu tehlikeye sokan ve varolan kaynakları zorlayan ya da aşan çevresel istekler” olarak tanımlanmıştır (Lazarus ve Folkman (1984)).

Yapılan bu çeşitli tanımlar ışığında stresin kişiyi negatif yönde zorlayan, uyum problemlerine neden olan bir kavram olduğu; baş edilebildiğindeyse kişiye motivasyon kaynağı olabilen bir durum olduğu yorumu yapılabilir. Ancak sürekli ve zorlayıcı stres

tükenmişliğe neden olmakta ve bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçları gözlenebilmektedir.

2.1.2.2 İş doyumu

Kişinin yaptığı işten ve işi ilgilendiren diğer bileşenlerden haz ve mutluluk olarak ifade edilebilir. İş doyumu, kişinin mesleğiyle ilgili sahip olduğu hisler ve verdiği tepkilerin toplamıdır. Bir kişinin mesleği ile ilgili onu memnun eden olumlu duygusal bir durumu sağlaması iş doyumunun bir diğer tanımıdır (Locke 1976, Koustelios 2001).

İş doyumu ile yaratıcılık arasında doğrudan bir bağlantı yoktur. Ancak tükenmişlik ile doğrudan ilişkilidir. İş doyumunda azalma tükenmişlik sürecini başlatan etmenlerden biridir (Ergin 1997).

2.1.2.3 Duygusal tükenme

Tükenmişlik sendromunun bireyle ilgili olan boyutudur. “Bireyin hisleriyle ilgili ve fizyolojik kaynaklarında azalma” şeklinde ifade edilmektedir (Budak ve Sürgevil (2005)).

Duygusal tükenme, tükenmişliğin ilk basamağı olarak kabul edilir ve birey açısından en önemli komponenttir. Duygusal tükenme daha genel bir çizgiyle mesleki stres ile ilişkilendirilir. Ağır bir iş mesaisi içinde bulunan birey işle ilgili talepler karşısında kendisini sürekli baskı altında hissetmekte ve kendini zorlamaktadır. Duygusal tükenme bu zorlayıcı şartlara karşı oluşan bireysel bir tepkidir.

2.1.2.4 Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişi ile iş yerindeki diğer çalışanlar arasındaki boyutuyla ilgilidir. Bu kavram çalışanlar arası ilişkileri etkilediği için örgüt açısından önem arzeder. Duyarsızlaşma, kişinin çalışma hayatında ilişki içerisinde olduğu iş arkadaşlarına karşı takındığı olumsuz tavırlar ve yaptığı işe karşı tepkisizleşmeyi ifade eder (Maslach 2001).

Duyarsızlaşmanı gerçekleştirdiği çalışmada birlikte çalıştığı insanların yaşamlarında olması gerekenden çok yer kapladığı algısı oluşur (Wright ve Bonett (1995)). Duyarsızlaşan

alıřan, hizmet verdiđi kiřilerin verdiđi hizmete dair ikileme dūřmelerine neden olacak hal ve tavır içerisindedir. İnsanlara karřı kūümseyici bir ũslup kullanır ve hizmet sunduđu kiřilerle arasına belirgin bir mesafe koyar (Leiter ve Maslach (1988), Maslach 2001, Ŭngűren 2010).

2.1.2.5 Kişisel başarım eksikliği

Kiřisel bařarım eksikliđi, “kiřinin kendisini iřiyle ilgili konularda sűrekli negatif deđerlendirmesi” řeklinde ifade edilebilir. Kiřisel bařarım eksikliđi tűkenmiřliđin bir diđer bireysel boyutundandır. Kiřinin çalıřtıđı iřte kendini yetersiz bulması bunun devamında da verimsiz bulması kiřisel bařarım eksikliđinin en belirgin duygu durumudur. Kiři kendi bařarisının daima yetersiz olduđunu dūřűnűr ve kendi motivasyonunu negatif yűnde pekiřtirir.

Kiřisel bařarım eksikliđi hisseden çalıřanların çalıřtıđı kiřilere ve çalıřtıđı űrgűte faydalı olamadıkları konusunda giderek artan bir endiřeye kapılırlar (Maslach ve Goldberg (1998), Maslach 2001). Kendilerini sűrekli negatif yűnde pekiřtirmelerinin nihai sonucu olarak da mesleđinde ve mesleđi nedeniyle yűz yűze geldiđi kiřilerle olan iliřkilerinde bařarısız olurlar. Kiřisel bařarım eksikliđi yařayan çalıřanların yeterlilik duygularında azalma sonucu ilerleme kaydedemedikleri gibi gerileme yařarlar ve bu durum kiřilerin kendilerini suçlu hissetmesine neden olmaktadır.

2.2 ŐRGŬTSEL VATANDAşLIK DAVRANIşI KAVRAMI

Őrgűtsel vatandaşlık davranıřı kavramını bu bűlűmde detaylarıyla ele almak fazlasıyla faydalı olacaktır.

2.2.1 Őrgűtsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı

Őrgűtleri oluřturan bireylerin benzer hedefler için yan yana gelerek uyumlu bir řekilde çalıřmaları bu űrgűtlerin hedeflerine ulařması için oldukça önemlidir. Bu bireylerin çalıřma ortamı kořulları, bireysel özellikleri ve psikolojileri sűz konusu bu uyum için

önem arz eder. Bu bireylerin çalışma ortamlarında üzerine düşen görevleri benimseme ve yapma konusunda gerekli performansı göstermeleri gerekir.

Örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılan davranış biçiminde kişilerin üzerine düşen görevleri yerine getirme konusunda fazladan çaba ve çalışma göstermeleri söz konusudur. Bu davranış biçimi zorunlu olmayan fakat örgütsel fayda sağlayan davranışlardır (Çınar, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), önceden belirli sınırlarla belirlenmiş resmi iş taleplerinin ötesinde, çalışanların çalıştıkları örgüte fayda sağlamak için kendi rızalarıyla yaptıkları davranışlar olarak tanımlanabilir (McDonald 1993, Schnake ve Dumler (2003))

Bu kavram gönüllülük esasına dayanan bireysel davranışlar bütünüdür. Örgüt ortamına pozitif katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. (Lievens ve Ansell (2004)). Aynı zamanda, literatürde bireyin bu davranışlarında kişinin kendi rızasının esas olduğunun altını çizmek için ÖVD bağlamsal performans (Goodman ve Svyantek (1999)) ya da sosyal örgüt davranışı (Finkelstein ve Penner (2004)) olarak ifade edilmektedir.

İşe gelemeyen iş arkadaşına yardımcı olma, iş tanımı içerisinde olmadığı halde örgüt açısından önemli olduğu için bazı görevleri yapmaya gönüllü olma, zorunlu olmadığı halde işe yeni başlayan çalışanların sosyalleşmelerine ve oryantasyonlarına yardım etme, diğer mesai arkadaşlarına destek olma, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, yasal olarak gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanları önceden haber verme gibi davranışlar, literatürde ÖVD olarak tanımlanmış bazı davranışlardır (Kelloway ve diğ. (2002)).

Bireyin gönüllülük esasıyla sergilediği bu davranışlar örgüt yöneticileri tarafından olumlu değerlendirilip ödüllendirilebilirken bireyde herhangi bir ödül beklentisi yoktur.

Bu durum herhangi bir ödöl beklentisi taşımadığı için bireyin bu tavırları sergilemedeki başarısızlığı da herhangi bir cezai müeyyide gerektirmez (William ve diğ. (2002)).

ÖVD örgütsel verimliliğin artırılmasında oldukça önemli olduğu için son yıllarda insan kaynakları yönetimi bu konu üzerine daha sık eğilmeye başlamıştır. Örgüt verimliliği ve iş kalitesini artırmak için çalışan bireyleri ÖVD'na iten güdüleyici nedenlerin anlaşılması zorunluluğu gündeme gelmiştir (Podsakoff ve MacKenzie (1997)).

2.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD ile ilgili araştırmalarda genellikle Denis Organ'ın (1988), beş boyuttan oluşan tanımlamasından yararlanılmıştır. Bu beş boyut: 1. Yardımseverlik (*Altruism*), 2. Sivil Erdem (*Civic Virtue*), 3. Vicdanlılık (*Conscientiousness*), 4. Nezaket (*Courtesy*) ve 5. Sportmenlik (*Sportmanship*) biçiminde sıralanabilir (Allison ve diğ. (2001), Lievens ve Anseel (2004), Ölçüm ve Çetin (2004)). ÖVD'nin her bir kapsamı, farklı yollardan örgüte yarar sağlar (Deluga 1994).

2.2.2.1 Yardımseverlik (*Altruism*)

Yeni işe başlayan bir çalışanın uyum sürecine yardımcı olma ve uygun zamanlarda çalışma arkadaşlarının iş yükünü hafifletme ve gönüllü olarak katkıda bulunmayı içeren davranışlardır. En sık tekrarlanan örgütsel vatandaşlık davranışlardan biridir (Smith ve diğ. (1983)).

2.2.2.2 Sivil erdem (*Civic virtue*)

Örgütsel erdem olarak da adlandırılır. Örgütün işleyişiyle, yönetimiyle ilgili konularına etkili bir şekilde katkıda bulunma olarak tanımlanabilir. İyi bir örgüt vatandaşı çalıştığı örgütle alakalı bütün konulara dâhil olur ve inovatif fikirler geliştirmeye yönelir. Örgütün karşılaşacağı olası tehdit ve fırsatlar bakımından vijilant olur. Toplantılara ve tartışmalara sürekli ve etkin bir şekilde katılır, kurumu ilgilendiren değişimleri yakından takip eder ve yenilikleri hemen benimser. Örgüt yararına olduğunu düşündüğü yeni öğrendiği bilgileri bu tartışma ve toplantıların gündemine taşır ve bunu yapmaktan haz duyar (Çınar 2000).

2.2.2.3 Vicdanlılık (*Conscientiousness*)

Yazılı veya yazılı olmayan örgüt kurallarını, iç tüzüklerini çalışan bireyin kabullenmesi ve bunları içselleştirmesidir. Herhangi denetleyici unsur yokluğunda dahi bu düzenlemelere uymasdır (Podsakoff ve diğ. (2000)).

Sivil erdem kavramı değerlendirildiğinde aslında örgüt kural ve düzenlemelere çalışanların uyması zorunlu olmasına rağmen bu davranış ÖVD kavramı altında incelenir. Çünkü bu kuralların varlığına rağmen tüm çalışanlar bu kurallara uymayabilir. Denetleyici unsur yokluğunda bile bu düzenlemelere uyunc gösteren bireyler “iyi vatandaşlar” olarak nitelendirilir (Podsakoff ve diğ. (2000)).

2.2.2.4 Nezaket (*Courtesy*)

ÖVD’nin bu boyutu örgütteki kişiler arası iletişimle bağıntılıdır. Çalışanlar arasında olması olası sorunların çözümüne karşı tedbirler almak ve onların bu konulardan negatif yönde etkilenmesini engellemek adına onlara açıklamalar yapmaya yönelik davranışlar sergilemeleri nezaket olarak tanımlanır (Organ 1988).

Örgüt içi sürekli iletişim halinde olan ekip arkadaşlarının çalıştıkları konularla ilgili iletişim halinde olmaları ve birbirlerini güncellemeleri bilgi paylaşımında bulunmaları veya birbirlerinden fikir alışverişinde bulunmaları örnek olarak verilebilir (Kamer 2001).

2.2.2.5 Sportmenlik (*Sportmanship*)

Bu davranış çalışanların örgüt huzurunu bozacak davranışlardan ve sürekli yakınmalardan kaçınmaları ve hoşgörülü olmalarını ifade etmektedir (Organ 2000).

Her çalışan mutlaka işte istenmeyen ve hoş olmayan durumlarla karşılaşabilir. Bu kaçınılmaz olayları uyumsuzca şikâyet ederek süreci uzatmak yerine gönüllü bir şekilde hoş görme davranışları sportmenlik davranışı kapsamına girer (Organ 1990).

Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise sadece negatif koşular altında şikâyet etmemek değil aynı zamanda işlerin ters gittiği süreçlerde de pozitif bir tavır takınma, ekibin çıkarları için kendi bireysel kazançlarından feragat edebilme gibi davranışları sportmenlik başlığı altında incelemişlerdir.



3. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

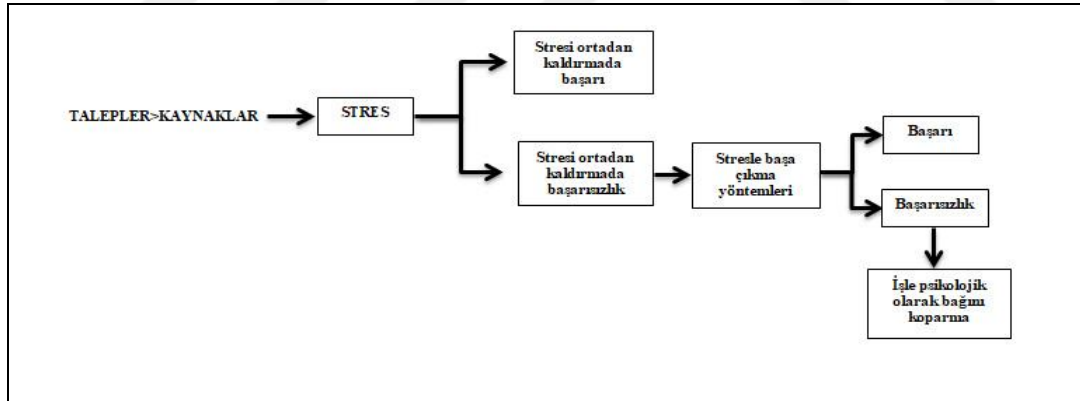
Tükenmişlik farklı araştırmacılar tarafından farklı parametrelerle değerlendirilmiştir. Dolayısıyla farklı sınıflandırmalarla literatürde farklı tükenmişlik modelleri ortaya çıkmıştır. Temel tükenmişlik modelleri ve bu modellerin gelişim süreçleri şöyledir:

3.1.1. Chernis tükenmişlik modeli

Bu modele göre tükenmişlik, “kontrol altına alınamayan stres” olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik, stresli durumlarla mücadele etmenin bir yolu olarak tanımlanabilir. Bu modele göre tükenmişlik stres ile başlar. Psikolojik geri çekilme ve baş etme davranışları ile sona eren bir süreçtir.

Bu modele göre çalışanlar öncelikle sürekli maruz kaldıkları stresle başa çıkma ve stres kaynağını yok etme eğilimindedir. Eğer söz konusu stres kaynağında veya şiddetinde herhangi bir değişiklik olmaması durumunda geri çekilme eğilimi göstermektedirler (Chernis 1981).

Şekil 2.1: Chernis tükenmişlik modeli (Sürgevil 2006)



3.1.2 Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli

Edelwich ve Brodsky’a göre tükenmişlik, iş hayatının başlangıç evresinde görülür. Kişi başladığı işe dair büyük beklenti ve umut doludur. Bu beklentilerin karşılanmaması neticesinde tükenmişlik meydana gelir. Bu modele göre tükenmişlik ardışık dört

aşamadan oluşur. Birinci aşama heves ve şevk aşamasıdır. Kişi işini hayatının merkezine koymuştur ve işiyle ilgili olağanüstü bir çaba ve enerji harcamaktadır. Bu modele göre işe başlarken duyduğu hevesin ilerleyen zamanlarda azalması tükenmişliğe atılan ilk adımdır. Bu adımdan sonra ikinci evre olan durgunluk evresi başlar. Çalışan birey işiyle ilgili her gün yeni hayal kırıklıkları ve motivasyon eksiklikleri yaşar. Engellenme adı verilen üçüncü aşamada ise birey başarılı olma çabasının yetersiz kaldığı ve engellendiği duygusunu yaşar. Dördüncü aşama üçüncü aşamaya savunma olarak gelişen aşamadır. Duygusuzlaşma adı verilen dördüncü aşamada birey ilgisiz ve boşvermiş bir tavır takınarak kendini engellenmişlik duygusunun tahribatına karşı koruma altına alır (Edelwich ve Brodsky (1980)).

3.1.3 Pines tükenmişlik modeli

Bu modele göre tükenmişliğin ana sebebi iş ortamında sık frekanslarla maruz kalınan duygusal baskıdır. Bu tükenmişlik modeline göre, tükenmişliğin ortaya çıkma nedeni çalışanın iş yerinde maruz kaldığı olumlu unsurlar ile engelleyici unsurlar arasındaki dengenin bozulmasıdır (Pines 1988).

3.1.4 Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli

Bu tükenmişlik tanımına göre ‘sürekli maruz kalınan duygusal strese verilen ve üç komponentten oluşan bir reaksiyondur. Bu komponentler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, üretkenlikte düşüş ve çalıştığı ve/veya hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşma’dır.

Bu yaklaşıma göre hem bireyle ilgili kişisel özellikler hem de örgütün bulunduğu sosyal çevre tükenmenin algılanışına ve bireyse yarattığı cevaba etki eder. Bu yaklaşıma göre tükenmişlik dört temel aşamadan oluşur: Birinci aşama durumun strese olan iletkenliğini ifade eder. Yani bireyin işle ilgili yetenekleri örgütün talepleriyle uyumlayabilir ya da tam tersi bireyin istek ve ihtiyaçları örgüt tarafından karşılanmayabilir. İkinci aşama bireyin hissettiği stres düzeyini içerir. Üçüncü aşama bireye stres uyaranına karşı verilen cevaptan oluşur ve dördüncü aşama stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarıdır (Perlman ve Hartman (1982)).

Bu model hem kişisel hem çevresel faktörleri değerlendirmesi nedeniyle diğer bahsedilen modellere göre biraz daha kapsamlı bir modeldir.

3.1.5 Meier tükenmişlik modeli

Meier'e göre tükenmişlik "bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yetkinliğin az olmasından dolayı, mükafatta azalma ve büyük ceza beklentisi" olarak tanımlanmaktadır (Meier 1983).

Meier tükenmişlik modelinin dört boyutu vardır. İlk aşama bireyin işle ilgili karşılanmasını açıkça talep ettiği ya da saklı tuttuğu pekiştirme beklentileridir. İkinci boyut bir takım davranışların arkasından gelişen sonuç beklentileridir. Üçüncü boyut kişinin bir konu ya da problem hakkında çözüm 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 boyuttur (Meier 1983).

3.1.6 Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli

Bu tükenmişlik modelinde Erikson'un kişilik gelişim kuramı temel alınarak tükenmenin ileri yaşlarda da ortaya çıkabilecek bir durum olduğu ifade edilmektedir (Suran ve Sheriden 1984).

Bu modelin aşamaları şöyledir: Birinci basamak olan benlik, rol çatışması aşaması orta öğretimin sonunda ve üniversitenin ilk yıllarında oluşmaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin bu zaman diliminde oluştuğu öngörülerek meslek seçimi ve iş hayatıyla ilgili hedeflerin belirlenmesi üzerinde yoğunlaşılacak dönemdir. Bu basamaktaki temel soru "nasıl bir profesyonel olacağım" sorusudur. Kişi bu çatışmaları yaşadığı sırada yakın çevresi, ailesi, yaşlıları ve ebeveynleri yol gösterici olur. Bu aşamanın birey açısından başarısız olması durumunda birey meslek yaşamında bir rol kargaşası yaşayacağı kabul edilir. Bu da bu modele ait tükenmişliğin ilk adımıdır.

İkinci basamak; yeterlilik, yetersizlik aşamasıdır. Bireyin hem kimlik edinme süreci hem de sosyal yaşamının başarılı bir şekilde bütünleşmesi sonucu iş becerileri gelişmiş,

kalifiye ve deneyimli bir kariyer ortaya çıkar. Bu süreçte birey deneyimleri ile becerilerini geliştirerek hareket alanını genişletir ve profesyonel kimliği kazanır. Bu aşamanın temel sorusu ise “mesleğimde ne kadar başarılıyım” sorusudur. Çalışan kişi bu soruyu cevaplamak için kendini benzer pozisyonlarda çalışan diğer kişilerle karşılaştırır. Meslekle ilgili katı beklentileri olan ya da bu karşılaştırmalar sonucu hayal kırıklığına uğrayan bireyin tükenmişlik yaşama ihtimali olabilir.

Üçüncü basamak; verimlilik, durgunluk basamağıdır. Çıraklık dönemi tamamlanıp ustalık sürecinin başladığı evredir. Otuzlu yaşlar ile başlar. Kişi çalıştığı işle ilgili yetkin ve oldukça üretken durumdadır. Ancak profesyonelin ilgi ve becerilerini doğru hedefe odaklayamaması sonucu kişide amaçsızlık duygusu oluşmasına neden olur. Kişi bir çıkış yolu bulamaz ve tükenmişlik duygusunun yaşanması gündeme gelir. Verimlilik ise üretken olmayı, çalışanın kendisini işinde doğru ifade edebilmesini ve bunu sürdürebilmeyi özümseme sürecidir.

Dördüncü basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı basamağıdır. Bu basamakta üçüncü basamaktaki süreç yaşanmaya devam eder. Birey kendini bugünkü noktaya getiren nedenler üzerine düşünür ve bu nedenleri sorgular. Otuzlu yaşlardan sonra ortaya çıkan ve orta ve ileri kırklı yaşlara kadar devam eden bu süreçte bireyin işle ilgili tatmin duygusunda azalma ve hayal kırıklığı duyguları söz konusudur. Bu duygular kişide mesleki yaşamında olmak istediği kişi ve başarı tanımlamalarını yeniden keşfetmesi için itici bir güç oluşturur. Bu keşfetme sürecine yeniden oluşturma denir. Kişi yeniden oluşturma aşamasını tercih etmemesi durumunda ise bireyde tükenmişlik sendromu kaçınılmaz hale gelir. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir.

3.1.7 Maslach tükenmişlik modeli

Maslach tükenmişlik konusunu literatüre ilk kazandıran araştırmacı olmamasına rağmen konuya büyük katkılar sağlamıştır. Tükenmişlik ile ilgili yaptığı çalışmaları "*Burnout: The Cost of Caring* " adlı bir eserde toplamıştır.

Maslach aynı zamanda 1986'da Jackson'la birlikte tükenmişlik kavramı ile ilgili yaptığı bu araştırmada veri toplama aracı olarak günümüzde de sıklıkla kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni (*Maslach Burnout Inventory*) geliştirmiştir (Maslach 1982).

Maslach modeline göre tükenmişlik; "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme sendromu" şeklinde tanımlanır (Maslach 1982).

Bu modelin ilk aşaması *duygusal tükenme (emotional exhaustion)* aşamasıdır. Duygusal tükenme, özellikle yoğun yüz yüze ilişkiler ve çalışma temposuna sahip meslek çalışanlarında görülür. Çalışan bu aşamada duygusal ve fiziksel kaynaklarını sürekli tüketen şiddetli bir strese maruz kalmaktadır (Maslach ve diğ. (2001), Wright ve Bonett (1997)). Duygusal ve fiziksel kaynaklardaki bu hızlı azalış nedeniyle bu boyut tükenmişliğin en açık olarak gözlemlenebildiği boyuttur.

Bu tükenmişlik modeline göre tükenen kişiler kişisel stres cevapları geliştirirler. Örgütün taleplerinin yarattığı strese verilen ilk tepki olarak duygusal ve fiziksel açıdan aşırı yüklenme ve zorlanma hissi yaşarlar (Maslach ve Leiter (1997)). Bireyin işi dolayısıyla ilişki içerisinde olduğu kişilerin isteklerini karşılama konusunda kendisini yetkin hissetmemesi stresin şiddetini artırır ve bu duruma cevap olarak da kişide duygusal tükenme yaşanmaktadır.

Duygusal olarak tükenen çalışan, hizmet verdiği kişilere karşı daha önceki kadar başarılı olamadığını düşünür ve işle ilgili engellenmişlik duygusu yaşar. Bu duygular neticesinde birey için her gün işe gitme abartılı bir endişe nedeni haline gelir (Leiter ve Maslach (1988), Maslach ve diğ. (2001), Friesen ve Sarros (1989), Sweeney ve Summers (2002), Singh ve diğ. (1994)).

Duygusal tükenme, örgütün yoğun taleplerine cevap veremeyen ve bu talepler karşısında ezilen kişilerde meydana gelen bir savunma yanıtıdır (Işıkkhan 2004).

Bu modelin ikinci aşaması *duyarsızlaşma (depersonalization, dehumanization)* olarak adlandırılır. “Hizmet edilenlere karşı sert, soğuk, tepkisiz ve daha da kötüsü insanlığa yakışmayan bir tarzda negatif bir davranış sergilenmesi” şeklinde tanımlanır. Kişinin işine karşı duyduğu mükemmeliyetçi yaklaşımda önemli bir azalma söz konusudur (Ergin 1996). Bu boyut bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı umursamaz, duygusuz ve çoğu zaman da tepkisiz tutum ve davranışlar sergilemesi ile karakterizedir (Leiter ve Maslach (1988), Maslach ve diğ. (2001), Kaçmaz 2005).

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin örgütü yakından ilgilendiren kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil 2005). Duyarsızlaşma miktarı kişiden kişiye göre değişebilmekle birlikte çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bu tepkilerin bir başka şekli ise kişinin kendini diğer insanların sorunlarını çözmede yetersiz hissetmesi duygusu nedeniyle kendini pasifize etmesi şeklinde olabilir.

Tüm bu duyguların baskısı altında duyarsızlaşmış kişi üzerindeki psikolojik yükü hafifletmek için çözüm yolları üretme arayışına girer. İlişki içerisinde olduğu kişilerle olan ilişkilerini asgari düzeye indirmek ve onlarla arasına mesafe koymak bu çözümlerden bazılarıdır. Duyarsızlaşma aşamasındaki kişi; insanlar hakkında negatif ön yargılara kapılarak onlardan sadece zarar göreceğini ve üzerindeki yükün daha da artacağını düşünmektedir (Güllüce 2006).

Bu modelin üçüncü ve son basamağı ise *bireysel başarıda azalma duygusu (low personal accomplishment)* aşamasıdır. Tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu ifade eder. Kişisel başarıda düşme hissi, kişinin kendisini sürekli ve negatif eleştirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Maslach 2003). Bu boyut, bazen duygusal tükenmenin, bazen duyarsızlaşmanın, bazen de her ikisinin birleşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Leiter (1997), Maslach ve Jackson (1981), Maslach ve diğ. (2001)).

Bu boyutta bireyin kendisine ilişkin değerlendirmeleri sürekli negatif yöndedir ve bu eğilim kişinin motivasyonuna olumsuz katkıda bulunur. Bununla birlikte işle ilgili müdahil olması gereken konularda genellikle kendini yetersiz hisseder ve başarısızlık duygusuna kapılır. Böylece kişi harcadığı çabaya rağmen hiç yol kat edemediğini ve bu

abaların boşa gittiğini düşünür. Yerinde sayma ve suçluluk duygusu hissetmesi nedeniyle iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli adımları atmaktan kendini uzaklaştırır (Seligman 1990, Leiter ve Maslach (1988), Maslach ve diğ. (2001), Singh ve diğ. (1994)). Kişinin kendini sürekli olumsuz değerlendirme eğiliminde olması hem kişisel iş başarıyı hem de örgütsel başarıyı etkiler. Bazı araştırmacılara göre bu aşama tükenmişliğin bir boyutu olarak değil bir neticesi olarak değerlendirilir.

3.2 TüKENMİşLİĞE NEDEN OLAN DEMOGRAFİK VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Tükenmişliğe neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Ülkemizde ve dünyada yapılan çalışmalar bu faktörlerin yalnız kişisel özelliklerle ilgili olmadığını kişinin maruz kaldığı işle ilgili olan örgütsel faktörlerin de tükenmişliğe katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenle tükenmişliğin nedenleri kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ayrı başlıkta incelenecektir.

3.2.1 Tükenmişliğe Neden Olan Bireysel Faktörler

İnsan biyolojik, psikolojik ve sosyal bir varlıktır. Bu üç unsur tükenmişliğe farklı yollardan etki etmektedir. Tüm insanların tükenmişlik tecrbe etme ihtimalinin var olduğu kabulüne rağmen, bazı kişisel özelliklere sahip bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimalinin diğerlerine oranla daha çok olduğu bilinmektedir.

Bu özelliklerden bazıları, davranışlarının sonuç ve sorumluluğunu alamama, işle ilgili yetkinlik ya da beceriden yoksun olma, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma, işle ilgili reel hayatla uyuşmayan beklenti düzeyine sahip olma gibi bir takım bireyin kişisel özelliklerdir.

Bunların yanında yapılan araştırmalarda, bireyin yaş, öğrenim düzeyi, erkek veya kadın oluşu, kişisel denetim merkezi, evli veya bekar oluşu, çocuğu olup olmaması, deneyim, işe bağımlılık gibi faktörler de bireysel faktörler arasında sayılmaktadır. İşle ilgili motivasyon, işe odaklanma, farklı koşullar altında sergilenen performans yine bireysel özelliklerdendir. İş dışı sosyal yaşamda maruz kalınan stresler, iş doyumunu, çevresel destekler, iş yerinde yöneticilerinden görülen yardım, duygusal dengelilik gibi faktörler

de mesleki tükenmeyle ilişkilendirilmiş bireysel faktörlerdendir. Başarılı olamama korkusu, özel hayatına yeterince vakit ayıramama ve çok çalışma, ekonomik beklentilerin karşılıksız kalması, iş gereği sosyal çevrenin daralması, kendi değer yargılarından ödün vermek zorunda kalma (Işıksan 2004) gibi bireysel etkenler tükenmişliğin diğer nedenleri olarak sıralanabilir.

Bu tez çalışması ve farklı meslek gruplarında yapılmış diğer çalışmalara bakıldığında tükenmişliğe etki ettiği düşünülen ve sıklıkla kullanılan bazı bireysel özellikleri ve tükenmişlikle olan ilişkileri şöyle açıklanabilir:

3.2.1.1 Cinsiyet

Tükenmişlik ve cinsiyet ilişkisi üzerine birçok çalışma vardır. Bu araştırmalara göre araştırmacıların bir kısmı kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadığını (Maslach ve Jackson (1981), Cordes ve Dougherty (1999), Ergin 1993, Ergin 1995, Buick ve Thomas (2001), Maslach ve diğ. (2001), Budak ve Sürgevil (2005), Etzion ve Pines (1986)), bir kısmı ise erkeklerin daha fazla tükenme yaşadığını (Maslach ve Jackson (1981)) ortaya koymaktadır. Cinsiyetler arası farkları ön plana çıkaran nitelikteki işlerde tükenmişlik düzeyleri arasında cinsiyetler arası farklılıklar görülebilir. Örneğin fiziksel dayanıklılık ve güç gerektiren işlerde kadınların erkeklere göre daha çok tükenmişlik yaşaması örnek olarak verilebilir. Yani tükenmişliğe etki eden cinsiyet faktörü konusunda literatürde bir fikir birliği yoktur.

3.2.1.2 Yaş

Tükenmişlik araştırmalarında en çok çalışılan demografik değişkenlerden bir diğeri de yaş faktörüdür. Tükenmişlik ve yaş ilişkisi ile ilgili çalışmalarda genç meslektaşların, mesleğin ilk yıllarında meslekle ilgili gerçeğe uyuşmayan yüksek beklentiler nedeniyle daha fazla tükendiği bulunmuştur (Cordes ve Dougherty (1993), Ergin 1993, Ergin 1995, İzgar 2000, Maslach ve diğ. (2001)).

Maslach'ın ve Cherniss'in tükenmişlik modeli de yaş faktörü ile ilgili benzer sonuçları ortaya koymaktadır. Erken yaşlarda çalışma hayatına başlayan çalışanlar tükenmişlikle savaşımında eksik ve tecrübesizdir. Orta ve ileri yaşlardaki çalışanlar ise, tükenmişlikle mücadelede tecrübe sahibi olmalarından dolayı daha başarılı ve dirençlidir.

Dolayısıyla yaşı çalışanların genç çalışanlara oranla daha az tükenmişlik yaşamaları beklenen sonuçtur.

3.2.1.3 Medeni durum

Farklı meslek gruplarında yapılan çalışmalarda incelenen bir diğer demografik özellik medeni durum değişkeninin tükenmişlik üzerinde etkili olup olmadığıdır. Literatürde medeni durumun tükenmişliğe etkisi ile ilgili de fikir birliği bulunmamaktadır (Maslach 1982, Sürgevil 2007). Bekar ve boşanmış kişilerle, evli ve çocuk sahibi olmayan bireylerin daha çok duygusal tükenmişlik yaşadığını ortaya koyan çalışmaların (Cordes ve Dougherty (1993), Torun 1997, Maslach ve Jackson (1981), Maslach ve diğ. (2001)) yanı sıra tam tersi görüşü savunan ya da evli ya da bekar olmanın tükenmişliğe herhangi bir katkıda bulunmadığını belirten çalışmalar da vardır (Özben ve Argun (2005), Basım ve Şeşen (2006), Arabacı ve Akar (2010)).

Evliliklerin ve aile kurumunun kişiyi daha sağduyulu ve duygusal yönden daha kuvvetli yapması nedeniyle aile sahibi kişilerin tükenmişliğe daha dayanıklı olmalarını beklemek olağan bir sonuçtur. Aile sorumluluğu, eş ve çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha olgun ve tecrübeli yapacağından işteki duygusal baskılarla mücadele daha kolay olacaktır. Evlilikle birlikte üstlenilen sorumluluklar bireyin iş güvenliği, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atmasını sağlayacaktır.

3.2.1.4 Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalarda bir diğer önemli değişkendir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmişlik seviyeleri de yükselmektedir (Maslach ve diğ. (2001)).

Eğitim düzeyi arttıkça işle ilgili bireyin potansiyeli, yetkinliği artacağından tükenmişlikle savaşmada başarılı olma yüzdesinin artacağı ve dolayısıyla aralarında ters bir ilişki olacağı tahminlerine rağmen sonuçlar göstermektedir ki eğitim kademesi arttıkça tükenmişlik de artmaktadır. (Maslach ve diğ. (2001), Arı ve Bal (2008), Sürgevil 2006).

Bu şaşırtıcı sonuç eğitim seviyesi yüksek bireylerin işle ilgili daha yüksek beklentiler içine girmeleri ve bu beklentilerin karşılanmaması nedeniyle daha çok tükenmişlik yaşamaları şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek bireylerde yüksek olan ve karşılıksız kalan talepler zamanla düş kırıklıklarına sebep olabilmektedir (Jackson ve diğ. (1987), Maslach ve diğ. (2001), Süregevil 2006, Arı ve Bal (2008)).

3.2.1.5 Kişisel özellikler

Bireyleri birbirinden ayırt eden ve bireylere has davranış şekillerine kişisel özellikler denir. Kişisel özellikler ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

Kişilik özelliklerin açıklanmasında kullanılan boyutsal modellerin en önemlilerinden olan Costa ve McCrae'nin "Beş Faktörlü Kişilik Kuramı (*The Big Five Factor*)"dır. Bu kurama göre bireyler arası farklılıkları ortaya koyacak bir sınıflandırma yapmak mümkündür. Bu sınıflandırma kişilik değerlendirmelerinde sıklıkla başvurulmuş bir sınıflandırmadır. Beş faktörlü kişilik kuramına göre boyutlar; dışadönüklük (*extroversion*), uyumluluk (*agreeableness*), sorumluluk (*conscientiousness*), açıklık (*openness*) ve duygusal istikrar (*emotional stability*)'dır (Zel 2001).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise dikkatlilik, çalışkanlık ve dışadönüklük kişisel özelliklerine sahip öğretmenlerin nevroitiklik düzeylerinin daha düşük olduğu ve başarmaya daha güçlü güdülendikleri dolayısıyla daha az tükenmişlik yaşadıkları sonucu elde edilmiştir (Kokkinos 2007).

Tükenmişlik duygusuna etki edeceği düşünülen bir diğer önemli kişilik özelliği ise öz-yeterlilik kavramıdır. Bu kavrama göre kişi kendine güvenir ve karşılaştığı sorunlara karşı çözüm üretebilme yeteneğini kendinde görür. Kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme potansiyeline sahiptir. Bu kavramla tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada bu duyguyu hissedenden kişilerin daha az tükenme ve duyarsızlaşma yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır (Evers 2002).

Özellikle teknik becerilerden ziyade insanlarla yüz yüze ilişkilerin daha yoğun yaşandığı mesleklerde bireyin kişilik özellikleri tükenmişlik konusunda daha önem arz etmektedir. Böyle sektörlerde çalışan bireylerin kişilik özellikleri iyi donanımlı olmalıdır.

3.2.2 Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Faktörler

Literatürde tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde problemin kişisel nedenli kaynakları yanında içinde bulunduğu ve her gün maruz kaldığı ortamla ilgili durumsal kaynakları da söz konusudur. İşe ilişkin baskı unsurlarının ve parçası olduğu örgütsel yapının incelenmesi sonucu tükenmişliğin nedenlerinin tespitine ilişkin önemli bulgular elde edilir (Budak ve Sürgevil (2005), Sürgevil 2005, Leiter ve Maslach (1988)) .

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen tükenmenin örgütsel nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Çam 1991, Tümkiye 1996, Torun 1997, Sürgevil 2006):

- a. kişinin çalıştığı işin fiziksel özellikleri,
- b. örgütsel işleyişteki aksamalar ve yetersi kalifiye olmayan personel
- c. çalışılan kurumun tipi,
- d. işin yüksek performans ve uzun çalışma saatleri gerektirmesi,
- e. kurumun fiziksel özellikleri,
- f. yetersiz araç ve donanım,
- g. örgütün havası, ortamı ve fiziksel koşulları
- h. iş gerilimi,
- i. ekonomik ve toplumsal nedenler,
- j. rol karmaşası,
- k. sosyal destek grubu eksikliği,
- l. yetersiz ücret ve ekonomik beklentilerin karşılanmaması,
- m. yönetimle ilgili işlerde geçirilen ekstra zaman,
- n. önemli kararlara katılımın azlığı,
- o. iş yeri güvenliği,

- p. hizmet verilen insanlarla olan bireysel ilişkiler,
- r. iş ortamındaki iletişim ve ilişkiler,
- s. zorlayıcı, yıkıcı, bozucu takım arkadaşları

Değnilmesi gereken bir diğer örgütsel faktör aidiyet duygusudur. Ortak bir amaç etrafında birleşmiş bir grup insanın kendini bir örgüte ait hissetmesi çalışılan yerin sosyal yönden niteliklerini ifade etmektedir ve buna göre çalışanlar; yardımlaşma ve destek gibi pozitif çıktılar elde ettikleri ortamlara girme eğilimindedirler (Leiter 2003). Dolayısıyla bu duygu kişiler ve örgüt açısından büyük önem taşımakla beraber tükenmişlik görülme sıklığının azalmasına neden olmaktadır (Silah 2001).

Literatürde çalışmalarla desteklenmiş bir diğer örgütsel faktör ise adalet algısıdır. Adil idare edilmeme gibi negatif algı eğilimlerinin arttığı örgütlerde kişilerde görülen tükenmişlik eğilimleri daha fazladır (Budak ve Sürgevil 2006).

Ast-üst ilişkisi bir diğer değnilmesi gereken örgütsel özelliktir. Çalışanı üstlerine karşı sürekli sorumlu hissettiren ve pasifize eden bu durumun örgüt performansını etkileyen bir durum olduğu kabul edilmektedir. Bu örgütsel sistem yerine çalışanların kararlara katılımını destekleyerek bireyi sadece çalışan olmaktan çıkarıp işin sahibi konumuna getiren modern örgüt yapılarında daha az tükenmişlikle karşılaşmaktadır (Çakıcı ve Çakıcı (2007)).

3.3 TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişliğin daha önceki bölümlerde yapılan tanımlarında akut olarak ortaya çıkan bir durum olmadığı, üst üste yaşanan olumsuzluklar neticesinde meydana gelen bir süreç olduğundan bahsedilmişti (Sürgevil 2006). Yavaş yavaş gelişen bu sürecin belirtileri fiziksel, ruhsal ve davranışsal olarak üç alt başlıkta toplanabilir.

3.3.1 Fiziksel Belirtiler

İş yerlerinde uygulanan çalışma saati sistemleri, çalışılan pozisyon ve bunların gerektirdiği sorumluluklar, fiziksel ve zihinsel olarak işin gereksinimlerine karşı bilgi ve

beceri sahibi olmama, ergonomik olmayan fiziki çalışma koşulları (ışıklandırma, gürültü, titreşim, ısı gibi) organizmanın fiziksel yapısını zorlaması nedeniyle çalışanlarda stres olgusu meydana gelir. Stres de vücutta dengeyi sağlayan mekanizmaları olumsuz etkileyerek fizyolojik yapının bozulmasına neden olur (Telman ve Önen (2006), s.3).

Tükenmişliğin sık karşılaşılan fiziksel belirtileri şunlardır: Kronik yorgunluk ve sürekli bitkinlik hissi, geçmeyen soğuk algınlıkları, grip ve diğer bağışıklık sistemi hastalıkları, migren veya diğer nedeni belli olmayan stres tipi baş ağrıları, ülser ve gastrit gibi gastrointestinal sistem hastalıkları, diyabet, hipertansiyon gibi kardiyovasküler hastalıklar, kas spazmları, alerjik reaksiyonlar, uyku düzeni ile ilgili hastalıklar, anksiyete, obezite veya anoreksiya, uyuşukluktur (Maslach ve Leiter (1997) s. 19, Gürşimşek ve Girgin (2000) s. 315, Potter 1998, ss. 6-15, Potter 1995, s. 2). Bu tip problemlerden sürekli yakınma durumları tükenmişlik sendromunun habercisi olabilir.

3.3.2 Ruhsal Belirtiler

Tükenmişliğin ruhsal belirtileri fiziksel belirtilere göre daha az gözle görülür. Fakat sonuçları fiziksel belirtilerden daha yıkıcıdır. Bu belirtilerden en önemlileri duygusal bitkinlik, hayata ve işe karşı istekte azalma, anksiyete, çabuk öfkelenme, kognitif becerilerde güçlük yaşama, hayal kırıklığı, huzursuzluk, sabırsızlık, öz saygıda azalma, değersizlik, eleştirilere karşı kapalı olma, karar verme yetisinde düşüş ve umudu kaybetmedir (Nazlıoğlu 2009, s. 8, Sürgevil 2006, s. 20).

Engellenmiş hissi ve asabiyet tükenmişliğin en belirgin psikolojik belirtilerindendir. Kişi kendisini amaçlarına ulaşmaktan uzaklaştırılmış duygusuna kapılır. Çevresindekilerin kendilerine saygı ve güven duymadığını ve yaptıkları çalışmalara önem verilmediğini düşünür. Bu şartlar altında öz saygı ve yeterlilik duygularında da azalma meydana gelmesi söz konusu olacaktır. Bu duyguları yaşayan bireylerde, çevrelerine karşı düşmanlık duygusu da gelişebilir.

Korku, kaygı ve psişik gerilim tükenmişliği tetikleyen diğer ruhsal duygulardandır. Bu hisler, bireyin işi üzerindeki denetim yeteneğini kaybettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların birbirleriyle sürekli yarışma halinde olmaları veya işlerini

kaybetme korkusu ve gelecek kaygısı yaşamalarının daha verimli çalışmalarına neden olan pozitif bir güdüleyici olduğu fikri literatürde yaygındır. Ancak böyle bir örgüt ortamı çalışanları sürekli baskı altında tutarak dikkatlerini dağıtacağından onların işleriyle daha az ilişki kurmasına ve bağlılıkta azalmaya neden olacaktır. Bu durum iş bitirmeye yönelik harcanan enerjinin yoğunluğunu azaltacağından hem birey hem örgüt negatif yönde etkilenecektir.

3.3.3 Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan bireylerde; öfke kontrolünde azalma, öfke nöbetleri, gözyaşlarına engel olamama, aşırı duyarlılık, yalnız kalma ve yalnız çalışma isteği, işe gitme isteğinde azalma, işe geç gelme/gelmeme, çalıştığı işle ilgili iş sürecini gereksiz uzatma ya da sürüncemede bırakma gibi belirtiler görülür.

Organize olmada güçlük yaşama, bağımlılık yapıcı madde kullanma eğilimi ya da bunların kullanımında artış, dengesiz beslenme, evlilikle ilgili yaşanan sorunlar ve boşanma, aile ilişkilerinde kopukluklar, içe kapanma, kişilerarası problemler, dalgınlık, işe yoğunlaşamama, aktivitede azalma, başkalarına karşı güven problemleri yaşama ve yaptığı işe ve kuruma yönelik ilginin kaybı diğer davranışsal belirtilerdendir.

İşle ilgili önemli basamakları sürekli geçiştirme ya da sürüncemede bırakma, işe yoğunlaşma konusunda direnç gösterme, çalışılan kişilere karşı alaycı tavır, işle ilgili olumlu değişimlere karşı direnç ve sert tutum, çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, sürekli çevreyi suçlayıcı olma örgüt performansını etkileyen diğer önemli davranışsal belirtilerdendir (Arı ve Bal (2008), s. 142).

3.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

ÖVD'nin insan kaynakları açısından önemine daha önceki başlıklarda değinilmişti. Bu başlık altında bireyi örgütsel vatandaşlık davranışları yapmaya güdüleyen bazı temel faktörlerden bahsedilecektir.

3.4.1 Örgüte bağlılık

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını yapmaya kişiyi sevk eden faktörlerden ilki ve en önemlisidir. O'Reilly ve Chapman örgütsel bağlılığın örgüt yapısını özümseme ve

örgütün temel hedeflerini içselleştirme davranışlarıyla alakalı olduğunu bulmuşlardır (Kamer 2001).

Örgüte bağlılık çalışanın örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteğidir. Örgütün amaç ve kurallarını benimseyen kişiler bu davranış eğilimindedir (Balay 2000, Atalay 2005, s. 27, Morrow 1983, Cote ve Randall (1991)). Literatürdeki çalışmalar gösteriyor ki örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlar daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının güdüleyicilerinin araştırıldığı bir çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğu ortaya koyulmuştur. Kişinin örgütsel bağlılığı arttıkça, kişi çalıştığı örgüte daha fazla enerji harcayacak ve bunun için de daha çok fedakârlıkta bulunacaktır. Bu çaba harcama eğilimi kendini daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olarak gösterir (Organ ve Ryan (1995), Muçaoğlu 2006, s. 16).

3.4.2 Bireyin ruhsal durumu

Literatürde sosyopsikoloji alanında yapılan çalışmalarda pozitif duygu durumuna sahip, olumlu özelliklere sahip çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir. Çalışanların bu olumlu ruh hallerinin sağlandığı ve duygusal olarak daha rahat oldukları durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğiliminde artma olduğu kaydedilmiştir. İş prosesleri veya kişinin iş becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemliyken duygu durumuyla ilişkili faktörler de fazladan rol davranışlarının belirleyicisi olmaktadır. Yine bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal (*affectivity*) durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür (Atalay 2005, s. 27).

3.4.3 Kişilik özellikleri

Kişileri başkalarından ayırt eden bu özellikler örgütsel açıdan düşünüldüğünde hayat karşısındaki zorluklara karşı takınılan tavır onların bir iş yapmaya ya da

sonuçlandırmaya yönelik çabalarını belirler. Girişken ve pozitif bireylerin iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan umutları yüksektir. Bu tip bireyler ellerinden gelenin en iyisini yaparak sonucu değiştirebilecekleri inancında olup boş vermişlik gibi örgüt açısından negatif bir tutum sergilemezler. Kişisel olarak girişken olmayan, içine kapalı, daha az iletişim kuran çalışanların kendi kaygılarına daha fazla ilgilenme eğiliminde olmaları nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedirler (Kamer, 2001).

Kişisel ve örgütsel başarıya etki eden bir diğer kişilik özelliği olarak içsel motivasyonun yüksek olması özelliği sayılabilir. İçsel motivasyon bireyde sürekli var olan bir durum olduğundan dolayı dışsal motivasyon gibi her zaman bir itici güce ihtiyacı yoktur (Batlaş 2000, Atalay 2005, s. 28).

3.4.4 İşe karşı tutumlar ve iş tatmini

İş tatmini ya da iş doyumu genel bir tanımla iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilebilir. Locke'ye göre iş doyumu, “bir bireyin çalışma hayatını değerlendirmesi neticesinde kendinde ortaya çıkan pozitif duygulardır” şeklinde tanımlanmaktadır. Hockman ve Oldham’a göre bireylerin mesleklerinden aldığı hazdır. Vroom ise bu tanımı “bireyin iş yaşamını ve deneyimlerini değerlendirmesi neticesinde hoş giden veya pozitif duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır. Davis için ise bu tanım şöyledir: “kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik”. (Doğan 2009, s. 58).

ÖVD ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar, iş tatmini fazla olan bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma eğiliminde olduğunu göstermektedir. İş tatmini fazla olan çalışanlar daha yardımseverdir ve işle ilgili konularda daha özverili oldukları ortaya konmuştur (Özdemir 2005, s. 103).

Tam tersi şartlar altında iş tatmini yeterli olmayan çalışanlar için Davis, işi bırakma eylemleri, işi sonuçlandırmayı ağırdan alma, kurallara uymama, kişisel performansta kasıtlı yavaşlatma gibi sorunlarla karşılaşabileceğini belirtmiştir. Böyle tavırlar örgütsel vatandaşlık davranışının azaldığının belirteçleridir (Ege 2000).

3.4.5 Örgütsel adalet

Önemli kognitif etmenlerden bir diğeri de örgüt unsurlarının adalet algılamalarıdır. Örgütte çalışanların pozitif adalet algıları örgüte bağlılığı ve işle ilgili gösterdikleri performansları yükselmektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak da iş verimliliğinde artma sağlanmaktadır.

Örgütü oluşturan unsurlar arasındaki negatif örgütsel adalet algılamaları ise çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca var olduğunu düşündükleri adaletsizlikleri engellemek için yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı hoş olmayan davranışlar geliştirebilmektedirler.

Çalışanlar adalet algılarının pozitif veya negatif olması durumunda doğru orantılı olarak çalıştıkları örgüte karşı aynı tavrı takınmakta ve bunlara süreklilik kazandırmaktadırlar.

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, ve etkileşim adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir. Dağıtımci adalet çalışanın bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere karşılık gelen alması gerektiği ideal ödül miktarını belirtmektedir (Samancı 2006, s. 34). Prosedür adaleti; bir örgütte amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak olan en önemli araçların yani prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet şeklidir. Etkileşim adaleti ise; yöneticilerin biçimsel prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sırasında sergiledikleri adil davranışları kapsamaktadır (Samancı 2006, s. 34, İşbaşı 2000).

3.4.6 İhtiyaçlar

İhtiyaçlar, bireyleri onları belirli bir şekilde hareket etmeye yöneltir. İhtiyaçlar bireyin davranışlarına yön verir. Örneğin sosyal kabul ihtiyacı ve başarıma gereksiniminin bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. Örgütlerin örgütsel işleyişlerinde çalışanlarına bu gereksinimi hissettirecek çalışmalar yaptırması örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini artıracaktır. Başarı odaklı çalışanlar, bu ihtiyaçlarını karşılamak için için örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme ihtimalleri diğer çalışanlara göre daha fazladır (Schake 1991, Samancı 2006, s. 35).

3.4.7 İşin özellikleri

Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ'a göre, çalışanın üstelndiği görevi anlamlandırıp içselleştirmesi, özerkliğe müsaade eden yönetim anlayışı, çalışanlara yönetim konusu da dahil her konuda sorumluluk veren iş ortamı içsel motivasyonu artıran iş özelliklerindendir (Kamer 2001).

3.4.8 Liderin özellikleri

Literatürde yapılan çalışmalar, liderin özelliklerinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını yapma eğilimine katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Muçaoğlu 2006, Podzakoff ve diğ. (1996), s. 259).

Bu çalışmalara göre lider, sorumluluğu altında bulunan çalışanlarına yardım ederek, ekstra sorumluluk alarak, işbirliğinde bulunarak, işyerini iyi bir şekilde temsil ederek örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmuş olur. Ayrıca bu davranış biçimiyle kendisini örnek alan çalışanlarının da örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma eğilimini artırır (Smith ve diğ. (1983), Muçaoğlu 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına teşvik eden lider özellikleri arasında “adil olma” özelliği de sayılabilir. Bu liderlerle beraber çalışan bireyler bu pozitif tutuma karşılık verme düşüncesiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğiliminde olurlar (İşbaşı 2000).

3.4.9 Kıdem ve hiyerarşik düzen

Literatürde yaş ve kıdemin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini inceleyen çalışmalar göstermiştir ki kişilerin yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmakta ve daha çok örgüt yararına davranışta bulunma eğilimi göstermektedirler. Bireyin örgüt içindeki kıdeminin yükselmesi ayrıca karar alma, diğer çalışanları ve yaptıkları işleri denetleme yetkisi ve yönetim gücünü artıracığından bu durumda kişinin örgüte olan bağlılığı ve dolayısıyla gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracaktır (Van Dyne ve diğ. (1994), s. 775).

3.4.10 Örgütsel vizyon

Bir örgütün değer yargılarının ve ortak amaçlarının bütünü olarak tanımlanır. Çalışanlara ortak bir hedef sunmak bireyleri motive ederek onların daha konsantre çalışmalarını sağlar. Örgütün hedefini özümseyen ve mantık tabanına oturtmayı başaran çalışan daha çok ve daha verimli çalışma hevesinde olacağı beklenir.

Başarının hedeflendiği bütün çalışmalarda amaca ulaşmak için önce bu amaç tanımlanmış olmalıdır. Açık bir şekilde ortaya konmuş ve hatları çizilmiş bir amaç için o iş yerinde çalışan bireyler işe bağlılık gösterecek ve iş motivasyonları artacaktır (Balay 2000, Samancı 2006, s. 36).

3.4.11 Kararlara katılım

Çalışanların çalıştıkları örgütle ilgili önemli kararlara katılımının sağlanması bireylerin işe karşı aktif rol almasını sağlayarak örgüte bağlılığı artırır ve ekstra çaba sarf etmeleri yönünde motive eder (Balay 2000).

3.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI VE KATKILARI

Literatürdeki çalışmaların büyük kısmının ortak sonucu ÖVD'nin olumlu etkileri olduğu yönündedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt verimliliğini artırması ve örgütsel başarıya katkı sağlaması bu olumlu sonuçlardan bazılarıdır. Bunun dışında başarılı işlere imza atan bir ekibin parçası olmak örgütü çalışanlar ve çevre açısından daha arzulanır duruma getirir. Dolayısıyla örgüt iyi çalışan efektif bireyleri etkileyerek kendine çeker. Bu pozitif *feedbackin* doğal bir sonucu olarak örgütsel başarının devamlılığı garanti altına alınmış olur. (Çetin 2004, s. 17).

Ancak literatürdeki bir grup araştırma da ÖVD'nin örgütlerin eksikliği nedeniyle ortaya çıktığını; kötü yönetimin veya personel eksikliğinin doğal bir sonucu olarak çalışanlarda oluştuğunu söylemektedir (Bolino v.d, 2004). Literatürdeki bu görüş ayrılığının birincil nedeni örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan ihtiyacın fazla olmasının işle ilgili önemli sorunların bir belirteci olduğunu ifade etmesidir. Diğer bir deyişle eğer

Çalışanlar sürekli olarak diğerk örgüt bireylerine yardım etmelerinin istenmesi örgütün insan kaynakları konusunda yetersiz ve başarısız olduğu şeklinde yorumlanır. Benzer şekilde çalışanlarından sık sık fazla mesai yapılmasını talep eden iş yerlerinin çalışanlarının potansiyellerini doğru kullanamadığı olarak da değerlendirilebilir.

Literatürde yapılan bazı çalışmalar çalışanların iş yerinde takım arkadaşlarına sürekli yardımcı olma ve bu konuda kendilerini zorunlu hissetme duygusunun rahatsız edici ve motivasyon düşürücü olduğunu ortaya koymuştur (Perlow ve Weeks (2002)).



4. ARAşTIRMA

4.1 EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu tezin evrenini; Artvin il merkezinde bulunan, 8 farklı bankada çalışan en alt kademedan en üst kademeye toplam 86 banka çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma, evrenin tamamı üzerinden yapılmıştır.

4.2 VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Tükenmişliği ölçmek üzere Gül Funda YÜCEL'in “Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” adlı yüksek lisans tezinde geliştirip kullandığı anket kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere Prof. Dr. Cemil Yücel'in örgütsel vatandaşlık anketi kullanıldı.

4.2.1. Demografik Değişkenler ve Değişkenlerin Kategorileşmesi

Bu bölümde tez evreninin demografik özelliklere göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Cinsiyet değişkenine göre dağılım

Cinsiyet	Frekans (Kişi)	Yüzde %	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde %
Geçerli kadın	60	75,9	75,9	75,9
erkek	19	24,1	24,1	100,0
Toplam	79	100,0	100,0	

Tablo 4.1'de ankete dönüş yapan banka çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre dağılımı görülmektedir. Evrende ankete dönüş yapan banka çalışanlarının %75.9'unu kadın çalışanlar oluştururken, %24,1'ini erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.2: Kıdem Yılı Değişkenine Göre Dağılım

Kıdem	Frekans (Kişi)	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli 0-3 Yıl	13	16,5	16,5	16,5
4-6 Yıl	17	21,5	21,5	38,0
7-10 Yıl	36	45,6	45,6	83,5
10 Yıl üzeri	13	16,5	16,5	100,0
Toplam	79	100,0	100,0	

Tablo 4.2’de banka çalışanlarının kıdem yılı değişkenine göre dağılımı görülmektedir. Ankete dönüş yapan banka çalışanlarının %16,5’i 0-3 yıl aralığında kıdem yılına sahip iken, %21,5’i 4-6 yıl aralığında kıdem yılına sahiptir. Çalışanların kıdem yılına göre en yoğun olduğu aralık %45,6 ile 7-10 yıl aralığındaki insanlardan oluşmakta iken, 10 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip çalışanların oranı ise %16,5 olarak çıkmaktadır.

Tablo 4.3: Medeni Hal Değişkenine Göre Dağılım

Medeni Hal	Frekans (Kişi)	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli evli	65	82,3	82,3	82,3
bekar	14	17,7	17,7	100,0
Toplam	79	100,0	100,0	

Tablo 4.3’de banka çalışanlarının medeni hal değişkenine göre dağılımları görülmektedir. Çalışanların %82,3’ü evli çalışanlardan oluşurken, %17,7’si bekârdır.

Tablo 4.4: Yaş Değişkenine Göre Dağılım

Yaş	Frekans (Kişi)	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli 18-25	13	16,5	16,5	16,5
26-30	17	21,5	21,5	38,0
31-35	37	46,8	46,8	84,8
35 üzeri	12	15,2	15,2	100,0
Toplam	79	100,0	100,0	

Tablo 4.4’de yaş değişkenine göre dağılımlar yer almaktadır. Banka çalışanlarının %16,5’i 18-25 yaş aralığında iken, % 21,5’i 26-30 yaş aralığındadır. Yoğunluğun en fazla olduğu aralık ise %46,8 ile 31-35 yaş aralığıdır. Son olarak 35 yaş ve üzeri çalışanların oranı % 15,2’dir.

Tablo 4.5: Gelir Değişkenine Göre Dağılım

Gelir	Frekans (Kişi)	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli 1500-2500	30	38,0	38,0	38,0
2500-3500	20	25,3	25,3	63,3
3500-4500	29	36,7	36,7	100,0
Toplam	79	100,0	100,0	

Tablo 4.5’de gelir değişkenine göre dağılım görülmektedir. Çalışanların %38’i 1500-2500 tl arasında maaş alırken, %25,3 ü 2500-3500 tl arasında maaş almaktadır. %36,7 çalışan ise 3500-4500 tl aralığında maaş ile çalışmaktadır.

Tablo 4.6: Eğitim Değişkenine Göre Dağılım

Eğitim	Frekans (Kişi)	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli Lisans	69	87,3	87,3	87,3
lisansüstü	10	12,7	12,7	100,0
Toplam	79	100,0	100,0	

Tablo 4.6’da banka çalışanlarının eğitim değişkenine göre dağılımları görülmektedir. Banka çalışanlarının en az, üniversitelerin 4 yıllık eğitim veren bölümlerinden mezun oldukları görülmektedir. Banka çalışanlarında lisans mezunu çalışan oranı %87,3 iken %12,7’si ise öğrenimini yüksek lisans seviyesine taşımıştır.

Banka çalışanlarına uygulanmak üzere hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümü çalışanlarının kişisel bilgilerinin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde: Çalışanların cinsiyetini, toplam kıdem yılını, yaşını, gelir düzeyini ve medeni halini belirlemeye yönelik demografik özelliklerden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik hazırlanmış olan bir ankettir. Anketin üçüncü bölümünü ise banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyini ölçmeyi amaçlayan bir anket oluşturmaktadır.

4.3 VERİLERİN TOPLANMASI

Tezde veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu tez Artvin il merkezindeki banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Artvin il merkezinde 8 farklı bankada toplam 86 personel çalıştığı görülmüştür. Bu doğrultuda anket çoğaltılarak Artvin il merkezindeki 8 bankada çalışan 86 kişinin tamamına dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerden 79 tanesi geri dönmüştür.

4.4 VERİLERİN ANALİZİ

Banka çalışanlarının iş ortamındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin “cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, kıdem, gelir” değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ortalamalar arası fark testleri gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla öncelikle bağımsız değişken düzeyinde bağımlı değişkenin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Tükenmişlik ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği Shapiro-Wilk sonuçlarına göre normal dağılmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle veri analizinde parametrik olmayan (non-parametrik) istatistiklerden Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır.

4.4.1 Problem Cümlesi

Banka çalışanlarının iş ortamındaki örgütsel vatandaşlık davranışları ile banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?

4.4.1.1 Alt problem cümleleri

- i. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- ii. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- iii. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri medeni hal değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

- iv. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri medeni hal değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- v. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri yaş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- vi. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri yaş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- vii. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- viii. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- ix. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- x. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- xi. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri gelir değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- xii. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri gelir değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

4.5 BULGULAR

Banka çalışanlarının iş ortamındaki örgütsel vatandaşlık davranışları ile banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal korelasyon işlemi bulguları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Banka Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasında Bir İlişki

Correlations			
		Tükenmişlik	Örgütsel vatandaşlık davranışı
Tükenmişlik	Pearson Correlation	1,000	-,819**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	79	79
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pearson Correlation	-,819**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	79	79
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Tablo 4.7’de banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi arasında basit doğrusal korelasyon işlemine göre negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r=-,819$; $p<0.01$). Bu bulgulara göre tükenmişlik düzeyi arttıkça banka çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri düşüş göstermektedir.

Birinci alt problemde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetleri göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8: Tükenmişlik Ölçeğinin Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	P
Tükenmişlik Toplam puan	Kadın	60	37,60	2256,00	426	,083
	Erkek	19	47,58	904,00		

Tablo 4.8 incelendiğinde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre incelendiğinde sıra ortalamaları ($U=426$; $p>0.05$) arasında istatistiksel bir farkın olmadığı ortaya çıkmaktadır.

İkinci alt problemde banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.9’de verilmiştir.

Tablo 4.9: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	P
Örgütsel vatandaşlık davranış	Kadın	60	44,40	2664,00	306	,001
	Erkek	19	26,11	496,00		

Tablo 4.9 incelendiğinde banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin cinsiyetleri bağlamında sıra ortalamaları ($U=306$; $p<0.05$) arasında istatistiksel bir fark saptanmıştır. Kadın banka çalışanların (Ortanca: 44,26) erkek banka çalışanlarına (Ortanca: 26,11) göre örgütsel vatandaşlık davranışları istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir.

Üçüncü alt problemde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.10’de verilmiştir.

Tablo 4.10: Tükenmişlik Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Hal	N	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	P
Tükenmişlik Toplam puan	Evli	65	34,69	2255,00	110	,000
	Bekâr	14	64,64	905,00		

Tablo 4.10 incelendiğinde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre incelendiğinde sıra ortalamaları ($U=110$; $p<0.05$) arasında istatistiksel bir fark tespit edilmiştir. Bekâr banka çalışanların (Ortanca: 64,64) evli banka

alışanlarına (Ortanca: 34,69) göre tükenmişlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir.

Dördüncü alt problemde banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka alışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranış line ilişkin bulgular Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11: Örgütsel Vatandaşlık Davranış linin Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Hal	N	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	P
Örgütsel vatandaşlık davranış	Evli	65	44,82	2913,00	142	,000
	Bekâr	14	17,64	247,00		

Tablo 4.11 incelendiğinde banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin medeni durumlarına göre incelendiğinde sıra ortalamaları (U=1142; $p<0.05$) arasında istatistiksel bir fark tespit edilmiştir. Bekâr banka alışanların (Ortanca: 44,82) evli banka çalışanlarına (Ortanca: 17,64) göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir.

Beşinci alt problemde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka alışanlarının tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Tükenmişlik line ilişkin bulgular Tablo 4.12’da verilmiştir.

Tablo 4.12: Tükenmişlik linin Eğitim Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	P
-------	---------------	---	-----------------	--------------	---	---

Tükenmişlik ölçeği	lisans	69	37,75	2605,00	190	,016
	lisansüstü	10	55,50	555,00		

Tablo 4.12 incelendiğinde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre incelendiğinde sıra ortalamaları ($U=190$; $p<0.05$) arasında istatistiksel bir fark tespit edilmiştir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip banka çalışanlarının (Ortanca: 55,50) lisans mezunu banka çalışanlarına (Ortanca: 37,75) göre tükenmişlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir.

Altıncı alt problemde banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Eğitim Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	P
Örgütsel vatandaşlık davranış	lisans	69	37,61	2595,00	180	,011
	lisansüstü	10	56,50	565,00		

Tablo 4.13 incelendiğinde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre incelendiğinde sıra ortalamaları ($U=180$; $p<0.05$) arasında istatistiksel bir fark tespit edilmiştir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip banka çalışanlarının (Ortanca: 56,50) lisans mezunu banka çalışanlarına (Ortanca: 37,61) göre örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir.

Yedinci alt problemde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin kıdem durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin kıdem durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.14’de verilmiştir.

Tablo 4.14: Tükenmişlik Ölçeğinin Kıdem Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Kıdem	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı fark
Tükenmişlik ölçeği	0-3	13	65,35	3	54,401	,000	
	4-6	17	9,50				1-2; 1-3;
	7-10	36	46,65				1-4; 2-3;
	10üzeri	13	36,12				2-4; 3-4

Tablo 4.14 incelendiğinde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin kıdeme göre incelendiğinde sıra ortalamaları ($X^2_{(3)} = 54,401$; $p < 0.05$) arasında istatistiksel bir fark tespit edilmiştir.

Sekizinci alt problemde banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin kıdem durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin kıdem durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo 4.15: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Kıdem Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Kıdem	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı fark
Örgütsel vatandaşlık davranış	0-3	13	14,65	3	52,213	,000	
	4-6	17	70,50				1-2; 1-3;
	7-10	36	35,79				1-4; 2-3;
	10üzeri	13	37,12				2-4;

Tablo 4.15 incelendiğinde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin kıdeme göre incelendiğinde sıra ortalamaları ($X^2_{(3)} = 52,213$; $p < 0.05$) arasında istatistiksel bir fark tespit edilmiştir.

Dokuzuncu alt problemde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16: Tükenmişlik Ölçeğinin Yaşa Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Yaş Grupları	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı fark
Tükenmişlik ölçeği	18-25	13	65,35	3	55,094	,000	
	26-30	17	9,50				1-2; 1-3;
	31-35	37	46,89				1-4; 2-3;
	35üzeri	12	34,50				2-4; 3-4

Tablo 4.16 incelendiğinde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre incelendiğinde sıra ortalamaları ($X^2_{(3)} = 55,094$; $p < 0.05$) arasında istatistiksel bir fark tespit edilmiştir.

Onuncu alt problemde banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.17’da verilmiştir.

Tablo 4.17: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Yaşa Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Yaş Grupları	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı fark
Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği	18-25	13	14,65	3	52,192	,000	
	26-30	17	70,50				1-2; 1-3;
	31-35	37	36,35				1-4; 2-3;
	35üzeri	12	35,50				2-4

Tablo 4.17 incelendiğinde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre incelendiğinde sıra ortalamaları $X^2_{(3)} = 52,192$; $p < 0.05$) arasında istatistiksel bir fark tespit edilmiştir.

On birinci alt problemde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin gelire göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin gelire göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18: Tükenmişlik Ölçeğinin Gelire Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Gelir Grupları	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı fark
Tükenmişlik ölçeği	1500-2500	30	33,70	2	10,225	,006	2-3
	2500-3500	20	34,50				
	3500-4500	29	50,31				

Tablo 4.18 incelendiğinde banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri gelire göre incelendiğinde sıra ortalamaları ($X^2_{(2)} = 10,225$; $p < 0.05$) arasında istatistiksel bir fark bulunmaktadır.

On ikinci alt problemde banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin gelire göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin gelire göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğine dair veriler Tablo 4.19’da verilmiştir:

Tablo 4.19: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Gelire Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Gelir Grupları	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p
Örgütsel	1500-2500	30	46,30	2	4,053	,132

vatandaşlık davranış	2500-3500	20	35,50			
	3500-4500	29	36,59			

Tablo 4.19 incelendiğinde banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri gelire göre incelendiğinde sıra ortalamaları ($X^2_{(2)} = 4,053$; $p > 0.05$) arasında istatistiksel bir fark bulunmamaktadır.

4.6 GENEL DEĞERLENDİME

Söz konusu tezde yüksek bir örneklem olmaması nedeniyle sonuçların genellenebilir bir özelliği olmasa da elde edilen sonuçlar literatürle uyumludur. Banka çalışanlarının, çalışma şartları farklılaştığı sürece, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin de farklılık gösterdiğinin tespiti; tükenmişliğin önlenmesinde alınması gereken tedbirlerin neler olduğunu açıkça ön plana çıkarmaktadır.

Çalışma ortamı şartlarını optimize etmek için alınacak her tedbir tükenmişliği önleyici; örgütsel vatandaşlık davranışlarında ise artan bir sonuç doğurabilir. Sonuç olarak bireysel çabalarla beraber daha kesin sonuçlar verecek olan örgüt içi düzenlemeler tükenmişliğin önemli bir sorun olduğunu hem çalışanların hem de idarecilerin kabul etmesi açısından önemlidir.

5. SONUÇ

Bu tez çalışmasında Artvin ilinde bulunan ve işinin doğası gereği sıkça insanlarla yüz yüze olan banka çalışanlarında tükenmişlik ve ÖVD düzeyleri cinsiyet, hizmet süresi, medeni hal, yaş, gelir düzeyi ve öğrenim durumu gibi demografik veriler açısından değerlendirilmiş ve bunlar arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yapılan analizlerde örgütsel vatandaşlık davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar literatürle de uyumludur (Chiu ve Tsai (2006)). Mesleğe dair ilgi ve şevklerini kaybeden çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenemez.

Tükenmişlik düzeyleri cinsiyetler arasında anlamlı farklılık göstermezken; örgütsel vatandaşlık davranışı kadın banka çalışanlarında anlamlı bir şekilde yüksektir. Cinsiyetler arası istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmaması bankacılık sektöründe fiziksel aktivite ve becerilerin ön planda olmaması ve benzer iş koşullarında çalışmalarını şeklinde açıklanabilir. Kadın çalışanların sektörde sayılarının daha fazla olmasından dolayı artan rekabetle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma eğilimleri daha fazla olarak yorumlanabilir.

Medeni durum açısından ise bu sonuçlar bekâr banka çalışanlarının evlilere göre istatistiksel olarak daha çok tükendiğini ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermektedir. Bu sonuçlar da genel olarak literatürle uyumlu olup düzenli hayat ve aile ilişkilerinin tükenmişliğin daha az görülmesine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bekâr çalışanların evli çalışanlara göre işe konsantrasyonları ve işle ilgili konulara ekstra zaman ayırabilmeleri sonucu örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermeleri de beklenen bir sonuçtur.

Yine tezin bulgularına göre tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim düzeyi arttıkça artmaktadır. Bu bulgunun nedeni, öğrenim seviyesi artan örgüt çalışanlarının beklentilerinin de aynı oranda arttığı ve artan bu beklentilerin karşılanmaması sonucunda çalışanların tükenmişlik yaşadığı şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca eğitim düzeyinin yükselmesi iş bilinci yüksek olan nitelikli çalışanların örgüte katkıları nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışının artması da beklenen bir sonuçtur.

Tükenmişlik düzeyleri ile çalışanların kıdem ve yaşları arasındaki ilişki ise yine bankacılık sektörüne uygun sonuçlardır (Güner ve diğ. (2014)). Meslekteki deneyimi 0-3 yıl olan çalışanlar diğer gruplar arasında en sık tükenen kıdem grubudur. 18-25 yaş arası banka çalışanlarında da tükenmişlik bulguları kıdemle benzerdir. Bu da mezuniyet sonrası büyük beklentilerle başlanan iş hayatının beklentileri yeteri kadar karşılayamaması ve işle ilgili tecrübesizlikle açıklanabilir. Daha sonraki yıllarda tükenmişlik düzeylerindeki azalma mesleki duyarsızlaşma ile ilişkilendirilebilir. 7-10 yıl ve 10 yıl üzeri kıdem grupları meslekle ilgili sorumlulukların en üst düzeyde olduğu, baskının en yoğun hissedildiği ve bu yılların genellikle yetkili ya da yöneticilik pozisyonlarına terfi edildiği dönemlere denk gelmesi de bu dönemlerde görülen tükenmişliğin nedenleri olarak yorumlanabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile kıdemler arasında da benzer ilişki vardır. Mesleğin ilk yıllarında, örgüte uyum sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının görülme sıklığı diğer kıdem gruplarına göre çok düşüktür. İlerleyen yıllarda örgütle özdeşleşme ve örgütün hedeflerini içselleştirme nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış meydana gelmektedir.

Gelir düzeyleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakılacak olursa gelir düzeyi en yüksek çalışanların tükenmişlik seviyeleri en fazladır. Bu da gelir düzeyiyle orantılı olarak sorumlulukların ve dolayısıyla çalışan üzerindeki baskının da arttığı bunun da tükenmişlik için uygun zemin hazırladığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile gelir düzeyi arasında ise istatistiksel bir fark bulunmamaktadır. Çalışanların örgüte sağladıkları faydalar karşılığında takdir edilmelerini ifade eden gelir düzeyinde adil bir artış algısı bankacılık sektörünün her kademesinden söz konusu olduğundan dolayı çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışları ve gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmaması anlaşılabilir bir sonuçtur.

Tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları başka hangi örgüt içi ve demografik etkenlerden etkilenebileceği üzerine eğilen daha kapsamlı çalışmaların gerekliliği devam etmektedir. Artvin'in ticari potansiyeli açısından başka bölgelerden daha geride, nüfusunun az ve küçük bir şehir olması nedeniyle bankacılık sektöründeki yoğun rekabet ortamından göreceli uzak bir şehirdir. Dolayısıyla banka çalışanlarının yaşadıkları bölge ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki de incelenmesi gereken bir diğer önemli konudur. Sonuç olarak tükenmişlikle mücadele hem kişisel hem de örgütsel özveriyle sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Balay, R., 2000. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Yayın No: 206, 192s Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cherniss, C., 1981. *Preventing Burnout: From Theory to Practise*. Jones. J. W. Ed. London: The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions, London House Press. 172-177.
- Edelwich J.M.S.W. & Brodsky, A., 1980. *Burn-Out: Stages Of Disillusionment In The Helping Professions*. New York City: Human Sciences Press. 32 (5). pp. 353–354
- Işıkkhan, V., 2004. *Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Sandal Yayınları
- Lazarus. R.S. Folkman, S., 1984. *Stress, appraisal and coping*. 1st Ed. New York: Springer Publishing Company. pp.11-21.
- Locke, E.A., 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D. Vol. 1 Ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. pp. 1297-1343.
- Maslach, C. & Zimbardo P. G., 1982. *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall. New Jersey: Inc. Englewood Cliffs.
- McDonald, P. R., 1993. *Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents*. Unpublished Doctoral Dissertation. London, Ontario: The University of Western Ontario.
- Organ, D. W., 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. USA: D.C. Heath and Company.

- Ölçüm-Çetin, M., 2004. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 1.Basım. Ağustos
- Pines, A. & Aranson, E., 1988. *Career Burnout, Causes And Cures*. New York:The Free Press.
- Selye, H., 1956. *The Stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Sürgevil, O., 2006. *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Torun, A., 1997. *Stres ve Tükenmişlik*. 2. Baskı. Ankara: Türk Psikologlar ve Kal-der Yayınları.
- Zel, U., 2001. *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.

Süreli Yayınlar

- Arabacı, İ. B. & Akar, H., 2010. Eğitim müfettişlerinin bazı sosyal, demografik ve mesleki özelliklerine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. (15) ss. 78-91.
- Arı, G.S. & Bal E.Ç., 2008. Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. **15** (1). ss. 131-148
- Basım, H. N. & Şeşen, H., 2006. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. (61). ss. 83-102.
- Bolino, C. Turnley, M. W. H. ve Niehoff, P.B., 2004. The Other Side Of The Story. Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*. (14) 229–246
- Budak, G. Sürgevil, O., 2005. Tükenmişlik ve tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **20** (2). ss. 95–108.
- Buick, I. & Thomas, M., 2001. Why do Middle Managers in Hotels Burn Out? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. **13** (6) pp. 304-309.
- Chiu, S.F., Tsai M.C., 2006. Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *J Psychol*. **140**(6):517-30.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W., 1993. A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review* **18** (4). ss. 621–656.
- Çakıcı, A., 2007. Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (16) ss. 145-162
- Deluga, R. J., 1994. Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. (67). 315-326.

- Ergin, C., 1997. Bir İş doyumu ölçümü olarak “iş betimlemesi ölçeği”: uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*. **12** (39). ss. 25– 36.
- Etzion, D. & Pines, A., 1986. Sex and culture in burnout and coping among human service professionals. *Journal of Cross Cultural Psychology*, (17). ss.191–209.
- Evers, J. L., 2002. Female Subfertility. *Lancet* (360) ss. 151-159.
- Feather, N. T. & Rauter, K. A., 2004. Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (77). ss. 81-94.
- Finkelstein, M. Penner, L., 2004. Predicting organizational citizenship behavior: integrating functional and role identity approaches. *Personal. Soc. Behav.* (32) ss. 383–98
- Fogarty, T. J. Singh, J. Rhoads, G. K. & Moore, R.K., 2000. Antecedents and Consequences of Burnout inAccounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting* (12) ss. 32-67.
- Freudenberger, N. D., 1974. Staff Burnout. *Journal of Social Issues*. **30** 159-165.
- Friesen, D. & Sarros, J. C., 1989. Sources of Burnout Among Educators. *Journal of Organizational Behavior*. 10 (2). ss. 179-188.
- Güner, F., Çiçek, H., Can, A., 2014. Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*.(6)3 ss59-76.
- Kaçmaz, N., 2005. Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. (68), ss. 29-32.
- Kayabaşı, Y., 2008. Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*. (20) ss. 191-212.
- Kelloway, E. K. Loughlin, C. Barling, J. & Nault, A., 2002. Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs. *International Journal of Selection and Assessment*. **10** (1-2) ss. 143-151.
- Kokkinos, C. M., 2007. Job Stressors, Personality and Burnout in Primary School Teachers. *British Journal of Educational Psychology*. (77). ss. 229-243.
- Koustelios, A.D., 2001. Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Grek Teachers. *The International Journal Of Educational Management*. **15** (7). p. 354.
- Leiter, M. P. & Maslach, C., 1988, The Impact of Interpersonel Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*. (9). pp. 297 – 308.
- Lievens, F. & Ansell, F., 2004. Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Organisational Psychology*. (77) ss. 299-306.
- Morrow, P. C., 1983. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review* (8). ss. 486-500.

- Maslach, C. ve Goldberg, J., 1998. Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. (7) 63-74.
- Maslach, C. Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P., 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. (52) 397-422.
- Maslach, C. Wilmar, B. S. Michael, P. L., 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. (52) ss. 397-422.
- Maslach, C. & Jackson, S. E., 1981. The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*. pp. 99 – 113.
- Meier, S. T., 1983. Toward A Theory Of Burnout. *Human Relations*. **36**. (10). ss. 899-910.
- Organ, D. W., 1990, The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour. *Research in Organizational Behaviour*. (12) ss.43-72.
- Özben, Ş. & Argun, Y., 2005. Sosyo -Demografik Özelliklere Göre İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18)
- Perlman, B. & Hartman, E.A., 1982. Burnout Summary and Future Research. *Human Relations*. **35** (4). 283-305.
- Perlow, L. A. & Weeks, J., 2002. Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Journal of Organizational Behavior*. (23) 345-361.
- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B. & Bommer, W.H., 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes as Determinants of Employee Satisfaction. Commitment. Trust and Organizational Behavior Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*. **22** (2). 259 – 298
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B., 1997. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*. 10 (2). ss. 133-151.
- Feather, M. E. & Dumler, M. P., 2003. Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (76). ss. 283-301.
- Soysal, A., 2008. Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çeşitli Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayın Organı*. **22** (1) ss. 4-19.
- Suran, B. G. & Sheridan, E.P., 1984. Management Of Burnout: Training Psychologists In Professional Life Span Perspectives. *Professional Psychology: Research And Practice*. **15** (6). ss. 741-752.
- Sweeney, J. T. & Summers, S. L., 2002. The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants' Job Burnout. *Behavioral Research In Accounting*. (14) ss.223-245.
- Üngören E. Doğan, H. Özmen, M. ve Tekin, Ö. A., 2010. Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yasar University*. **17** (5). ss. 2922-2937.

- Wright, T. A. Bonett, D. B. 1997., The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizasyon Behavior*. (18). ss. 491–499.
- Van Dyne, L. Graham, J. W. & Dienesch, R.M., 1994. Organizational Citizenship Behavior. Construct Redefinition. Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 37 (4). 765 – 802

Diğer Yayınlar

- Atalay, İ., 2005. *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yüksek lisans tezi, Kocatepe Üniversitesi Afyonkarahisar.
- Çam, O., 1991. *Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* Yayınlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Doğan, M.A., 2009. *İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi*. Ankara İli Sincan İlçesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Güllüce, A. Ç., 2006. *Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Izgar, H., 2000. *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı. Konya. (36).
- Kamer, M., 2001. *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaskel, R. J., 2000. *Value Congruence and Satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation. The California School of Professional Psychology at Alameda.
- Muçaoglu, D., 2006. *Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Nazlıoğlu, E. H., 2009. *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.
- Özdemir, Y., 2005. *Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki*. Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya

- Özen-İşbaşı, J., 2000. *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*. Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Samancı, S., 2006. *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Stenlund, T., 2009. *Rehabilitation for patients with burnout*. Department of Public Health and Clinical Medicine, Occupational and Environmental. Medicine Umea University: Ph. D. Thesis.
- Telman, N. ve Önen, L., 2006. *İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik*. 4. Rehberlik ve Gençlik Sempozyumu, 23-24 Haziran, İstanbul,
- Tümkiye, S., 1996. *Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

EKLER

Ek I: ANKET

Değerli meslektaşımız bu araştırmada iş hayatımızdan beklentilerimizin bazılarının ne derecede karşılandığı ve bu durumun bizim çalışma biçimimizi nasıl etkilediği incelenmeye çalışılmaktadır. Mesleki koşulların bizim üzerimizdeki bazı etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Amacımıza ulaşabilmemiz için bu anketi dikkatle okuyup eksiksiz cevaplamanızı sizden rica ediyoruz. Anketin uzunluğunun sizi sıkacağına farkındayız. Bu durumdan dolayı anlayışınıza sığınıyoruz. Bu anketlerde tek tek banka çalışanlarının cevaplarından ziyade tüm banka çalışanlarının benzer cevapları bir araya getirileceğinden kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Anketlerin kime ait olduğu da zaten bilinmemektedir. Bu çalışmanın sonuçlarını sizinle paylaşmak isteriz. Genel sonuçları bankalara ulaştıracamız. İlginizden dolayı teşekkür ederiz

Cinsiyet:	Bayan ()	Bay ()		
Kıdem yılınız:	0-3 ()	4-6 ()	7-10 ()	10 ve üzeri ()
Medeni hal:	Evli ()	Bekar ()	Dul ()	Ayrılmış ()
Yaş :	18- 25 ()	26-30 ()	31-35 ()	35 ve üzeri ()
Gelir düzeyi (TL) :	1500-2500 ()	2500-3500 ()	3500-4500 ()	4500 ve üzeri ()
Eğitim durumu:	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Yüksek lisans ve üzeri ()

Bankanızda çalışan, sizi çok seven ve sizden hoşlanmayan insanları bir tarafa ayırsak ve onları hariç tutarak diğer çalışanlara sorsak aşağıdaki konularda sizin hakkınızda nasıl bir değerlendirme yaparlardı. Onlar adına her ifadenin sonuna onların sizin için uygun göreceği puanı veriniz. Onların gözüyle kendinize bakmaya çalışın. Cevaplarınızı verirken sizin kendinizi nasıl gördüğünüz değil başkalarının sizin hakkınızdaki görüşlerini tahmin etmeye çalıştığınızı unutmayınız.

Puanlar:

- 1: Benim için tam tersi biridir, hiç böyle davranmaz derler.
- 2: Benim için, nadiren böyle davranır derler.
- 3: Ara sıra böyle yaptığı olur derler.
- 4: Çoğu zaman böyle davranır derler.
- 5: Her zaman böyle davranır derler.

SORULAR	1	2	3	4	5
Bankanın daha iyi nasıl çalışabileceği konusunda diğer banka çalışanlarına göre daha fazla kafa yoran.					
Bankayı ve bankacılığı geliştirmek için yapılabilecekleri başkalarından daha çok araştıran ve paylaşan.					
Mecbur olmadığı halde banka için fazla mesai yapmada diğerlerine göre daha gönüllü.					
Diğer çalışanları cesaretlendirip motive etmede diğerlerine göre daha başarılı.					
Bankayla ilgili işlerde gönüllü olarak görev almada başkalarından daha ileri.					
Sürekli şikayet eden biri gibi görünmekten özellikle kaçınan.					
İş ortamıyla ilgili ufak sorunları başkalarına oranla daha az büyüten.					
İşle ilgili geçici olumsuzluklara diğer banka çalışanlarına oranla daha fazla tahammül edebilen.					
Bankadaki arkadaşlarına işleri nasıl yapacağı konusunda rehberlik etmede diğerlerine göre daha ileride.					
İş yerinde işle ilgili sıkıntısı olanlara işlerinde başkalarına oranla daha fazla yardımcı olan.					
Başkalarıyla karşılaştırıldığında bilgisini daha çok paylaşan.					
Çok yoğun olup, işlerini yetiştiremeyenlere gönüllü olarak yardım etmede diğerlerine göre daha aktif.					
Diğerlerine oranla çok daha aktif.					
Diğer banka çalışanları ile karşılaştırıldığında daha düzenli çalışan.					
İşini diğerlerine göre daha ciddiye alan.					
Bankayla ilgili işlerde herkesten daha titiz.					
İşe zamanında gelmede başkalarına göre daha titiz olan.					

AŞAĞIDAKİ İFADELERE ŞU SEÇENEKLERDEN HANGİSİ UYGUNSA İFADENİN KARŞISINA İŞARETLEYİNİZ

- Asla, kesinlikle hiçbir zaman böyle bir şey hissetmedim..... 1
Çok çok nadir, kırk yılda bir böyle hissettiğim olur 2
Çok sıklıkla değil, ama ara sıra böyle hissettiğim oluyor..... 3
Çoğu zaman böyle duygular hissettiğim oluyor 4
Çok sık hemen her zaman böyle duygular hissediyorum..... 5

SORULAR	1	2	3	4	5
Ne sıklıkla işinizden soğuduğunuzu hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla iş dönüşü veya işte kendinizi tükenmiş hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla sabah kalktığınızda bir gün daha işi kaldıramayacağınızı hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla işinizde insanlarla uğraşmanın sizi yıprattığını hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla günden güne işle ilgili sorunlarda bir iyileşme olmadığını hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla yaptığınız işten yıldıığınızı hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla yaptığınız işin olması gereken gibi sonuçlanmadığına inanıyorsunuz?					
Ne sıklıkla yaptığınız işin insanlara yapmasını beklediğiniz katkıyı sağlayamadığını hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla gereğinden fazla angaryayla uğraştığınızı hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla iş ortamının sizi kısıtladığını hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla bunaldığınızı hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla stresli hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla meslekte yapabilecekleriniz açısından bir şeyler üretemediğinizi hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla işe giderken ayaklarınız geri geri gidiyor?					
Ne sıklıkla mesai bir an önce bitsin diye hissediyorsunuz?					

Ne sıklıkla çalışma hayatının sizi bitirdiğini hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla sabahları dinç kalkmada problem yaşıyorsunuz?					
Ne sıklıkla kolunuzu kaldıracak haliniz olmadığını hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla iş hayatından dolayı sinirlerinizin gerildiğini hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla işteki durumlardan dolayı kendi kendinizi suçladığınızı hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla çabuk hiddetlenen biri olduğunuzu hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla iş ortamında kuşatılmış hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla iş ortamında güçsüz hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla iş hayatında ümitsizliğe kapılıyorsunuz?					
Ne sıklıkla işinizden sıkıldığınızı hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla işinizin heyecanını kaybettiğini hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla iş arkadaşlarınıza karşı sabrınızın sınırlarının zorlandığını hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla iş ortamında insanlara karşı şüpheli hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla bir türlü kafanızı dinleyemediğinizi hissediyorsunuz?					
Ne sıklıkla kendinizi bir kenara çekme, yalnız bırakılma ihtiyacı hissediyorsunuz?					
Hayat mutluluklarla dolu geçiyor.					
Müthiş mutlu olduğum bir hayatım var.					
Günlerim dolu dolu ve mutlu geçiyor					
Çevremde olup bitenlere karşı pek aktif değilim.					
Çok medeni cesaret sahibiyim diyemem.					
Hayatımda olanları kontrol edemiyorum					
Kendimi aciz hissettiğim oluyor.					
Bankada olup bitenleri adaletli buluyorum.					
Adaletli bir banka yönetimi var.					
Bankamızda adalete titizlikle dikkat edilir					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Özay ÇİL

Sürekli Adresi: Yeni Mah. 19 Mayıs Cad. Ortaklar Yapar Apt. Kat:3 No: 23 Merkez-ARTVİN

Doğum Yeri ve Yılı: Artvin - 15.06.1987

Yabancı Dili: İngilizce

İlk Öğretim: Gazi İlköğretim Okulu, (1993-2001)

Orta Öğretim: Artvin Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi, (2001-2004)

Lisans: Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği- (2008-2015)

Yüksek Lisans: Bahçeşehir Üniversitesi (2015-halen devam etmekte)

Enstitü Adı: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Program Adı : İşletme

Yayımları : -

Çalışma Hayatı: İdea e-Learning Solutions-İstanbul (2011-2013)
Yapı Kredi Faktoring Genel Müdürlük-İstanbul (2014-2016)
Yapı Kredi Bankası Artvin Şubesi-Artvin (2016-halen devam
etmekte)

