



**T.C.  
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Eda BAKLACI**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Ferit ÖLÇER**

**Hatay-2013**





**T.C.  
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Eda BAKLACI**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Ferit ÖLÇER**

**Hatay-2013**

## ONAY

**EDA BAKLACI** tarafından hazırlanan “**İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

28/ 02 /2013

Jüri Üyeleri	İmza
Doç. Dr. Ferit ÖLÇER (Tez Danışmanı - Başkan)	
Doç. Dr. Veysel EREN (Üye)	
Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU (Üye)	

**Eda Baklaci** Tarafından Hazırlanan “**İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım.**

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi; tükenmişliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması da amaçlanmıştır.

Banka çalışanlarının iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerine ilişkin yaptığım tez çalışmasında, tez konusu seçiminden tamamlanmasına kadar eleştirilerini, bilgilerini ve yönlendirmelerini benden esirgemeyen bilgi birikimiyle bu araştırmaya yön veren ve bana yol gösteren değerli danışman hocam Doç. Dr Ferit Ölçer'e;

Jüri üyeleri Sayın Yrd. Doç. Dr. Metin Reyhanoğlu ve Doç. Dr.Veysel Eren'e

Tüm çalışmam boyunca yanımda olan ve destek veren, sabır ve anlayış gösteren değerli aileme ve hayat arkadaşım sevgili Nihat Baklacı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

# **İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Eda BAKLACI**

**İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013**

**Danışman: Doç. Dr. Ferit ÖLÇER**

## **ÖZET**

Bu çalışmanın ana amacı, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve tükenmişliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolünün incelemesidir. Bu çalışmada ayrıca, çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Araştırmanın kapsamı, Hatay ilinde bulunan özel bir bankanın şubelerinde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmada, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizinde, korelasyon, regresyon, t-testi ve Anova analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, banka çalışanlarının iş stresi düzeylerinin yüksek seviyede, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Ek olarak, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, araştırma bulguları tükenmişliğin, sosyal destek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de tam aracı değişken, iş yükü ve karar verme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise kısmi aracı değişken olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş stresi düzeyi yönetsel görev, eğitim durumu, gelir düzeyi ve hizmet yılına göre farklılık göstermektedir. Araştırma sonuçları, yönetsel görev, yaş, gelir düzeyi ve hizmet yılına göre çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak, işten ayrılma niyeti düzeyi sadece yaşa göre farklılık göstermektedir.

## **ANAHTAR KELİMELER**

**İş Stresi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Banka Çalışanları**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND JOB STRESS: A  
RESEARCH ON THE BANK EMPLOYEES**

**Eda BAKLACI**

**Department on Business Administration, Master Thesis, 2013**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

**ABSTRACT**

The main purpose of this study to determine the relationships among job stress, burnout and turnover intention and to examine burnout as a mediating variable in the relationship between job stress and turnover intention. This study also aims to demonstrate whether or not there are any significant differences in employees' job stress, burnout and turnover intention levels based on their demographic characteristics. The population of the study consists of employees working in a private bank's branches. In this study, data were collected via survey. Correlation, regression, t-test and ANOVA analyses are used to analyze data. The results of the research indicate that employees' job stress levels are high while burnout and turnover intention levels are low. In addition, there are statistically significant relationships among job stress, burnout, and turnover intention. However the findings show that, burnout is full mediating variable in the relationships between the social support and turnover intention and it is partial mediating variable in the relationships between workload and decision making and turnover intention. Employees' job stress levels vary according to managerial duties, education, income level and organization tenure. The results of research reveal that there were significant differences in employees' burnout levels based on administrative duties, age, income level and organizational tenure. However turnover intention levels of employees only vary according to age groups.

**KEY WORDS**

Job Stress, Burnout, Intention to Leave, Bank Employees

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖNSÖZ	I
ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER	II
ABSTRACT AND KEYWORDS	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV

## **GİRİŞ**

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

#### **İŞ STRESİ**

1.1. Stresin Tanımı ve Bazı Kavramlarla İlişkisi	5
1.1.1. Olumlu ve Olumsuz Stres	9
1.1.2. İş ve Kişilik Kavramı ile Stres Arasındaki İlişki	10
1.1.2.1. İş Kavramı ve Stres	10
1.1.2.2. Kişilik ve Stres	10
1.1.3. Performans ve Stres Arasındaki İlişki	11
1.2. İş Stresi	12
1.3. Stresin Belirtileri	13
1.3.1. Fiziksel Belirtiler	13
1.3.2. Davranışsal Belirtiler	13
1.3.3. Psikolojik ve Duygusal Belirtiler	14
1.4. Stres Kaynakları	14
1.4.1. Örgütsel Stres Kaynakları	15
1.4.1.1. İşle İlgili Stres kaynakları	16
1.4.1.1.1. Az/Çok İş Yükü	16
1.4.1.1.2. Çalışma Ortamı	17



1.4.1.2. Örgütsel Yapı, İklim ve Politikalarla İlgili Stres Kaynakları	17
1.4.1.2.1. Değerlendirme ve Kariyer Sorunları	17
1.4.1.2.2. Örgüt Yapısı ve İklimi	18
1.4.1.2.3. Liderlik Stili	18
1.4.1.2.4. Grup Tanı Kaynaklanan Stres	18
1.4.1.2.5. Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyinin Azlığı	19
1.4.1.3. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Kaynakları	19
1.4.1.3.1. Rol Belirsizliği	19
1.4.1.3.2. Rol Çatışması	19
1.4.2. Bireysel Stres Kaynakları	20
1.4.2.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri	20
1.4.2.2. Cinsiyet ve Yaş	22
1.4.2.3. Yaşam Tarzı	22
1.4.2.4. Aile	23
1.4.2.5. Algılama	23
1.4.2.6. Zaman Baskısı	23
1.4.2.7. Eğitim Düzeyi	24
1.4.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları	24
1.4.3.1. Politik Hayat	24
1.4.3.2. Ekonomik Koşullar	25
1.4.3.3. Sosyal Hayat	25
1.4.3.4. Teknolojik Değişim	25
1.5. Stresin Sonuçları	25
1.5.1. Bireysel Sonuçlar	26
1.5.2. Örgütsel Sonuçlar	26
1.6. Stres Yönetimi: Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	27
1.6.1. Bireysel Stratejiler	28
1.6.1.1. Sosyal Destek	28
1.6.1.2. İnanç ve Dua	28
1.6.1.3. Meditasyon	29
1.6.1.4. İletişim Kurma	29
1.6.1.5. Hobiler, Dışa Dönüklük ve Gülme	29
1.6.1.6. Tatil	29

1.6.1.7. Zaman Yönetimi	30
1.6.2. Örgütsel Stratejiler	30
1.6.2.1. Stres Danışmanlığı	31
1.6.2.2. Kariyer Planlama	31
1.6.2.3. Ücret Yönetimi	31
1.6.2.4. İş Zenginleştirme	32
1.7. Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	32
1.8. İş Stresi İle İlgili Yapılan Araştırmalar	33
1.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	33
1.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	40

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **TÜKENMİŞLİK**

2.1. Tükenmişliğin Tanımı ve Gelişimi	41
2.2. Tükenmişlik Boyutları	44
2.2.1. Duygusal Tükenmişlik	44
2.2.2. Duyarsızlaşma	45
2.2.3. Kişisel Başarı Düşüklüğü	46
2.3. Tükenmişliğin Belirtileri	46
2.3.1. Bireysel Belirtiler	46
2.3.1.1. Fiziksel Belirtiler	46
2.3.1.2. Psikolojik Belirtiler	47
2.3.1.3. Davranışsal Belirtiler	47
2.3.2. Örgütsel Belirtiler	48
2.4. Tükenmişliğin Nedenleri	48
2.4.1. Bireysel Nedenler	49
2.4.1.1. Kişilik Özellikleri	49
2.4.1.2. Demografik Özellikler	50
2.4.2. Örgütsel Nedenler	50
2.4.2.1. İş Yükü	51

2.4.2.2.	Kontrol	51
2.4.2.3.	Aidiyet/Birlik Duygusu	51
2.4.2.4.	Ödül	52
2.4.2.5.	Adalet ve Değer	52
2.5.	Tükenmişliğin Evreleri	53
2.6.	Tükenmişlik Modelleri	54
2.6.1.	Maslach Tükenmişlik Modeli	54
2.6.2.	Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	55
2.6.3.	Meier Tükenmişlik Modeli	56
2.6.4.	Cherniss Tükenmişlik Modeli	57
2.6.5.	Pines Tükenmişlik Modeli	57
2.6.6.	Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	58
2.6.7.	Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	59
2.7.	Tükenmişliğin Sonuçları	59
2.7.1.	Bireysel Sonuçlar	59
2.7.2.	Örgütsel Sonuçlar	60
2.8.	Tükenmişlik İle Başa Çıkma Yolları	60
2.8.1.	Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları	60
2.8.2.	Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları	61
2.9.	Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	62
2.10.	Tükenmişlikle İlgili Yapılan Araştırmalar	63
2.10.1.	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	63
2.10.2.	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	71

### **3.BÖLÜM**

## **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK**

3.1.	İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi	72
3.2.	Bankacılık Sektöründe İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti	73

3.2.1. Bankacılık Mesleği	73
3.2.2. Banka alışanlarında İş stresi ve Nedenleri	75
3.2.3. Banka alışanlarında Tükenmişlik ve Nedenleri	76
3.2.4. Banka alışanlarında İşten Ayrılma Niyeti ve Nedenleri	77
3.3. Bankacılık Alanında İş Stresi ve Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Konusunda Yapılan Araştırmalar	78

#### 4. BÖLÜM

### İş STRESİ VE TÜKENMİşLİK ARASINDAKİ İLİşKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BANKA ALIşANLARI ÜZERİNDE BİR ARAşTIRMA

4.1. Yöntem	87
4.1.1. Araştırmanın Amacı	87
4.1.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	88
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	91
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	92
4.1.5. Veri Toplama Yöntemi	92
4.1.5.1. Kişisel Bilgi Formu	92
4.1.5.2. İş Stresi Ölçeği	93
4.1.5.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği	93
4.1.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	94
4.1.6. Verilerin Analiz Yöntemi	94
4.2. Bulgular	96
4.2.1. Banka alışanlarının Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi	96
4.2.2. Faktör Analizleri	97
4.2.2.1. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	97
4.2.2.2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	99
4.2.2.3. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Faktör Analizi	102
4.2.3. Güvenirlilik Analizleri	103

4.2.3.1. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	104
4.2.3.2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	105
4.2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	106
4.2.4. Banka Çalışanlarının İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	108
4.2.5. İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Korelasyon Analizi	110
4.2.5.1. İş Stresi Alt Boyutları ve Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	111
4.2.5.2. İş Stresi Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler	112
4.2.5.3. Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler	113
4.2.6. İş Stresi Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	113
4.2.7. İş Stresi Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	115
4.2.8. Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Basit Regresyon Analizi	116
4.2.9. İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi	117
4.2.10. Banka Çalışanlarının İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması: T Testi	119
4.2.10.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi	120
4.2.10.2. Medeni Duruma Göre T Testi	121
4.2.10.3. Yönetmel Göreve Göre T Testi	123
4.2.11. Banka Çalışanlarının İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması: ANOVA Analizi	124
4.2.11.1. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi	124
4.2.11.2. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi	128

4.2.11.3. Gelir Düzeyine Göre ANOVA Analizi	130
4.2.11.4. Hizmet Yılına Göre ANOVA Analizi	135

## **TARTIŞMA VE SONUÇ**

TARTIŞMA	138
SONUÇ	158

## **KAYNAKÇA**

165

## **EKLER**

Ek-1: Anket Formu	187
-------------------	-----

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	96
Tablo 2: İş Stresi Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu	98
Tablo 3: İş Stresi Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	98
Tablo 4: İş Stresi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu	99
Tablo 5: Tükenmişlik Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu	100
Tablo 6: Tükenmişlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	100
Tablo 7: Tükenmişlik Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu	101
Tablo 8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu	102
Tablo 9: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	102
Tablo 10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Matrisi Tablosu	103
Tablo 11: İş Stresi Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenirliliğe Etkileri Tablosu	104
Tablo 12: Tükenmişlik Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenirliliğe Etkileri Tablosu	106
Tablo 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenirliliğe Etkileri Tablosu	107
Tablo 14: İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin Alfa Değerleri	107
Tablo 15: İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	108
Tablo 16: İş Stresi ve Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	110
Tablo 17: İş Stresi Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 18: İş Stresi Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	115

Tablo 19: Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu	116
Tablo 20: İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	118
Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları	120
Tablo 22: Medeni Duruma Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları	122
Tablo 23: Yönetmel Göreve Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları	123
Tablo 24: Yaş Değişkenine Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	125
Tablo 25: Yaş Değişkenine Göre Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	126
Tablo 26: Yaş Değişkenine Göre Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	127
Tablo 27: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	128
Tablo 28: Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İş Stresi Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	129
Tablo 29: Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	130
Tablo 30: Gelir Düzeyine Göre Çalışanların İş Stresi Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	131
Tablo 31: Gelir Düzeyine Göre Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	133



Tablo 32: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	135
Tablo 33: Hizmet Yılına Göre Çalışanların İş Stresi Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	136
Tablo 34: Hizmet Yılına Göre Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	137

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

Şekil 1: Araştırma Modeli: İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	88
---	----

## GİRİŞ

21. yy da yaşanmakta olan hızlı gelişim, değişimler ve küreselleşme sosyal hayata ve çalışma hayatına büyük oranda hareketlilik ve hız getirmiştir. Modern çağda, sanayi sektörünün yanı sıra hizmet sektörünün gelişmesi, hatta sanayi sektörünün yerini hizmet sektörünün alması pek çok açıdan değişime neden olmuştur. Hizmet sektörünün içinde yer alan ve gelişmişlik düzeyini etkileyen en önemli kurumlar arasında finans kuruluşları yer almaktadır. Başka bir deyişle finans kuruluşları, bir ülke için çok önemli rol oynamaktadırlar. Çünkü ekonomik açıdan bağımsız olmayan toplumlar, hiçbir açıdan tam olarak bağımsız olamazlar. Özellikle son yıllarda Amerika'daki finans sektöründe yaşanan kriz sonucunda, bankaların batması ve birçok çalışanın işten çıkarılması, küçük bir köy olan dünyayı çok önemli düzeyde etkilemiş, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin daha tedbirli olmalarını ve insana yatırım yapmalarını gerekli kılmıştır. Çağımıza damgasını vuran değişimle beraber çalışanlar, devamlı olarak beyinsel işlevlerini kullanmak ve uyum göstermek zorunda olduklarından dolayı, sürekli canlı ve dinamik olmak durumundadırlar.

İş, insanların hayatının olmazsa olmazıdır. Ancak günümüzde değişim hızının bu derecede artması, örgütlerin sürekli rekabet etmeleri ve bir şeylerden kaçıyor gibi hızlı hareket etmek zorunda kalmaları, iş hayatının insan yaşamında önemli hale gelmesine neden olmuştur (Tutar, 2000: 202). Çünkü iş ve iş hayatı, insanların temel gereksinimlerini karşılamakla birlikte, bireyin toplumdaki duruşunun bir göstergesidir. Günümüzde çalışanların düşünce ve davranışlarının, örgütler için hayati önem taşıdığı bilinen bir gerçektir. Çünkü örgütlerin başarı veya başarısızlıkları büyük ölçüde çalışanlarına bağlıdır (Akgündüz, 2006: 1). Bundan dolayıdır ki, iş hayatı çalışanların etkili ve verimli olmalarını gerektirmektedir. Son yıllarda insan unsuru, ihtiyaçları, ilişkileri, yaşamı ve çevresi göz önünde bulundurularak, daha ciddi olarak ele alınmakta ve bir bütün olarak düşünülmektedir (Sökmen, 2005: 3). Ancak yüksek rekabet ortamında faaliyet gösteren ve sadece karlılığa odaklanan örgütler, bireyin işinde daha çok performans göstermesini ve verimli olmasını tercih etmekte, onların davranış ve duygularını göz ardı etmektedirler.

Son yıllarda bankacılık sektöründe yaşanan rekabet düzeyi, hizmet sunumu açısından çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin önemini arttırmıştır. Bu hızlı gelişme yanında, bankacılık mesleğinin büyük oranda halen emek yoğun bir meslek olması, bu sektörde insan unsurunun önemini ortaya çıkarmakta ve hizmet kalitesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bankacılık mesleğinde verilen üretimin, müşteri ile aynı ortamda gerçekleşmesi, yüz yüze ilişkilerin yoğunluğu ve çalışma saatlerinin düzensizliğinden kaynaklanan çeşitli zorluklar, çalışanların verimliliği ve performansında düşüşler yaşamasına neden olmaktadır.

İnsan faktörünün örgütler için bu kadar önem arz etmesi, örgüt çalışanlarında kuşkusuz ki büyük derecede baskı, zorlama ve stres yaratmaktadır. İnsanı temel alan, insanlarla iç içe olan ve insanlara hizmet veren bireylerde, stresin ortaya çıkması birey ve örgütler açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bireyler örgüt içinde yorgunluk, yıpranma, iş tatminsizliği, fiziksel bitkinlik, çaresizlik, ümitsizlik, işe yaramama gibi duygulara ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlara sahip olabilmektedir. Bu tür olumsuz duygular, bireyleri çalışma yaşamında etkisiz hale getirmekte; bireyin enerji, güç ve potansiyeli üzerinde oluşan aşırı istekler ise bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır. Çalışma yaşamında yaşanan bu stresin sonucu olarak çalışanlar başarısız olmakta, yıpranmakta ve tükenmişlik yaşamaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 109).

Bir çeşit iş stresi olarak da tanımlanan tükenmişlik, iş ortamında baskı veya stresten kaynaklanan, duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşmanın artması, başarı hissini azalması ile ortaya çıkan olumsuz bir tutumdur. Tükenmişlik iş hayatında bireyin başarısını, performansını ve üretkenliğini engelleyen bir olgudur. Tükenmişlik aniden ortaya çıkıveren bir olgu değildir, zamanla ve artan strese bağlı olarak yavaş yavaş gelişir ve çalışanın performansında ve verimliğinde düşüşler yaşamasına neden olur. Özellikle, insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek grubu çalışanlarında oluşan tükenmişliğin; işi gereği insanlarla sık sık yüz yüze gelmekte olan, insanlara hizmet veren ve yardım eden meslek grubu çalışanlarında daha fazla görülmektedir (Çapri, 2006: 26).

Tükenmişlik ve stres, sadece bireyi ve çalışmasını etkilemekle kalmayıp çalışanın özel yaşamını, aile yaşamını, çalıştığı örgütü de etkilemektedir. Bu

etkilenmeler çalışanın işine, müşterilerine ve örgüte karşı ilgisiz olmasına, sevecenliğinin azalmasına, işini yapmak istememesine neden olabilmektedir. Baskı ve gerginlik altında çalışma, verilen hizmetin kalitesinde düşmeye neden olmakla birlikte bireyin sağlığı, performansı ve verimliliğinde de bozulmalara yol açmaktadır. Stres, örgütsel verimsizliğe, hastalıklar nedeniyle devamsızlığa, kalitenin düşmesine, endişenin artmasına, sağlık tedbirleri ile ilgili maliyetlerin artmasına neden olan bir faktördür (Gül, 2007: 321).

Banka çalışanlarının yoğun strese maruz kalmaları ve mesleki açıdan tükenmişlik yaşamaları, çalıştıkları kuruma hizmet verdikleri insanlara ve topluma zararlar verebilir. Stres ve tükenmişlik yaşayan bir banka çalışanı, duygusal ve fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissedebilir, olumsuz alışkanlıklara yönelebilir, müşterilere kayıtsız davranabilir, kendini yetersiz hissedebilir, kişiler arası ilişkilerde güçlükler ve performans düşüklüğü yaşayabilir. Çalışanın yaşadığı bu olumsuzluklar onu işten ayrılmaya kadar iter.

Banka çalışanlarının iş streslerinin, tükenmişliklerinin ve işten ayrılma niyetlerinin incelenmesi ile ilgili olarak yapılan bu araştırma, bankacılık sektöründeki çalışanların yaşadıkları iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin ne derece olduğunu belirlenmesi ve bunların çözümüne ilişkin önerilerin geliştirilebilmesi bakımından önemlidir.

Bu çalışmada, banka çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, iş stresi ve tükenmişlik düzeyinin işten ayrılma niyetine etkileri, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ve tükenmişliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık yapıp yapmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde iş stresi kavramı, tanımı, iş stresinin ilişkide olduğu kavramlar, iş stresinin nasıl ortaya çıktığı, iş stresini etkileyen faktörler, iş stresinin sonuçları, yurt içinde ve yurt dışında iş stresi ile ilgili yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, tükenmişlik sendromu, tanımı, belirtileri, tükenmişlik sürecinin gelişmesi, tükenmişlik modelleri, tükenmişlikle mücadele yöntemleri, tükenmişliğin yol açtığı sonuçlar, bu konu ile ilgili yurt içinde ve dışında yapılan araştırmalar ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde iş stresi ve tükenmişlik kavramları bir bütün olarak ele alınmış, bankacılık mesleğinin zorlukları ve bankacılarda iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin nasıl oluştuğu ve bu konuda yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, kuramsal çerçeveden hareketle, banka çalışanlarının iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine, tükenmişliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Hatay da bulunan özel bir bankanın çalışanlarına anket yapılarak gerçekleştirilen araştırma ile konu incelenmiş; literatürdeki diğer araştırma sonuçları ile bu araştırma sonuçları karşılaştırılmış ve konuya ilişkin bazı çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ STRESİ

#### 1.1. STRESİN TANIMI VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Modern hayatın başa çıkılması zor hastalığı olan stres, günümüzün hızlı değişim, çatışma ve rekabetle dolu dünyasında bireyin verimliliğini, sağlığını etkilemektedir (Erdoğan vd., 2009: 447). Her yönüyle hızlı değişimin, sanayi döneminden bilgi çağına geçişin, rekabet ve üretim şartlarındaki değişimin, insan ihtiyaçlarındaki farklılıkların ortaya çıkışının, metropolleşmenin ve kalifiye insan kaynaklarına ihtiyacın artması gibi faktörler stres alanındaki çalışmaların son yıllarda artış göstermesine yol açmıştır (Gökdeniz, 2005: 173–174).

Temelde fizik kökenli olan stres olgusu; günümüzde psikoloji, tıp ve özellikle sosyal bilimler alanına giren sosyoloji ve davranış bilimleri alanında kullanılan ve araştırılan bir konu olmuştur. Bu durum stres kavramının, farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmasına neden olmuştur (Bahar, 2006: 161). Farklı bilim dallarıyla ilişkili olmasından dolayı, stres ile ilgili yapılan tanımlarda ortak bir tanımın olmayışı, stresle ilgilenen araştırmacıların farklı stres tanımları ortaya koymalarını gerekli kılmıştır (Akgemci, 2001: 302; Güney, 2001: 515; Ekinci ve Ekici, 2003: 95). Ayrıca son yıllarda sayısız teorik ve uygulamalı stres çalışması yapılmış olsa da, stresin tanımı üzerinde hala ortak bir yaklaşıma ulaşılamamıştır (Veatch vd., 2003: 257-258).

Stres sözcüğünün kökeni, Latince de “estrica” Fransızca da “estrece” sözcüklerine dayanmaktadır. Ancak Eren-Gümüştekin ve Gültekin’e göre (2010: 3) modern dünyada farklı bilimler açısından farklı anlamlara gelen ve bireyde gerilim duygusunu ön plana çıkaran stres “stringere” sözcüğünden gelmektedir. Stres kavramı, 17. yy.’da felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında

kullanılmıştır. 18. ve 19. yy.'da ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır (Akgemci, 2001: 1-2; Batlaş ve Baltaş, 2008: 14).

Stres araştırmaları konusunda en tanınan ve öncü olan bilim adamı Hans Selye'dir. İlk kez Selye tarafından ortaya atılan stres kavramı, canlının içinde bulunduğu çevreye karşı uyum gösterme amacına yönelik, bir tepki üretme süreci olarak tanımlanmıştır (Selye, 1977: 27; Balcı, 2000: 20; Baltaş ve Baltaş 2008: 23; Eren, 2004: 292). Selye'nin (1977) tanımında yer alan genel uyum sendromu (GAS) kuramı 3 aşamadan oluşmakta (Balcı, 2000: 21-23; Baltaş ve Baltaş, 2008: 26) ve birey bir tehdit ile karşılaştığında genel uyum sendromu (general adaptation syndrome) kuramına göre üç aşamalı bir tepki verme sürecine girebilmektedir. Bu üç aşama aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Batlaş ve Batlaş, 2008: 26; Işıkhani, 2004: 45):

**Alarm Aşaması (Alarm Stage):** Bu aşamada, bireyler stres yaratan durumlara ilk etapta ya karşılık verirler ya da yok sayma yönünü seçerler veya hiçbir şey yapmazlar (Barutçugil, 2004: 244). Stresle ilgili tehdit hisseden birey, ilk olarak onu algılamaya ve tanımaya çalışır. Eğer tehdit baskısı devam ederse, bireyin vücudunda kan basıncı, kalp çarpıntısı ve mide asidi salgılaması artışı gibi fiziksel tepkiler oluşur. Eğer birey, stresin üstesinden gelirse ya da stres faktörü ortadan kalkarsa bireyde bir rahatlama yaşanır. Stres durumu hızla artmaya devam ederse ve birey bu stresin üstesinden gelemese, stres normal direnç düzeyinin üstüne çıkmaya ve doğal davranışlardan sapmanın belirtilerini vermeye başlar ve direnme aşamasına geçilir (Işıkhani, 2004: 48).

**Direnme Aşaması (Resistance Stage):** Stres faktörü ortadan kalkmamışsa birey, alarm aşamasından direnme aşamasına geçer. Bu aşamada birey, tehdidin üstesinden gelmek için büyük çaba harcar. Alarm aşamasında, ortaya konan fiziksel tepkiler daha da artar. Birey direnç gösteriyorsa, stresi yenebilir aksi takdirde yoğun ve sürekli gerilim bireyin savunmasını zayıflatır ve tükenme aşamasının oluşmasına neden olur (Işıkhani, 2004: 48).

**Tükenme Aşaması (Burnout Stage):** Bu aşamada direnme başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bireyde geçimsizlik, yalnız kalma isteği, şüphencilik, cesaretsizlik,



uykusuzluk, baş ve göğüs ağrıları gibi fiziksel ve ruhsal olumsuzluklar gözlenmekle birlikte, kronik baş ağrısı, yorgunluk belirtileri, bitkinlik, baş dönmesi, aşırı alkol ve sigara kullanımı, panik içinde olma, kalp çarpıntısı gibi sürekli sağlık sorunları ortaya çıkar ve tükenmişlik kendini gösterir. (Tutar, 2000: 208) Ayrıca Işıkhan'a göre (2004: 48) tükenmişlik aşaması, insanlarla yoğun ilişkiler gerektiren mesleklerde daha çok ortaya çıkmaktadır.

Konuyla ilgilenen uzmanlar, stres kavramının açıklanmasının güçlüğünü, stres ile ilgili çalışmaların bir kısmının strese neden olan olaylara yönelmesini, diğer kısmının söz konusu olaylara karşı, bireyin gösterdiği psikolojik ve fizyolojik tepkilerin üzerine yoğunlaşmasına bağlamışlardır. Ancak bu tanımlara bakıldığında, genel olarak üçlü bir ayrımın yapıldığı görülür. Bunlar uyarıcı, tepki ve uyarıcı-tepki tanımlarıdır (Batlaş ve Batlaş, 2008: 27).

Uyarıcı tanımlarına göre stres; birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır. Burada vurgulanan nokta, stresi yaratan dış kaynaklardır. Ancak bu tanımın başarısız olan yönü; aynı stres yaratıcı uyarıcılarla karşılaşan iki farklı bireyin, farklı gerilim düzeyleri gösterebilmesidir (Işıkhan, 2004: 49).

Tepki tanımlarına göre stres, bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımda stres bir dış olaydır, tepki tanımda ise stres içsel bir tepkidir. Dolayısıyla uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamayacağı için, bu tanımda yeterli değildir (Batlaş ve Batlaş, 2008: 30).

Uyarıcı-tepki tanımlarına göre stres, çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı arasındaki etkileşimdir (Sürgevil, 2006: 10). Yani çevre ve birey arasında bir etkileşim söz konusudur. Günümüzde, en çok kabul gören ve kullanılan stres tanımı, uyarıcı-tepki tanımlarıdır.

Literatürde çok sayıda yazarın stresle ilgili tanımı vardır, ancak bu tanımlardan bazılarında bu çalışmada yer verilmiştir. Stres, organizmanın strese neden olan faktörlere bağlı olarak verdiği, özgün olmayan fiziksel ve kimyasal tepkiler (Alzaem vd. 2010: 240) şeklinde tanımlanabilir. Yine Mısırlı'ya göre (2004: 30)

stres, insan vücudunun biyolojik ve psikolojik dengesinin bozulması başka bir deyişle, insan sağlığına yönelik baskı veya gerginliğe yönelik işarettir. Ayrıca, stres, bireyler üzerinde etki yapan, bireylerin iç dengesini ve uyumunu bozan, zorlamalar yapan (Şimşek vd., 2008: 215), davranışlarını, verimlerini, sosyal ve psikolojik ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak ifade edilmiştir. Eren (2004: 275) ise stresi, bireyler üzerine etki yapan ve bireylerin davranışlarını, iş verimini, diğer bireylerle ilişkilerini etkileyen bir olgu olarak değerlendirmiştir.

Bu tanımlar ışığında stres; bireylerin sağlığı ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiler (Akgemci, 2001: 302; Aydın, 2004: 50; Erdoğan vd., 2009: 448) veya bireylerin aşırı baskıya karşı gösterdikleri bir tepki şeklinde ifade edilebilir.

Literatürde stres üzerine yapılan tanımlamalarda bazı ortak özelliklere rastlanmıştır. Bu özellikleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Aydın, 2004: 52-54; Tutar vd., 2006: 189):

1. Stres, kişi ve çevrenin etkileşimi sonucunda oluşan, insanı yüksek derecede harekete geçiren ve motive eden bir olgudur.
2. Streste, canlının tümünü etkileyen bir tehlike söz konusudur ve bu açıdan stres kontrol edilebilir bir tepki değildir bundan dolayı bu tehlikenin önemi algılanmalıdır.

Stresle ilgili bilinen yanlış anlamaları ve değerlendirmeleri de şu şekilde sıralamak mümkündür (Luthans, 1992: 400; Erdoğan, 1996: 276; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 142):

1. Stres sadece çalışma hayatı ile ilgili bir problem değildir. Ayrıca stresin sadece çalışanları etkilediği düşüncesi de yanlıştır.
2. Stres basit bir endişe ya da sinirsel gerilim kavramı değildir.
3. Stresin sakınılacak veya zararlı bir durum olduğu da düşünülmemelidir.
4. Strese karşı yapılacak hiçbir şeyin olmadığı düşüncesi de yanlıştır.

### 1.1.1. Olumlu ve Olumsuz Stres

Stres, yapısı gereği bireyler tarafından olumsuz algılansa da her zaman negatif bir olgu olarak görülmemeli; bireylerin güçlerini açığa çıkaracak bir faktör olarak görülmeli ve olumlu bir biçimde algılanabilmelidir (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991: 106). Çünkü stres, içinde bulunulan şartlara göre zararlı veya zararsız olabilir (Güney, 2001: 513). Işıkhan'ın da belirttiği gibi stres, çift yönlü bir olgudur (2004: 37). Başka bir deyişle, stres bireyleri olumlu yönde etkiler ve onların hedeflerine ulaşmasına aracılık ederse olumlu, hastalık yapıcı etkileri ve zararlı yanları ön plana çıkarsa da olumsuz stres olarak adlandırılabilir (Mavili-Aktaş, 2001: 8).

Bireylerin belirli amaçları gerçekleştirebilmesi ve başarılı olabilmesi için belli bir oranda strese gereksinimi vardır. Çünkü belirli düzeydeki stres, performansı arttırdığı için dikkate alınması ve önemsenmesi gereken bir olgudur. Zaten Selye (1977: 26-39) stressiz bir ortamda yaşanamayacağını, az miktarda stresin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bu açıdan düşünüldüğünde, stres uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda bireyi geliştiren, harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcı olmaktadır (Barutçugil, 2004: 409-410). Çünkü streste aşılması gereken zorluklar vardır ancak bu zorluklar aşıldığında da elde edilecek yeni fırsatlar ve kazançlar bulunmaktadır (Eren-Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 3). Söz gelimi; Rowshan (2003: 11) yaygın inanışın tersine, stresin her zaman olumsuz bir durum değil, yaşama renk katan, etkili bir güdüleme aracı olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle stresi, sadece sakıncaları olan olumsuz bir bulgu olarak ifade etmek yanlış olacaktır.

Olumsuz stres ise aşırı ve sürekli olan ve bireyin güçlerini tüketen bir stres türüdür (Baltaş ve Baltaş, 2008: 28). Özellikle yüksek düzeydeki stresin; sürekli ve yıldıracı olması bireylerde, fiziksel ve psikolojik zorlamalara yol açmakta, performans açısından örgüte ve örgüt çalışanlarına zarar vermektedir (Barutçugil, 2004: 246). Ölüm, işsiz kalmak, iş gereklerine yeterince uyamamak, rol özelliklerini yerine getirememek, meslekte gereken ilerlemeyi sağlayamamak, iletişim engelleri gibi durumlar olumsuz strese örnek oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2008: 329).

## 1.1.2. İş ve Kişilik Kavramı İle Stres Arasındaki İlişki

### 1.1.2.1. İş Kavramı ve Stres

Stres bazı kavramlarla yakından ilişkilidir. Bunların başında, iş yaşamının stres kavramıyla olan ilişkisi gelmektedir. İş yaşamında bireyler yaptıkları işten kısmen ya da tamamen olumsuz etkilenmektedirler. Çünkü çalışma ortamı dinamik ve örgütte stres yaratan unsurlar her zaman vardır (Pehlivan-Aydın, 2002: 20). Bundan dolayıdır ki, stres hem hayatın hem de iş yaşamının olmazsa olmaz doğal bir parçasıdır (Mısırlı, 2004: 120) ve oldukça geniş kullanım alanına sahiptir. Stresin çoğu zaman nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı önceden kestirilemez. Stresin doğal yapısında bulunan bu belirsizlik, değişkenlik ve bilinmezlik aynı zamanda tehdidin boyutunu da genişletmektedir (Durna, 2004: 192). Çalışma yaşamında ortaya çıkan stres, bireyin normal işlevlerini yerine getirmesinde bir engel olarak ortaya çıkmakta ve bireyin fiziksel ve duygusal olarak tepki göstermesine neden olmaktadır (Cam, 2004: 2).

İstatistiksel bilgiler gösteriyor ki, çalışma yaşamı, insan yaşamının yaklaşık dörtte biri kadar bir dönemi kapsamaktadır (Silah, 2005: 50). İş yaşamında temel bir sorun olan stresin (Örücü ve Demir, 1999: 59) iş performansına yansımaları ise verimde düşme, konsantrasyon da azalma, hatalarda artış, hoşgöründe azalma, kişiler arası ilişkilerde sorunlar yaşama, çok sık rapor alma ve işe geç gelme gibi davranışlar şeklindedir (Yöney, 2007: 32).

### 1.1.2.2. Kişilik ve Stres

Stresli bir iş yaşamı, bireylerin duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuzluk gibi kişilik özellikleri göstermelerine neden olabilmektedir (Soysal, 2009: 335). Kişilik, bireyi başkalarından farklı kılan ve ruhsal, bedensel işlevsel özelliklerinin bütünü ve bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi şeklinde tanımlanabilmektedir (Yelboğa, 2006: 198). Örneğin, bir birey için işle ilgili gerilimler, başarı isteğini arttıran bir durum olabilirken, bir başka birey için bu durum başa çıkılması gereken bir stres kaynağı olabilir. Çünkü bazı insanların strese

dayanıklılıkları daha uzun iken, bazılarının ise daha kısadır (Eren, 2004: 232-235). Ayrıca bireyin hayatındaki olumsuz olaylar ve stres, kişilik özellikleri ile birleşince genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, depresyon, yorgunluk gibi psikolojik belirtiler ve sağlık problemleri ortaya çıkar.

### **1.1.3. Performans ve Stres Arasındaki İlişki**

Performans, daha önceden belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, bireyin davranış biçimi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1996: 164). Benzer şekilde performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş ve belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280). Bireyi, bir işgücü olarak iş hayatının dışında düşünmek mümkün olmadığından, örgütler bireylerden büyük bir çalışma azmi ve performans göstermelerini isterler.

Stres, bireylerin performans düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, strese neden olan stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına neden olabilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281). Başka bir deyişle, stres performans üzerinde yapıcı ve yıkıcı olarak etki yaratabilmektedir (Pehlivan-Aydın, 2002: 70). Dolayısıyla örgütlerin çalışma ortamlarında büyük bir etkinlik göstermeleri bireylere, bireylerin performansı da stres düzeylerine bağlıdır (Tutar, 2000: 254). Bireylerin strese maruz kalmaları sonucunda oluşan performans ve verimlilikte düşmeler, işe geç gelmeler, hata oranlarında artış, işgücü devir hızında artış gibi olumsuz sonuçlar örgütü de olumsuz etkilemektedir (Büyükebeşe, 2004: 45; Batıgün ve Şahin, 2006: 33; Dericioğulları vd., 2007: 15).

Düşük ve yüksek stres düşük performansa, optimum stres ise yüksek performansa neden olur (Aydın, 2004: 52-54). Bireylerin stresi algılama düzeylerinin optimum olması, yüksek performans göstermelerini ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır. Özellikle ABD ve gelişmiş ülkelerde, konuyla ilgilenen bilim adamlarının yaptıkları uygulamalı çalışmalarda stresin, günümüzde bireylerin ve örgütlerin varlığını ve performansını ciddi biçimde tehdit ettiği belirlenmiştir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 2).

## 1.2. İŞ STRESİ

İş yaşamının bireye yüklediği sorumlulukların her geçen gün biraz daha artması, bireylerin strese karşı geliştirdikleri tepkiler konusunda hassasiyetlerini arttırmaktadır (Güçlü, 2001: 101). Günümüzde belli bir örgütte çalışan bireyin, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirerek belli amaçları gerçekleştirmek için kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek zorunda olması, iş stresi kavramını ortaya çıkarmıştır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 272). İş stresi, bireyin normal işlevlerini yerine getirmesini engellemekte ve bireyin fiziksel ve zihinsel olarak tepki göstermesine neden olmaktadır (Cam, 2004: 3). İş stresi, psikolojik olmakla birlikte genel bir ifade ile evrensel bir olgu olarak kabul edilmektedir (Pehlivan-Aydın, 2002: 20). Aynı zamanda iş stresi, özellikle, büyük ekonomik ve sosyal değişim geçiren ülkelerle de ilgili olmaktadır (Siu, 2003: 338).

Yapılan literatür taramasında, iş stresi ile ilgili önemli görülen tanımlamalardan birkaçına bu çalışmada yer verilmiştir. Jamal'a göre iş stresi (2005: 130), bireyi fiziksel ve duygusal anlamda tehdit eden, iş ortamının özelliklerine karşı sergilenen tepkilerdir. İş stresi, fiziksel stres kaynakları ile yetersiz mücadeleyi beraberinde getiren zihinsel ve fiziksel hastalık neticesi ile sonuçlanan istenmeyen bir durumdur (Özdevecioğlu, 2004: 211).

Öte yandan iş stresi, bireyin doğal fonksiyonlarını yerine getirmesini engelleyen psikolojik ve fiziksel davranışlarını değiştiren (Işıkhani, 2004: 73) veya işin gerekleri ile bireyin yetenekleri ve gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, olumsuz fiziksel ve duygusal cevaplar olarak tanımlanabilir (Cam, 2004: 3; Koç ve Yeğen, 2002: 1).

İş stresi, bireylerin verim ve performansının düşmesine, işten ayrılmasına, işe devamsızlık oranlarının artmasına, kazalara ve yaralanmalara yol açmakta, bireylerde sigara, alkol, ilaç, uyuşturucu madde kullanımını tetiklemekte yani maddi ve manevi zararlara yol açmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 1-19; Işıkhani, 2004: 62; Özmutaf, 2006: 75-81).

### **1.3. STRESİN BELİRTİLERİ**

İstenilen anda stres yaratıcı olayın dışına çıkabilme ve stresi kontrol edebilme imkanına sahip olunmadığında vücut peş peşe savaş veya kaç tepkisi vermeye başlar (Braham, 1998: 51). Yazarlar, stresle ilgili belirtilere ilişkin olarak çeşitli sınıflamalar yapmışlardır. Örneğin; Braham (1998: 52) bu belirtileri fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplamıştır. Diğer taraftan Rowshan (2003: 17) stres belirtilerini ruhsal, sosyal, duygusal, zihinsel ve fiziksel olmak üzere beş kategoriye ayırmıştır. Sökmen ise (2005: 5) stres belirtilerini fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak 3 başlık altında gruplandırılmıştır. Bu çalışmada ise stresin belirtileri fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

#### **1.3.1.Fiziksel Belirtiler**

Bulunduğu ortamdan etkilenen bireyin vücudunda değişmelerin olması, stresin ilk belirtisidir (Güçlü, 2001: 93). Örneğin; bireyin kalp atışları artar, kan basıncı ve kan şekeri yükselir, terleme başlar, hızlı ve derin nefes alır, kasları gerilir ve göz bebeklerinde büyüme görülür (Mısırlı, 2004: 121-122). Bunun sonucunda kronik baş ağrısı, mide bulantısı, ishal veya kabızlık, sindirim sisteminde bozukluklar, nefes darlığı, gerginlik veya yorgunluk (Erdoğan, 1996: 307; Eroğlu, 2009: 329; Pehlivan-Aydın, 2002: 129; Mısırlı, 2004: 121-122) gibi olumsuzluklar meydana gelir. Ayrıca göğüs ağrısı, hiper tansiyon, cinsel iktidarsızlık, şeker hastalığı, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi, kireçlenme gibi fiziksel belirtiler de ortaya çıkabilmektedir (Silah, 2005: 161; Sökmen, 2005: 5). Bu sorunları yaşayan bireylerin, işlerinde ve insanlarla ilişkilerinde başarı göstermelerini beklenemez.

#### **1.3.2. Davranışsal Belirtiler**

Stres yaşayan bireylerde, yeme içme ve uyku bozuklukları, sigara, alkol ve uyuşturucu madde kullanımı (Pehlivan-Aydın 2002: 210) gibi belirtilerin yanı sıra kişiler arası ilişkilerde gerginlik, geçimsizlik gibi davranışsal belirtiler de ortaya çıkmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 1-19). Bunun yanı sıra Sökmen de (2005: 8)

bireylerde ie kapanma, iştahsızlık, konuşma güçlükleri, sakarlık gibi davranış bozuklukları olabileceğini belirtmiştir.

### **1.3.3. Psikolojik ve Duygusal Belirtiler**

Her düzeydeki bireyi etkisi altına alabilen stres, örgütsel anlamda performans düşüklüğü, işe devamsızlık, davranışsal bozukluklar, kaygı, depresyon ve tükenmişlik belirtisi gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Gerginlik, korku, geçimsizlik, kendini yetersiz hissetme (Erdoğan, 1996: 311-312; Sabuncuoğlu ve Tz, 2001: 152) gibi belirtilerin yanı sıra konsantrasyon ve karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, kararsızlık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, sosyal hayattan uzaklaşma, matematiksel hatalarda artış, muhakemede zayıflama gibi psikolojik belirtiler de ortaya çıkmaktadır. Özellikle kaygı ve stresin neden olduğu psikolojik yorgunluğun çalışanların dikkatini önemli lde dağıttığı bilinen bir gerçektir (Batıgün ve şahin, 2006: 36).

şunu unutmamak gerekir ki, bireyin kendi öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak günlük yaşamın sıkıcılığından kurtulması, insanlarla etkileşim kurarak sosyal bir kişilik kazanması bireyleri daha rahat ve psikolojik yönden daha sağlıklı kılacaktır (Güney, 2001: 543).

## **1.4. STRES KAYNAKLARI**

Bireyin iş çevresi ile dış çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olabilir (Özdevecioğlu, 2004: 218). Başka bir ifadeyle her örgüt yapılan işe, kullanılan teknolojiye, evre koşullarına, bireyin eğitim durumuna, örgüt içinde yaşadığı sıkıntılara, çatışmalara ve diğer bazı unsurlara göre stres kaynakları geliştirir (Aydın, 2004: 54). Aynı zamanda; çalışılan iş yerinin uzak olması, müşteriler ya da örgüt dışındaki başka kurumlarla yaşanan kötü ilişkiler, vardiyalı çalışmanın birey üzerinde zamanla yaratabileceği olumsuz koşullar, bireyin iş hayatındaki kariyer hedefleriyle aile hayatı şartlarının uyumsuz olması, hızla değişen teknolojik yapıya yetişememe veya uyum sağlayamama korkusu stres yaratabilecek kaynaklar olarak değerlendirilebilir. (Tınaz, 2005: 40).



Bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri iş ortamlarında, strese neden olan faktörlerin ortaya konulması gerekmektedir. Stres ile ilgili yapılan çalışmalarda, stres kaynakları ile ilgili yapılan sınıflandırmaları içeren pek çok çalışmayı literatürde görmek mümkündür. Örneğin, bazı çalışmalarda iş stresinin kaynakları üç temel boyutta değerlendirilmiştir: Birincisi çalışma ortamındaki havalandırma, aydınlatma, gürültü gibi fiziksel faktörler (Batıgün ve Şahin, 2006: 35); ikincisi aşırı iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, özerklik eksikliği gibi örgütsel stres kaynakları (Balcı, 2000: 11; Şimşek vd., 2008: 223; Eroğlu, 2009: 223) ve üçüncü stres kaynağı ise A tipi kişilik, denetim odağı, yaşam değişim oranı, yetenekler ve gereksinimler gibi kişisel faktörlerdir (Balcı, 2000: 11; Mavili-Aktaş, 2001: 31). Ekinci ve Ekici (2003: 110-111) ve Gök (2009) de çalışmalarında stres kaynaklarını kişisel (bireysel), örgütsel ve çevresel stres kaynakları olarak üç başlık altında toplamıştır. Gümüştakin ve Öztemiz (2005: 275-280) iş ve özel yaşama ilişkin stres kaynaklarını bu konuda yapılan birçok çalışmadan derleyerek dört başlık altında toplamıştır. Bunlar bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları, bireyin iş yaşamıyla ilgili stres kaynakları, bireyin sosyal çevresiyle ilgili stres kaynakları, bireyin fiziksel çevresiyle ilgili stres kaynaklarıdır. Özkalp ve Kırel de stres kaynaklarını, örgüt yapısı ve örgüt iklimi, fiziki çevre şartları, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkiler ile ilgili etkenler şeklinde sınıflamışlardır (2005: 433-441). Ancak unutulmamalıdır ki, strese neden olan faktörler çok sayıdadır ve bunları sınırlamak çok zordur. Bu çalışmada ise stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları, bireysel stres kaynakları ve örgüt dışı stres kaynakları şeklinde sınıflandırılmış ve açıklanmıştır.

#### **1.4.1. Örgütsel Stres Kaynakları**

Luthans (1992: 403-412), örgütsel stres kaynaklarını 4 başlık altında incelemiş ve bunları, örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel çalışma koşulları ve örgütsel süreçler şeklinde sınıflamıştır. Durna da (2006: 323-324) örgütsel stres kaynaklarını görev beklentileri, fiziksel beklentiler, rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları, kişiler arası beklentiler olarak ele almıştır. Okutan ve Tengilimoğlu (2002: 5-7) ise örgütsel stres kaynaklarını işle ilgili nedenler, çalışanın örgüt içindeki rolü ile ilgili nedenler, kişiler arası ilişkilerden doğan nedenler, kariyer gelişimi ile ilgili nedenler, örgüt yapısı ile ilgili nedenler şeklinde açıklamışlardır. Pehlivan-Aydın (2002: 56-57), Silah (2005: 158-160), Şimşek vd., (2008: 223-225) de örgütsel

stres kaynaklarını; örgütsel politikalardan kaynaklanan stres kaynakları, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları, iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynakları, işin yapısı ile ilgili stres kaynakları ve örgütte bireyler arası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları şeklinde sınıflandırmıştır.

#### **1.4.1.1. İşle İlgili Stres Kaynakları**

Bireyleri strese iten temel faktörlerin başında, iş yaşamının yer aldığı söylenebilir. Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları, Amerika İş Araştırma Ajansı'nın geliştirdiği sınıflamaya göre kişilerarası çatışma, aşırı iş yükü, yönetim tarzı, işin monoton ve sıkıcı olması, kariyer engeli, fiziki çevre şartları ve performans değerlendirme şeklindedir (Bhuin vd., 2005: 148). Işıkhan (2004: 76) iş ortamındaki stres kaynaklarını; işin yapısı, kuramsal rol, kariyer gelişimi, işteki kişilerarası ilişkiler, kurumsal yapı-iklim ve kurum dışı faktörler olarak sıralamıştır. Bu çalışmada ise işle ilgili stres kaynakları az/çok iş yükü ve çalışma ortamı şeklinde sınıflandırılmıştır.

##### **1.4.1.1.1. Az/Çok İş Yükü**

Aşırı iş yükü, bireye normal bir zaman diliminde yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2008: 225). Yani bireylerin performansını ve yeteneklerini aşan görevler yapması, strese neden olmaktadır (Durna, 2006: 323). Yoğun iş günleri, anında karşılanması gereken istekler, çalışan sayısının yetersiz oluşu ve işlerin karmaşıklığı birer gerilim nedeni olmakla birlikte, bu durumlar aşırı iş yüküne de neden olmaktadır (Altuntaş, 2003: 128). Aynı şekilde, iş hacminin düşüklüğü ya da işin bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işin birey için sıkıcı hale gelmesine neden olabilmektedir (Aytaç, 2002: 3).

Düşük iş yükü ile çalışan bireyler sıkıntı, düşük motivasyon, kayıtsızlık gibi duyguları yaşarken, aşırı iş yükü durumunda ise uykusuzluk, sinirlilik, hataların artması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Şimşek vd., 2008: 261).

#### **1.4.1.1.2. Çalışma Ortamı**

Örgütteki düzen kimi zaman önemsiz bir ayrıntı gibi görünse de örgüt ve bireyler üzerinde etkili olabilmektedir (Camkurt, 2007: 82). Örneğin, sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, yetersiz veya aşırı aydınlatma (Balcı, 2000: 4-5; Aytaç, 2002: 3; Aydın, 2004: 68) çalışma ortamının ergonomik açıdan elverişsiz olması (Tutar, 2000: 243), hava kirliliği, iş kazaları (Sökmen, 2005: 5; Camkurt, 2007: 93-102) çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörlerindedir. Bu tür etkilere maruz kalan bireyler, hem iş hem de özel hayatlarında ciddi performans problemleri yaşamakta ve yaşam kaliteleri zarar görmektedir. Ayrıca örgüt içindeki kötü çalışma ortamı, devamsızlık oranlarının artmasına, bireylerin kısa sürede yorulmalarına, işten tatmin olamamalarına ve çalışma ortamından hemen uzaklaşma isteği duymaları gibi sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. (Güney, 2001: 437).

Örgütte sağlıklı, güvenli ve verimli şekilde çalışabilmek; işe ve iş ortamına yönelik yapılacak çalışmaların bireylerin psikolojik özelliklerine uygun olarak düzenlenmesi ile mümkün olabilecektir (Camkurt, 2007: 86). Örgüt içinde güvenli çalışma ortamları oluşturmak, iş kazalarını minimize edecek ve çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltecek, üretim ve verimlilik artışını gerçekleştirecek ve iş stresini azaltacaktır.

#### **1.4.1.2. Örgütsel Yapı, İklim ve Politikalarla İlgili Stres Kaynakları**

##### **1.4.1.2.1. Değerlendirme ve Kariyer Sorunları**

Bireyler genellikle başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar (Cam, 2004: 4). Ancak bireylerin değerlendirme sistemini anlayamaması veya inanmaması, yeterince bilgilendirilmemeleri de stres nedenleri olabilmektedir. Örneğin; hızlı terfi, bireye kapasitesini aşan sorumluluklar yüklüyor ise, bu durumda birey eski görevinde kalmakta, vazgeçip geriye dönmekte ve bu durum yoğun bir gerilimi beraberinde getirebilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 13). Bununla birlikte örgüt içinde, adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları, eşitlik esasına uymadığı için bireyler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olabilmektedir.

#### **1.4.1.2.2. Örgüt Yapısı ve İklimi**

Görevinin ve sorumluluğunun ne olduğunu bilmeyen birey, örgütte iç çatışmaların çıkmasına yol açacak, bu da örgüt iklimini bozarak strese neden olacaktır (Durna, 2004: 193). Bu nedenle, bireylerin örgütün hangi alt bölümlerinde ne tür değerler olduğunu keşfetmeleri, ona göre katılımcı bir atmosferi yaratmaları ve kendi görevlerini örgütün kültürü ile bütünsel olarak örtüştürmeleri gerekmektedir. Özellikle bireyleri etkileyen işlerle ilgili olarak, fikirlerinin hiç sorulmadığı durumlarda da stres yaşanacaktır (Aytaç, 2002: 3).

Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise, kapalı ve tehdit edici bir iklim olarak algılanmaktadır (Genç, 2005: 270). Çünkü hiyerarşik yapıların genelde belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, örgütte kapalı, tehdit edici bir güven bunalımının yaşandığı soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına ve stres yaşanmasına zemin hazırlayabilmektedir (Cam, 2004: 5; Genç, 2005: 270).

#### **1.4.1.2.3. Liderlik Stili**

Özellikle otoriter yönetim biçimi ile yaratılan iklim; gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir (Can, 2005: 369). Sürekli korku altında kalan birey, stres yaşamaktadır. Ancak esnek bir yönetme tarzına sahip liderlik stili altında çalışan bireyler, örgüt içinde daha verimli olacak ve daha az stres yaşayacaktır. Çünkü esnek ve katılımcı bir yönetim tarzı, örgütleri başarıya götürmektedir.

#### **1.4.1.2.4. Gruptan Kaynaklanan Stres**

Potansiyel bir stres kaynağı olan gruptan kaynaklanan stres, grup bağlılığının ve sosyal desteğin zayıf olması, bireyin kendi içinde, bireyler arası ve gruplar arası çatışması biçimindedir (Luthans, 1992: 405; Gümüştekin ve Öztemiz, 2005). Grup üyeleri arasındaki güvenin, desteğin, uyumun düşük olması ve yoğun şekilde çatışmaların yaşanması, bireylerin olumsuz duygular yaşamalarına ve stres düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir.

#### **1.4.1.2.5. Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyinin Azlığı**

Bireylerin örgütteki karar verme sürecinde bir etkisinin olup olmaması stres oluşumunda önemli bir faktör olarak görülmektedir (Aytaç, 2002: 5). Çünkü, yükselme imkânının bireyin yeterliliğine dayalı olarak verilmesi, bireyi yarışma ve çatışma ortamına sokması nedeniyle de önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Güney, 2001: 521).

#### **1.4.1.3. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Kaynakları**

İş stresinin en önemli kaynaklarının başında, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi role ilişkin unsurlar gelmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 26).

##### **1.4.1.3.1. Rol Belirsizliği**

Bireyler rolleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları zaman, rol belirsizliği yaşarlarken (Şimşek vd., 2008: 224; Eroğlu, 2009: 324), işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır (Aytaç, 2002: 2; Büyükbeşe, 2004: 40). Diğer taraftan bireyin, performansının nasıl değerlendirildiğine ilişkin bir bilgi edinmemesi halinde de rol belirsizliği yaşanabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8). Ayrıca işi yerine getirecek olan birey, işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığına, bu iş kendisi için zor gelecektir (Cam, 2004: 3-4; Eroğlu, 2009: 322). Öte yandan rol ile ilgili gereklilikler aşırı bilgi yükü oluşturduğu için, iş stresini artırabilmektedir.

##### **1.4.1.3.2. Rol Çatışması**

Rol çatışması, bireyden beklenenin ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir (Erdoğan vd., 2009: 450). Başka bir deyişle, rol çatışması farklı kaynaklardan farklı taleplerin gelmesi nedeniyle oluşabilmektedir. Bireylerin kendi değer yargıları, görevini yerine getirirken, kullanmış oldukları kaynak ve kişisel yetenekleri ile tanımlanmış rol davranışları arasında da çatışmalar söz konusu olabilmektedir (Cam, 2004: 3-4).

Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine karşı daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özelliklerinin uyuşmaması ve baskı yaratması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274; Şimşek vd., 2008: 260). Bu nedenle rol çatışması olumsuz duygulanımlara, gerilime ve fiziksel sağlık problemlerine yol açmaktadır (Durna, 2004: 192).

Özellikle çalışan evli kadınlar evde ve işyerinde farklı roller üstlenmek zorunda kalmakta ve rol çatışması ile karşı karşıya kalmakta bunun sonucunda da stres yaşamaktadırlar. Başka bir deyişle cinsiyet rol çatışmasına neden olabilmektedir.

#### **1.4.2. Bireysel Stres Kaynakları**

Bireyin sağlığını ve örgütsel verimliliğini etkileyen pek çok sorunun temelinde stres yatmaktadır. Bu anlamda dış etkenler stresi tetikleyici etki yapsalar da, stresin gerçek kaynağı bireyin kendisi ile ilgili olmaktadır (Braham, 1998: 33; Eren-Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 4). Örneğin; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işteki çalışma süresi gibi sosyo-demoğrafik faktörler bireysel stres kaynaklarındandır. Ayrıca bireyin kişiliği, duygusal ve biyolojik yapısı, aile sorunları, yaşam standartları ve alışkanlıkları, ekonomik darboğazları, iş ve özel yaşamda hayal kırıklığı yaşama gibi faktörler de bireysel stres kaynakları arasında sayılabilecek faktörlerdir (Eren, 2004: 277). Literatürde çok çeşitli sınıflamalar yer almakla birlikte, bu çalışmada en önemli bireysel stres kaynakları açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **1.4.2.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri**

Bireyi diğer insanlardan ayırt eden ve en belirgin özelliklerden biri olan kişilik, stres üzerinde etkili olan en önemli faktörlerdendir. Bireyin kişiliği, iş çevresinden etkilendiği gibi, aynı şekilde birey de kişiliği ile bu çevreyi etkilemektedir (Özkalp ve Kırel, 2005: 50). Bireyleri strese eğilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A tipi, B tipi ve Karma tip kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı kişilik tipi ortaya konulabilir (Durna, 2006: 323).

“A Tipi” aslında bir kişilik tipinden çok bir davranış kalıbıdır. A tipi davranışları sergileyen bireyler bu yüzden “A Tipi Kişilik” olarak adlandırılmaktadır. A tipi özelliğe sahip bireyler, iş yükünün yetersizliğini başarısızlığın ve güvensizliğin bir işareti olarak algılayarak daha fazla psikolojik gerilime girmekte, düşmanca tavırlar sergilemekte, kendini denetleyememektedirler (Yılmaz ve Ekici: 2003, 5). Bunun yanında, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin beklemeğe hiç tahammülü yoktur (Durna, 2004: 199). Bu kişilikte olanlar mücadeleciler, başkaları ile yarışan, başarısızlığa tahammül edemeyen, başka insanlarla sürekli çatışan, yoğun dürtüleri olan, (Eren, 2004: 306) ne kendileriyle ne iş arkadaşlarıyla ne de yakınlarıyla rekabetten kaçınmayan ve sonuçta stresli bir yaşam süren bireylerdir (Güney, 2001: 528).

A tipi kişilik yapısının belirlenmesi, bireyin ya da örgütün stresle mücadelesini ve performansını da yakından ilgilendirmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 33). Çünkü, strese daha yatkın olan A tipi kişilik yapısına sahip bir birey, stres kaynakları ve stresle mücadele teknikleri konusunda daha duyarlı olmak zorundadır.

B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir (Durna, 2004: 206). B tipi kişilik özelliği gösteren bireyler, katı kurallardan arınmış esnek, rahat, sabırlı, aşırı hırslı olmayan, kolay sinirlenmeyen ve düzenli çalışan bireylerdir. B tipi bireyler, dışa dönük kişilik özelliği gösterirler. Toplumsal çalışmalardan hoşlanan, atılgan, ilgileri dışa dönük, duygusal problemlerini başkasına açabilen özellikte bireylerdir (Izgar, 2001: 45).

Çalışma ortamındaki bireyler A ve B tipi kişilik özelliklerini ortak olarak taşıyabilirler. Bu bir tür karma tip davranıştır. Çünkü B tip davranış özelliklerini taşıyan birçok birey, A tipi kişilik özelliklerini de gösterebilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006: 160). Ama önemli olan bu bireylerin kendilerine zarar vermeden, işleri ve iş ortamındaki diğer insanlarla uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlamaktır (Güney, 2001: 446). Her ne kadar B tipi kişilik yapısına sahip olan bireyler daha ılımlı, uyumlu olsalar da, Amerika’da yapılan bir araştırma yöneticilerin % 60’ının A tipi kişiliğe, % 12’sinin de B tipi kişiliğe sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Durna, 2004: 208).

### 1.4.2.2. Cinsiyet ve Yaş

Cinsiyet son yıllarda en önemli bireysel stres kaynakları arasında yer almaktadır. Özellikle son yıllarda kadınların, erkek egemen örgütlerde çalışmaya başlaması ve erkeklerle rekabet etmesi, erkeklere göre daha fazla stresli olmalarına neden olabilmektedir (Cam, 2004: 7-8). Çünkü erkek egemen bir toplumda çalışan kadınlar, erkek meslektaşlarına göre daha fazla baskı ve gerilimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Erkeklerin hakim olduğu çalışma ortamları, kadının performansını ve çalışma azmini arttırmaktadır ancak bu durum zamanla psikolojik açıdan çeşitli olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Yapılan araştırmalar, erkeklerin hakim olduğu çalışma ortamlarında rekabet eden kadınların devamlı stres altında olduklarını doğrulamıştır (Güney, 2001: 433). Ekinci ve Ekici (2003:101) yaptıkları çalışmada; kadın çalışanları iş ortamında etkileyen stres kaynaklarını; cinsiyet ayrımı, cinsel taciz, şiddet, aile yaşamındaki sorumlulukları ile iş yaşamının getirdiği sorumlulukların çatışması olarak sıralamışlardır.

Bireyler yaşlandıkça, mesailerinin altından daha zor kalkmakta ve genç meslektaşlarının çalışma temposuna ayak uyduramayarak daha çabuk yorulmaktadırlar (Güney, 2001: 434). Yaşlı bireylerin iş yaşamındaki gençlere göre stresten etkilenme düzeyleri yüksek olmakta ve emeklilik, ölüm gibi kaygılarla da kendilerini daha fazla yıpratmaktadırlar (Ekinci ve Ekici, 2003: 100). Ayrıca özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde andropoz dönemleriyle birlikte birtakım hormonal değişikliklerin oluşması, fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması nedeniyle, bireylerde duygusal sorun, hayal kırıklıkları ve stres oluşturmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 101).

### 1.4.2.3. Yaşam Tarzı

Hızlı yaşam tarzı, her gece değişik ortamlarda değişik kişilerle zaman geçirilmesi veya kumar gibi heyecan ve parasal açıdan insanı etkileyecek bir alışkanlığın bulunması, insan vücudundaki stres yükünü arttıran, direncini kıran ve olumsuz etkiler bırakan bir durumdur (Eren, 2004: 295).



#### **1.4.2.4. Aile**

Bireyin iş yerinde yaşadığı çeşitli olumsuz durumlar, özel yaşamında karşılaştığı stres verici olaylardan da kaynaklanabilmektedir. Örneğin, eşin ölümü ve boşanma, çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hakimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı gibi olaylar bireylerin karşılaştığı ve strese neden olan faktörlerdendir (Ekinci ve Ekici, 2003: 102). Bireyin iş yerinde yaşadığı sorunlar, aile yaşamını da etkilemekte böyle bir durumda, iş yaşamı doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çıkararak bireyin sıkıntı, mutsuzluk ve ümitsizlik yaşadığı bir alan olmaktadır (Tutar, 2000: 270; Kaçmaz, 2005: 30). Ayrıca stresin, sağlık ve iş tutumlarında çeşitli olumsuz olaylara öncülük etmesi gibi sonuçlar, aile yaşamında yaşanan stresin çoğunlukla iş yerinde aşırı bir stres faktörü olduğunu göstermiştir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

Unutulmamalıdır ki, bireylerin aile yaşamındaki mutluluğu, iş yaşamına da olumlu yönde yansımakta ve güzel bir aile yaşamı olan çalışanların strese maruz kalma oranları daha düşük düzeylerde olmaktadır.

#### **1.4.2.5. Algılama**

Bir durumun memnuniyet verici ya da stresli olup olmadığına, algılarına bağlı olarak bireyler karar vermektedir (Braham, 1998: 41). Örneğin, işini kaybetme durumuyla karşı karşıya olan iki bireyden biri işini kaybetme korkusu yaşarken, bir diğeri bu durumu daha iyi olanaklar elde etmek için bir fırsat olarak değerlendirebilmektedir.

#### **1.4.2.6. Zaman Baskısı**

Zaman ne için olursa olsun her birey için önemlidir. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi, bireyde gerginlik ve stres oluşturmaktadır (Aytaç, 2002: 1). Yapılan araştırmalar, insan fizyolojisine en uygun çalışma süresinin günlük azami 7,5 saat haftalık ise 45 saat olduğunu ortaya koymaktadır (Camkurt, 2007: 88). Bireyin, yaşamın işleyiş hızına uygun olarak hareket etmemesi, kendi hızının üzerinde ya da gerisinde kalmasına neden olabilmektedir (Tutar, 2000: 298).

Bireylerin yoğun tempoda çalışmaları ve sürekli koşuşturmaları onları zaman darlığına düşürebilmektedir (Soysal, 2009: 337). Bireyin amaçlarına ve planlarına uygun olmayan işlerle ilgilenmesi, bir işten diğerine yönelmesi zaman kaybına neden olurken, günlük faaliyetlerini planlaması ve bu doğrultuda çalışması, zamanı etkin kullanmasını sağlayacaktır. Bu nedenle zaman kavramı bir uyarıcı olabileceği gibi bir engel de olabilir.

#### **1.4.2.7. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi, bir demografik değişken olmakla birlikte, önemli stres kaynaklarından biridir. Eğitim düzeyi artan bireyin, örgüt içinde yüksek basamaklara çıkma olasılığı bulunduğu için, görev sorumlulukları ve almış oldukları risk düzeyinin artması, stres düzeyinde artışa neden olacaktır (Özmutaf, 2006: 77). Öte yandan işi yapacak olan birey, işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecek (Eroğlu, 2009: 322 - 323) ve stres yaşayacaktır.

#### **1.4.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları**

Kendi plan ve programlarını, dış koşulların baskısıyla şekillendirmek zorunda kalan bireyler, strese maruz kalmaktadırlar (Sökmen, 2005: 2). Dış çevrenin etkisiyle şekillenen ekonomik koşullar, politik hayat, teknolojik değişim ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler ve doğal çevre unsurları birer stres kaynağı olup, bireyleri strese sokmaktadır.

##### **1.4.3.1. Politik Hayat**

Politik belirsizlikler, her ne kadar durağan bir sisteme sahip ülkelerde fazla görülmesi de iktidar değişmelerinin her yerde güvensizlik ve dolayısıyla stres doğurması kaçınılmazdır (Can, 2005: 367). Politik belirsizliklerin yüksek olması, bireylerin belirsizlik içinde olmasına ve stres yaşamasına neden olmaktadır.

### **1.4.3.2. Ekonomik Koşullar**

Siyasi istikrarsızlık ülke ekonomisini ve ekonomi politikasını olumsuz etkileyerek, iş hayatında yatırımların durmasına, vergi gelirlerinin azalmasına, yüksek enflasyon, yüksek faiz ve işsizliğe neden olarak bireylerin yarından endişe ve korku duyup stres içinde yaşamalarına neden olmaktadır (Eren, 2004: 300). Ekonomik belirsizlikler ülkedeki iş koşullarının ve iş yaşamının değişmesi nedeniyle ortaya çıkmakta, sisteme karşı güvensizlik oluşmakta ve stres yaratmaktadır.

### **1.4.3.3. Sosyal Hayat**

Sosyal ve kültürel stres kaynaklarının özellikle, iklim, katılım, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık konut tipi ve yalıtılmışlık duygusu gibi faktörlerden etkilendiği (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 22) ve stres yarattığı bilinen bir gerçektir. Çalışanların içinde bulunduğu sosyal çevre, iş arkadaşları, aile ve toplumun yaşama biçimi, birer stres kaynağıdır.

### **1.4.3.4. Teknolojik Değişim**

Örgütlerdeki yeni teknolojik değişimlerin (bilgisayarlar, robotlar ve otomasyon sistemleri gibi), örgütteki iş gücünü gereksiz kılmaya başlaması, makinelerin ve robotların insanların yerini almaya başlayacağı düşüncesi bireyler üzerinde stres yaratmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 276–277). Teknolojik alandaki hızlı değişme ve gelişmeler, bireyin beceri ve yeteneklerinin gölgelenmesine ve önemsiz duruma gelmesine neden olarak stres yaratır.

## **1.5. STRESİN SONUÇLARI**

Stres, günlük hayatta birçok sağlık sorununun altında yatan en önemli faktördür. (Pehlivan-Aydın, 2002: 180). İş yaşamında stresle ilgili hastalıkların artması ve verim düşüklüğü, işe devamsızlık, tükenmişlik, iş gücü devir hızında artış, performans düşüklüğü, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açması (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 142; Büyükbeşe, 2004: 35) stresin bireyler ve örgütler üzerinde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, stresin ne tür

sonuçlara yol açtığıının belirlenmesi ve bunlara yönelik önlemler alınması, örgütlerin devamlılıkları ve başarıları açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada stresin sonuçları örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınmış ve aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

### **1.5.1. Bireysel Sonuçlar**

Stresin bireylerin davranışları, duyguları ve biyolojik yapıları üzerinde sonuçları vardır (Silah, 2005: 161; Sökmen, 2005: 5). Sürekli hale gelen stresin neden olduğu hastalıklar içerisinde kalp ve damar hastalıkları, kanser, ülser, migren ve alerji ön plana çıkmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 1-19). Örneğin; Eroğlu (2009: 496) stresin çalışma hayatında genellikle yapılan işten hoşlanmama ve tatminsizlik duyma şeklinde sonuçları olduğunu vurgulamıştır. Daha önce stresin belirtileri başlığı altında değinilen fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler stresin bireysel sonuçları arasında da sayılabilir.

### **1.5.2. Örgütsel Sonuçlar**

Stres, örgütler üzerinde işe geç gitme, devamsızlık, verimsizlik, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Güney, 2001: 515; Sökmen, 2005: 6). Stres, devamsızlıkla sonuçlanabilir. Devamsızlık, normal iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksamaya neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 145; Sökmen, 2005: 7). Yaş, cinsiyet, aile, işyerinin uzaklığı, monotonluk, ağır çalışma koşulları (Eren, 2004: 202; Güney, 2001: 122), işe uyumsuzluk ve ilgisizlik, düşük moral ve iş doyumsuzluğu, günlük çalışma sürelerinin uzun olması gibi işten kaynaklanan nedenler devamsızlık nedeni olabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8). Stres, iş gücü devri ve iş kazalarının yükselmesi ile sonuçlanabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8). Örgüt iklimi bireyin kendini gerçekleştirmesine, yeteneklerini kullanmasına ve kariyerini geliştirmesine uygun değilse, kuşkusuz örgütte işgücü devir hızı yüksek olacaktır (Sökmen, 2005: 7). Stres, örgütte çatışma ile sonuçlanabilir. Çatışma örgütlerde bireyler arasında gerilime, kavgaya, başarının engellenmesine, kuşku ve güvensizliğe, çıkarların belirginleşmesine neden olabilmektedir (Tutar vd., 2006: 31). İşe yabancılaşma stresin bir sonucu olmakla birlikte, amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, can

sıkıntısı, değişmelere direnme, tercih ve kararlara yönelmeme durumunda kendini gösterir (Örnek ve Aydın, 2006: 207). Bu duyguları yaşayan bireyler, işlerine de yabancılaşacaktır. Yorgunluk da stresin sonuçları arasında sayılabilir. Örneğin; yoğun çalışma ve mesai saatleri bireyin yorulmasına, fiziksel olarak iş yapamayacak hale gelmesine ve sonunda tükenmesine neden olacaktır (Silah, 2005: 366).

Stresin en önemli ve dikkate alınması gereken sonucu tükenmişliktir. Çünkü tükenmişlik, stresin kronikleşmiş hali olup bireyin artık gücünün bitiğı noktada ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik, süreklilik gösteren ve hayatın değişik dönemlerinde uğraş, iş ve görev etkinliklerinde yaşanabilen bir tepkidir (Silah, 2005: 165).

### **1.6. STRES YÖNETİMİ: STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ**

Stresle başa çıkma, stresin etkisini olumlu düzeyde tutabilmeyi öğrenme anlamına gelmektedir (Batlaş ve Batlaş, 2008: 356). Başka bir ifadeyle, stresle başa çıkmak, stres düzeyini birey açısından yararlı olabilecek düzeyde tutmak demektir. Stresi önlemede ne bireysel ne de örgütsel yöntemler tek başına yeterli değildir. Gerçek anlamda stresle mücadele, her iki gruptaki yöntemlerin paralel olarak yürütülmesini gerektirmektedir (Örnek ve Aydın, 2006: 216). Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenirken, olumsuz etkileri de azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 62-63). Bu anlamda stresin yönetilebilir ve denetlenebilir olması, alınacak önlemlerin uygulanmasında bireyleri cesaretlendirmelidir (Durna, 2006: 321). Stres kaynaklarını teşhis etmek, azaltmak veya yok etmek, bireylerin stres hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres deneyimi kazandırmak, bireylere stresin sonuçları hakkında bilgi vermek ve stresle daha etkili mücadele etmek konusunda, onlara yardımcı olacaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Durna (2006) çalışmasında, stres yönetimini fizyolojik, davranışsal, psikolojik, çevresel yaklaşımlar adı altında ele almıştır. Can (2005: 158-165) ise, stresle mücadele yöntemlerini bireysel ve örgütsel yaklaşımları olarak ikiye ayırmaktadır. Bu çalışmada da benzer bir ayırım yapılmıştır.

### **1.6.1. Bireysel Stratejiler**

Bireysel olarak stresle başa çıkmada; solunum egzersizi, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj (Norfolk, 1989: 143; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 199), dinlenme ve motivasyon (Aydın, 2004: 71), meditasyon, biyolojik geri bildirim (Güney, 2001: 540), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, dua ve ibadet, etkili bir zaman yönetimi (Pehlivan-Aydın, 2002), değiştir, kabul et, boş ver ve yaşam tarzını yönet yaklaşımı (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 26), olumlu hayal kurma, bireyin kendini kontrol etmesi, iletişim kurma, gülme, hobiler ve dışa dönüklük, tatil (Aydın, 2004: 71; Akgündüz, 2006: 69-70) gibi yaklaşımlar yararlı olabilir. Literatürdeki bu bilgiler ışığında stresle başa çıkmada etkili olan bazı bireysel stratejiler aşağıdaki gibi açıklanmıştır

#### **1.6.1.1. Sosyal Destek**

Sosyal destek, bireyin bir ya da daha fazla sayıda insan ile sık sık görüşmesini, ihtiyaç duyduğu duygusal yardımı alma ve verme isteği ile yeteneğini taşıyan ilişkilidir (Bekçi vd., 2007: 149). Bireylerin ailesinden ya da çevresinden aldığı sosyal desteğin; sağlığa olumsuz etki eden, kişilik ve durumlara göre değişen stres kaynaklarını azaltmada önemli bir etkiye sahiptir (Aydın, 2004: 72; Efeoğlu ve Özgen, 2007: 241). Çünkü sosyal desteğe sahip bireyler, daha katılımcı ve paylaşımcı olmaktadır. Ayrıca yaşamlarında sarsıcı etkiler bırakan olayları anlama, algılama, açıklama ve onlarla baş etmede sosyal destek, moral kaynağı olmaktadır. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan bireylerin aynı, ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Ekinci ve Ekici, 2003: 110).

#### **1.6.1.2. İnanç ve Dua**

Dinsel değerlere sahip, dua eden bireylerin daha mutlu ve üretken olduğu, buna karşılık bu değerlerden yoksun bireylerin daha düşük morale sahip olduğu, iş gücü devir oranlarının yüksek olduğu, stres ile ilgili şikâyetlerinin ise, daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2005: 151).

### **1.6.1.3. Meditasyon**

Meditasyon tekniğini bilen bir birey, stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir (Braham, 1998: 199). Çeşitli inanç sistemleri ve meditasyon tekniklerinin kullanılması stresle mücadeleyi arttırmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 152). Gevşeme ve meditasyon tekniğini kullanan bireylerin verimlerinin yükseldiği, işten ayrılmalarının azaldığı, amirleri ve arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurdukları gözlenmiştir (Güney, 2001: 540). Uygun terapi programları ve çeşitli tekniklerle, kendine özgü davranışlarının bazılarında taviz verebilen bireyler, zamanla stres oluşumunun önüne geçmektedir (Durna, 2004: 201).

### **1.6.1.4. İletişim Kurma**

Bireyin iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurabilmesi, ihtiyaç duyduğunda onlarla dertlerini paylaşabilmesi, onlardan destek alabilmesi ve böylece stresle başa çıkabilmesi ancak iletişim kurma ile mümkündür (Akgündüz, 2006: 69).

### **1.6.1.5. Hobiler, Dışa Dönüklük ve Gülme**

İnsanların kendi başlarına yapabilecekleri, gerektiğinde kendilerini dinlendirecekleri hobileri olmalıdır. Bireyin zihinsel ve vücut stresini arttırmayan hobiler seçerek, kendisine zevk veren, ilgisini çeken davranışlar sergileyerek de stres ile başa çıkması mümkündür (Akgündüz, 2006: 70). Ayrıca, kitap okumak, televizyon izlemek, müzik dinlemek, balık tutmak, evcil hayvanlar beslemek ve koleksiyon yapmak gibi hobiler de stresin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Çünkü hobiler bireyin dışa dönük olmasını arttırmaktadır. Gülmenin de büyük terapi değeri vardır. Kahkaha; duygusal ve zihinsel ihtiyaçları karşılamakla kalmamakta, vücut sağlığını arttıran olumlu kimyasal değişiklikler de yaratmaktadır (Aydın, 2004: 71). Şakalara, hayata ve kendine gülmek, bireysel stresi başka bir bakış açısıyla görmeyi sağlamaktadır.

### **1.6.1.6. Tatil**

Tatile çıkma da stresi kontrol etmenin yollarındandır. Zaman zaman kısa ve uzun tatillere ihtiyaç duyulur. Birey yoğun bir işte çalışıyorsa yılda üç haftalık bir

tatil iyi gelebilir. Ancak tatile çıkıldığında zamanı dinlendirici ve eğlendirici biçimde kullanmak da önemlidir.

#### **1.6.1.7. Zaman Yönetimi**

Zamanı iyi kullanmak; ayrıntılarla oyalanmayıp kısa zamanda çok iş yapmak değil, tam tersine amaç ve öncelikleri saptayarak bireyin zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırarak hayatını daha anlamlı yaşamasıdır (Baltaş ve Baltaş, 2008: 358). Zaman yönetimi, yanlış işleri hızlı yapmak değil, doğru işleri kısa zamanda yapmak olarak tanımlanabilir (Aydın, 2004: 59). Dolayısıyla zaman yönetiminden kastedilen şey; bireyin kendini ve işlerini uygun zamanda yönetmesidir. Kendini ve işlerini yöneten bireyler daha az stres yaşayacaktır.

#### **1.6.2. Örgütsel Stratejiler**

Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkilerini anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 26). Yani bireylerin sahip olduğu stresi azaltmak ya da önlemek için örgütsel stres kaynaklarının kontrol edilmesi veya azaltılması için örgüt tarafından düzenlemeler yapılmalıdır.

Luthans'a göre (1992: 211); iş genişletme, iş zenginleştirme, mesleki gelişim yollarının planlanması ve stres danışmanlığı, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi örgütsel yöntemler, stresle başa çıkmada etkili yöntemlerdir.

Pehlivan-Aydın (2002), stresle başa çıkmada örgütsel stratejileri, destekçi bir örgütsel hava oluşturmak, işe ilişkin zenginleştirme, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, mesleki gelişim yollarının açık olması şeklinde sıralamıştır.

Bu çalışmada ise literatürdeki bilgiler ışığında, örgütsel olarak stresle mücadele yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır.



### **1.6.2.1. Stres Danışmanlığı**

Stres danışmanlığı, bireyin uzman ve profesyonel kişilerden yardım almasıdır. Strese ilişkin konularda, uzman bir danışmanın çalışanlara yol göstermesi son derece başarılı sonuçlar yaratabilecektir (Yıldırım vd., 2004: 10). Bireyin performansı yaşadığı duygularla ilişkili olduğu için örgütler ve yöneticiler, bireylerin belli bir duygusal dengeyi korumaları için, birlikte ve işbirliği içinde, verimli bir ortamda, ekonomik, sosyal ve psikolojik bir doyum içinde çalışabilecekleri şekilde yönetmek isterler ve bu isteklerinin gerçekleşmesi için de danışmanlara güvenirlir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 67).

### **1.6.2.2. Kariyer Planlama**

Aşırı rekabetin bulunduğu ortamlarda ve bireylerin yeterli başarı gösteremediği durumlarda, konumlarını kaybetme riskini yaşamaları, onların sürekli stres ve yenilgi korkusu içinde olmalarına neden olmaktadır (Aydın, 2004: 65). Kariyer planlaması, bireyin kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesini sağlar ve mesleki bilgilerini çeşitlendirir (Özgen vd., 2002: 188; Soysal, 2009: 345). Dolayısıyla kariyer planlama ve kariyer geliştirme tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır.

### **1.6.2.3. Ücret Yönetimi**

Örgütte verilen ücret, bireylerin işe olan katkısını ve performansını göstermesi açısından bir mesaj niteliği taşımaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 15). Gerek bireyin verimlilik ve çabasına dayanan, gerekse eşit işe eşit ücretin ödenmesini gerektiren ücret politikaları ile stres düzeyi azaltılabilir. Bireylerin emeklerine uygun beklentiler oluşturularak, moral ve motivasyon düzeyleri olumlu hale getirilir (Aydın, 2004: 70). Ancak, ücretlerdeki artış ve azalışlar, benzer işleri yapan çalışanlar arası eşit ücret ilkesinin olmaması bireyde mutsuzluk, huzursuzluk ve güvensizlik yaratacaktır.

#### 1.6.2.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, örgütteki işlerin ve görevlerin, bireyleri daha yüksek düzeyde tatmin edecek ve çalışanları isteklendirecek biçimde değiştirilmesi ve daha anlamlı olarak yeniden düzenlenmesidir (Akgündüz, 2006: 70). Bu bağlamda iş zenginleştirme yöntemi ile rutin işlerde daha fazla yaşanan strese karşı, avantaj elde edilmektedir. Bu uygulama ile sorumluluk, fırsatlar, farklı beceriler, görevlerin anlamlılığı, özerklik gibi faktörlerin zenginleştirilmesi sağlanır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66).

### 1.7. STRES VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş stresi ve işten ayrılma niyeti, birçok yönetim bilimcisi ve bilim adamlarının ilgi alanlarının merkezinde yer almaktadır. Bunun sebebi, yapılan araştırmaların iş stresi ve işten ayrılma niyetinin, örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyeceğine dair bulgular ortaya koyması olabilir.

Stres doğal bir olaydır ve her örgüt için kaçınılmaz bir sonuçtur. Eroğlu'na göre (2009: 496), stres iş hayatında işe gitmek istememe ve işten hoşlanmama gibi sonuçları olan bir olgudur. Bu anlamda stres; örgütsel verimsizliğe, devamsızlığa, kalitenin düşmesine, endişenin artmasına neden olan bir faktördür (Gül, 2007: 321). Dolayısıyla işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, performansta azalmalar, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi sorunlar, hem çalışan hem de örgüt açısından verimsiz durumlar ortaya çıkarabilmektedir. Çünkü işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından memnuniyet duymamaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir. Bu anlamda işten ayrılma niyeti, örgütler açısından sadece işten ayrılma davranışına yol açması nedeniyle değil, örgütsel ve bireysel olumsuz etkileri nedeniyle de önemlidir.

İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir karar verilmesi veya buna niyet edilmesi durumudur. Çünkü işe gitme zorunluluğu, stres yaşayan birey için önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Pehlivan-Aydın, 2002: 61). Zaten, Sabuncuoğlu ve Tüz de (2001: 198), bir örgütteki devamsızlıkların en az % 40'ının stres ile ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle banka çalışanlarının iş

çevresi, işin doğası, görev ve etkileşimin çeşitliliği nedeniyle strese karşı daha da savunmasız olduğu söylenebilir.

İş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurulması ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu söylenebilir. İşin yapısı da işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Bu anlamda çalışanlara yeteneklerini geliştirme fırsatı verilmesi ve kararlara katılımının artırılması, verimliliği arttırmakta, iş stresini ve işten ayrılma eğilimini azaltabilmektedir.

## 1.8. İŞ STRESİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

### 1.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Stres birçok alanda araştırma konusu olmuştur. İncelenen literatür sonucunda farklı alanlarda önemli görülen çalışmalara değinilmiştir.

Saldamlı (2000) *“Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”* adlı çalışmasında, Türkiye de faaliyet gösteren 25 otelin çeşitli departmanlarında çalışanlardan elde ettiği bilgilere göre, iş nedeniyle sosyal hayata ve aileye zaman ayıramamanın en önemli stres kaynağı olduğunu ortaya koymuştur. Daha sonra ise ücret yetersizliği ve maddi koşulların, deneyim eksikliğinin, aşırı iş yükünün ve yoğun çalışma saatlerinin önemli stres kaynakları olduğunu tespit etmiştir.

Mavili-Aktaş (2001) *“Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri”* ile ilgili olarak yaptığı çalışmada; araştırma örnekleminin, büyük bir bölümünün A tipi kişilik özelliği gösterdiği ve yüksek iş stresi düzeyinde olduğu görülmüştür. Araştırmada, kişilik özelliği ile stres düzeyi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuş ancak yaş ile stres arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamıştır. Ayrıca örneklem grubunda, yöneticilerin hiçbirinde düşük stres bulunmamıştır. Yani araştırma sonuçları yöneticilerin yüksek düzeyde stres yaşadığını göstermiştir.

Okutan ve Tengilimoğlu (2002) tarafından T.C. Devlet Demiryolları atölyelerinde çalışan 604 işçi ve memur üzerinde yapılan stres araştırmasında, katılımcıların %65'i ücret yetersizliğini, %70'i vardiyalı çalışmayı, %48'i sağlık imkanlarının yetersizliğini stres nedeni olarak algılamışlardır. Diğer taraftan iş yoğunluğu, araç-gereç yetersizliği, işi bitirme süresi gibi çalışma ortamının fiziki olumsuzluklarının da çalışanlar için bir stres faktörü olduğu anlaşılmıştır.

Aydın (2004), *“Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”* adlı çalışmada; Ege bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı 35 otel işletmelerinde kat hizmetleri, ön büro ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan 729 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Buna göre, çalışanlar çalışma koşullarından kaynaklanan yetersiz maaş ve ücret dengesizliklerini birer stres kaynağı olarak görmektedirler. Daha sonra bu stres kaynağını iş yükü takip etmektedir.

Yılmaz ve Ekici'nin (2003) *“Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”* çalışmasında, katılımcıların örgütsel stresin sonuçlarına ilişkin algılamalarının çalıştıkları süre, görev, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre anlamı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bununla birlikte araştırmaya göre, yapılan işin niteliğinin düşmesi, işe gitmekte isteksizlik, işte hata yapma, işten ayrılmayı düşünme, isabetsiz kararlar verme, birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama, çevresine karşı kırıncı davranma, işte kendini yetersiz hissetme, izin veya rapor olarak işten uzaklaşma isteği çalışanları olumsuz etkileyen stres kaynaklarıdır. Çalışanların eğitim düzeyleri azaldıkça stres anlarında birlikte çalıştıkları kişilerle işbirliği kuramama ve isabetsiz kararlar verme sorununu daha fazla yaşadıkları; yeme alışkanlığında değişiklik yoluna daha fazla gittikleri ve daha fazla oranda tansiyon ve kalp ve damar rahatsızlıkları yaşadıkları görülmüştür. Ancak, lise ve yüksekokul mezunu katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha az oranda sürekli endişe ve gerginlik hali yaşadığı da görülmüştür. Bu iki grubu fakülte mezunları izlemektedir. Araştırma sonuçları, eğitim düzeyi en düşük olan ilköğretim mezunlarının en yüksek oranda sürekli endişe ve gerginlik hali yaşadığını göstermektedir. Katılımcıların yaşları ilerledikçe ve meslekte çalışma süreleri arttıkça daha fazla tansiyon sorunları yaşadıkları da tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya göre, evli çalışanların bekarlara göre stres anlarında daha fazla tansiyon sorunları yaşadıkları görülmektedir.

Gümüştekin ve Öztemiz'in yaptığı (2004: 61-85) ve Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı uçucu personelin stres kaynaklarını ortaya koymayı amaçlayan, 136 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda; ortaya çıkan en önemli stres kaynakları; iş yerinde yeterince internet imkanının olmaması, işin çok fazla kırtasiye gerektirmesi, istihkakların zamanında alınamaması ve alınan istihkakların ölçüsünün olmaması gibi mesleğin niteliklerine bağlı etmenler olarak ortaya çıkmasına rağmen, maaş artışlarından memnun olmama, işle ilgili yeni gelişmeler konusunda eğitim alamama, iş yükünün fazla ve işin yorucu oluşu, işlerin görülmesinde zaman sıkıntısı, araç-gereç ve teçhizat yetersizliği, hak edilen biçimde ödüllendirilmeme, iş nedeni ile aileye ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramama gibi nedenler de diğer önemli stres kaynakları olarak belirlenmiştir.

Gökdeniz (2005) "*Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama*" adlı bir çalışma yapmıştır. Mobilya sektöründe çalışan 100 kişi üzerinde yapılan çalışmada, strese neden olan kaynaklar önem derecesine göre; yetki yapısı, üretim yapısı, örgütsel yapı ve iklim, görev yapısı, rol yapısı ve kültürel yapı olarak tespit edilmiştir.

Sökmen (2005) Adana'da faaliyet gösteren 62 otel işletmesinde görev yapan yöneticilerin stres kaynaklarını araştırdığı çalışmada, strese neden olan faktörleri ortaya koymuştur. Bunlar: farklı kişilerin farklı beklentiler içinde olması, çalışma saatlerinin uzunluğu, müşterilerin haksız talepleri, işyerinde dedikodu yapılması, önemli kararlar verme zorunluluğu, üstlerle anlaşmazlık, yöneticilerin teşvik etmemesi, iş ortamındaki huzursuzluk, çalışma ortamının gürültülü olması, çalışmaların karşılığını almamak ve moral bozukluğudur.

Demiral ve diğerleri (2007) "*İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi*" çalışmasını, 463 belediye çalışanı ve 55 sağlık yöneticisi üzerinde yapmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği döngüsel faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, İzmir Konak Belediyesi'nin Çöp Toplama Bölümü'nde çalışan işçilerde iş yükü-iş kontrolü sosyal destek anketinin geçerlik ve güvenilirliği incelenmiştir. Anketin iç tutarlılığı her alt bölüm için elde edilen Cronbach's alfa katsayıları ile, test- tekrar test güvenilirliği grup içi korelasyon kat sayıları ile değerlendirilmiştir. Ankette bulunan 17 sorudan

14'ü kuramsal yapıya uygunluk göstermiştir. Cronbach's alfa katsayıları 0,48 (beceri kullanımı) ve 0,78 (karar verme) arasındadır. Test-tekrar test değerlendirmesi sonuçlarının da tatmin edici düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Sağlık yöneticileri ile karşılaştırıldıklarında, belediye çalışanlarının beceri kullanımı, karar verme ve kontrol ortalama değerleri anlamlı düzeyde düşük çıkmıştır. Araştırmanın bulguları, Theroll'un iş yükü-iş kontrolü- sosyal destek anketinin belediyede çalışan erkek işçilerde geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu ve çalışan grupları arasındaki farklı stres düzeylerinin ölçümüne duyarlı olduğunu göstermektedir. İlk olarak belediye çalışanlarının görevlerine göre, farklı iş stresi düzeyleri olduğu düşünülen gruplar stres düzeyleri açısından karşılaştırılmıştır. Belediye çöp toplama işinde kamyon şoförlüğü, çöp toplayıcılığı ve bakım onarım işleri olmak üç görev tanımlanmıştır. Bu görev tanımlarına göre, toplayıcıların diğer görevlerde çalışanlara göre daha yüksek iş yükü ve iş stresi düzeyleri olabileceği öngörülmüştür. İkinci olarak, belediye çalışanları ve sağlık yöneticileri iş stresi bileşenleri açısından karşılaştırılmıştır. Buna göre belediye çalışanlarının iş yüklerinin yüksek, iş kontrollerinin düşük ve iş streslerinin yüksek olması öngörülmüştür.

Durna'nın (2006) "*Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*" konulu çalışmasında; uygulama Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Niğde Meslek Yüksekokulu'ndaki öğrencilerine yapılmıştır. Evren 3255, örneklem ise 378'dir. Bu çalışmada, dört yıllık fakültede öğrenim gören öğrencilerin bireysel stres düzeylerinin iki yıl öğrenim gören yüksek okul öğrencilerine göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki okul arasındaki stres düzeyi farkının, sadece öğrenim görülen okulun süresiyle ilgili olmadığı görülmüştür. Araştırmada öğrenci ailelerinin gelir düzeylerinin, stresi algılamada önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Nitekim fakülte öğrencilerinin ailelerinin gelir düzeyi ortalaması, iki yıllık okul öğrencilerinin ailelerinin gelir düzeyi ortalamasından yüksek çıkmıştır. Bu çalışmada, yakın arkadaş sayısı ile stres düzeyinin ilişkili olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Samimi olunan arkadaş sayısı arttıkça bireysel stres düzeyi azaldığı görülmüştür.

Bekçi ve diğerlerinin (2007) "*Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*"sında Burdur ve Isparta ilinde faaliyette bulunan serbest muhasebeci, yeminli mali müşavir ve serbest muhasebeci

mali müşavir mesleğine mensup 296 çalışandan 118 kişi araştırmaya alınmıştır. Araştırma sonucu, çalışanların kendilerini genel olarak stres altında hissettiğini göstermiştir. Buna göre stres kaynakları, genelde iş yaşamından ve iş yüklerinin fazla olmalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca stresli iş ortamlarının performansı azalttığı da ortaya konmuştur.

Sığı (2007) “*Geçici ve Daimi Personelin Stres Faktörlerinin, Belirtilerinin, Yatkinliklerinin ve Stresle Baş Etme Tarzlarının Mukayeseli Analizi*” çalışmasını askerlik kurumuna katılan geçici personel ile askerliği profesyonel bir meslek olarak yapan daimi personelden oluşan bir örneklem üzerinde yapmıştır. Bu anlamda stres faktörleri, belirtileri ve stresle baş etme tarzları üzerinde çeşitli analizler yapılmıştır. Araştırmanın en temel bulgusu; algılanan stres faktörleri, yaşanan stres belirtileri ve stresle başa çıkma tarzları açısından daimi personelin, geçici personele göre daha etkin bir durumda olduğudur. Diğer bir deyişle daimi personel, geçici personele kıyasla bulunulan askeri ortamda daha az stres algılamakta, dolayısıyla stres belirtilerini daha düşük seviyede sergilemekte ve stresle başa çıkmada geçici personele kıyasla daha etkili yöntemler kullanabilmektedir.

Yapraklı ve Yılmaz (2007) “*Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum da İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması*” adlı bir çalışma yapmışlardır. Yazarların Erzurum’daki ilaç mümessilleri üzerinde yaptıkları araştırmada, ilaç satış mümessillerinin orta düzeyde iş stresi yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçları, ilaç satış mümessillerinin iş-aile çatışması yaşadıklarını, ancak rol stresi ve rol çatışması yaşadıkları konusunda kararsız kaldığını ve rol çatışması yaşamadıklarını göstermiştir.

Akova ve Işık’ın (2008) “*İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*” adlı çalışmasında, çalışanların otel işletmelerinde stres yaratan faktörlere ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde; maaş ve ödemelerin azlığı, iş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı, iş yerinde gelişme ve terfi imkanının az olması gibi konuları çoğunlukla stres yaratan faktörler olarak algıladıkları ancak; sosyal hayata ilişkin örgüt dışı sayılabilecek stres kaynağı olarak da aileye ve sosyal hayata yeterli zamanın ayrılamaması en önemli stres kaynakları olarak görülmüştür. Araştırmada, stres yaratan faktörler boyutunda çalışanların cinsiyetleri ve çalıştıkları

departman bakımından; stres durumundaki tepki boyutunda çalışanların yaşları ve departman bakımından; son olarak da, stresle baş etme yöntemleri boyutunda cinsiyetleri ve departman bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çam ve Çakır (2008) “*Polislerde İş Stresi Algısının Kişisel ve Göreve Bağlı Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması*” üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın örneklemini Adana Emniyet Müdürlüğü’ndeki tüm birimlerde görev yapan polislerden 677’si polis memuru ve 98’i amir olmak üzere toplam 775 polis oluşturmuştur. Örnekleme yer alan polislerin 707’si erkek, 68’i kadındır. Sonuç olarak; adli birimde çalışan polislerin, idari birimde çalışanlardan; deneyime sahip olmayanlar, deneyime sahip olanlardan; alınan toplam eğitim süresi az olanlar toplam eğitim süresi çok olanlara göre ve eşi bir işte çalışmayanların, eşi bir işte çalışanlardan daha yüksek iş stresine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında polislerin cinsiyet, medeni durum ve yetiştikleri yerleşim birimine göre iş stresi algılarının farklılaşmadığı da saptanmıştır. Eğitim süresinin, polislerin iş stresi algılarını etkilediği araştırmada ortaya çıkan diğer önemli bir sonuçtur.

Erdoğan ve diğerlerinin (2009) “*Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma*” konulu çalışmasında, bitkisel yağ fabrikasında çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, çalışanın erkek veya kadın olması ile stres vericiler arasında anlamlı bir fark olmadığı, stres vericilerin cinsiyetler üzerinde aynı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Soysal (2009) “*Farklı Sektörlerde Çalışan İş görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma*” konusunda bir çalışma yapmıştır. Kahramanmaraş ve Gaziantep’te faaliyet gösteren ve Küçük ve Orta Boy İşletme niteliğine sahip işletmelerin yönetici ve çalışanları üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulardan, üretim ve hizmet sektöründe çalışan personelin işle ilgili ve örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili stres kaynakları arasında kısmen anlamlı bir farklılık gözlenirken, çalışanların rol, ilişki ve kişisel yapıları ile ilgili stres kaynakları arasında ise çalıştıkları sektöre göre önemli oranda anlamlı farklılık olduğu bulgulanmıştır. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma saatinin uzun olması, işin sıkıcı olması, işyerinin kalabalık olması, çalışma ortamının gürültülü olması, iş yükünün ağır olması, ücretin



yetersizliği, beklentilerin açık olmaması, sorumlulukların endişe yaratması, personel değerlemede adaletsizlik olması ve çalışmaların karşılığını alamamak, üretim sektöründe çalışanların stres kaynağı olarak ortaya çıkmıştır. Hizmet sektöründe çalışan bireylerin en fazla stres kaynağı olarak gördüğü faktörler ise; çalışma saatinin uzun olması ve çalışmanın karşılığını alamamak olarak bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan üretim sektöründeki çalışanların, hizmet sektöründeki çalışanlara göre daha yüksek stres içinde oldukları söylenebilir. Yani hizmet sektöründe çalışanların stres düzeylerinin üretim işletmesinde çalışanlara göre daha olumlu düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Çınar'ın (2010) “*Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri*” adlı çalışmasında, örnekleme 2008 yılında Ağrı il merkezinde görev yapan 175 ilköğretim okulu öğretmeni ve 227 sağlık personeli oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılanların iş stresi düzeyi tehlikeli boyuttur. Sağlık alanı çalışanlarının iş stresi düzeyi öğretmenlere göre, kadınların iş stresi düzeyi de erkeklere göre daha yüksektir. Araştırmaya katılanların % 52'sinde fiziksel ve ruhsal iş stresi belirtileri mevcut iken % 48'inde ise iş stresi düzeyi tehlikeli bir boyuttur. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına ve kıdemlerine göre yapılan karşılaştırmalarda, gruplar arasında herhangi bir fark bulunamamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler arasında cinsiyet, branş, kıdem yılı ve medeni durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda da gruplar arasında herhangi bir fark bulunamamıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanları arasında cinsiyet, görev, kıdem yılı ve medeni durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda gruplar arasında herhangi bir fark bulunamamıştır.

Sarıtaş'ın (2010) “*Öğretim Elemanlarının İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerinin Belirlenmesi*” konulu çalışmasında, cinsiyet ve mesleki kıdemin iş stresinde etkili olmadığı, fakat akademik görev ve yaş faktörlerinin iş stresi oluşturmada etkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, mesleki deneyimi yüksek olanların daha fazla stres yaşadıklarının bir yansıması olarak kabul edilebilir. Yaş faktörü, iş stresi oluşturma açısından etkili olarak görülmüştür. Gerek öğretim görevlisi-okutmanlar, gerekse öğretim üyeleri işlerinden birbirine yakın düzeylerde iş doyumunu sağladıklarını belirtmelerine karşın, öğretim üyeleri işlerinden daha az iş

stresi, öğretim görevlisi ve okutmanlar ise daha fazla iş stresi yaşadıklarını belirtmişlerdir.

### **1.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Yurt içinde olduğu gibi yurt dışında da stres olgusu, birçok alanda araştırma konusu olmuştur. Örneğin; Jamal (2005), iş stresi ve A tipi davranış özelliğine sahip olan çalışanların neden olduğu kişisel ve örgütsel sonuçları belirlemeye çalışmıştır. Cooper ve Spector (2002) yöneticilerin başa çıkma stratejilerine ilişkin Çin, Hong Kong ve Taiwan'da bir çalışma yapmıştır. Çin'den 249 (164 erkek, 85 kadın), Hong Kong'tan 280 (159 erkek, 120 kadın) ve Taiwan'dan 347 (191 erkek, 151 kadın) yöneticiden oluşan örneklem grubuna, içsel yönetim anketini uygulamışlardır. Çalışma sonucunda yöneticilerin, baş etme mekanizmalarını kontrol ederek ve destekleyerek olumlu yönde stresle baş ettikleri tespit edilmiştir.

Manshor ve diğerleri (2003) çalışmalarında, Malezya da faaliyet gösteren 34 çok uluslu şirketlerde görev yapan yöneticilerin mesleki stres kaynaklarını incelemişler ve toplam 440 yönetici ankete katılmıştır. Buna göre, iş yerlerindeki iş yükleri, çalışma koşulları ve iş ilişkileri strese yol açan stres faktörleri olarak ortaya çıkmıştır. Çok uluslu şirketlerde çalışan Malezya yöneticileri tarafından algılanan stres kaynakları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. İş durumu, iş yükü, risk ve tehlike, yeni teknoloji, rol çatışması ve rol belirsizliği, video görüntü terminali ve kariyer gelişimi değişkenlerinin üçünde önemli farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu üç değişken, iş yükü, risk ve tehlike ve video görüntü terminalidir. Ayrıca hizmet yılı ve stres düzeyi arasında negatif bir ilişki varlığı da ortaya konulmuştur. Araştırma sonucu, işyerindeki ilişkilerin yöneticiler arasında bir stres kaynağı olduğunu göstermektedir. Landa ve diğerleri (2008: 888-901) duygusal zekâ ile iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemişler, duygularının farkında olabilen ve duygularını kontrol edebilen hemşirelerin iş stresi düzeylerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

#### 2.1. TÜKENMİŞLİĞİN TANIMI VE GELİŞİMİ

Günümüzün en önemli kavramlarından biri olarak bilinen tükenmişlik, 1970’li yılların Amerika’sında, hizmet sektöründe çalışanların yaşadığı bunalımı ifade etmek üzere kullanılmıştır (Dönmez, 2008: 15). Bundan dolayıdır ki tükenmişlik konusu, son yıllarda yurt içi ve yurt dışında ilgi duyulan ve araştırılan bir konu olmuştur (Koçak, 2009: 66).

Tükenmişlik kavramı, psikoloji literatürüne Freudenberger (1974) tarafından “Journal of Social Issues” da yayınlanan bir makale ile girmiştir. Tükenmişliğin “mesleki bir tehlike” olarak ilk klinik tanımını 1974 yılında, Freudenberger yapmıştır. Bu makalede “başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu” olarak tanımlanan tükenmişliğin, bireylerin aşırı çalışmaları sonucunda tükendiği, çalışamaz duruma geldiği ve amaca hizmet edemediği zamanı gösterdiği belirtilmiştir (Freudenberger, 1974: 159).

1970’lerde başlayan tükenmişlik çalışmaları, 1980’li yıllara kadar tanımlayıcı ve niteliksel çalışmalarla yürütülmüş, bu çalışmalarda görüşme ve gözlemlerden yararlanılmıştır. 1980’ler sonrasında araştırmaların odak noktasını, tükenmişliği ölçme konusu oluşturmuş ve bu dönemde birkaç farklı ölçüm aracı geliştirilmiştir (Sağlam-Arı vd., 2010: 133). Bundan dolayı, literatürde tükenmişlik kavramının gelişiminin iki dönemde incelenebileceği belirtilmiştir. Bu dönemler (Sarıkaya, 2007: 9):

Öncü Dönem: Freudenberger ve Maslach tarafından yapılan ilk çalışmalar, bu dönemle ilgilidir. Tükenmişlik kavramı ilk kez Herbert Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmış, daha sonra Maslach ve Jakson (1981) tarafından geliştirilmiştir (Kaçmaz, 2005: 29; Çavuş vd., 2007: 98). Bu dönem sosyal ve sağlık

sektöründe çalışan, amaçları insanlara yardım etmek olan bireylerin tecrübeleri ve örnek olay incelemeleri ile ilgilidir. Bu dönemde, makaleler daha çok klinik bakış açısıyla yazılmış ve tükenmişliğin belirtileri ile sağlık üzerindeki etkilerinden söz edilmiştir (Sarıkaya, 2007: 9). İlk araştırmaların çoğu; görüşme, durum çalışması ve gözlem gibi teknikler kullanılan betimleyici ve nitel araştırmalardır. 1980'lerde tükenmişlik üzerine daha sistemli ve ampirik araştırmalar yapılmıştır (Maslach vd., 2001: 399-401).

Deneysel Dönem: Tükenmişlik üzerinde, deneysel incelemelerin yapıldığı dönemdir. Bu dönemde tükenmişliği ölçmek için makaleler, kitaplar yazılmış ve ölçekler geliştirilmiştir. Sonraki yıllarda farklı tanımlar yapılmış olmakla birlikte, günümüzde en çok kabul gören tanım Maslach (1981, 2001, 2003) tarafından yapılmıştır. Ayrıca yurt içinde ve yurt dışındaki araştırmalarda en çok uygulanan ölçeğin, Maslach tükenmişlik envanteri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu dönemde, tükenmişlik stresin bir çeşidi olarak görülmüştür. Bu dönemde yapılan araştırmalarda, daha çok tükenmişlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma, iş özellikleri, beklentiler gibi konular üzerinde durulmuştur (Sarıkaya, 2007: 9).

Tükenmişlik kavramı birçok bilim adamı tarafından incelenmiş olmasına rağmen, tükenmişlikle ilgili yaptığı çalışmalar dolayısıyla en yaygın kabul gören tanım Christina Maslach' a aittir (Tuğrul ve Çelik, 2002: 1; Özdemir vd., 2003: 15; Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Aktuğ vd., 2006: 92).

Maslach ve Jackson (1981: 99) tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve diğer insanlarla sürekli yüz yüze çalışmak durumunda olan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom olarak tanımlamıştır. Ancak daha sonra Maslach ve diğerleri (1996), tükenmişliği; bireysel olarak aynı kapasitede çalışan bireylerin kişisel başarısının azalması, duygusal tükenmişlik ve benlik yitimi olarak ortaya çıkan bir sendrom olarak ele almışlardır. Maslach ve diğerleri (2001: 397) ilerleyen yıllarda, tükenmişlik kavramını güncelleyerek kişisel, toplumsal, sosyal ve örgütsel nedenlere dayanan tükenmişliği, çalışma yaşamında kronik duygusal ve kişiler arası stres yapıcılar karşı sürekli bir tepki olarak tanımlamıştır. Ancak daha sonra Maslach (2003: 189) tükenmişlik kavramını daha da sadeleştirerek, iş ortamındaki

stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak tanımlamıştır.

Konuyla ilgili olarak yapılan literatür taramasında, yurt dışındaki farklı yazarların tükenmişlik tanımlarına da yer verilmiştir. Örneğin, tükenmişlik, kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumudur (Kim vd., 2009: 97). Aynı zamanda tükenmişlik; yılgınlık, işe karşı olumsuz tutum takınma ve işten uzaklaşma anlamına da gelmektedir (Langelaan vd., 2006: 522). Bununla birlikte tükenmişlik; stresli iş durumlarına verilen kronik bir tepki (Mikolajczak, 2007: 1107) şeklinde de tanımlanmıştır.

Tükenmişlik kavramının ülkemizde de birçok tanımına rastlamak mümkündür. Örneğin, tükenmişlik öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, işe, örgüte ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin bir sonucu olarak tanımlanabilir (Pehlivan-Aydın, 2002: 37). Bununla birlikte tükenmişlik özellikle, insanlarla yoğun iletişim gerektiren ve birey merkezli meslek gruplarında görülen ve mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucunda gözlenen fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenmişlik hissiyle kendini ortaya koyan bir durumu da ifade etmektedir (Tuğrul ve Çelik, 2002: 1; Çapri, 2006: 63). Ayrıca tükenmişlik, insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda bireylerin aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri ve buna paralel olarak örgütün etkinliğini olumsuz ve verimsiz olarak etkileme şeklinde de tanımlanmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Basım ve Şeşen, 2006: 16). Izgar da (2001: 2) tükenmişliği, genellikle yapılan işe ilişkin stresin kronikleşmesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumunu yansıtan bir kavram olarak ifade etmiştir. Sarıkaya (2007: 39–40) ise, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır ve bu durumu iş ile ilgili stres kaynaklarına karşı tepki olarak başlayan, psikolojik olarak ilişki kesmeyi içeren ve başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Birçok araştırmacı tükenmişlik sendromunun tanımlanması ile ilgili olarak tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar, güdüler, duygular ve algılamalar içeren, kişisel

yani bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir yaşantı veya deneyim olduğu görüşünde karar birliğine varmıştır (Çokluk, 2003: 109-110; Dolunay, 2002: 54; Siliğ, 2003: 7; Avşaroğlu vd., 2005: 116; Sürgevil, 2006: 6 ).

## **2.2. TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI**

Maslach (1981) tükenmişliği, duygusal tükenmişlik (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı (personal accomplishment) olarak üç ayrı boyutta ele almaktadır (Maslach vd., 2001: 399; Maslach, 2003: 190; Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Avşaroğlu vd., 2005: 117; Girgin ve Baysal, 2005: 175).

Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilere bakıldığında tükenmişliğin, üç boyutunun birbirinden farklı ama birbirleriyle ilişkili olduğu (Sarıkaya, 2007, 33-36) ve birbirinin devamı niteliğinde olduğu görülmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Ayrıca, bireyler bu profillerden herhangi birini doğrudan yaşamaya başlayabilmektedir (Izgar, 2001: 335-340; Basım ve Şeşen, 2006: 18; Sürgevil, 2006: 17-19). Bu boyutlar değişik bileşimlerle, farklı tükenmişlik profillerinin oluşmasına da neden olabilmektedirler (Önder ve Basım, 2008: 517).

### **2.2.1. Duygusal Tükenmişlik**

Tükenmişliğin en önemli belirleyicisi ve birinci boyutu olan duygusal tükenmişlik, bireylerin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı (Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Eren ve Durna, 2006: 38) temsil etmekle birlikte, işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını da ifade etmektedir.

İnsanların aşırı çalışmaları sonucu, işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamını taşıyan duygusal tükenmişlik (Işıkhan, 2004: 51), çoğunlukla bireyde diğer insanlara yardım ederken, psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden beliren bitkinlik durumunda ortaya çıkar (Girgin ve Baysal, 2005: 175).

Duygusal tükenmişlik yaşayan bireylerde, duygusal anlamda kendilerini işlerine verememenin yanı sıra (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2), işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlar meslektaşlarına, müşterilerine ve örgütlerine karşı katı, duygusuz, özensiz ve olumsuz bir tutum içine girmektedirler.

Tükenmişliğin başlangıcı ve merkezi olmakla birlikte bireysel stres boyutu ile ilgili olması, duygusal tükenmişlik boyutunu diğer boyutlara göre daha ön plana çıkarmıştır (Özdemir vd., 2003: 15; Dolunay, 2002: 52; Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Ancak duygusal tükenmişliğin, tükenmişliği tanımlamak için önemli bir kriter olması gerçeği, bunun yeterli olduğu anlamına gelmemektedir (Maslach, 2003: 190).

### **2.2.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil eden (Budak ve Sürgevil, 2005: 96), hizmet verilenlere yönelik negatif, katı tutumları içeren, işe karşı tepkisizleşmeyi (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2) ve aynı zamanda da bireyin hizmet, bakım ve eğitim verdiklerine karşı duygudan yoksun şekilde davranmalarını ifade eder (Dolunay, 2002: 52; Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Dericiogulları vd., 2007: 16).

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmada birey, hizmet sunduğu kişilere karşı birer nesneymiş gibi davranırken, hem hizmet sunulan kişilere hem de çalışılan örgüte karşı mesafeli, umursamaz, alaycı, küçümseyen bir tutum içerisine girmektedir (Kaçmaz, 2005: 29; Kurçer, 2005: 11; Çalgan vd., 2009: 63). Gelişen soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 22).

Tükenmişliğin bu aşamasında başkaları hakkında olumsuz düşünce tarzı geliştiren birey, taşıdığı bu düşünce ve onun sonucundaki yanlış davranışlar nedeniyle kendini suçlu hissetmeye başlar (Işıkhani, 2004: 54). Duyarsızlaşma sonucunda, tükenmişliğin üçüncü aşaması olan kişisel başarı düşüklüğü ortaya çıkar (Basım ve Şeşen, 2006: 17).

### **2.2.3. Kişisel Başarı Düşüklüğü**

Tükenmişliğin ikinci aşamasında başkaları hakkında olumsuz düşünce tarzı geliştiren birey, kendisi hakkında da negatif düşünmeye başlar (Maslach, 2003: 190; Işıkkhan, 2004: 51). Bu anlamda kişisel başarı düşüklüğü, bireyin kendini mesleki olarak yetersiz görmesi, işinde başarısız hissetmesi ve gelen talepleri karşılama konusunda harcadığı tüm çabaların yetersiz olduğu düşüncesine kapılması olarak açıklanabilir (Kurçer, 2005: 11; Çalgan vd., 2009: 3). Kişisel başarısı azalan birey mesleğinde ilerleyemediğini, hatta gerilediğini düşünür (Izgar, 2001: 3) ve kendini suçlu hissetmeye başlar. Bu durum bireylerin, kendilerini olumsuz değerlendirmelerine ve örgütte etkili olamadıklarına inanmalarına, kendilerine olan saygılarını kaybetmelerine ve depresyona girebilmelerine neden olabilmektedir (Maslach vd., 2001: 402-403; Basım ve Şeşen, 2006: 18).

Bazı durumlarda kişisel başarı düşüklüğü; duygusal tükenmişliğin, duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin kombinasyonunun bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Maslach vd., 2001: 403). Bazı durumlarda ise, kişisel başarı duygusal tükenmişlik ya da duyarsızlaşma ile paralel gelişiyor görünür (Maslach, 2003: 190).

## **2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ**

### **2.3.1. Bireysel Belirtiler**

Bireyde tükenmişlik durumunda ortaya çıkabilecek başlıca bireysel belirtiler; fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Izgar, 2001: 340; Siliğ, 2003: 11; Kaçmaz, 2005: 30; Girgin ve Baysal, 2005: 174).

#### **2.3.1.1. Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlik yaşayan bireyler, yorgunluk ve bitkinlik, soğuk algınlığı, baş ağrısı, solunum güçlüğü, yüksek kolesterol, kalp rahatsızlıkları, kilo kaybı, uykusuzluk ve uyuşukluk, enerji kaybı, alerji, diyabet (Ok, 2004: 58), bulantı, kas krampları, yıpranma, bel ağrıları (Naktiyok ve Karabey, 2005: 183) gibi fiziksel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.



### 2.3.1.2. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik belirtiler, motivasyon eksikliği, kişisel güvende azalma, değersizlik hissi, aşırı şüphecilik, kaygı, huzursuzluk, kendini soyutlanmış hissetme, çabuk öfkelenme, tatminsizlik, konsantrasyon bozuklukları, çaresizlik, zihin karışıklığı ve düzensizlik, bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, alınganlık, kızgınlık ve kırgınlık, kolay ağlama, gerginlik (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008: 142) gibi belirtilerdir.

Bununla birlikte; bireylerde diğer insanları eleştirme, insanlarla ilgilenmeme, hayal kırıklığı, endişe, yabancılaşma, (Izgar, 2001: 342; Sürgevil, 2006: 21), ümitsizlik, tartışma, huzursuzluk ve sabırsızlık gibi negatif duygularda artış; arkadaşlık, saygı ve nezaket gibi pozitif duygularda azalma (Naktiyok ve Karabey, 2005: 183) belirtileri de görülür.

### 2.3.1.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğe maruz kalan bireylerde; kendine, işine ve hayata karşı negatif tutumlar, iş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler, işe gelmemeler, kendini soyutlama, rol çatışmaları, görev ve kural karışıklıkları, hizmet verilen kişilere tek tip davranma, küçümseme ve alay etme, düşüncede katılık ve değişime direnç gibi belirtiler yanında (Işıkhani, 2004: 48), işten nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama, takdir edilmediğini düşünme, ilaç, alkol, tütün alma eğiliminde artma, özsaygı ve özgüvende azalma, evlilikle ilgili sorunlar yaşama, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık ve bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma (Izgar, 2001: 343; Basım ve Şeşen, 2006: 18), hizmet verdiği kişilerle ilişkiyi erteleme, işe duyulan ilginin kaybı, çalışma şevki, bağlılık, güven ve neşenin yerini sinirlilik, kaygı ve depresyon gibi belirtilerle kendini gösteren duygularda aşınma ve iş ile birey arasındaki uyumsuzluk (Sürgevil, 2006: 17–19) gibi birtakım davranışsal belirtiler görülür.

Bu konuda yapılmış pek çok çalışma tükenmişliğin, iş kaybından aile içi sorunlarına, psikosomatik hastalıklardan alkol-madde- sigara kullanımına ve yorgunluk, uykusuzluk, depresyon gibi sorunlara yol açtığını göstermiştir (Kaçmaz, 2005: 30).

### 2.3.2. Örgütsel Belirtiler

Bireyler çalışma koşulları uygun olmadığında, işlerini severek yapamadıklarında ya da problemleriyle ilgili olarak uygun başa çıkma davranışları göstermedikleri zamanlarda da tükenmişlik belirtisi gösterebilirler. Bu açıdan tükenmişlik, iş ve işi yapan bireyin doğası arasında temel bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda çok daha muhtemeldir (Sürgevil, 2006: 57-58).

Tükenmişlik örgütsel açıdan, örgütlerde işi bırakmada ya da işgücü devir hızında artma, bireyin işe geç gelmesi, erken ayrılması, işi bırakması, dinlenme raporları alması, örgütlemeye yetersizlik, yapıcı eleştirilerin, üretkenliğin ve aşırı girişimlerin kısırlılığı (Aktuğ vd., 2006: 92), hizmet alan kişilerin memnuniyetsizliği, tutucu düşünme ve değişime direnç, örgüt çalışanlarında kişilerarası ve bedensel sorunların artması, iş arkadaşlarıyla ya da diğer insanlarla iletişim ve uyumda belirgin güçlüklerin olması, yapıcı eleştirilerin, yeniliklerin, üretken ve yaratıcı çabaların yetersizliği, demokratik ve katılımcı olmayan hiyerarşik, merkeziyetçi ve bürokratik bir yönetim anlayışının olması, objektif ödüllendirme araçlarının eksikliği, güvensizlik ve çalışanların terfi ve mesleki gelecek konusunda belirsizlik yaşamaları gibi sorunlara neden olabilmektedir (Kaçmaz, 2005: 30).

## 2.4. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

Tükenmişliğe neden olan stres kaynaklarını diğerlerinden ayıran temel unsur, bireyin çalışma ortamındaki etkileşimlerinin bir sonucu olmasıdır ((Maslach, 2003: 189; Budak ve Sürgevil, 2005: 95). Birey ile iş çevresi arasında sözü edilen alanlarda yaşanacak uyumsuzluk, bireyin tükenmişliğinin artmasına neden olacaktır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Tükenmişlik kavramını anlamak için, bireyi tükenmişliğe iten ve yönelten faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Tükenmişlik bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Ancak Sürgevil, tükenmişliğin sebeplerini; demografik, kişisel ve örgütsel olarak üç başlıkta toplamıştır (2006: 58).

Bunun yanı sıra, Işıkhan (2004), Ceyhan ve Siliğ (2005: 44), Otacıoğlu (2008: 105) ve Barutçu ve Serinkan da (2008: 547) tükenmişliğin nedenlerini kişisel ve örgütsel olmak üzere 2 grupta toplamıştır. Bu çalışmada da tükenmişlik nedenleri, bireysel ve örgütsel nedenler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

### **2.4.1. Bireysel Nedenler**

Tükenmişliğe neden olan örgüt ortamlarında, bazı bireyler olumsuz örgüt koşullarını kişisel özellikleri sayesinde aşabilirken, bazıları da bu olumsuzluklardan çok fazla etkilenip tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Dönmez, 2008: 59). Sarıkaya (2007: 7-10) tükenmişliğe yol açan bireysel nedenlere ilişkin olan faktörleri kişilik özellikleri, kişinin beklenti düzeyi, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilikten yoksun olma ve demografik özellikler şeklinde beş grupta sınıflandırmış olsa da bizce bu nedenleri kişilik özellikleri ve demografik nedenler şeklinde iki grupta sınıflandırmak yeterli olacaktır.

#### **2.4.1.1. Kişilik Özellikleri**

Bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri, tükenmişliğin yaşanmasında farklılıklar ortaya çıkarmaktadır (Dönmez, 2008: 60). Örneğin; A tipi kişilikte olan bireyler; heyecanlı olma, başkalarıyla yarış içinde olma, yanındakilerin yeterince çalışmadığından yakınma, insan ilişkilerinde zayıf olma (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 238), kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmama, dinlenmeyi sevmeme, planlamayı zaman kaybı olarak görme, başkasının sözünü kesme gibi özellikleri taşımakta ve tükenmişliğe daha yatkın olmaktadır (Izgar, 2001: 334).

B tipi kişilik özellikleri sergileyen bireyler ise yukarıda değinilen özellikleri taşımazlar. İş konusunda çok rahattırlar, zaman ve başarı ile pek ilgilenmezler, başkalarıyla yarışmazlar, sakin ve açık konuşurlar, kendilerinden emindirler, her şeyi olduğu gibi kabullenirler, çevreye açıktırlar ve sosyal yaşamı severler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 238).

### 2.4.1.2. Demografik Özellikler

Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, kişisel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamda karşılaşılan stres, iş doyumu, çalışanın üstlerinden gördüğü destek, eğitim, işte çalışma süresi, empati, grup içi çatışmalar (Maslach vd., 2001: 410; Izgar, 2001: 336; Avşaroğlu vd., 2005: 117; Budak ve Sürgevil, 2005: 103; Basım ve Şeşen , 2006: 17; Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008: 139) gibi bireysel faktörler tükenmişliğin demografik nedenleri olarak sıralanabilir.

Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu, eğitim arttıkça tükenmişlikte artış olduğunu ortaya çıkarmıştır (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008: 137). Ayrıca yapılan araştırma sonuçlarına göre, genç ve tecrübesiz çalışanların, yaşlı ve tecrübeli çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir (Izgar, 2001: 337).

### 2.4.2. Örgütsel Nedenler

Bireyler için yoğun iş taleplerinin olduğu, ilerleme olanaklarının bulunmadığı, yeterince ödüllendirilmedikleri, yaptıkları iş üzerinde kontrol sahibi olamadıkları, çalışma gruplarının bulunmadığı, değer çatışmalarının yaşandığı çalışma ortamları oldukça yıpratıcıdır (Sürgevil, 2006: 1).

Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgütle ilgili faktörler; işin kendisi, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet, değerler, kişiler arası biçimsel olmayan ilişkiler, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri (Maslach vd., 2001: 413-415; Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008: 139), rol çatışması ve belirsizliği, teknolojik değişimler (Balcı, 2000: 12; Birdir ve Tepeci, 2003: 962), iş gerilimi, çalışılan kurumun tipi ve özelliği, işin niteliği, haftalık çalışma süresi, örgütsel işleyişteki kusurlar, yetersiz personel ve araç, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler (Izgar, 2001: 338), yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme, sosyal destek ve motivasyon yetersizliği (Naktiyok ve Karabey, 2005: 183-184), meslekte çalışma süresi, iş yerinde cinsel veya duygusal taciz, iş güvenliği (Sürgevil, 2006: 58), nöbet, fazla mesai, düşük ücret, karara katılmama, örgüt içi ilişkiler (Avşaroğlu vd., 2005: 117, Basım ve Şeşen, 2006: 18) gibi nedenler tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak kabul edilmiştir.

Ancak Budak ve Sürgevil (2005: 97), tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu düşündükleri örgütsel faktörlerden iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler üzerinde durmuşlardır. Bu çalışmada da bu örgütsel faktörler üzerinde kısaca durulacaktır.

#### **2.4.2.1. İş Yükü**

İş, bireyin faaliyetlerini oluşturan görevler bütünü veya yapmakla sorumlu olduğu görevler olarak tanımlanmaktadır (Çavuş vd., 2007: 100). İş yükü, bireyin kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısı olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2006: 105). İşin yapısı da en az bireyin kendisi kadar tükenmişliğin bir parçasıdır ve çalışanlarda görülen tükenmişlik, çalışma koşulları hakkında bilgi vermektedir (Dönmez, 2008: 59). Özellikle, yoğun iş yükü altında yaşayan bireyler, tükenmişlik durumuyla sıklıkla karşı karşıya kalabilmektedir.

#### **2.4.2.2. Kontrol**

Kontrol, “bir faaliyeti daha önceden belirlenen amaçlara yöneltmede rehberlik eden süreç” olarak tanımlanmaktadır (Can, 2005: 293). Kontrol tükenmişlik ile birlikte ele alındığında; bireyin çalışma ortamında sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme olanağını ve bireyin özgürlüklerini belirleyen bir unsurdur (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Can, 2005: 300). İş kontrolü ise bireyin işi ile ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ve bunları iş ortamında kullanabilme olanaklarını ve aynı zamanda işi ile ilgili sahip olduğu yetki düzeyini göstermektedir (Demiral vd., 2007: 12).

#### **2.4.2.3. Aidiyet/Birlik Duygusu**

Sosyal özdeşleşme veya örgütsel özdeşleşme kavramlarıyla birlikte ele alınabilen aidiyet kavramı; bazı gruplara ait ve birlik olmanın algılanması ya da bireyin belirgin bir gruba duygusal katılımı yani sosyal olarak özdeşleşmesi veya bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin algılanması olarak tanımlanabilir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013–1014). Aidiyet duygusu, örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini ifade etmektedir.

İnsanlar sosyal bir varlık olmaları nedeniyle, bir topluluğa ait olma ve diğer insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı hissederler (Silah, 2005: 429). Bu tür etkileşimlerde bulunan bireyler, sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar elde ederler (Leiter, 2003: 2). Bir gruba giren ve gereksinimleri tatmin edilen, bireyin sosyal yönden belirli bir doyuma ulaşır ve çalışma isteği ve arzusu artar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 145).

#### **2.4.2.4. Ödül**

Ödül, “Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesi” anlamına gelmektedir (Leiter, 2003: 2). Ödül, bireye verilen sadece ücret ve maaş artışları değil; üstler tarafından övülme, takdir, terfi, sorumluluk artışı, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi şekillerde de olabilmektedir.

Ancak ödüllerin yetersizliği, bireylerde işe yaramadıkları duygusunu geliştirdiğinden, bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 414).

#### **2.4.2.5. Adalet ve Değer**

Adalet bir örgütte bulunan bütün çalışanların aynı kurallara sahip olmasıdır. Ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirme gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, plan ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 72). Değer ise en yalın haliyle, “hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler” olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2005: 123). Prosedürler, tarafların eşit bir şekilde kendilerini savunmalarına izin vermediğinde de, adaletsizlik ortaya çıkmaktadır (Maslach vd., 2001: 415).

### **2.5. TÜKENMİŞLİĞİN EVRELERİ**

Aslında tükenmişlik, bir bireyin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Kaçmaz, 2005: 30). Sürekli bir olgu olan ve aşama aşama

yaşanan bu süreci kapsayan tükenmişlik şevk ve coşku dönemi, durgunluk dönemi, engelleme dönemi ve ilgisizleşme dönemi olmak üzere dört evreden oluşmaktadır (Işıkhan, 2004: 60-72). Bu evreler kısaca aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

*Birinci Evre (Şevk ve Coşku Evresi-Enthusiasm):* Şevk, coşku veya mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen (Siliğ, 2003: 13) bu aşamada, birey için mesleği her şeyin önündedir ve uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasındadır (Kaçmaz, 2005: 30). Dolayısıyla, bireyler mesleğe ilk girdikleri yıllarda büyük bir heyecanla, aşkla, şevkle ve idealle işlerine sarılmaktadırlar (Eren ve Durna, 2006: 40-51).

*İkinci Evre (Durağanlaşma Evresi-Stagnation):* Bu evrede, birey iş hayatında çok çeşitli nedenlerle umduğunu bulamadığı için giderek bu heyecanını, şevkini ve ideallerini kaybetmekte (Eren ve Durna, 2006: 40-51), istek ve umutlulukta bir azalma olmaktadır. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya, hayal kırıklığı yaşamaya ve ideallerinden ziyade daha fazla para kazanmayı planlamaya başlamaktadır (Siliğ, 2003: 13; Kaçmaz, 2005: 30).

*Üçüncü Evre (Engellenme-Frustration):* Bu noktada birey üç yoldan birini seçmektedir. Bunlar; uyum sağlayıcı tavırlar, uyum göstermeyen tavırlar ve tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır. Zaman geçtikçe birey, işini ve ona kattığı anlamı düşünerek, işinde kalıp kalmama konusunda kararsızlık yaşamaktadır (Siliğ, 2003: 14). Bu evrede, birey artık tükenmişlik yaşamaya ve çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunlarla karşılaşmaya başlamaktadır.

*Dördüncü Evre (Umursamazlık Evresi- Insouciance):* Böyle bir evrede iş yaşamı, birey için bir tatmin ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok, kişiye ancak sıkıntı ve umutsuzluk veren bir alan olmaktadır. İlk aşamadaki şevk ve heyecanı yitiren birey, işine sadece basit bir iş gözüyle bakacak, işini önemsemeyecek ve tükenmişlik yaşayacaktır.

## 2.6. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Sarıkaya (2007) tükenmişlik modellerini bu alandaki literatüre dayalı olarak; Maslach tükenmişlik modeli, Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli, Meier tükenmişlik modeli ve Cherniss tükenmişlik modeli olarak 4 farklı model altında incelemiştir (Sarıkaya, 2007: 33-39). Ancak Edelwich ve Brodksy tükenmişlik Modeli, Pines tükenmişlik modeli ve Gaines ve Jermier tükenmişlik modeli de literatürde önemli bir yere sahip olduğu için bu çalışmada bu modellere de kısaca değinilecektir.

### 2.6.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Konuya ilişkin çok sayıda makalesi bulunan ve bu konuda geliştirmiş olduğu ölçekle sıkça referans gösterilen Maslach'a göre tükenmişlik; yapılan işle ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir ve tükenmişlik duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azalması şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001: 399; Maslach, 2003: 190).

Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin merkezinde yer alan en önemli boyuttur ve tükenmişliğin ilk belirtisidir. Tükenmişliğin bu aşaması, daha çok stres ile ilgilidir. Bireylerin kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış olma duygularını açıklamaktadır (Dolunay, 2002: 52). Duygusal tükenmişlik, bireylerin stresle başa çıkma konusundaki başarısıyla da ilişkilidir. Stres düzeyleri aynı olmasına rağmen, stresle başa çıkmada başarısız olan bireylerin duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir (Tuğrul ve Çelik, 2002: 1-2). Duyarsızlaşma, bireyin duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi ile kendini gösterir. Bundan dolayıdır ki duyarsızlaşma tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade eder (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008: 133; Maslach vd., 2001: 403). Bu durumdaki bireyler, etkileşimde buldukları kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz tavır takınırlar (Sürgevil, 2005: 96).

Kişisel başarı azalmasında ise bireyler kendilerini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmaktadır (Maslach, 2003: 190; Işıkhani, 2004: 51). Böylelikle



harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanarak, kendilerine olan saygılarını kaybedip, takdir edilmediklerini düşünmeye başlarlar (Basım ve Şeşen, 2006: 18).

### 2.6.2. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman'ın (1982) tükenmişlik modeli, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel bir odağa sahiptir. Model; fiziksel tükenmişlik, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Perlman ve Hartman (1982: 23), tükenmişlikle ilgili yapılmış olan tüm tanımlama ve açıklamaların bir sentezini yaparak, kendilerine özgü bir tükenmişlik tanımı geliştirmişlerdir. Perlman ve Hartman'a göre (1982) tükenmişlik; uzun süreli strese karşı verilen tepkiler; duygusal veya fiziksel tükenmişlik, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren boyutlardan oluşmaktadır. Bu modelde tükenmişliğin üç boyutu stresin üç temel belirti kategorisini yansıtmaktadır (Sarıkaya, 2007: 36). Bunlar, alarm (alarm stage), direniş (resistance stage) ve tükenme (exhaustion stage) aşamalarıdır.

Bu yaklaşımın dört aşaması bulunmaktadır.

1. Aşama: Durumun strese götürme derecesi
2. Aşama: Algılama stres düzeyi
3. Aşama: Strese verilen tepki
4. Aşama: Strese verilen tepkinin sonucu

*1. Aşama:* Durumun strese iletkenliğini göstermektedir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir.

*2. Aşama:* Bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır.

*3. Aşama:* Strese verilen üç temel tepki kategorisini içermektedir.

*4. Aşama:* Stresin sonuçlarını temsil etmektedir.

### 2.6.3. Meier Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik; bireyin işinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum şeklinde ifade edilmektedir (Sarıkaya, 2007, 37). Meier (1983), bundan farklı olarak tükenmişliğin bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı da amaçlamıştır. Meier (1983), tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve bunların zamanla oluştuğunu vurgulamıştır. Öte yandan Meier tükenmişliği, iş deneyimleri ile ilişkilendirmiş ve tanımladığı tükenmişliği 3 aşamada açıklamıştır. Meier'e göre (1983), bu aşamalar beklentilerden oluşmakta ve bu beklentiler karşılıklı etkileşimlerle birlikte bir sistem oluşturmaktadır. Bu üç aşama şu şekildedir:

1. İşle ilgili olumlu pekiştireç davranış beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
2. Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin düşük olması,
3. Pekiştireçleri kontrol edebilmek için gereken davranışları gösterme ile ilgili öz yeterlik beklentisinin düşük olması.

Aynı şekilde Meier'in de (1983: 899-908) tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme süreci olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

*Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies):* Meier'e göre (1983), bireyin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da zaman içinde tükenmişliğe yol açmaktadır.

*Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies):* Meier'e göre (1983) sonuç beklentileri, istenen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili tanımlamalardır.

*Yeterli Olma Beklentileri:* Yeterli olma, arzu edilen sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmada kişisel yeterlilik beklentisini ifade etmektedir. Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir.

*Bağlamsal Bilgi işleme (Contextual Processing):* Meier'e göre (1983) bireylerin iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün tükenmişlik sürecine etkisinin ne olduğu bu aşama ile ilgili olan sorulardandır (Siliğ, 2003: 19)

#### **2.6.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss (1980) tükenmişliği, stres ile bağdaştırmış ve tükenmişliğin stresin bir sonucu olduğunu vurgulamıştır. Yani tükenmişlik, yoğun strese tepki olarak bireyin psikolojik olarak işinden soğumasıdır. Cherniss (1980) tükenmişliği, insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa, yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki ve sonuç olarak, işe bağlı tutum ve davranışlarda kendini gösteren fiziksel, duygusal yoksunluk şeklinde tanımlamıştır. Bu modelde; tükenmişliğin iş yükü, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenler, bireyin kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişilikle ilgili değişkenler ile ilgili olduğu ve tüm bu stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe yol açtığı belirtilmektedir (Siliğ, 2003: 12).

#### **2.6.5. Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines ve diğerleri (1981), tükenmişliğin; çaresizlik ve umutsuzluk duyguları duygusal tükenme, fiziksel tükenme, olumsuz benlik algısı ve işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar geliştirmekle tarif edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu modele göre, tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır. Pines (2003: 98), daha sonra tükenmişliği, kariyer yaşamına yüksek umutlar ve idealler ile başlayan ancak, fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişliği ve kişisel başarı ile duyarsızlaşmayı yaşama şeklinde tanımlamıştır. Literatürde Maslach tükenmişlik envanterinden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçeğin bu yazara ait olduğu düşünülmektedir.

Pines ve diğerleri (1981) tükenmişlik karşısında yapılması gereken tavrı özetleyen dört basamaklı bir öneri geliştirmişlerdir:

1. Tükenmişlik belirtileri tanımlanmalı,

2. Tükenmişliğe neden olan faktörlerin çözülmesi için bir plan oluşturulmalı,
3. Değişebilecek ve değişmeyecek faktörler ayırt edilmeli,
4. Yeni gelişen yeteneklerle eskiler ayrılmalıdır.

#### 2.6.6. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'e göre (1980: 14) tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan bireylerde, iş koşullarının olumsuzluklarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç kaybıdır. Bu modelde tükenmişlik, idealist coşku, durgunluk, engellenme ve apati olmak üzere dört dönemden meydana gelmektedir.

1. *İdealist Coşku*: Bu dönemde; bireydeki enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir. Birey işini en iyi düzeyde yapabilmek için yüksek düzeyde performans harcar. Hizmet verdiği insanlardan da bu çabalarından dolayı övgüler bekler. Ancak bu beklenenler gerçekleşmeyince, yavaş yavaş durgunluk dönemine girer.

2. *Durgunluk*: Bu dönemde, bireyin enerjisi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar. Yaptığı işe karşı ilgisi azalır, işini sorgulamaya başlar hayal kırıklığı yaşar. Diğer aktiviteler işinin önüne geçmeye başlar.

3. *Engellenme*: Bu dönemde, birey engelleme ile karşı karşıya kalır ve mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Birey hizmet verdiği kişilerin isteklerini karşılamadığı için engellenmekle birlikte, hizmet verdiği kişilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için de engellenmektedir. Engellenme nedeniyle, birey zamanla içine kapanır, uygun olmayan savunma mekanizmaları geliştirir. Bu durum devam ederse dördüncü döneme girilir.

4. *Apati*: Bu dönemde duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk ve duyarsızlık görülür. İlgisizlik ve duyarsızlık bireyin işinin her yönüne yansır. Bunun sonucunda birey işten erken ayrılmaya başlar, sık sık rapor alarak işten kendisi uzak tutmaya çalışır.

### **2.6.7. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli**

Gaines ve Jermier'e göre (1983), tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişlik sürecin en önemli boyutudur. Bu boyut, diğer boyutlarla yani duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarıyla ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik, fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişiler arası ilişkilerden geri çekilme, eş ve çocuklarla olan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır (Gaines ve Jermier, 1983).

## **2.7. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI**

Tükenmişlik, hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008: 141).

### **2.7.1. Bireysel Sonuçlar**

Tükenmişlik sorunları, stres yaşayan bireylerde görülmekte, bu nedenle de bireyler performans düşüklüğü yaşamakta ve işinden soğumaktadırlar.

Tükenmişlik durumu; bireyin evlilik ve aile yaşantısında sorunlara, uykusuzluğa, kendini toplumdan izole etmeye ve madde kullanımına (Aktuğ vd., 2006: 96) neden olmaktadır. Bununla birlikte; kayıtsızlık, unutkanlık, değişime direnç gösterme, cesaret kırılması (Işıkhani, 2004: 53), bıkkınlık, kızgınlık, sinir bozukluğu, hoşgörüsüzlük, depresyon, öz saygıda azalma, duyarsızlık, umutsuzluk gibi duygusal tepkiler; solunum hızlanması, yüksek kolesterol, baş ağrısı ve dönmesi, bitkinlik, yorgunluk, kalp ve mide sorunları, cilt hastalıkları, nefes almada güçlük, alerji, sırt ve göğüs ağrıları (Sürgevil, 2006: 88) gibi fiziksel tepkiler; insanlarla alay etmek, onları beğenmemek, saldırganlık, vurdumduymazlık, çevre ile ilişkileri kesmek gibi çeşitli davranış bozuklukları da bireysel tükenmişlik sonuçlarına örnek olarak gösterilebilir (Izgar, 2001: 21-29).

### 2.7.2. Örgütsel Sonuçlar

Bireyin işini örgütleme yeteneğinde zayıflık, kurallara karşı kayıtsızlık, örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgi yetersizliği, arkadaşlardan uzaklaşma, başarısızlık hissi, insanlara karşı kırıcı davranma, işe geç gelme ve devamsızlık, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, düşük iş performansı, iş kazalarında artış, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği (Birdir ve Tepeci, 2003: 969; Ok, 2004: 58; Kaçmaz, 2005: 31; Sürgevil, 2006: 89; Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008: 142; Kim vd., 2009), dinlenme raporları alma, iş yerinde yeniliklerin, yapıcı eleştirilerin, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı gibi sorunların yanında (Aktug vd, 2006: 92; Basım ve Şeşen, 2006: 18) hizmet, kalite ve verimin düşmesi de (Barutçu ve Serinkan, 2008: 549) tükenmişliğin önemli örgütsel sonuçlarıdır.

## 2.8. TÜKENMİŞLİK İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Bireylerin, verimliliğini düşüren ve hayattan aldığı zevki azaltan tükenmişlik; verilen hizmet kalitesini de etkileyip, birey, örgüt ve toplum açısından bir takım zararlara sebep olacağı, ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir (Çokluk, 2003: 110). Çeşitli meslek gruplarında yaşanan tükenmişliğin değerlendirilmesi, anlaşılması ve önlem alınmasını amaçlayan çalışmaların yapılması büyük önem taşır (Işıkhan, 2004: 54). Çünkü tükenmişliğin yol açtığı olumsuz etkilerin giderilmesi, ortaya çıkmadan önce önlenmesinden daha güç ve pahalı olmaktadır (Akgemci, 2001: 308). Bu nedenle tükenmişliğin önlenmesi ve tükenmişlikle baş etme yollarının belirlenmesi çok önemlidir. Tükenmişlikle ilgili kaynaklar incelendiğinde; bu çalışmada tükenmişlikle başa çıkmada alınabilecek önlemler örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınmıştır.

### 2.8.1. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlikle mücadele etmede; kendini tanıma, gerçekçi hedefler belirleme, işin yapılış tarzını değiştirme, olumlu düşünme, solunum kontrolü, dinlenme ve gevşeme, doğru beslenme, egzersiz ve uyku, mizah ve gülme, iş değiştirme gibi bireysel teknikler etkili yöntemlerdendir (Sürgevil, 2006: 91). Ayrıca yüksek

derecede oto kontrole sahip bireyler tükenmişlikle mücadelede başarılı olabilirler. Bu anlamda yüksek stres ve tükenmişliğe sahip departmanlarda oto kontrolü yüksek olan bireylerin çalıştırılması daha yararlı olacaktır. Ayrıca çalışanların zorlukları paylaşma ve gerektiğinde yardım isteme konusunda teşvik edilmesi gerekir (Kaçmaz, 2005: 31). Çünkü başkalarıyla konuşmak bireyin gerginliğini hafifletmekte, sorunlara daha tarafsız bir gözle bakmasını sağlamakta, çözüm yolları hakkında bilgi vermekte ve sorunların çözümüne katkı sağlamaktadır (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008: 143).

Unutulmalıdır ki sosyal desteğin tükenmişliği azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Çünkü destek veren aile ve arkadaş ortamı bireyin işinde yüksek performans göstermesini, işini sevmesini ve işi ile ilgili görevleri yerine getirmesini sağlayacaktır.

### **2.8.2. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları**

Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan bireylerin uyum programına ve hizmet içi eğitime katılması, bölümlerin özelliklerine göre etkin çalışma planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları yapılması gibi önlemler tükenmişlikle örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemlerindedir (Kaçmaz, 2005: 31). Örgüt içinde adaletli esnek, hoşgörülü ve katılımcı bir yönetim anlayışının olması, tükenmişliği önleme ve tükenmişlikle başa çıkmada büyük önem taşır.

Bu yöntemlerin yanı sıra, tükenmişliği önleyebilmek için değer veren bir yönetim olmalı, grup görüşmeleri yapılmalı, bireyin değeri daha iyi anlaşılmalı, iş yeniden düzenlenmeli, esnek iş saatleri ayarlanmalı, bireyler uyum programına alınmalıdır (Işıkkhan, 2004: 49).

Öte yandan; tükenmişliği önlemede, strese karşı eğitim, dinlenme, zaman yönetimi, akılcı duygusal terapi, insanlar arası ve sosyal beceriler eğitimi, takım kurma, mesleki taleplerin yönetimi ve meditasyon önerilmektedir (Maslach vd., 2001: 420).

## 2.9. TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bireyler çalışma hayatı süresince, yaptığı işe, çalıştığı örgüte ve iş ortamına dair pek çok deneyim kazanmaktadır. Tüm bu deneyimlerin sonucunda, bireylerin yaptığı işe ya da çalıştığı örgüte karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik bu tutumların genel sonucudur ve bireylerin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmamalarını ifade eder.

Tükenmişlik, bireylerin yaşadığı psikolojik durumu ve strese karşı verilen olumsuz bir tutumu ifade etmekle birlikte, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarını ifade eden bir olgudur. Tükenmişlik yaşayan bireyin genel olarak, yaşadığı duygusal yorgunluk aynı zamanda fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmektedir. İşinde tükenmişlik yaşayan birey, uykusuzluk, yorgunluk, mide şikâyetleri, mutsuzluk, baş ve kalp ağrıları, kilo değişimi gibi fiziksel rahatsızlıklar yaşayabilir. Ayrıca tükenmişlik durumunda, kendini başarısız hissetme, hayal kırıklığı, depresyon, endişe, umutsuzluk, düşük konsantrasyon gibi psikolojik rahatsızlıklar da yaşanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 72). Başka bir deyişle birey, insanlarla daha az zaman geçirmekte, daha yavaş ve performansı düşük bir şekilde çalışmakta ve konuşmaktan kaçınmaktadır.

Tükenmişlik yaşayan bireyin, kendisini kötü hissetmesi, yaptığı işi de kötü yapmasına neden olacaktır (Sürgevil, 2006: 90). Özellikle, aile hayatı bireyin yaşadığı sıkıntılardan direkt olarak etkilenmektedir. Duygusal açıdan yorgun ve bitkin olan birey, evine de geldiğinde gergin, mutsuz, öfkeli, rahatsız ve yorgun bir durumda olmaktadır. Bu durum, bireyin aile hayatını olumsuz etkilemekte ve aynı zamanda eşlerin de beklediği ilginin görmemesi mutsuz ve memnuniyetsiz bir hayat sürmelerine neden olmaktadır (Armutçuk vd., 2011: 16). Sonuçta, tükenmişlik durumunu kontrol edemediğine ve başarısız olduğuna inanan birey, işten ayrılma eğilimi gösterecektir.

İşten ayrılma, bireyin örgütten fiilen ayrılması olarak kabul edilirken, işten ayrılma niyeti ise, bireyin örgütten ayrılma isteğinin davranışsal bir tutumu olarak ifade edilmektedir (Onay ve Kılıcı, 2011: 366). Tükenmişliğin çalışma hayatı



üzerindeki yarattığı sonuçlardan biri, bireylerin yaptıkları iş performansındaki değişimdir. Genel olarak, tükenmişlik yaşayan bireyler, işlerini daha kötü yapmakta, kendini başarısız hissetmekte ve işten ayrılmak istemektedirler. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması durumunda; müşteri memnuniyeti düşmekte, gelecekte elde edilecek gelir ve karlılık azalmakta dolayısıyla örgütün verimliliği olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması, çalışan verimliliğinin artırılmasında önemli bir yere sahiptir. Öte yandan, nitelikli işgücünün örgütte kalmasının sağlanmasında, tükenmişliğin azaltılması önemli rol oynamaktadır.

## 2.10. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

### 2.10.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Literatür incelendiğinde, Türkiye’de tükenmişlikle ilgili olarak yapılan ilk çalışmaların çoğunluğu, insanlarla yoğun iletişim halinde olan, hekimler, hemşireler, sağlık çalışanları, öğretmenler ve akademisyenler üzerinde yapılmıştır. (Tuğrul ve Çelik, 2002; Dolunay, 2002; Özdemir vd., 2003; Budak ve Sürgevil, 2005; Girgin ve Baysal, 2005; Kurçer, 2005; Avşaroğlu vd., 2005; Aktuğ vd., 2006). Ancak son zamanlarda diğer meslek gruplarında da bu konunun araştırılmaya başlandığı gözlemlenmektedir (Birdir ve Tepeci, 2003; Öztürk vd., 2011; Üngüren vd., 2010). Örneğin; kütüphaneciler, yöneticiler (Izgar, 2001) banka çalışanları (Siliğ, 2003; Ok, 2004; Ceyhan ve Siliğ, 2005; Meydan, 2011; Sat, 2011 ) gibi işleri diğer bireylerle sıkı etkileşim gerektiren meslek sahipleri de inceleme kapsamına alınmıştır.

Torun’un (1995) “*Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*” çalışmasında, tükenmişlik ile aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri; öğretmenler, satış elemanları, laborantlar ve trafik polisleri üzerinde incelenmiştir. Bu çalışmada duygusal tükenmişlik, canlılık ve katılımın tüm aile yapısı boyutları ile başkalarına ilginin de ahenkli aile bağları ile ilişkili olduğu, duygusal tükenmişlik ve katılım arttıkça, ailedeki olumlu yönlerin azaldığı saptanmıştır. Ayrıca tükenmişlik ile en çok ilgisi olan boyutun duygusal destek olduğu, en az ilgisi olan boyutun ise bilgi ve maddi destek olduğu görülmüştür.

Yaman ve Urgan'ın (2002) "*Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme*" adlı çalışmasında, kadın ve erkek katılımcılar arasında tükenmişlik bakımından bir farklılık bulunamamıştır. Araştırmada bekarların duygusal tükenmişlikleri ve duyarsızlıkları evlilere göre daha yüksek, kişisel başarıları ise daha düşük bulunmuştur. Evli olan bireylerde, çocuk sayısı duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma açısından önemli bir faktördür. Özellikle birden fazla çocuk sahibi olan asistan hekimler, tek çocuk sahibi ya da çocuğu olmayanlara göre daha belirgin yüksek duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmaya sahiptirler. Genç hekimlerin duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükendikleri görülmüştür. Araştırmada, tükenmişliğe yol açan en önemli stres faktörünün iş koşulları olduğu tespit edilmiştir.

Kurçer (2005) "*Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doymu Ve Tükenmişlik Düzeyleri*"ni araştırdığı çalışmasında, Harran Üniversitesi Tıp Fakültesinde çalışan 216 hekim üzerinde iş doymu ve tükenmişliği incelemiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Maslach tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmış ve sonuç olarak Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan hekimlerin genel olarak düşük düzeyde tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır. Buna karşın, hekimlerin kişisel başarı konusunda yetersizlik hissettikleri sonucuna da varılmıştır.

Sünter ve diğerlerinin (2006) "*Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doymu Düzeyleri*" adlı çalışmalarında, Maslach tükenmişlik ölçeğini kullanmışlardır. Buna göre, yaş grupları arasında duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri açısından bir farklılık bulunmamıştır. Bu çalışmada, erkeklerde kişisel başarı düzeyi daha yüksek bulunurken duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyi açısından, her iki cinsiyet arasında bir farklılık saptanmamıştır. Çalışmada, medeni durum ve çalışma süresi açısından duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı açısından farklılık bulunmamıştır.

Barutçu ve Serinkan'ın (2008) "*Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu*" adlı çalışmasında, Denizli Sosyal Sigortalar Hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde, Maslach tükenmişlik envanterini kullanmışlardır. Yapılan araştırmada, yaş faktörünün tükenmişlik üzerinde etkili olduğu, yaş ilerledikçe duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın azaldığı, çalışma

yılı arttıkça duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarında tükenmişliğin daha az yaşandığı görülmüştür. Öte yandan, ücreti yetersiz bulan hemşirelerin daha çok duyarsızlaşma yaşadığı da görülmüştür.

Barut ve Kalkan (2002) tarafından “*Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri*” konulu bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, yaş düzeylerine, bransa, akademik unvana göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Öğretim elemanlarının medeni durumuna, cinsiyetine göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülürken, yaş farklılıklarından ve çalışma süresi açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Araştırmada, akademik unvanlara göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Budak ve Sürgevil (2005) tarafından yapılan “*Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*” konulu araştırmada, akademik personel üzerinde, tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu araştırmada, akademik personelin tükenmişlik düzeyleri, demografik değişkenlere ve akademik unvana göre ele alınmış ve son olarak tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, akademik personelin; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma düzeylerinin düşük ve kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma kapsamındaki kadın akademisyenlerin, duygusal tükenmişlik düzeyleri, erkek akademisyenlere oranla daha yüksek çıkmış olup, aynı şekilde, Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip akademisyenlerin, duygusal tükenmişlik düzeylerinin de, Prof. Dr. ve Doç. Dr. akademik unvanına sahip olan öğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik düzeyinden daha yüksek çıkmıştır.

Naktiyok ve Karabey’in (2005) “*İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu*” adlı çalışması, Atatürk Üniversitesinde görev yapan öğretim üyeleri arasındaki örneklem grubuna uygulanmıştır. Araştırmaya göre, işkoliklik düzeyi artışı zihinsel, fiziksel ve

duygusal tükenmişliği arttırmaktadır. Ayrıca yöneticilik görevinde bulunan, ileri yaş düzeyinde ve yardımcı doçent unvanındaki öğretim üyelerinin, iş koliklik ve tükenmişlik düzeyleri de yüksek bulunmuştur.

Cemaloğlu ve Erdemoğlu-Şahin (2007) “*Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi*” adlı bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin yaşının, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilediği, öğretmenlerin medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, dul öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin fazla olduğu, eğitim düzeyi düştükçe duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlikte artış olduğu, kıdemli öğretmenlerin duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Yaşın artması duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerini de arttırmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetleri, yani kadın veya erkek olmaları tükenmişlik düzeylerini etkilememektedir. Araştırma sonucu, çalıştıkları ortamdan memnun olmayan öğretmenlerin, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik düzeylerinde daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir.

Dericioğulları ve diğerlerinin (2007) “*Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği*” çalışmasında, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesine bağlı olan Burdur Sağlık Yüksekokulu ve Burdur Eğitim Fakültesinin öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Buna göre, öğretim elemanlarının cinsiyete göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma kadınlarda daha yüksek iken erkeklerde kişisel başarı yüksek bulunmuştur. Öğretim elemanlarının yaşları ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma puanları arasında anlamlı bir ilişki saptanamazken, yaş ile kişisel başarı puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, öğretim elemanlarının meslekteki çalışma süreleri ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çavuş ve diğerlerinin (2007) “*Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma*” konulu çalışmasından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; cinsiyet ve gece eğitiminde derse girme ile tükenmişliğin alt

boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmada yaş değişkenine göre, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutları ile anlamlı bir ilişki saptanmazken; kişisel başarı ile yaş değişkeni arasında ise anlamlı ilişki görülmüştür. Bu durum; yaş ilerledikçe kişisel başarı duygusunun arttığını göstermektedir. Medeni durum, çocuk sayısı, akademik görev (Öğr. Üyesi, Öğr. Görevlisi, Okutman) ve çalışma süresinin tükenmişliğin duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutları ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir.

Ardıç ve Polatçı (2008) “*Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)*” adlı bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, akademik personelin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına bakıldığında, cinsiyet farkının tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, duyarsızlaşmanın genç yaştaki akademisyenlerde, kişisel başarının ise ileri yaşlardaki akademisyenlerde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, medeni durum ve çocuk sayısı değişkenlerinin, kişisel başarı düzeyi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Deliorman ve diğerlerinin (2008) “*Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği Çalışmasında*” üzerine yaptıkları çalışmada, Copenhag tükenmişlik envanterini (CBI) kullanmışlardır. Yazarların Marmara Üniversitesi akademik üyeleri arasında yaptıkları araştırmada, tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, yaş deneyim, akademik birim, unvan değişkenleri bakımından farklılaştığı görülmüştür. Araştırma sonuçları, kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Bununla birlikte, çocuk sahibi olmayan akademisyenler, çocuk sahibi olanlara göre daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Ayrıca, genç ve işe yeni başlayan çalışanlar daha çok tükenmişlik yaşamaktadır.

Serinkan ve Bardakçı (2009) “*Pamukkale Üniversitesi’ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*” üzerine bir çalışma yapmışlardır. Pamukkale Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde

yaptıkları araştırmaya göre, profesör ve doçentlerin araştırma görevlilerine nazaran daha düşük tükenmişlik yaşadıkları gözlenmiştir. Öte yandan yardımcı doçentler tükenmişlik yaşayan ikinci gruptur. Öğretim görevlileri ise az tükenmişlik değerine sahip ikinci gruptur. Araştırmada, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı boyutları açısından, profesör ve doçentler ile araştırma görevlileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Arabacı ve Akar (2010) tarafından yapılan “*Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*” adlı çalışmada, ilköğretim müfettişlerinin bazı sosyal, demografik ve mesleki özelliklerine göre mesleki tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Buna göre, müfettişlerin duygusal tükenmişlik boyutunda orta düzeyde, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunda düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin cinsiyetlerinin tükenmişliğin hiçbir boyutuyla anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim müfettişlerinin duyarsızlaşma duygusunu, mesleklerinin ilk yıllarında daha fazla yaşadıkları ve yaş ilerledikçe duyarsızlaşmanın azaldığı görülmektedir. Evli ama ailesinden farklı yerlerde yaşayan ve bekar olan ilköğretim müfettişlerinin duygusal tükenmişlik duygusunu evli olan ilköğretim müfettişlerine göre daha fazla yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim müfettişlerinin unvan ve öğrenim durumları değişkenleri tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Toker (2011) “*Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik: Türkiye’deki Üniversitelerde Ampirik Bir Çalışma*” konulu çalışmasını, Türkiye’deki üniversitelerde çalışan 648 akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Öğretim elemanlarının tükenmişliğinin çok yüksek olmadığı, orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Sonuçlar, araştırma görevlilerinin profesörlerden daha yüksek duygusal tükenmişlik puanlarına sahip olduklarını göstermiştir. Diğer yandan, araştırma görevlilerinin doçentlerden daha yüksek düzeyde duyarsızlaşma ve diğer akademisyenlerden daha düşük düzeyde kişisel başarı puanlarına sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte, medeni durum ve yaşın tükenmişlik ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ancak cinsiyetin tükenmişlik ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığını tespit edilmiştir.

Ertürk ve Keçecioğlu'nun (2012) "*Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama*" çalışmasına göre elde edilen sonuç, her bir alt ölçeğin birbiriyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğu yönündedir. Bu sonuç, ölçeğin aynı zamanda geçerliliğine ilişkin de bulgu niteliği taşımaktadır. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Yaş, branş, cinsiyet, medeni durum, varsa çocuk sayısı, bulunduğu okuldaki çalışma süresi, toplam öğretmenlik deneyimi, ek ücret dahil olmak üzere aylık gelire göre gerçekleştirilen mesleki tükenmişlik analizlerinde istatistiksel olarak herhangi bir farklılaşma görülmemiştir.

Tükenmişlik konusunun araştırıldığı başka bir alan da turizm sektörüdür. Konuyla ilgili olarak otel işletmelerinde yapılan bir araştırma, Birdir ve Tepeci'nin (2003) "*Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu*" başlıklı çalışmalarıdır. Yazarlar söz konusu çalışmalarında, tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach tükenmişlik envanterinden yararlanmışlardır. Söz konusu araştırma, Antalya bölgesinde tüm yıl açık olan bir 4 yıldızlı, 2 beş yıldızlı ve 1 tatil köyünde çalışan toplam 135 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda, otel çalışanlarında tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu saptanmıştır.

Altay (2009) "*Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*" konusu üzerine yaptığı çalışmada, Antakya ve İskenderun'da faaliyette bulunan 2 ve daha fazla yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının tükenmişlikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarında anlamlı derecede farklılaştıkları; diğer taraftan kişisel başarı puanları açısından ise farklılaşmadıkları görülmüştür. Ne eğitim durumu, ne gelir ve ne de medeni durum açısından tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların, tükenmişlik alt boyutları cinsiyete göre farklılaşmakta, diğer demografik değişkenler açısından ise farklılaşmamaktadırlar.

Altay ve Akgül (2010) "*Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi*" konusunda Hatay da bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada; Hatay'da

faaliyette bulunan 25 seyahat acentası çalışanlarının tükenmişliği ölçülmek istenmiş bu amaçla da Maslach tükenmişlik envanteri kullanılmıştır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarında kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Çalışanların yaşlarına göre, tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmişlik puanları açısından anlamlı farklılıklar bulunurken, diğer taraftan kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarında ise yaşları açısından farklılaşmadıkları görülmüştür. Çalışanların aylık kazançlarına göre, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı puanları açısından anlamlı farklılıklar varken, duyarsızlaşma boyutunda ise herhangi bir farklılaşma saptanamamıştır. Araştırmada, eğitim durumu, medeni durum, çalıştığı pozisyon, çalıştığı yıl ve çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Üngüren ve diğerlerinin (2010) “*Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş tatmin Düzeyleri İlişkisi*” üzerine yaptıkları araştırma doğrultusunda, Antalya’nın Finike ve Kumluca beldelerinde belirtilen bölgedeki konaklama işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan, çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı saptanmış, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Genel anlamda, erkek ve bayan çalışanların tükenmişlik yaşamadıkları söylenebilir. Araştırmada, kadın çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyinin erkek çalışanların düzeyinden daha yüksek olduğu, bekar çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Sürgevil ve diğerlerinin (2007) “*Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*” üzerine yaptıkları çalışmada, araştırmanın örneklemini Balçova Belediyesi ve Adana Belediyesi çalışanları oluşturmuştur. Genel olarak, örneklemin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Örneklemin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri düşük, kişisel başarı düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur. Örneklemin sahip oldukları çeşitli demografik değişkenlere göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterirken; genel olarak cinsiyet açısından yapılan değerlendirme sonucu; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik alt boyutlarının kadınlarda, erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Medeni durum kapsamında evli olanlarda, evli olmayanlara göre daha fazla



duyarsızlaşma görüldüğü tespit edilmiştir. Araştırmada, çocuk sahibi olmanın ya da olmamanın tükenmişliğin alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

### **2.10.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Maslach ve Jackson (1981), kamu hizmeti çalışanları üzerinde tükenmişliğin ölçülmesine ilişkin yaptıkları araştırmada kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşadıkları, bunun yanı sıra gençlerin daha fazla duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca medeni durum değişkenine bakıldığında, bekar veya boşanmış olanların evli olanlara göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları, eğitim düzeyi değişkeni açısından yüksek okulu bitirenlerin duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Gaines ve Jermier (1983), 169 polisin duygusal tükenmişliğini, stres ve kişisel özellikler, kişilerarası özellikler, örgütsel faktörler ve büro değişkenleri gibi değişkenler açısından incelediği çalışmasında, polislerin medeni durumlarının ve mesleki deneyim sürelerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma biriminde çalışan polislerin, masa başı çalışan polislerden daha az tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Meslekte ilerleme ve ücret değişkenlerinin ise, tükenmişliği anlamlı yönde etkileyen en belirgin faktörler olduğu belirlenmiştir.

Euwema ve diğerlerinin (2004) yaptıkları çalışma; polislerin sivillerle olan etkileşimdeki davranışlarının incelendiği birden fazla metot içeren tek araştırma özelliği taşımaktadır. Çalışmada, polislerin talep-ödül dengesizliği, mesleki tükenmişlikleri ve çatışma durumlarındaki davranışları baskın davranışlar ve verimlilik açısından incelenmiştir. Ölçekler aracılığıyla 358 Hollanda polisinin tükenmişliği ve ödüllendirme durumu incelenmiş ve buna ek olarak sivillerle olan etkileşimleri 122 gün boyunca gözlenmiştir. Araştırma sonuçları, talep-ödül dengesizliğinin tükenmişliğin yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK

#### 3.1. İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Özellikle insan yaşamı üzerinde fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak baskı oluşturan stres ve onun aşırı hali olan tükenmişlik olgularının zamanlarda oldukça yaygın araştırma konuları olmuştur. Literatürde iş stresinin sonuçları incelendiğinde, stres düzeyinin aşırı derecede yükselmesinin bireyde tükenmişliğe neden olduğu görülmüştür (Eren, 2004: 288). Çünkü tükenmişlik ve iş hayatı genellikle stresle ilgili önemli değişkenler olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında görülen, mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucu fizyolojik ve duygusal alanlarda kendini gösteren bir durum olarak ifade edilmektedir (Ceyhan ve Siliğ, 2005: 51). Ve özellikle doktorlar, hemşireler, psikologlar, öğretmenler, avukatlar, çocuk bakıcıları, danışmanlar ve güvenlik görevlileri gibi daha çok insanlarla iletişimi gerektiren meslek gruplarında gözlemlenmektedir (Çapri, 2006: 63; Öztürk vd., 2011: 85).

Khattak ve diğerleri (2011: 811) stresi, farklı zamanlarda meydana gelen kısa süreli iş özelliklerine karşı gösterilen psikolojik, fiziksel ve davranışsal tepkiler şeklinde tanımlamışlardır. Tükenmişlik ise, iş hayatına bağlı stresin uzun dönemli ve stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Kaçmaz, 2005: 29). Stres ve tükenmişlik değişkenleri birlikte ele alındığında; stres kaynakları ile tükenmişlik duygusu arasında anlamlı pozitif ilişkilerin bulunduğu çeşitli araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (Jamal, 2005). Ayrıca araştırmalar, aşırı ve sürekli stresin psikolojik dengeyi bozduğunu ve tükenmişliğe yol açtığını göstermektedir (Yıldırım, 2010). Çokluk'a göre (2003: 109) iş yaşamındaki stres, günlük iş taleplerinin bir parçası olarak kabul edilirken söz konusu iş talepleri ile birey kendini ortaya koyma fırsatı bulamazsa ve desteklenmezse, bireyin uzun süreli stres yaşaması tükenmişliğe dönüşebilmektedir.

Stres ve tükenmişlik kavramlarının benzer olmasına karşın aynı kavramlar olmadığını savunan yazarlar bulunmaktadır. Örneğin, Veach ve diğerlerine göre (2003: 259), stres ve tükenmişlik aynı şey olarak değerlendirirse de, aslında ikisinin birbirinden farklı iki durumu ifade ettiğini vurgulamışlardır. Tükenmişliği stresten ayıran en önemli özellik, tükenmişliğin birey ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişki kaynaklı bir stres olmasıdır (Sünter vd., 2006: 9-14).

Literatürde bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu savunan yazarlar olsa da tükenmişliğin stresin uzun süreli hali olduğunu vurgulayan bazı yazarlar da bulunmaktadır. Örneğin, Kim ve diğerleri stres ve tükenmişliğin aynı şey olduğunu belirtmişler (2009: 98) ve tükenmişliği, stresin farklı bir türü olarak değerlendirmişlerdir. Chang ve diğerleri (2006: 32) ise, tükenmişliğin iş stresine bir yanıt olduğunu ve stres yapıcıların kısa vadede strese neden oldukları ancak bu stres yapıcıların birikmiş etkilerinin uzun dönemde tükenmişliğe neden olduğunu belirtmişlerdir. Yani tükenmişlik, iş stresinden uzun dönemli, diğer bir ifadeyle kronik nitelikte bir yapıdadır. İş ile ilgili yaşanan stres gibi olumsuz durumlarla başa çıkamama sonucunda, fizyolojik, zihinsel ve duygusal alanlarda hissedilen bitkinlik ve yılgınlık hissi olan tükenmişlik, bireyin işine ve iş ortamına yönelik olumsuz davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir.

Ayrıca örgütün bireyden yüksek beklenti içinde olması, bireyde yüksek oranda stres yaratmakta ve bu durum tükenmişliğe neden olmaktadır. Öte yandan örgüt kültürünün stresli, olumsuz, tutarsız ve belirsiz bir hale gelmesi de, bireyin tükenmişlik yaşamada etkili olmaktadır.

## **3.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ STRESİ, TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

### **3.2.1. Bankacılık Mesleği**

Türkiye de hizmet sektörü içinde yer alan bankacılık, finans sektörünün en önemli yapı taşını oluşturmaktadır. Çünkü finans sektöründe en önemli payı ve istihdamı bankacılık sektörü sağlamaktadır.

Bankacılık sektöründe Ağustos 2012 itibariyle 31 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 4 adet katılım bankası olmak üzere toplam 48 banka bulunmaktadır. 2007 yılında 50 olan toplam banka sayısı 2008, 2009 ve 2010 da 49 olmuş 2011 ve 2012 itibariyle azalarak 48'e düşmüştür [www.bddk.gov.tr, 2012]. Bankacılık sektöründe çalışan sayısı Aralık 2010 da 178,503 iken bu sayı 2012 Eylül ayında artarak 181,277; 2012 Ekim ayında daha da artarak 181,443'e ulaşmıştır. Ekim 2012 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1'i ilköğretim, yüzde 19'u orta öğretim, yüzde 74'ü yüksek öğretim kurumları mezunu, yüzde 6'sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olan kişilerden oluşmaktadır. Erkek çalışan oranı 2007 de % 51,3 iken bu oran 2012 yılında % 50,2'ye düşmüştür. 2007 yılında bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı % 48,7 iken bu oran 2012 yılında %49,8'e yükselmiştir. Ekim 2012 dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 50'si kadınlardan oluşmaktadır [www.tbb.gov.tr, 2012]. Bu durum kadınların çalışma hayatında önemli rol oynadığının bir göstergesidir. Türkiye'deki bankacılık sektöründe 2007 yılındaki işlem hacmi 445 milyar TL iken bu rakam 2012 yılında 1.010 milyar TL ye ulaşmıştır. Ayrıca aktif müşteri sayısı 2007 yılında 4,3 milyon iken 2012 yılında bu sayı 8,6 milyona ulaşmıştır [www.tbb.gov.tr, 2012]. Bu durum bankacılık sektöründe yer alan çalışanların daha çok müşteri ile ilgilenmesi gerektiğinin göstergesidir.

Bankalar ticari amaçlarla kurulan, paydaşlarının ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan kuruluşlardır. Bankalar verdikleri hizmet karşılığında elde ettikleri girdilerle, faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomilerine önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin; müşterilere danışmanlık yapmak ve bilgi vermek ve onlar için güven ortamı yaratmak gibi fonksiyonları yerine getirmektedir. Bankacılık sektörü hizmet sektörünün önemli bir parçası olarak, çalışanların içinde buldukları güç ve yoğun çalışma şartları ve yoğun ilişkiler ağı ile de dikkat çekmektedir. Bankacılık mesleği, görev riskleri ve sorumlulukları, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ast-üst çatışmaları gibi koşulların neden olduğu olumsuzluklarla sürekli yüz yüze gelmek durumunda olan ve emek yoğun çalışılan bir meslek grubudur. Bu özellikler dikkate alındığında; kaliteli hizmet verme, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla işletme karlılığı konularında en önemli görev çalışanlara düşmektedir. Bankacılık mesleği, sürekli insanlarla ilişki kurmayı ve onlara hizmet vermeyi gerektirdiği için başlı başına strese ve tükenmişliğe yol açabilen bir alan olmaktadır. Çünkü

bankaların rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesi ve sektörde başarılı olması, istihdam ettiği bireylerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Başka bir deyişle; çalışanlara düşen görevin bu denli çok ve önemli olması, çalışanların stres altında kalmalarına neden olabilmektedir. Bu anlamda çalışanların verimli olması ve mesleki olarak iyi performans göstermesi, stressiz olmalarına bağlıdır. Bunun yanı sıra, çoğu sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe iş stresi ve tükenmişlik önemli konular olarak ele alındığı için bu iki konuyu etkileyen değişkenlerin araştırılması son derece önem kazanmaktadır.

### 3.2.2. Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Nedenleri

Finans sektörü içinde yere alan bankacılık, son yıllarda, çeşitli açılardan, ülke gündeminin ilk sıralarında yer almayı sürdüren bir sektör haline gelmiştir. Bankacılık, yoğun stres kaynakları ve mesleki riskler taşıması nedeniyle, bireylerin ruhsal sağlığının ve buna bağlı olarak iş yaşamlarının olumsuz biçimde etkilenme olasılığı yüksek olan bir meslektir. Örneğin; Veysey'e göre bankacılık, finans ve sigortacılık sektörlerinde çalışanların % 74'ü ağır iş yükünü, % 53'ü işten atılma korkusunu, % 44'ü işte değişikliği, % 39'u çalışma saatlerinin uzunluğunu ve % 30'u vardiya uygulamasını en önemli stres kaynakları olarak görmekte-dirler (Veysey, 2000: 23-25).

Bireylerin sağlığını ve örgütsel verimliliğini etkileyen pek çok sorunun temelinde stresin olduğu ileri sürülebilir (Cemaloğlu ve Erdemoğlu- Şahin, 2007: 77). Günümüzde stres ve sonuçları üzerinde daha fazla durulmasının başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, stresle ilgili hastalıkların her geçen gün yaygınlaşması; diğeri ise, stresin verimliliği düşüren ve sağlıkla ilgili birçok harcamaya neden olan, iş hata ve kazalarını artıran bir faktör olmasıdır (Işıkhan, 2004). İş yaşamında stresle ilgili hastalıkların her geçen gün artması ve stresin iş hayatında verim düşüklüğü, işe devamsızlık, sağlık sigortaları ödemelerinin artması, personel devir hızındaki artış gibi sorunlara yol açması, onun bireyler ve örgütler üzerinde çok önemli olduğunu göstermektedir (Büyükbeşe, 2004: 35; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 142).

Bir tek yanlışlık ve ilgisizlik bile tüm işlerin hatalı yapılmasına neden olacağı ve maddi zarara yol açacağı için; bankacılık mesleği, yanlış ve ilgisizliği kabul etmez. Ayrıca mesai saatlerinin düzensizliği, yetersiz ücret, zaman ve üst düzey yöneticilerin baskısı gibi olumsuzluklara ev sahipliği yapması nedeniyle bankacılık mesleği, çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde strese neden olmaktadır. Bu baskılar altında yaşayan bireyin diğer bir bireylere hizmet sunması, beklentilerini karşılaması oldukça güçtür. Bireyin stres yaşaması durumunda stres kronikleşirse, aşırı stresin işaretleri belirir, verim, işe devam ve hizmet kalitesinde gözle görünür seviyede düşmeler yaşanır, arkasından da stresle ilgili hastalıklar ya da bir tükenmişlik durumu gelişebilir.

### **3.2.3. Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Nedenleri**

Günümüzde tükenmişlik kavramı dünyanın farklı yerlerinde önemli bir çalışma konusu olmakta ve daha küresel bir hal almaktadır (Sürgevil, 2006: 15-17; Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008: 135). Ülkemizde de literatür incelendiğinde; yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun tükenmişlik ile ilgili görülebilir. Tükenmişlik konusunun araştırılmasına gösterilen ilgi, onun örgütler ve bireyler üzerinde olumsuz ve yıkıcı etkiler bırakması ile ilgili olabilir.

Tükenmişlik özellikle, insanlarla yoğun iletişim ve etkileşim gerektiren eğitim, sağlık ve polislik gibi mesleklerde çalışan bireylerin, sıklıkla karşılaştıkları bir risk faktörü olarak ifade edilmektedir (Işıkhana, 2004: 48; Sürgevil, 2005: 96; Kaçmaz, 2005: 29; Basım ve Şeşen, 2006: 16). Çünkü işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan bireylerin yoğun duygusal baskılar yaşaması (Ceyhan ve Siliğ, 2005: 51) tükenmişliğe neden olmaktadır. Mesleğinden ya da işinden dolayı insanlarla tek yönlü, yani sadece verici bir iletişime girmek zorunda kalan bireyler, sürekli kendilerinden bir şeyler verdiklerini düşündükçe, bir süre sonra tükendiklerini ve verecek bir şeyleri kalmadığını hissetmeye başlayacaklardır. Bu nedenledir ki insanlarla yoğun etkileşimi gerektiren, sürekli verici konumunda olan ve doğrudan insana hizmet veren mesleklerde daha sık görülen tükenmişlik banka çalışanları için de bir tehlike arz etmektedir. Çünkü tükenmişlik yavaş yavaş gelişen kronik bir olgudur. Çalışanları yavaş yavaş etkileyerek onların iş değiştirmesi, işten ayrılması ve erken emekli olması gibi sonuçlara neden olurken, toplum açısından da nitelikli

çalışanların kaybına, hizmet kalitesinde azalmaya ve ekonomik kayıplara yol açmaktadır (Çokluk, 2003: 110).

Bankacılık mesleğindeki çalışanlara yönelik yapılan araştırma sonuçları (Ok, 2004, 2004; Siliğ, 2003; Yıldırım, 1996), tükenmişliğin banka çalışanları için önemli bir sorun olduğunu ve bu konunun farklı araştırmalarla daha ayrıntılı olarak irdelenmesini gerektiğini göstermektedir. Ayrıca bu konuda yapılan araştırmalarda, bireyler arası ilişkilerin, fazla iş yükünün ve bireyin stresle başa çıkamadaki başarısının tükenmişlikle ilgili olduğu da görülmüştür (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2).

#### **3.2.4. Banka Çalışanlarında İşten Ayrılma Niyeti ve Nedenleri**

İşten ayrılma niyeti her zaman çok sayıda yönetim bilimcisinin ilgi odağı olmuştur. Bunun nedeni işten ayrılma niyetinin, günümüzde çok önemli olan bilgi, kültür, yetenek ve sermaye kaybı, yeniden işe almanın getirdiği eğitim maliyeti gibi birçok olumsuz sonuçlar doğurması olabilir. İşten ayrılma niyetinin örgütü olumsuz yönde etkiliyor olması, bu konuyu örgütler ve yöneticiler açısından oldukça önemli yapmaktadır.

İşten ayrılma niyeti en genel anlamı ile çalışanların iş koşullarından memnuniyet duymamaları nedeniyle göstermiş oldukları tutumlardır. Bu anlamda, işten ayrılma eğilimi, genel bir ifadeyle bireyin herhangi bir örgütte çalışmak istememe davranışı olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2004: 98).

Nitelikli işgücünün örgütte tutulabilmesi, insan kaynakları yönetiminde örgütsel verimliliğin göstergelerinden biri olmaktadır (Gül vd., 2008: 3). Dolayısıyla nitelikli işgücünü bulmak kadar, bu önemli kaynağın işten ayrılmasını önlemek de insan kaynakları yönetiminin öncelikli uğraşlarından birisi haline gelmektedir. Çünkü işten ayrılma, hemen hemen her sektör ve her kurum için özellikle bazı durumlarda kontrol edilemeyen ciddi bir sorun olmaktadır. Bireylerin işten ayrılmak istemesinin farklı birtakım nedenleri vardır. Özellikle stres ve tükenmişlik düzeyi yüksek olan bireylerin iş devamsızlıkları fazla olmakta, alternatif iş olanakları, piyasa şartları, ücret, kıdem gibi birtakım olumsuz koşullar da bireyin işten ayrılma eğilimi göstermesine neden olmaktadır (Tınaz, 2005: 26). Bu noktadan bakıldığında,

işe devamsızlığın ya da işten ayrılmaların bir ön belirleyicisi olan işten ayrılma eğiliminin, aynı zamanda örgütlere önemli ölçüde maliyetler getirdiği söylenebilir.

Rekabetin yoğunluk kazandığı bir ortamda, örgütlerin ayakta kalabilmeleri, örgütlerin çalışanlarının işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmelerine bağlıdır. Bu tutum ve davranışların en önemlileri iş stresi, tükenmişlik, performans ve işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir. Ülkemizde, banka çalışanları açısından önemli bir açık olduğu göz önünde bulundurulduğunda, banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin önemli bir araştırma konusu haline geldiği söylenebilir. Çünkü gerek iş stresi gerekse tükenmişliğin önemi hem işten ayrılma niyeti hem de işten ayrılma üzerinde etkili olmasından kaynaklanmaktadır. Tüm bu değerlendirmeler çerçevesinde, iş yaşamında çalışanların stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaltılması, önemli olmaktadır.

### **3.3. BANKACILIK ALANINDA İŞ STRESİ, TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Literatürde iş stresi ve tükenmişlikle ilgili ayrı ayrı pek çok sayıda araştırma olmasına karşın, bu iki konunun ortak olarak ele alındığı makale ve araştırma sayısı çok fazla değildir. Bankacılık mesleğinde iş stresi ve tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalara değindikten sonra, iş stresi ve tükenmişlik ile ilgili farklı sektörlerde yapılan birkaç araştırma da incelenmiştir.

Yıldırım (1996) *“Banka Çalışanlarında İş Doyumu Ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki”* çalışmasında; 240 banka çalışanının tükenmişlik düzeylerini, Maslach tükenmişlik ölçeğini kullanarak incelemiştir. Buna göre çalışmada, tükenmişlik duyarsızlaşma şeklinde görülmüştür. Duyarsızlaşma boyutunda, cinsiyet değişkeninin etkili olduğu ve kadınların erkeklere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları saptanmıştır.



Örücü ve Demir'in (1999) "*Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği*" üzerine yaptığı çalışma, Muğla ilinde faaliyet gösteren tüm kamu ve özel bankaları kapsamaktadır. Muğla'da görev yapan personel sayısının yaklaşık 400 civarında olduğu tespit edilmiş ve anket, 51'i kamu, 42'si özel olmak üzere toplam 93 banka personeline uygulanmıştır. Ancak banka müdürü, müdür yardımcıları ve güvenlik görevlileri araştırma kapsamına alınmamıştır. Çalışılan kurumun kamu ve özel olmasının, yapılan işin stresli bir iş olması arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Çalışanlardan kaynaklanan iş stresinin, kamu ve özel sektörde farklı olmadığı da gözlenmiştir. Banka çalışanları, yaptıkları işin en elverişsiz özelliklerini, yetersiz maaş veya ücret ile stresli bir iş olarak değerlendirmiştir. Araştırma verileri incelendiğinde, cinsiyet, medeni durum, gelir, yaş, kurum gibi demografik özellikler ile yapılan işin stresli olması arasında bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, iş stresinin kadın-erkek, evli-bekar, farklı gelir ve yaş grupları ile kamu ve özel kurum çalışanları arasında bir farklılık yaratmadığını ortaya koymaktadır. Ücret, izin ve fiziki koşullardan kaynaklanan iş stresi ile üst yönetimden kaynaklanan iş stresinin, kamu ve özel bankalarda farklı olduğu, çalışanlardan kaynaklanan iş stresinin ise, farklı olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim durumunun, yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunların kurumda çatışmalara neden olmadığı, hizmet süresinin de amirlerle çalışanlar arasında sorun ve sürtüşme yaşanması ile ilişkisi olmadığı gözlenmektedir. Çalışma ortamının farklı bankalarda daha stresli olmasında, yönetimin uyguladığı baskı ve disiplinin etkili olduğu gözlenmektedir. Kurumun kamu veya özel olması ile çalışanlar arasında uyumsuz davranışların fazla olması ve kurumun kamu veya özel olmasının yönetimin çalışanların sorunlarıyla yeterince ilgilenmemesi arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Banka çalışanları arasında uyumsuz davranışların fazla olmasının ve yönetimin çalışanların sorunlarıyla yeterince ilgilenmemesinin kurum ile bağlantılı olarak ortaya çıkarak strese neden olduğu söylenebilir.

Ok (2004) banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini iş doyumu, rol belirsizliği ve rol çatışmasına göre incelediği çalışmada; araştırma kapsamını 6 kamu bankasının genel müdürlük ve merkez şubelerindeki banka çalışanları oluşturmuştur. Araştırma, gönüllük esasına dayanmış ve 1079 kişiden 999 kişiye ulaşılmıştır. Buna göre sonuçlar, çalışanların cinsiyet, hizmet süresi, statü, iş yoğunluğu ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerin, duygusal tükenmişlik düzeyini anlamlı şekilde

etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucu, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin bireysel özelliklerden değişik derecelerde etkilendiğini göstermektedir. Ancak medeni durum, yaş, çalışılan örgüt birimi ve karara katılım düzeyi ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duyarsızlaşma değişkenine göre bulgular araştırıldığında, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan örgüt birimi, hizmet süresi, statü ve karar katılım düzeyinin duyarsızlaşma düzeyini anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Ancak medeni durum gelir ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kişisel başarı açısından; cinsiyet, yaş, çalışılan örgüt birimi, hizmet süresi, statü, iş yoğunluğu, iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin ve karar vermeye katılımın, çalışanların kişisel başarı düzeyini anlamlı derecede etkilediği saptanmıştır.

Ceyhan ve Siliğ (2005) “*Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler*” konulu bir çalışma yapmışlardır. Araştırma, Eskişehir ili merkezindeki banka şubelerinin yetkilileri ile yapılan ön görüşmeler neticesinde, uygulama yapılmasına izin verilen 34 şubede ve 257 banka çalışanından veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulguları, banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin onların kişisel uyum, sosyal uyum ve genel uyumlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, duygusal tükenmişliğin banka çalışanlarının kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini en fazla ve en iyi yordayan boyut olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının yordama katkısının ise oldukça düşük olduğu da ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma bulguları, banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça uyum düzeylerinin azaldığını, kişisel başarı düzeylerinin arttıkça uyum düzeylerinin de arttığını göstermiştir

Aydemir ve diğerleri (2006), Bilecik ilinde faaliyet gösteren beş bankanın şube yöneticileri ve çalışanları üzerinde alan araştırması yapmışlardır. Buna göre, yönetici ve çalışanların maruz kaldıkları stresin, sağlık ve verimlilik açısından en elverişli düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, yönetici ve çalışanlarda en fazla strese yol açan stres kaynağının, çalışma ortamına ilişkin gürültü, sigara dumanı ve sigara kokusunun olduğu, yönetici ve çalışanların maruz kaldıkları stresle başa

çıkımda sorun odaklı yaklaşımı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca, işlerini seven yönetici ve çalışanların, işlerini az sevenlere göre daha az strese maruz kaldıkları da bulgulanmıştır. Sonuç olarak elde edilen bulgular, Bilecik ilinde faaliyet gösteren bankaların yönetici ve çalışanlarının yaşadıkları stresin olumlu bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, ilgililerin çalışma ortamına ilişkin gürültü ve sigara gibi sorunların üzerine daha fazla giderek, gerekli önlemleri almaları, örneğin, yönetici ve çalışanların sigara içebilecekleri ortamlar ayarlamaları, sigara molaları düzenlemeleri; gürültüyü azaltıcı ve emici çalışma ortamı dizayn etmeleri, yönetici ve çalışanların maruz kaldıkları stresi daha da azaltacak, verimliliklerini ve tatminlerini ise arttıracaktır.

Batıgün ve Şahin'in (2006) "*İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu*" çalışmasında; banka ve özel sektör çalışanlarının iş stresi ile iş tatmini ve kişilik özellikleri ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmada, iş doyumunu azaldıkça iş stresinin arttığı ortaya koyulmuştur. Ayrıca çalışmada, sürekli zamanla yarışan ve başarı yönelimli olma gibi A-Tipi davranış özelliklerini taşıyan insanlarda da iş stresinin daha fazla görüldüğü saptanmıştır.

Polat (2006) "*İşyeri Ergonomisinin Örgütsel Stres Üzerine Etkisi: Erzurum İlindeki Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*" adlı tez çalışmasında Erzurum da faaliyet gösteren bankalarda çalışan 305 kişiden 225'i araştırma örneklemini oluşturmuştur. Buna göre, kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre daha fazla davranışsal stres belirtileri görülmektedir. Çalışmada, demografik özellikler ile örgütsel stres ilişkisine bakıldığında, kadınların örgütsel yönden strese daha yoğun biçimde maruz kaldığı görülmüştür.

Türk ve Çakır (2006) "*Bir Kamu Bankasında Örgütsel Stres Düzeyi ve Etkileyen Faktörler*" konulu bir araştırma yapmışlardır. Araştırma, İzmir'de 36 şubesi ve Mayıs 2001 itibarıyla 629 çalışanı olan bir kamu bankasının küme örneklem yöntemiyle seçilen şubelerinde gerçekleştirilmiş ve 331 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği kamu bankasında, işin örgütlenmesi ile ilgili stres yaratan faktörlerin kendi dağılımı içinde, çalışanları orta derecede etkilediği ve stres düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı gibi sosyo-demografik değişkenlerden etkilendiği saptanmıştır. Aşırı iş yükü, işin gerekliliğine

inanmada eksiklik açısından, kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve kadın çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur. Araştırma, genç banka çalışanlarının işle ilgili karar sürecine katılamamaktan daha fazla etkilendiğini göstermiştir. 40 yaş ve üzeri yaş grubu, işinin önemi ve gerekliliği konusunda daha az stres yaşarken gelecek belirsizliğinden daha fazla etkilenmektedir. Çalışma yaşamındaki deneyim ile yaşın benzerlik gösterdiği ve benzer stresörlerin etkisi altında kaldıkları da görülmüştür. 21 yıl üzerinde çalışma yılına sahip olanlar, işle ilgili karar sürecine katılmada daha az sıkıntı yaşamakta; gelecek belirsizliğini daha kötü yaşamaktadır. Araştırma sonucuna göre, işin gerekliliğine inanmada eksiklik, gelecek belirsizliği, şef destek eksikliği, arkadaş destek eksikliği açısından mezun olunan okul fark yaratmaktadır. Ortaokul mezunları; işlerinin gerekliliğine daha fazla inanmakta, şef destek eksikliğinden daha az etkilenmektedir. Gelecek belirsizliği, ilkokul mezunu olanlarda daha fazla sorun yaratmaktadır.

Rahim'in (2006), iş çevresi ve stres adlı çalışmasında, iş yerindeki stres ve iş çevresi unsurları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmada Malezya da faaliyet gösteren altı Malezya ticari bankasından 200 çalışan seçilmiştir. Bu bankalar Asya bölgesinde en üstteki 500 banka ve Malezya'daki en büyük 10 banka arasındadır. 200 örneklemin 111'i veri analizi için elverişli olarak bulunmuştur. Sonuçlar, çalışma alanı büyüklüğü, ışıklandırma yoğunluğu ve gürültü seviyesinin önemli stres kaynakları olduğunu göstermiştir. Çalışanların stresini en aza indirmek amacıyla tercih edilen iş çevresinin parlak bir aydınlatma ile geniş çalışma alanından oluşması ve gürültünün düşük seviyede olması gerekmektedir. Sonuçlara göre, banka çalışanları mevcut çalışma alanını yüksek gürültü seviyesinin olduğu bir alan olarak algılamaktadır.

Gök'ün (2009) "*Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres*" konulu çalışmasında, örneklemini İstanbul ilinde faaliyet gösteren 12 farklı bankanın 30 şubesi oluşturmaktadır. Çalışmada, örgütsel stres kaynaklarını belirlemek amacıyla 228 banka çalışanı ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Buna göre, çalışanların % 68'i örgüt dışı stres faktörlerini, % 61'i örgüt içi stres faktörlerini ve % 44,3'ü de bireysel stres faktörlerini stres kaynağı olarak görmektedir. Çalışanların % 71,1'i işin niteliğini, % 68,8'i ekonomideki olumsuz gelişmeleri, % 53,1'i siyasi

istikrarsızlığı, % 48,7'si de kariyer geliştirme terfi olanaklarının yetersizliğini bir stres kaynağı olarak görmektedirler. Öte yandan, katılımcıların % 65'i iş yaşamlarında aşırı stres yaşamaktadırlar. Yaş ve cinsiyet faktörlerine göre, çalışanların stresi algılaması arasında farklılık görülmemiştir. Ancak medeni durum açısından evli çalışanlar, bekar çalışanlara göre stres faktörlerini daha çok stres nedeni olarak algılamaktadır. Ayrıca, öğrenim düzeyi, çalışma süresi ve çalışılan iş yeri sayısı bakımından herhangi bir farklılık görülmemiştir. Ancak ücret düzeyi yükseldikçe, çalışanların stres faktörlerini stres kaynağı olarak algılaması azalmaktadır. Araştırma sonuçları, yaşanan ekonomik belirsizliklerin çalışanların stres düzeyini önemli derecede etkilediğini de göstermektedir.

Khattak ve diğerlerinin (2011), Pakistan'daki banka çalışanlarının iş stresi ve tükenmişliklerini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini, Pakistan'daki bankacılık sektöründeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya farklı ticari bankalardan toplam 237 çalışan katılmıştır. Veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre; iş yükü, çalışma saatleri, iş yerindeki teknolojik sorunlar, yetersiz maaş, evdeki sorunlar önemli stres kaynakları olarak ortaya çıkmıştır. Tüm stres yapıcıların, tüm tükenmişlik alt boyutlarıyla önemli düzeyde ilişkili olduğu da belirlenmiştir. Buna göre, değişen iş modeli banka çalışanları için stres yaratmakta ve bu stres yapıcılar tükenmişliğe yol açmaktadır. Sonuçlar, potansiyel stres kaynaklarının tükenmişliğe neden olduğunu göstermektedir. Uzun çalışma saatleri ve aşırı iş yükü çalışanlarda, aşırı yorgunluğa ve fiziksel tükenmişliğe yol açmakta ve sırt ağrısına neden olmaktadır. Öte yandan, baş ağrısı ve uyku bozukluğu, çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamalarına neden olmakla birlikte uzun çalışma saatleri çalışanları sosyal hayattan ve aile yaşamından uzak tutmaktadır. Ayrıca, işin doğasının mesleki stres ve tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Tükenmişlik boyutları ile bütün stres kaynakları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani araştırma, stres arttıkça tükenmişliğin arttığını göstermektedir.

Sat (2011) "*Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*" adlı tez çalışmasında; Antalya ilinin Alanya ilçesinde bulunan 39 şubeye bağlı 426 çalışandan 206 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, cinsiyet,

medeni hal ve eğitim durumu açısından, çalışanların duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutunda tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Banka çalışanlarının yaşları, gelir düzeyi, statü, hizmet süresi değişkenlerine göre genel tükenmişlik ile duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarında farklılıklar görüldüğü belirlenmiştir. Çalışmada yaş değişkenine göre, kişisel başarı düzeylerinde ve duyarsızlaşma alt boyutlarında farklılık tespit edilmiş olup, yaş düzeyinin artmasıyla çalışanların daha duyarsızlaştıkları ve kişisel başarısızlık düzeylerinin arttığı görülmüştür. Gelir düzeyi incelendiğinde, ekonomik seviye düştükçe, tükenmişlik düzeyinin de arttığı gözlemlenmiştir. Statü değişkeni incelendiğinde, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma alt boyutlarında önemli bir farklılık görülmediği belirlenmiştir. Duygusal tükenmişlik alt boyutunda ise farklı statüde bulunan çalışanlar arasında farklılıklar görülmektedir. Müdür-müdür yardımcısı grubunun duygusal tükenmişlik düzeyi, amir-şef yardımcısı statüsünde çalışan grubun duygusal tükenmişlik düzeyinden ve servis görevlisi statüsünde çalışan grubun duygusal tükenmişlik düzeyinden düşük bulunmuştur. Hizmet süresi göre, çalışanların, hizmet süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından, duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Sonuçlara göre, 11–20 yıl hizmet süresine sahip grubun duyarsızlaşma düzeyi, 1–10 yıl hizmet süresine sahip grubun duyarsızlaşma düzeyine nazaran daha yüksektir.

Medyan (2011) “*Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İlişkisi*” konulu bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya, Ankara ilinde 342 çalışanı bulunan özel bir bankanın 9 şubesinde görev yapan 115 çalışan katılmıştır. Katılımcıların tükenmişlik düzeyleri, Maslach tükenmişlik envanteri ile ölçümlenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin kişisel başarı hislerindeki azalmanın fazla olduğu, kendini sevdirmeye ve kendini acındırma taktiklerini diğer taktiklere oranla daha fazla kullandıkları görülmüştür.

Bankacılık sektöründe iş stresi ve tükenmişlik konusunda yapılan araştırmalar incelendikten sonra da farklı alanlarda yapılan birkaç çalışma incelenmiştir. Örneğin, Antonio ve diğerlerinin (2006) yaptıkları çalışmada, Yunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyet ve yaş farklılıklarını belirlemeyi ve belirli mesleki stres kaynaklarını ve tükenmişlik düzeyini tespit

etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada, Maslach tükenmişlik envanteri kullanılarak yapılan anket, 493 ilköğretim ve orta öğretim öğretmenleri üzerinde uygulanmıştır. Buna göre, yaşlı öğretmenlerin hükümetten aldıkları destek açısından stres seviyesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genç öğretmenler ise, özellikle meslektan bağımsız olma ve duygusal tükenmişlik açısından, yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır. Ayrıca, sonuçlar cinsiyetin stres ve tükenmişlik üzerinde bir etkisi olduğu hipotezini desteklemektedir. Kadın öğretmenlerin iş stresini, erkeklere göre yüksek derecede yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca, bu çalışmada kadınların erkek meslektaşlarıyla kıyaslandığında, yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. İşe yeni başlayan ve genç öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik ve stres yaşadıkları da tespit edilmiştir.

Tolay-Sabuncuoğlu (2008) çalışmasını Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 71 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmada, rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Buna göre, araştırma görevlilerinin yaşadıkları rol çatışması, rol belirsizliği, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, rol belirsizliğinin iş doyumunu, tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik boyutları üzerinden dolaylı olarak, güçlü bir şekilde etkilediği ve bu etkinin toplam korelasyondaki payının çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, araştırma görevlilerinin yaşadıkları rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin düşük olması, onların duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma düzeylerini azaltmakta ve böylece iş doyumları artmaktadır. Diğer yandan, tükenmişliğin kişisel başarı boyutunun, bu tür bir aracılık etkisinin bulunmadığı da saptanmıştır.

Armutçuk ve diğerlerinin (2011) yaptığı çalışmada; Denizli Devlet Hastanesindeki 594 hekim dışı sağlık personelinin 409'u çalışmaya katılmaya gönüllü olmuş ve soru formlarını doldurmuştur. Araştırmada Maslach tükenmişlik ölçeği ve Theroll'un geliştirdiği iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Bulgular ışığında, Denizli Devlet Hastanesi hekim dışı sağlık personelinin tükenmişlik düzeyinin çok yüksek olmadığı söylenebilir. Personelin tükenmişlik düzeyleri ile yaş, meslek, meslekte çalışma süresi, çocuk varlığı ve eşin çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu değişkenlerden oluşturulan bir modelin

regresyon analizi sonucuna göre; çalışmada yaşın tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkili olduğu, yaş arttıkça duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın azaldığı, kişisel başarı hissini arttırdığı saptanmıştır. Yani yaş artışı tükenmişlik düzeyini azaltan olumlu bir etkidir. Dolayısıyla tükenmişliğin daha çok genç yaştaki hekim dışı sağlık personelinin sorunu olduğu söylenebilir. Ancak özellikle genç ve iş stresi yüksek olan personelin tükenmişlik konusunda, risk grubu olarak görülmesi gerekmektedir. Araştırmaya göre, iş stresi arttıkça duyarsızlaşma artmakta ve kişisel başarı hissi azalmaktadır. Çalışmada yüksek iş stresinin, özellikle duygusal tükenmişlikte artış ve kişisel başarı hissinde azalış ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla iş stresinin artışı, tükenmişlik yönünden olumsuz bir etkidir. Analiz sonucuna göre, yalnızca yaş ve iş stresinin tükenmişlik ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Onay ve Kılıcı (2011) İzmir-Alsancak semtinde dört ve beş yıldızlı otellerde garsonlar ve aşçıbaşılar üzerinde bir araştırma yapmışlardır. İş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinin araştırıldığı çalışmada, araştırma sonuçları; işe ilişkin stres kaynaklarından en fazla bireysel stres kaynaklarının ve organizasyon nedenli stres kaynaklarının, işten ayrılma niyetini etkilemediğini göstermiştir. Yani, stres kaynakları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen diğer önemli bulgu ise; duygusal tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğidir. Ancak, duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kıdak (2011) “*Örgüt İçi Stres Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Eğitim Dış Hastanesinde Çalışan Dış Hekimleri Üzerine Bir Uygulama*” adlı bir araştırma yapmıştır. Çalışmanın evrenini İzmir Eğitim Dış Hastanesi’nde görev yapan 117 dış hekimi oluşturmuştur. Evrendeki dış hekimlerinden 100’üne ulaşılmıştır. Dış hekimlerinin işten ayrılma niyeti ile işle ilgili ve işteki rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres kaynakları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, hastanedeki mevcut stres kaynaklarının dış hekimleri üzerinde işten ayrılma niyeti oluşturmadığı, ancak iş ve işteki rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.



## 4. BÖLÜM

# İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, banka çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu çerçevede bir araştırma modeli geliştirilmiş daha sonra araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi ve verilerin analiz yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

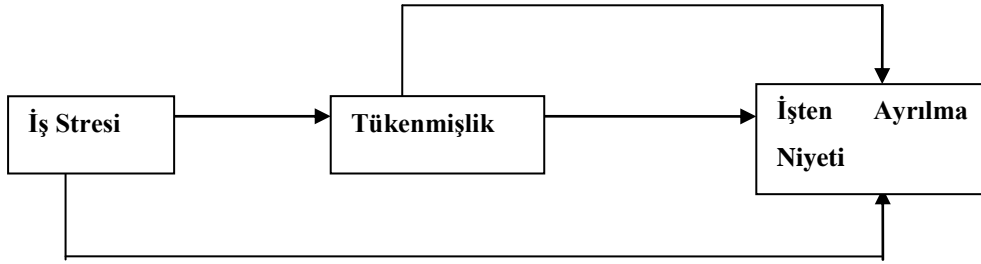
#### 4.1.1 Araştırmanın Amacı

İş stresi ve tükenmişlik arasında bir ilişki var olup olmadığının belirlenmesi, bu çalışmanın temel araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte iş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediği ve bunların demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğrudan bir ilişki aracılığıyla mı yoksa tükenmişlik aracılığı ile mi gerçekleştiği bu çalışmanın diğer araştırma sorularını oluşturmaktadır.

Bu sorulardan hareketle, bu araştırmanın dört temel amacının bulunduğu söylenebilir. Birincisi, iş stresi ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. İkinci amaç, iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetine bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Üçüncü amaç, tükenmişliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisini ortaya koymaktır. Son amaç ise demografik faktörlerin iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini nasıl etkilediğini belirlemektir.

#### 4.1.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

İş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine ilişkin olarak teorik bölümde sunulan bilgiler ışığında, bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1'deki gibidir. Bu modelde, iş stresinin bağımsız değişken, tükenmişliğin aracı değişken ve işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olduğu kabul edilmiştir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli: İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

Bu araştırma modeli sonucunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Çalışanların iş stresi düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H1a: Çalışanların iş yükü düzeyi ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

H1b: Çalışanların iş yükü düzeyi ile duyarsızlaşma arasında düzeyi pozitif ilişki vardır.

H1c: Çalışanların iş yükü düzeyi ile kişisel başarısızlık arasında düzeyi pozitif ilişki vardır.

H1d: Çalışanların beceri kullanımı düzeyi ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında negatif ilişki vardır.

H1e: Çalışanların beceri kullanımı düzeyi ile duyarsızlaşma düzeyi arasında negatif ilişki vardır.

H1f: Çalışanların beceri kullanımı düzeyi ile kişisel başarısızlık düzeyi arasında negatif ilişki vardır.

H1g: Çalışanların karar verme düzeyi ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında negatif ilişki vardır.

H1h: Çalışanların karar verme düzeyi ile duyarsızlaşma düzeyi arasında negatif ilişki vardır.

H1i: : Çalışanların karar verme düzeyi ile kişisel başarısızlık düzeyi arasında negatif ilişki vardır.

H1j: Çalışanların sosyal destek düzeyi ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında negatif ilişki vardır.

H1k: Çalışanların sosyal destek düzeyi ile duyarsızlaşma düzeyi arasında negatif ilişki vardır.

H1l: Çalışanların sosyal destek düzeyi ile kişisel başarısızlık düzeyi arasında negatif ilişki vardır.

H2: Çalışanların iş stresi düzeyleri ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H2a: Çalışanların iş yükü düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2b: Çalışanların beceri kullanımı düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

H2c: Çalışanların karar verme düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında düzeyi negatif bir ilişki vardır.

H2d: Çalışanların sosyal destek düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H3a: Çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3b: Çalışanların duyarsızlaşma düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3c: Çalışanların kişisel başarısızlık düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların iş stresi düzeyleri ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye tükenmişlik düzeyi aracılık etmektedir.

H4a: Çalışanların iş yükü düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye tükenmişlik düzeyi aracılık etmektedir.

H4b: Çalışanların beceri kullanımı düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye tükenmişlik düzeyi aracılık etmektedir.

H4c: Çalışanların karar verme düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye tükenmişlik düzeyi aracılık etmektedir.

H4d: Çalışanların sosyal destek düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye tükenmişlik düzeyi aracılık etmektedir.

H5: Çalışanların demografik özellikleri ile iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H5a: Cinsiyet değişkenine göre iş stresi düzeyi farklılık gösterir.

H5b: Cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösterir.

H5c: Cinsiyet değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık gösterir.

H5d: Medeni durum değişkenine göre iş stresi düzeyi farklılık gösterir.

H5e: Medeni durum değişkenine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösterir.

H5f: Medeni durum değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık gösterir.

H5g: Yönetmel görev değişkenine göre iş stresi düzeyi farklılık gösterir.

H5h: Yönetmel görev değişkenine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösterir.

H5i: Yönetmel görev değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık gösterir.

H5j: Yaş değişkenine göre iş stresi düzeyi farklılık gösterir.

H5k: Yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösterir.

H5l: Yaş değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık gösterir.

H5m: Eğitim durumu değişkenine göre iş stresi düzeyi farklılık gösterir.

H5n: Eğitim durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösterir.

H5o: Eğitim durumu değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık gösterir.

H5p: Gelir düzeyi değişkenine göre iş stresi düzeyi farklılık gösterir.

H5r: Gelir düzeyi değişkenine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösterir.

H5s: Gelir düzeyi değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık gösterir.

H5t: Hizmet yılı değişkenine göre iş stresi düzeyi farklılık gösterir.

H5u: Hizmet yılı değişkenine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösterir.

H5v: Hizmet yılı değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık gösterir.

Ülkemizde yapılan araştırmalarda, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye tükenmişliğin aracılık edip etmediği ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ülkemizde yapılan literatür çalışmasında, işten ayrılma niyetinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen çalışmaların azlığı da dikkat çekmiştir. Bu çalışmada iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye tükenmişliğin aracılık edip etmediği sorusuna cevap aranacaktır. Öte yandan bu çalışmada, demografik değişkenlerin işten ayrılma niyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenecektir. Bu açılarından bu araştırmanın, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırma banka sektörüne yönelik bir çalışma olup, araştırmanın evrenini Hatay ilinde faaliyet gösteren ve özel bir bankanın şubelerinde görev yapan çalışanlar olmaktadır. Araştırmanın örneklemini, bu özel bankanın Hatay ilindeki bütün şubelerinde görev yapan ve güvenlik görevlileri dışında kalan müdür, müdür yardımcısı, operasyon yetkilileri, yönetmen, yönetmen yardımcıları ve gişe memurları oluşturmaktadır.

Köklü bir geçmişe sahip olan bu özel banka; kurumsal, ticari, özel, bireysel ve yatırım bankacılığı dahil olmak hayat ve emeklilik, finansal kiralama, menkul değerler, portföy yönetimi gibi bankacılık kollarında faaliyet gösteren bir finansal hizmetler grubudur ve Türkiye'nin en büyük özel bankalarından birisidir. Yurt içinde ve yurt dışında şubeleri olan, mobil ve internet şubelerinden oluşan yaygın dağıtım kanallarına sahip olan bu banka; müşterilerinin her türlü finansal ihtiyacına cevap vermektedir. Banka, kurulduğu günden beri izlediği kârlı ve sürdürülebilir büyüme stratejisiyle faaliyet gösterdiği tüm alanlarda öncü olmuş ve 2012 yılının ilk çeyreğinde aktif büyüklüğünü güçlendirmiştir.

Bankanın, Hatay da bulunan şube sayısının 16 olduğu tespit edilmiştir. Yetkililerden alınan bilgilere göre Hatay'daki çalışan sayısı 417'dir. Araştırma

kapsamında, araştırmaya alınacak kişilerin belirlenmesinde, örnekleme tekniklerinden, yönlendirme olmadan bireylerin seçildiği ve tüm bireylerin araştırma kapsamına alınma şansının olduğu basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmış ve örneklem büyüklüğü % 95 güven aralığında ve hata payı %5 kabul edilerek 212 çalışan olarak hesaplanmıştır (Nakip, 2003: 189). Yani en az 212 kişiye ulaşılması gerekmektedir. Buna göre, araştırma kapsamında 300 anket basılması planmış ve 300 kişiden 244 kişiye ulaşılmıştır. Bu anlamda, örnekleme ulaşma oranı % 81,3'tür ve bu oran ana kütleyle temsil edecek büyüklüktedir.

#### **4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Stres ve tükenmişlik çalışmalarını, çeşitli alanlarda ve meslek gruplarında ayrı ayrı ve birlikte ele alan çalışmalar incelenmiştir. Bu araştırmada yapılan literatür taramasında, yurt içi ve yurt dışında yayınlanmış makale ve tez çalışmalarına mümkün olduğu kadar ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak ulaşılamayan kaynakların da olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu araştırma, bu özel bankanın Hatay ilinde bulunan şubelerinde çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur. Bu açıdan bulgular, ancak bu bankanın Hatay ilinde bulunan şubelerinde çalışanlar için genellenebilir. Ayrıca çalışma Hatay ilinde bulunan başka bankalar ve şubeleri için genellenemez.

#### **4.1.5. Veri Toplama Yöntemi**

Bu araştırmadaki hipotezlerin test edilmesi amacıyla yönelik veri toplanması sürecinde, gerekli veriler 2012 yılının Ağustos-Eylül döneminde toplanmıştır. Veriler, anket yöntemiyle ve çalışanlarla yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlere ilişkin bilgiler aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

##### **4.1.5.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili bilgi toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen ve demografik özellikler ile ilgili bilgi veren bir soru formu

kullanılmıştır. Bu formda çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, yönetsel göreve sahip olup olmadıkları, gelir düzeyleri ve hizmet süreleri ile ilgili bilgiler vermelerini amaçlayan sorular yer almaktadır.

#### **4.1.5.2. İş Stresi Ölçeği**

Anketin ikinci bölümünde, banka çalışanlarının iş stresi düzeylerini ölçmek amacıyla Theroll (1988) tarafından geliştirilen ve Demirel ve diğerleri (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. İş stresi ölçeği iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve sosyal destek sorularını içeren 4 alt boyuttan ve 17 sorudan oluşan bir ölçektir. İş stresi ölçeğinde ilk beş soru iş yükünü ifade ederken, beceri kullanımı alt boyutundaki 4 soru ve karar verme alt boyutundaki 2 soru iş kontrolü boyutunu temsil etmektedir. Sosyal destek alt boyutunda ise 6 madde yer almaktadır. Ölçeğin 4 alt boyutu bulunmakla birlikte esas olarak 3 ana alt bölümden oluşmaktadır. Ölçekteki bazı ifadeler ters puanlanmıştır. Ölçeğin puanlamaları “hiçbir zaman: 1 çok az: 2 bazen: 3 ve çoğu zaman: 4 ve her zaman: 5” şeklinde yapılmıştır. Yıldırım (2010) da, benzer şekilde bu puanlama yolunu kullanmıştır. Ölçeğin iş yükü boyutundan alınan yüksek puanlar, yüksek iş stresini gösterirken; iş kontrolü (beceri kullanımı ve karar verme) ve sosyal destek alt boyutundan alınan yüksek puanlar, yüksek iş kontrolünü ve sosyal desteği yansıtmaktadır. Literatürde iş stresini ölçen birçok ölçek olmasına rağmen, yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olması bakımından Theroll (1998) tarafından geliştirilen iş stresi ölçeği kullanılmıştır.

#### **4.1.5.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği**

Araştırmada Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Maslach'ın adıyla literatüre geçen tükenmişlik envanteri toplam 22 madde ve üç alt boyuttan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu alt boyutlardan duygusal tükenmişlik alt boyutu 9 maddeden, duyarsızlaşma alt boyutu 5 maddeden ve kişisel başarı alt boyutu da, toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır.

Orijinal formda 7’li likert (0-6) tipinde derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Buna karşın Ergin (1995) tarafından Türkçe’ye çevrilen formda 0= hiçbir zaman, 1= çok nadir, 2= bazen, 3= çoğu zaman, 4= her zaman şeklinde 5’li likert tipi derecelemeye başvurulmuştur. Ancak Altay (2009), çalışmasında uygulama kolaylığından dolayı 1’den 5’e, 1= hiçbir zaman, 2= çok nadir, 3= bazen, 4= çoğu zaman, 5= her zaman şeklinde derecelemeye gitmiştir. Yapılan bu çalışmada da bu puanlama sistemi esas alınmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı alt boyutu, ters ya da düz olarak puanlanabilmektedir. Kişisel başarı boyutu düz (1: hiçbir zaman ve 5: her zaman) kodlandığında, kişisel başarı alt boyutundan alınan düşük puan yüksek tükenmişliği göstermektedir. Kişisel başarı boyutu ters kodlandığında (1: her zaman ve 5: hiçbir zaman) bu alt boyuttan elde edilecek yüksek puan, kişisel başarısızlığı ifade edecektir. Dolayısıyla bu çalışmada kişisel başarı boyutu ters olarak kodlanmış ve kişisel başarısızlık olarak ifade edilmiştir. Sonuç olarak ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek düzeyde tükenmişliği göstermektedir. Ayrıca yurt içinde ve yurt dışındaki araştırmalarda en çok uygulanan ölçeğin Maslach tükenmişlik envanteri olduğu için, bu araştırmada bu ölçek kullanılmıştır.

#### **4.1.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

Araştırmada Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilmiş olan ve Mimaroglu (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 3 maddeyi içeren tek boyutluk işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5’li Likert ölçeği olarak yapılandırılmış ve ölçeğin üç maddesi “1,” “kesinlikle katılmıyorum,” “2,” “katılmıyorum,” “3,” “kararsızım,” “4,” “katılıyorum,” “5,” “kesinlikle katılıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır. Yapılan araştırmalarda güvenilirlik düzeyi yüksek çıktığı için bu araştırmada da Camman ve diğerlerinin (1983) işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır.

#### **4.1.6. Verilerin Analiz Yöntemi**

Araştırmada, araştırmacı tarafından toplanan ve doldurulmuş olan anket formlarının uygunluk açısından değerlendirilmesinin ardından, toplanan 244 anketin tamamının değerlendirilmeye alınması uygun bulunmuştur. Buna göre, anketlerin



geri dönüşüm oranı % 81,3 olarak gerçekleşmiştir. Veri tabanının oluşturulması ve analiz aşamasında, tüm istatistiksel işlemler, SPSS 13.0 veri analizi programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Değerlendirilmeye alınan anket formlarının sayısı ve genel olarak dönüşüm oranı, yapılacak olan istatistiksel analizler için yeterli bulunmuştur.

Anketlerdeki veriler, programa aktarıldıktan sonra, öncelikle banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin verilerin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin bilgilere yer verilmiş ve bulgular frekans tablolarında gösterilmiştir. Daha sonra, araştırma anketinde yer alan iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliklerinin değerlendirilmesinde, temel bileşenler ve döngüsel faktör analizi kullanılmış ve ölçeklerde yer alan soruların, en yüksek faktör yüklerinin alt bölümlerine göre dağılımları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu, Bartlett testi ile araştırma grubunun büyüklüğünün uygunluğu ise Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile değerlendirilmiştir. Anketin iç tutarlılığı her alt bölüm için hesaplanan Cronbach's alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir.

Verilerin analizine geçmeden önce uygun analiz türlerinin belirlenmesi amacıyla iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerine ilişkin olarak, ölçeklerden elde edilen puan dağılımlarının normal dağılıma uygunluğu tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak belirlenmiştir. Yapılan bu test sonucunda, gözlem değerlerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ankette yer alan iş stresi, tükenmişlik alt boyutları ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. H1, H2, ve H3 hipotezleri Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. İş stresi alt boyutlarının tükenmişlik ve işten ayrılma üzerindeki etkilerini test etmek için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye tükenmişliğin aracılık edip etmediğini belirlemek amacıyla, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır ve H4 hipotezi bu analizle test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle, araştırma anketinden elde edilen verilerin analizinde, parametrik analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin cinsiyet, medeni durum ve yönetsel görev (ikili gruplara) düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, T

testi yapılmıştır. Ayrıca iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi ve hizmet yılı düzeylerine (ikiden fazla gruplar için) göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Bununla birlikte ANOVA analizi sonucunda farklılaşma olduğu durumlarda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla da Tukey HSD testi yapılmıştır ve H5 hipotezi bu analizlerle test edilmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar % 95 güven aralığında % 5 önem düzeyine göre değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

## 4.2. BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin olarak yapılan analiz sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

### 4.2.1. Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek amacıyla, tanımlayıcı istatistiksel analiz yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Değişken	Tür	F	%
Cinsiyet	Erkek	134	54,9
	Kadın	110	45,1
Medeni Durum	Evli	146	59,8
	Bekar	98	40,2
Yaş Grupları	30 Yaş ve Altı	109	44,7
	31-40 Yaş	107	43,9
	41 Yaş ve Üstü	28	11,5
Eğitim Durumu	Lise	19	7,8
	Lisans	193	79,1
	Lisansüstü	32	13,1
Yönetmel Görevi Olup Olmadığı	Yönetmel Görevi Yok	149	61,1
	Yönetmel Görevi Var	95	38,9
Gelir Düzeyi	750-1250 TL	41	16,8
	1251-1750 TL	65	26,6
	1751-2250 TL	47	19,3
	2251-2750TL	39	16,0
	2751 TL ve Üstü	52	21,3
Hizmet Yılı	5 Yıl ve Altı	115	47,1
	6-10 Yıl	59	24,2
	11-15 Yıl	43	17,6
	16 Yıl ve Üstü	27	11,1

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan çalışanların (N: 417, n:244) % 54,9'u erkek, % 45,1'i kadındır. Örneklemin % 59,8'i evli, % 40,2 ise bekar. Örneklemin % 44,7'si 30 yaş ve altında, % 43,9'u 31-40 yaş, % 11,5'i 41 yaş üstündedir. Bunun yanı sıra örneklemin eğitim düzeylerine bakıldığında, % 7,8'nin lise mezunu, % 79,1'nin üniversite mezunu olduğu ve % 13,1'nin lisansüstü eğitimi aldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu saptanmıştır. Çalışanların yönetsel göreve sahip olup olmadıkları durumuna bakıldığında, % 61,1'nin yönetsel görevi bulunmamakta iken % 38,9'nun yönetsel görevi bulunmaktadır. Araştırmaya katılan veri grubunun gelir düzeyi aralıkları neredeyse eşit olarak dağılmaktadır. Öte yandan çalışanların bankada çalışma sürelerine bakıldığında, % 47,1'nin 5 yıldan az bir süredir % 24,2'nin 6-10 yıl arasında % 17,6 sının 11-15 yıl aralığında ve % 11,1'nin ise 16 yıl ve üstünde çalıştığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların yarısına yakın bir kısmının işlerinde daha yeni oldukları görülmüştür.

#### **4.2.2. Faktör Analizleri**

Araştırmada kullanılan iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinde yer alan soruların, öngörülen boyutlara uygunluğunu belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapısal geçerliliğini test etmek için yapılmıştır. Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçümü, KMO'nun ölçülmesi ile yapılmıştır. KMO ölçümü 0 ve 1 arasında bir değer almaktadır. Elde edilecek olan değer 1'e ne kadar yaklaşırsa, örneklem analiz için o kadar yeterli olacaktır. Eğer değer 0,5'in altında olursa eldeki veri grubuna analiz yapılması zor olacaktır.

##### **4.2.2.1. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi**

Threroll ve diğerleri (1988) tarafından hazırlanan ve Demiral ve diğerleri (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ve 17 sorudan oluşan iş stresi ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. İş stresi ölçeğine ilişkin olarak yapılan faktör analizinde, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett testine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: İş Stresi Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>		0,780
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık ki-kare	1393,038
	Serbestlik derecesi	136
	Anlamlılık (p)	0,000

İş stresi ölçeğine ilişkin olarak yapılan analizde (Tablo 2), KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,780 ve Bartlett küresellik testi sonucunda anlamlılık değeri  $p < 0.001$  çıkmıştır. Buna göre, araştırmada yer alan veri grubuna faktör analizinin yapılması uygun bulunmuştur.

Verilerin faktör analizine uygunluğunu ölçen “Toplam Varyans Analizi” sonucunda elde edilen tabloda (Tablo 3), iş stresi ölçeğinin kaç faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin iş stresi ölçeğini ne derecede ölçtüğü görülmektedir.

**Tablo 3: İş Stresi Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>			
<b>Başlangıç Özdeğerleri</b>			
<b>Bileşen</b>	<b>Toplam</b>	<b>Varyans %</b>	<b>Toplam varyans %</b>
1	4,180	34,830	34,830
2	1,875	15,626	50,456
3	1,460	12,169	62,624
4	1,106	9,216	71,841

Temel Bileşim Analizi

“Açıklanan Toplam Varyans” tablosu incelendiğinde (Tablo 3), faktör analizine alınan ölçek maddelerinin öz değerlerinin 1’den büyük 4 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu analize göre 1. faktör iş stresi düzeyini % 34,830; 2. faktör % 15,626; 3. faktör % 12,169 ve son olarak 4. faktör iş stresi düzeyini 9,216 oranında ölçmüştür.

Ayrıca elde edilen sonuçlara göre, iş stresi ölçeğinde yer alan maddeler, iş stresi düzeyindeki toplam varyansın % 71,841’ini açıklamaktadır.

İş stresi ölçeği ile ilgi yapılan ilk faktör analizinde 5 faktörlük bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak faktör yükleri % 0,40'ın altında olan ve iş yükü alt boyutunda yer alan 3., 4. ve 5. maddeler ile beceri kullanımı alt boyutundaki 4. madde ve sosyal destek alt boyutundaki 1. madde öngörülen boyutlarda düşük faktör yükleri göstermeleri nedeniyle faktör analizinden çıkarılmıştır.

Faktör yükü % 40'ın altında olan maddeler çıkarıldıktan sonra tekrar faktör analizi yapılmış, maddeler dört alt boyutta toplanmış ve 4 faktörlük bir yapı ortaya çıkmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4: İş Stresi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu**

	Faktörler			
	1	2	3	4
SD2	<b>0,827</b>	0,138	-0,017	0,084
SD3	<b>0,826</b>	0,078	0,062	0,160
SD6	<b>0,816</b>	0,116	0,051	0,131
SD4	<b>0,783</b>	0,007	0,081	0,085
SD5	<b>0,603</b>	0,130	0,131	0,275
BK3	0,113	<b>0,802</b>	0,250	0,026
BK2	0,084	<b>0,797</b>	0,160	0,024
BK1	0,138	<b>0,727</b>	-0,144	0,300
ISYUKU2	0,097	0,131	<b>0,910</b>	0,014
ISYUKU1	0,082	0,106	<b>0,902</b>	0,057
KV2	0,189	0,084	0,013	<b>0,883</b>
KV1	0,263	0,160	0,066	<b>0,856</b>

Metod: Temel Bileşenler Analizi. **Döndürme Metodu:** Varimax Normalleştirilmesi  
SD: Sosyal Destek; BK: Beceri Kullanımı; ISYUKU: İş Yükü; KV: Karar Verme

Tablo 4'e göre birinci faktörün SD2., SD3., SD6., SD4. ve SD5. maddelerinden, ikinci faktörün BK3., BK2. ve BK1 maddelerinden, üçüncü faktörün ISYUKU2. ve ISYUKU1 maddelerinden ve son olarak dördüncü faktörün KV2. ve KV1 maddelerinden oluştuğu görülmektedir. Sonuç olarak, araştırmada yer alan iş stresi ölçeğinin dört alt boyutu olduğu tespit edilmiş ve bu dört alt boyut "İş Yükü", "Beceri Kullanımı", "Karar Verme" ve "Sosyal Destek" olarak adlandırılmıştır.

#### 4.2.2.2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Bu araştırmada yer alan tükenmişlik ölçeğindeki soruların uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla, keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Analizde, faktör

analizinin kullanılabilirliği ve geçerliliğinin ölçümünü belirlemek amacıyla Kasier-Meier-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçümüne ve Bartlett küresellik testi incelenmiştir.

Buna göre, tükenmişlik ölçeğine ilişkin olarak yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5: Tükenmişlik Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>		<b>0,900</b>
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık ki kare	2991,522
	Serbestlik derecesi	231
	Anlamlılık (p)	<b>0,000</b>

Tükenmişlik ölçeğine ilişkin yapılan analizde, KMO örneklem yeterlilik ölçüm değeri 0,900 ve Bartlett küresellik testinin anlamlılık değeri  $p < 0.001$  çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, ilgili veri grubuna faktör analizi yapılması uygun bulunmuştur.

Tükenmişlik ölçeğine yönelik olarak uygulanan faktör analizi sonucunda, elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans” analizi tablosunda (Tablo 6), tükenmişlik ölçeğinin kaç faktörden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 6: Tükenmişlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>			
<b>Başlangıç Özdeğerleri</b>			
<b>Bileşen</b>	<b>Toplam</b>	<b>Varyans %</b>	<b>Toplam Varyans %</b>
1	7,639	34,723	34,723
2	3,302	15,007	49,730
3	2,093	9,514	59,244

Temel Bileşim Analizi

Tablo 6’da sunulan “Açıklanan Toplam Varyans” analizi tablosunda, araştırmada yer alan tükenmişlik ölçeğinin, üç boyutta toplanan bir ölçek olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde yer alan 22 maddenin öz değerinin 1’den büyük üç

faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör tükenmişlik düzeyini % 34,723; ikinci faktör % 15,007 ve üçüncü faktör ise % 9,514 oranında açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen bu üç faktörün, tükenmişlik düzeyini toplam varyansın % 59,244 oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 7: Tükenmişlik Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu**

	Faktörler		
	1	2	3
DT5	<b>0,846</b>	0,131	0,177
DT6	<b>0,844</b>	0,055	0,119
DT1	<b>0,810</b>	0,113	0,177
DT3	<b>0,771</b>	0,056	0,203
DT4	<b>0,760</b>	0,136	0,231
DT2	<b>0,758</b>	-0,005	0,176
DT7	<b>0,725</b>	-0,027	0,069
DT9	<b>0,698</b>	0,156	0,374
DT8	<b>0,507</b>	0,222	0,277
KB2	-0,120	<b>0,845</b>	0,112
KB1	-0,153	<b>0,781</b>	0,124
KB3	-0,021	<b>0,738</b>	0,126
KB5	0,038	<b>0,707</b>	0,228
KB4	0,375	<b>0,641</b>	0,010
KB7	0,206	<b>0,595</b>	0,120
KB6	0,411	<b>0,569</b>	-0,013
KB8	0,290	<b>0,517</b>	-0,088
DY1	0,134	0,207	<b>0,792</b>
DY2	0,269	0,165	<b>0,784</b>
DY4	0,158	0,095	<b>0,760</b>
DY3	0,258	0,107	<b>0,753</b>
DY5	0,180	-0,024	<b>0,646</b>

Metod: Temel Bileşenler Analizi. **Döndürme Metodu:** Varimax Normalleştirilmesi

DT: Duygusal Tükenmişlik; KB: Kişisel Başarısızlık; DY: Duyarsızlaşma

Tablo 7’ de birinci faktör; DT5., DT6., DT1., DT3., DT4., DT2., DT7., DT9., DT8. maddelerinden, ikinci faktör; KB2., KB1., KB3., KB5., KB4., KB7., KB6., KB8. maddelerinden ve son olarak üçüncü faktör; DY1., DY2., DY4., DY3. ve DY5. maddelerinden oluşmaktadır.

Faktör analizi sonuçlarına dayanarak birinci faktör “Duygusal Tükenmişlik”, ikinci faktör “Kişisel Başarısızlık” ve üçüncü faktör ise “Duyarsızlaşma” olarak adlandırılmıştır.

#### 4.2.2.3. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Faktör Analizi

İşten ayrılma niyetine ilişkin olarak yapılan KMO ve Bartlett testi sonucu Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>		0,752
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık ki-kare	540,231
	Serbestlik derecesi	3
	Anlamlılık	0,000

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin olarak yapılan analiz sonucuna göre (Tablo 8), KMO örneklem yeterlilik testi 0,752 ve Bartlett küresellik testinin anlamlılık değeri  $p < 0.001$  çıkmıştır. Buna göre, araştırmada yer alan veri grubuna faktör analizinin yapılması uygun bulunmuştur.

Ayrıca işten ayrılma niyeti ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans” analizinde, işten ayrılma niyeti ölçeğinin kaç faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin ölçülmek istenen araştırma konusunu ne derecede ölçtüğü görülmektedir.

**Tablo 9: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>			
<b>Başlangıç Özdeğerleri</b>			
<b>Bileşen</b>	<b>Toplam</b>	<b>Varyans %</b>	<b>Toplam Varyans %</b>
1	2,585	86,173	86,173

Temel Bileşim Analizi



“Açıklanan Toplam Varyans” analizinde (Tablo 9), faktör analizine alınan toplam üç maddenin öz değerlerinin 1’den büyük tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu analize göre, bu tek faktör işten ayrılma düzeyini % 86,173 oranında açıklamaktadır.

Ayrıca elde edilen sonuçlara göre, ölçek içinde yer alan maddeler ile oluşan tek faktör yapısı işten ayrılma niyeti düzeyindeki toplam varyansın % 71,841’ini açıklamaktadır.

Yapılan analizde, sadece bir faktör ortaya çıkmasından dolayı döndürülmüş faktör matrisi tablosu oluşmamıştır (Tablo 10). Buna göre oluşan bu tek faktörün IAN2, IAN3 ve IAN1 maddelerinden oluştuğu tespit edilmiştir.

**Tablo 10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Matrisi Tablosu**

	Faktörler
	1
IAN2	0,942
IAN3	0,930
IAN1	0,913

Metod: Temel Bileşenler Analizi

IAN: İşten Ayrılma Niyeti

#### 4.2.3. Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine uygulanan faktör analizi sonucunda, bütün olarak ölçeklere ve alt boyutlara iç tutarlılık testi yapılarak Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca soruların alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını belirleyebilmek amacıyla “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır.

Bu anlamda, Cronbach Alfa katsayısının pozitif değerde olması ve bu değerinin en az % 40’ın üstünde olması beklenmektedir. Ancak güvenilirlik oranının kabul edilebilir olması için en az % 70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Nunnally, 1978: 245).

#### 4.2.3.1. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

İş stresi ölçeği için yapılan faktör analizinden sonra, bu ölçeğe yönelik olarak güvenirlilik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik analizinde, güvenirliliği azaltan 5 madde ölçekten çıkarılmış ve ölçek 12 maddelik bir ölçeğe dönüşmüştür.

Buna göre 12 maddeye yapılan güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's Alfa=0,822 olarak bulunmuştur (Tablo 11).

**Tablo 11: İş Stresi Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenirliliğe Etkileri Tablosu**

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
ISYUKU1	43,14	34,408	0,290	0,821
ISYUKU2	43,11	34,519	0,309	0,820
BK1	43,40	32,504	0,410	0,814
BK2	43,43	33,045	0,375	0,817
BK3	43,46	32,299	0,415	0,814
KVS1	44,19	30,238	0,552	0,802
KVS2	44,32	30,821	0,450	0,812
SD2	43,71	30,322	0,581	0,799
SD3	43,84	30,516	0,626	0,796
SD4	44,02	30,477	0,518	0,805
SD5	43,33	31,802	0,549	0,803
SD6	43,55	30,957	0,616	0,797

İş stresi ölçeğinin güvenirliliğe etkileri tablosunda (Tablo 11) yer alan, Madde Silindiğinde Cronbach Alfa incelendiğinde, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının güvenirliliği arttırmayacağı tespit edilmiştir. Bundan dolayı iş stresi ölçeğinin 12 soruluk faktör yapısı korunmuştur.

Ayrıca iş stresi ölçeğinin iç faktör yapısının güvenirliliği için ayrı ayrı her alt boyutunun güvenirliliği de hesaplanmıştır. İş yükü alt boyutunda 2 maddeye yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach's Alfa=0,839 olarak bulunmuştur. Böylelikle iş yükü alt boyundaki 2 maddelik soru yapısı korunmuştur.

Beceri kullanımı alt boyutunda yer alan 3 maddeye yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach's Alfa=0,714 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla beceri kullanımı alt boyutundaki 3 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Karar verme alt boyutuna uygulanan iç tutarlılık analizinde güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alfa=0,806 olarak bulunmuştur. Ölçeğin karar verme boyutunun güvenilirliğe etkileri incelendiğinde, herhangi bir maddenin çıkarılmasının güvenilirliği arttırmaması nedeniyle var olan 2 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Sosyal destek alt boyutu iç tutarlılık analizi ile incelendiğinde, sosyal destek alt boyutunun güvenilirliği yani Cronbach's Alfa=0,852 olarak bulunmuştur. Böylece sosyal destek alt boyutunun ve 5 soruluk ölçek yapısı korunmuştur.

#### **4.2.3.2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi**

Tükenmişlik ölçeğine yönelik olarak tüm ölçek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre tüm ölçek için Cronbach's Alfa değeri=0,906 olarak bulunmuştur.

Bunun yanı sıra, tükenmişlik alt boyutlarının her birinin ayrı ayrı iç tutarlılık güvenilirliği de ölçülmüştür. Duygusal tükenmişlik alt boyutunun iç tutarlılığının incelenmesi sonucunda Cronbach's Alfa=0,921 olarak bulunmuştur. Duygusal tükenmişlik alt boyutunu oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri incelendiğinde, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması güvenilirliği arttırmadığı görülmektedir. Bu nedenle ölçek maddeleri olduğu gibi korunmuştur. Duyarsızlaşma alt boyutunda Cronbach's Alfa=0,844 olarak bulunmuştur. Yine benzer şekilde duyarsızlaşma alt boyutundaki bütün maddeler olduğu gibi korunmuştur. Kişisel başarısızlık alt boyutunun güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alfa=0,840 olarak bulunmuştur. Kişisel başarısızlık boyutunu oluşturan maddelerin iç tutarlılık analizinde, güvenilirlik düzeyi değişmeyeceği için bu alt boyutu oluşturan soruların madde yapıları korunmuştur.

**Tablo 12: Tükenmişlik Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenirliliğe Etkileri Tablosu**

<b>Maddeler</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı</b>	<b>Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu</b>	<b>Madde Silindiğinde Cronbach Alfa</b>
DT1	50,02	164,300	0,686	0,898
DT2	49,65	165,726	0,586	0,901
DT3	50,30	166,097	0,639	0,900
DT4	50,00	164,078	0,687	0,898
DT5	50,16	162,335	0,722	0,897
DT6	49,59	162,283	0,655	0,899
DT7	49,14	167,577	0,500	0,903
DT8	50,43	167,333	0,557	0,902
DT9	50,64	164,068	0,720	0,898
DY1	50,68	170,129	0,525	0,902
DY2	50,64	167,804	0,602	0,901
DY3	50,36	167,771	0,554	0,902
DY4	50,99	171,662	0,476	0,903
DY5	50,61	172,320	0,383	0,906
KB1	50,86	178,883	0,267	0,906
KB2	50,81	176,815	0,309	0,905
KB3	50,73	177,007	0,340	0,906
KB4	50,29	170,660	0,528	0,902
KB5	50,72	174,095	0,417	0,905
KB6	49,95	170,768	0,510	0,903
KB7	50,40	173,204	0,433	0,904
KB8	50,50	177,173	0,341	0,906

Tükenmişlik ölçeğini oluşturan maddelerin güvenirliliğe etkileri tablosu incelendiğinde (Tablo 12) ise, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının, ölçeğin güvenirliliğini artmaması nedeniyle, ölçeğin var olan yapısı korunmuştur.

#### **4.2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi**

İşten ayrılma niyetine ilişkin olarak yapılan güvenirlilik analizinde, Cronbach's Alfa değeri 0,920 olarak bulunmuştur.

İşten ayrılma niyeti ölçeğini oluşturan maddelerin güvenirliliğe etkileri tablosu incelendiğinde (Tablo 13), herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının gerekmediği tespit edilmiştir.

**Tablo 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenirliliğe Etkileri Tablosu**

<b>Maddeler</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı</b>	<b>Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu</b>	<b>Madde Silindiğinde Cronbach Alfa</b>
IAN1	4,69	5,810	0,808	0,907
IAN2	4,79	5,392	0,864	0,862
IAN3	4,99	5,819	0,841	0,881

İşten ayrılma niyetini ölçen maddelerden herhangi birinin çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirliği artmayacaktır. Bu nedenle ölçeği oluşturan bu üç maddelik yapı korunmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır ve bu katsayılar da Nunnally'e göre (1978: 245) kabul edilebilirdir.

Tablo 14 incelendiğinde; beceri kullanımı alt boyutu dışında tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Beceri kullanımı alt boyutunun oldukça güvenilir olduğu da söylenebilir.

**Tablo 14: İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin Alfa Değerleri**

<b>Ölçekler</b>	<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Alfa Değerleri</b>
İş Stresi	İş Yüğü	2	0,839
	Beceri Kullanımı	3	0,714
	Karar Verme	2	0,806
	Sosyal Destek	5	0,852
İş Stresi Ölçeği Toplamı		12	0,822
Tükenmişlik	Duygusal Tükenmişlik	9	0,921
	Duyarsızlaşma	5	0,844
	Kişisel Başarısızlık	8	0,840
Tükenmişlik Ölçeği Toplamı		22	0,900
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		3	0,920

#### 4.2.4. Banka Çalışanlarının İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada, banka çalışanlarının iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri ile ilgili olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinde yer alan yargı cümleleri hakkındaki düşünce ve tutumlarını 5’li likert ölçeği şeklinde olan seçenekleri işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

Çalışanların iş stresi ve tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış ölçeklerdeki yargılar “1: hiçbir zaman ve 5: her zaman” olarak değerlendirilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde ise “1” değeri “kesinlikle katılmıyorum” ve “5 “kesinlikle katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda elde edilen ortalama değerler ve standart sapmalara ilişkin bulgular Tablo 15’de sunulmuştur.

**Tablo 15: İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Ölçekler	Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
İş Stresi	İş Yüğü	4,4693	0,62037
	Beceri Kullanımı	4,1598	0,68390
	Karar Verme	3,3320	0,94305
	Sosyal Destek	3,9033	0,70564
İş Stresi Toplamı		4,4358	0,93046
Tükenmişlik	Duygusal Tükenmişlik	2,8256	0,86619
	Duyarsızlaşma	2,1221	0,84367
	Kişisel Başarısızlık	2,2147	0,63452
Tükenmişlik Toplamı		2,3875	0,58904
İşten Ayrılma Niyeti		2,4126	1,16774

Tablo 15 incelendiğinde, çalışanların iş stresi alt boyutlarının puan ortalamaları iş yükü için 4,4693, beceri kullanımı için 4,1598, karar verme için

3,3320 ve sosyal destek için 3,9033 olarak bulunmuştur. Öte yandan iş stresi toplamının puan ortalaması 4,4358 olarak saptanmıştır. Tükenmişlik alt boyutlarının puan ortalamaları, duygusal tükenmişlik için 2,8256, duyarsızlaşma için 2,1221 ve kişisel başarısızlık için 2,2147 olarak tespit edilmiştir. Tükenmişlik toplamının ortalama değeri ise 2,3875 olarak elde edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin puan ortalaması ise 2,4126 olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş stresi düzeyi puan ortalamaları incelendiğinde, iş yükü ve beceri kullanımı alt boyutlarının ortalamalarının 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütte yüksek iş yüküne sahip oldukları ancak örgüt içinde becerilerini uygulamalarına da önem verildiği görülmektedir. Çalışanların becerilerini kullanmalarına izin verilmesi onların örgüt içinde önemsendiğini göstermektedir. Karar verme ve sosyal destek alt boyutlarının ortalamalarının 3'ün üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda çalışanların kendi insiyatifleri dahilinde karar verebilmeleri de örgüt içinde mümkün olmaktadır. İş stresi ölçeği toplamının ortalaması 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. İş stresi ortalamasının yüksek olması çalışanların yüksek iş stresi yaşadıklarını göstermektedir. Banka çalışanlarının sürekli insanlarla iletişim kurmaları, yüksek rekabet ortamında olmaları ve düzensiz çalışma saatlerine sahip olmaları yüksek derecede iş stresi yaşamalarının nedeni olabilir.

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ortalamaları incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puan ortalamalarının 3'ün altında olduğu görülmektedir. Tükenmişlik toplamı incelendiğinde ise puan ortalaması 3'ün altında bulunmuştur. Bu durum çalışanların tükenmişliklerinin düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bu sonuçlar, çalışanların fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmediklerini, çevrelerindeki insanlarla ilişkilerinin düzenli ve uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

İşten ayrılma niyeti düzeyinin ortalama değerinin 3'ün altında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu ölçeğe verilen cevapların standart sapmasının 1,00 değerinin üzerinde olması, verilen cevapların birbirlerinden farklılaştığını

göstermektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortalamasının altında olması, işten ayrılmayı düşünmediklerinin bir göstergesidir.

#### 4.2.5. İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Korelasyon Analizi

Bu araştırmada geliştirilen hipotezler doğrultusunda; çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analize tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır.

Çalışmanın kapsamı çerçevesinde, öncelikle iş stresi alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Daha sonra iş stresi alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler, son olarak ise tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş ve bulgular Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16: İş Stresi ve Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İş Yüğü	-								
Beceri Kullanımı	<b>0,254**</b>	-							
Karar Verme	0,109	<b>0,306**</b>	-						
Sosyal Destek	<b>0,186**</b>	<b>0,282**</b>	<b>0,424**</b>	-					
İş Stresi Toplamı	<b>0,231**</b>	0,116	<b>0,964**</b>	<b>0,400**</b>	-				
Duyusal Tükenmişlik	0,079	-0,115	<b>-0,323**</b>	<b>-0,355**</b>	<b>0,283**</b>	-			
Duyarsızlaşma	-0,002	<b>-0,198**</b>	<b>-0,148*</b>	<b>-0,230**</b>	0,107	<b>0,445**</b>	-		
Kişisel Başarısızlık	<b>0,245**</b>	<b>-0,339**</b>	<b>-0,420**</b>	<b>-0,380**</b>	<b>0,394**</b>	<b>0,264**</b>	<b>0,296**</b>	-	
Tükenmişlik Toplamı	-0,050	<b>-0,273**</b>	<b>-0,380**</b>	<b>-0,423**</b>	<b>0,331**</b>	<b>0,798**</b>	<b>0,802**</b>	<b>0,630**</b>	-
İşten Ayrılma Niyeti	0,079	<b>-0,192**</b>	<b>-0,322**</b>	<b>-0,285**</b>	<b>0,268**</b>	<b>0,492**</b>	<b>0,257**</b>	<b>0,323**</b>	<b>0,480***</b>

\*p<0,05; \*\*p<0,01 ve \*\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.



#### 4.2.5.1. İş Stresi Alt Boyutları ve Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Tablo 16’da yer alan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş yükü ile beceri kullanımı ve sosyal destek arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Ancak iş yükü ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte iş yükü alt boyutu ile kişisel başarısızlık alt boyutu arasında % 99 güven aralığında ve pozitif yönlü ( $r= 0,245$ ) bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Dolayısıyla H1a ve H1b hipotezleri reddedilirken, H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Beceri kullanımı ile karar verme ve sosyal destek arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Beceri kullanımı ile duygusal tükenmişlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öte yandan beceri kullanımı ile duyarsızlaşma arasında negatif ( $r= -0,198$ ), beceri kullanımı ile kişisel başarısızlık arasında negatif ( $r= -0, 339$ ) anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur ( $p<0,01$ ). Sonuç olarak H1d hipotezi reddedilmiş ancak H1e ve H1f hipotezleri kabul edilmiştir.

Karar verme ve sosyal destek arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Bunun yanı sıra karar verme ile duygusal tükenmişlik ( $r= -0,323$ ) ve kişisel başarısızlık ( $r= -0,420$ ) arasında % 99 güven aralığında negatif bir ilişki bulunmakla birlikte karar verme ile duyarsızlaşma arasında % 95 güven aralığında yine negatif ( $r= -0,148$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, H1g, H1h ve H1i hipotezleri kabul edilmiştir.

Sosyal destek ile duygusal tükenmişlik ( $r= -0,355$ ), duyarsızlaşma ( $r= -0,380$ ) ve kişisel başarısızlık ( $r= -0, 230$ ) arasında negatif düzeyli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Sonuç olarak, H1j, H1k ve H1l hipotezleri kabul edilmiştir.

Genel olarak iş stresi toplamına bakıldığında (Tablo 16), iş stresi toplamı ile duygusal tükenmişlik ( $r=0,283$ ), kişisel başarısızlık ( $r=0,394$ ) ve tükenmişlik toplamı ( $r=0,331$ ) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yani iş stresi arttıkça tükenmişlik de artmaktadır. Bununla birlikte, iş stresi düzeyleri ile tükenmişlik

toplamı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iş yükü ile tükenmişlik toplamı arasında herhangi bir ilişki bulunamazken beceri kullanımı ( $r = -0,273$ ), karar verme ( $r = -0,380$ ) ve sosyal destek ( $r = -0,423$ ) ile tükenmişlik toplamı arasında negatif ve anlamlı ilişkilere rastlanmıştır ( $p < 0,01$ ).

Araştırma sonuçlarına göre, çalışana kendi yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı verilmesi, yapacağı işin kendi inisiyatifinde olması, kararlarını kendi başına alarak sorumluluk üstlenmesi ve örgütteki diğer çalışanlar tarafından desteklenmesi tükenmişliği azaltmaktadır. Dolayısıyla bu durum, çalışanın kendini duygusal yönden güçlü hissetmesini ve insanlara karşı daha duyarlı olmasını ve kişisel yönden kendisini daha başarılı hissetmesini sağlamaktadır.

#### **4.2.5.2. İş Stresi Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

Tablo 16'da sunulan Pearson korelasyon analizi sonucuna göre, iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Beceri kullanımı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ( $r = -0,192$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Yine karar verme ile işten ayrılma niyeti arasında % 99 güven aralığında negatif ve anlamlı ( $r = -0,322$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak sosyal destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı ( $r = -0,285$ ) bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Genel olarak iş stresi toplamı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ( $r = 0,268$ ) ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Dolayısıyla H2a hipotezi reddedilirken; H2b, H2c ve H2d hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışanların örgüt ve yönetim tarafından önemsenmesi, çeşitli sorumluluklar verilerek yeteneklerinin artırılması, işi ile ilgili kararların sorumluluğunun verilmesi gerek işin çevresinden gerek örgütten gerekse işin içeriğinden duyduğu iş stresini ve işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir.

#### **4.2.5.3. Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

Tükenmişlik alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde (Tablo 16); duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon analizlerine bakıldığında, duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ( $r= 0,492$ ); duyarsızlaşma ve işten ayrılma niyeti ( $r= 0,257$ ) ve kişisel başarı başarısızlık ile işten ayrılma niyeti ( $r=0,323$ ) arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler görülmüştür ( $p<0,01$ ). Dolayısıyla H3a, H3b ve H3c hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu bulgular, tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Hem beden hem de ruhsal yönden tükenen çalışanlar, işlerine yeteri ölçüde önem göstermemeye ve herkesi birer nesne olarak görmeye başlarlar. Böylece çalışanların işteki verimi düşmeye başlar ve kendilerini kişisel açıdan başarısız hissederler. Bu durum, çalışanların yaşadığı tükenmişliğin işten ayrılma ile sonuçlanmasına, işten ayrılma davranışı ile sonuçlanmasa bile örgütler ya da bireyler için olumsuz sonuçlar doğurabileceğine ilişkin görüşü destekler nitelikte bir bulgudur.

Unutulmamalıdır ki, işten ayrılma niyetine sahip olmak, işten ayrılma olarak gerçekleşme de işten ayrılmak istemek ya da o işte kalmak zorunda olmak, hem birey hem de örgüt için işi bırakmaktan çok daha yıkıcı sonuçlara sahip bir durumdur.

#### **4.2.6. İş Stresi Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi**

İş stresi alt boyutlarının tükenmişlik alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler daha önce korelasyon analizi ile test edilmişti. Araştırmada, iş stresi alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile de incelenmiş (Tablo 17) ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

**Tablo 17: İş Stresi Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata ( $\sigma$ )	$\beta$	T	P
Sabit	4,047	0,302		13,408	0,000
İş yükü	0,062	0,056	0,065	1,108	0,269
Beceri Kullanımı	-0,118	0,053	-0,137	-2,232	<b>0,027*</b>
Karar Verme	-0,135	0,040	-0,216	-3,395	<b>0,001**</b>
Sosyal Destek	-0,255	0,053	-0,305	-4,810	<b>0,000***</b>

R<sup>2</sup>= 0,245  
F= 19,418  
Durbin-Watson=1,726

\*p<0,05; \*\*p<0,01 ve \*\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Tablo 17’de sunulan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, iş stresi alt boyutlarının tükenmişliği açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır (R<sup>2</sup>=0,245; F=19,418; p=0,000). Bu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin bütün olarak % 24,5 oranında açıkladığı görülmektedir. Standartlaşmış katsayılar başlığı altında yer alan Beta değeri, bağımsız değişkenler içerisinde bir önem sıralaması vermektedir (Nakip, 2003: 195). Analiz sonuçlarına bakıldığında, iş yükünün tükenmişliğin değişiminde anlamlı bir katkısının olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç beklenenin aksine bir sonuçtur. Beceri kullanımının ( $\beta = -0,137$ ; p=0,027) tükenmişliğin değişiminde negatif ve anlamlı bir katkısının olduğu saptanmıştır. Örgütte çalışanlara becerilerini kullanma insiyatifi verilmesi tükenmişlik düzeylerini azaltmaktadır. Karar vermenin tükenmişliğin değişiminde negatif ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmüştür ( $\beta = -0,216$ ; p=0,001). Çalışanların karara katılma düzeyleri arttıkça tükenmişliklerinin azaldığı söylenebilir. Sosyal desteğin tükenmişliğin değişiminde istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir katkısının olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -0,305$ ; p=0,000). Dolayısıyla örgüt içindeki sosyal destek arttıkça tükenmişlik düzeyleri de azalmaktadır.

Bireyin çalışma arkadaşlarına, çalıştığı gruba ve örgüte kendisini ait hissetmesi tükenmişlik düzeyini etkilemektedir. Çünkü bireyin yöneticileri ve

çalışma arkadaşları onun çevresinde bulunurlar ve bireyle benzer işler yaparlar. Yönetim veya çalışma arkadaşları ve örgüt içinde yapılan işler, bireyi işe ya da örgüte yeni girdiğinde öncelikle duygusal olarak etkilemektedir. Çünkü birey işe ilk girdiğinde işle ilgili deneyimleri sınırlıdır ve neleri nasıl yapması gerektiğini bilmemektedir. Dolayısıyla örgütte ılımlı bir örgüt iklimi, esnek bir yönetimin ve bireye sorumluluk verilmesini sağlayan bir kültür ve destek veren çalışma arkadaşlarının olması bireyin tükenmişlik düzeyini azaltacaktır.

#### 4.2.7. İş Stresi Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

İş stresi alt boyutlarının işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla daha önce korelasyon analizi yapılmıştı. İş stresi alt boyutlarının, işten ayrılma niyeti düzeyi üzerinde ne kadar etkiye sahip olduklarını test etmek amacıyla da çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizine yönelik sonuçlar Tablo 18’de gösterilmiştir.

**Tablo 18: İş Stresi Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata ( $\sigma$ )	$\beta$	T	P
Sabit	3,954	0,631		6,268	0,000
İş Yüğü	0,315	0,116	0,167	2,712	<b>0,007**</b>
Beceri Kullanımı	-0,192	0,110	-0,113	-1,741	0,083
Karar Verme	-0,279	0,083	-0,226	-3,368	<b>0,001**</b>
Sosyal Destek	-0,312	0,111	-0,189	-2,820	<b>0,005**</b>

$R^2 = 0,161$

F= 11,485

Durbin-Watson=2,025

\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre (Tablo 18), işten ayrılma niyetinin iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve sosyal destek tarafından açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2=0,161$ ;  $p=0,000$ ). Bununla

birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu, ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir ( $F=11,485$ ;  $p<0,000$ ). Bu bağımsız değişkenler birlikte, işten ayrılma niyetine ilişkin toplam varyansın % 16,1'ini açıklamaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, iş yükünün ( $\beta=0,167$ ;  $p=0,007$ ) işten ayrılma niyetinin değişiminde pozitif ve anlamlı bir katkısının olduğu saptanmıştır. İş yükü arttıkça işten ayrılma niyetinin arttığı görülmektedir. Beceri kullanımının işten ayrılma niyetinin değişiminde istatistiksel olarak anlamlı bir katkısının olmadığı tespit edilmiştir. Karar vermenin işten ayrılma niyetinin değişiminde anlamlı ve negatif bir katkısının olduğu saptanmıştır ( $\beta=-0,226$ ;  $p=0,001$ ). Sosyal desteğin işten ayrılma niyetindeki değişime anlamlı ve negatif bir katkısının olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,189$ ;  $p=0,005$ ). Örgütteki karar verme ve sosyal destek arttıkça işten ayrılma niyeti de azalmaktadır denilebilir.

#### 4.2.8. Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Basit Regresyon Analizi

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, iş stresi alt boyutlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştu (Tablo 17 ve 18). Böylelikle Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişken analizi koşullarından ilk ikisi sağlanmış olmaktadır. Üçüncü koşulun test edilmesi amacıyla tükenmişliğin bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak analize dahil edildiği basit regresyon analizi yapılmıştır. İlgili analize ait sonuçlar Tablo 19'da sunulmaktadır.

**Tablo 19: Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu**

Değişkenler	B	Standart Hata ( $\sigma$ )	$\beta$	T	P
Sabit	0,142	0,275		0,515	0,607
Tükenmişlik	0,951	0,112	0,480	8,508	<b>0,000***</b>

$R^2=0,230$

$F=72,382$

Durbin-Watson=1,778

\*\*\* $p<0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 19’da yer alan basit regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin, tükenmişlik tarafından açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2=0,230$ ;  $p=0,000$ ). Tükenmişlik işten ayrılma niyetine ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 23’ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir ( $F=72,382$ ;  $p<0,000$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında, tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ( $p=0,000<0,01$ ) ve pozitif yönlü ( $\beta=0,480$ ) bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle, tükenmişliğin işten ayrılma niyetini etkilediği söylenebilir. Yani tükenmişlik arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Yapılan çoklu ve basit regresyon analizleri, iş stresinin ve aracı değişken olarak önerilen tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, iş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarıyla doğrulanmıştır.

#### **4.2.9. İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Tükenmişliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir:

- 1) Bağımsız değişken (iş stresi) aracı değişken (tükenmişlik) üzerinde etkili olmalıdır.
- 2) Bağımsız değişken (iş stresi) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde etkili olmalıdır.
- 3) Aracı değişken (tükenmişlik) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (iş stresi) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (tükenmişlik) de bağımsız değişken (iş stresi) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Yukarıda hiyerarşik regresyon analizinin yapılabilmesinin 3 koşulu sayılmıştır. Yapılan regresyon analizleri ile bu 3 koşulun varlığı tespit edilmiştir (Tablo 17, Tablo 18 ve Tablo 19). Bu kapsamda tükenmişliğin aracılık rolünü

belirlemek amacıyla, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 20’de verilmektedir.

**Tablo 20: İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Adım1	Adım 2	Adım 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Cinsiyet	-0,042	0,003	0,001
Medeni durum	0,094	0,100	0,061
Eğitim durumu	-0,046	-0,039	-0,075
Yönetsel görev	0,061	0,086	0,144
Gelir durumu	-0,133	-0,026	0,016
Hizmet yılı	-0,025	-0,081	-0,052
Yaş	-0,147	-0,088	-0,084
İş yükü		<b>0,162*</b>	<b>0,136*</b>
Beceri kullanımı		-0,113	-0,075
Karar verme		<b>-0,215**</b>	<b>-0,153*</b>
Sosyal destek		<b>-0,189**</b>	-0,065
Tükenmişlik			<b>0,406***</b>
F	1,742	4,679	8,119
Düzeltilmiş R2	0,049	0,182	0,297
P	0,098	0,000	0,000

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 20’de gösterilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, ilk adımda analize dahil edilen kontrol değişkenler olan demografik değişkenlerin, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunamadığı saptanmıştır (p=0,098>0,05).

Analizin ikinci adımında, bağımsız değişkenler olan iş stresi alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Bağımsız değişkenlerin ikinci adımda analize dahil edilmesinin, kontrol değişkenler üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı görülmüştür. Ancak iş yükünün, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistik olarak anlamlı ve pozitif yönde bir katkısı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,162; P=0,011$ ). Beceri kullanımının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir katkısı olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte karar verme düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir ( $\beta= -0,215; P=0,003$ ). Sosyal desteğin ise işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir katkısının olduğu görülmüştür ( $\beta= -0,189; P=0,006$ ).



Analizin üçüncü adımına aracı değişken tükenmişlik dahil edilmiştir. Tükenmişliğin işten ayrılma niyetini açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=0,406$ ;  $P=0,000$ ). Analizin üçüncü adımına tükenmişlik, dahil edilmiştir. Aracı değişken olan tükenmişliğin analize dahil edilmesi ile iş yükünün işten ayrılma niyetini açıklama düzeyi yani beta değeri azalmıştır ( $\beta=0,136$ ;  $P=0,023$ ). Üçüncü adımda, tükenmişliğin analize dahil edilmesi ile iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azaldığından dolayı tükenmişlik iş yükü ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracı değişken olmaktadır. Dolayısıyla tükenmişliğin iş yükü ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü görevi yaptığını varsayan H4a hipotezi kabul edilmiştir. İkinci adımda beceri kullanımının işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir. Üçüncü adımda da aracı değişken tükenmişliğin analize dahil edilmesi, beceri kullanımı işten ayrılma niyetini değiştirmemiş ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etki yapmamıştır. Dolayısıyla H4b hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü adımda tükenmişliğin analize dahil edilmesi ile karar vermenin işten ayrılma niyetini açıklama düzeyi azalmıştır ( $\beta= -0,153$ ;  $P=0,023$ ). Bunun sonucunda, karar verme ve işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık görevi yaptığını yönelik kurulan H4c hipotezi kabul edilmiştir. İkinci adımda, sosyal destek işten ayrılma niyetini açıklama düzeyi anlamlıydı. Ancak üçüncü adımda tükenmişliğin analize dahil edilmesi ile sosyal desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir katkı yapmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında, tükenmişliğin sosyal destek ve işten ayrılma niyeti arasında tam aracı değişken olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla sosyal destek ve işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık görevi yaptığını varsayan H4d hipotezi kabul edilmiştir.

#### **4.2.10. Banka Çalışanlarının İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması: T Testi**

Çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla T testi yapılmıştır.

#### 4.2.10.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi

Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek çalışanların iş stresinden aldıkları ortalama puanlarının yaklaşık olarak aynı olduğu görülmektedir.

**Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları**

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	P
İş Stresi	Kadın	110	4,3867	0,94650	-0,746	0,456
	Erkek	134	4,4761	0,91867		
Tükenmişlik	Kadın	110	2,4631	0,54837	1,826	0,069
	Erkek	134	2,3254	0,61553		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	110	2,5121	1,12399	1,208	0,228
	Erkek	134	2,3308	1,20046		

Çalışanların iş stresi düzeyinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları incelendiğinde ise, iş stresi düzeyinin cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,456>0,05$ ). Yani çalışanların iş stresi düzeyleri kadın ya da erkek olmaları bakımından farklılık göstermemektedir. Buna göre cinsiyet değişkenine göre iş stresi düzeyinin farklılaştığını varsayan H5a hipotezi reddedilmiştir.

Yoğun rekabet ortamı, çalışma koşulları, Türkiye ekonomisindeki iniş ve çıkışlarla birlikte artan işsizlik oranları kadınların, örgüt içinde karşılaştıkları zorlukları görmezden gelmesini zorunlu kılmakta olabilir.

Tablo 21’de cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek çalışanların tükenmişlikten aldıkları ortalama puanlarının farklılaşmadığı görülmektedir.

Çalışanların tükenmişlik düzeyinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere yapılan t testi sonucu, çalışanların tükenmişlik düzeyinin cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulgulamaktadır ( $p=0,069>0,05$ ). Buna göre cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösterir şeklinde ifade edilen H5b hipotezi reddedilmiştir.

Örgütte kadın ve erkek çalışanlar aynı çalışma koşulları altında çalışmaktadırlar. Bu nedenle çalışanların içlerinde yaşadığı tükenmişliği çalışma ortamına yansıtılmalarının nedeni, verimliliklerinin ve sundukları hizmet kalitesinin azalmasını istemediklerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 21'e göre, cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek çalışanların işten ayrılma niyeti değişkeninden aldıkları ortalama puanlarda, önemli bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan t testi sonucuna göre, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,228>0,05$ ). Bu sonuçlardan hareketle işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğine ilişkin ifade edilen H5c hipotezi reddedilmiştir.

#### **4.2.10.2. Medeni Duruma Göre T Testi**

Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının, medeni durumlarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği t testi ile incelenmiş olup, bu teste ilişkin sonuçlar Tablo 22'de gösterilmiştir.

Medeni durum değişkenine göre çalışanların iş stresinden aldıkları ortalama puanlar yaklaşık olarak aynıdır. Bunun yanı sıra t testi sonuçları incelendiğinde (Tablo 22), çalışanların iş stresi düzeyi, evli ya da bekar olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,107>0,05$ ). Medeni durum değişkenine göre iş stresi düzeyi farklılık gösterir şeklindeki H5d hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 22: Medeni Duruma Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları**

Değişken	Medeni Durum	N	Ort.	SS	T	P
İş Stresi	Bekar	98	4,3185	1,01481	-1,620	0,107
	Evli	146	4,5146	0,86395		
Tükenmişlik	Bekar	98	2,4476	0,57168	1,308	0,192
	Evli	146	2,3471	0,59896		
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	98	2,4184	1,15600	0,063	0,949
	Evli	146	2,4087	1,17950		

Tükenmişlik açısından çalışanların medeni durum değişkenine göre aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde (Tablo 22), ortalama puanlar farklılık göstermemektedir. Öte yandan çalışanların tükenmişlik düzeyinin medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları incelendiğinde (Tablo 22), çalışanların tükenmişlik düzeyinin evli ya da bekar olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır ( $p=0,192>0,05$ ). Medeni duruma göre tükenmişlik düzeyinin farklılık gösterdiğini varsayan  $H_5e$  hipotezi reddedilmiştir.

Mutlu ve huzurlu bir aile yaşamına sahip olan çalışanlar ile bekar çalışanların, yaşadığı tükenmişliğin farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 22 incelendiğinde, işten ayrılma düzeyi açısından çalışanların medeni durumu evli ya da bekar olmalarına göre farklılaşmamaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları incelendiğinde ise; işten ayrılma düzeyi medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,949>0,05$ ). Medeni durum değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyinin farklılık gösterdiğini varsayan  $H_5f$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.2.10.3. Yönetmel Göreve Göre T Testi

Araştırmaya katılan çalışanların yönetmel görevlerine göre iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti puanlarının aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve t testi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23 incelendiğinde, yönetmel görev değişkenine göre, yönetmel göreve sahip çalışanların iş stresinden aldıkları puanlar (Ort.=4,6434) yönetmel göreve sahip olmayan çalışanların (Ort.=4,1103) iş stresi puanlarına göre, daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların iş stresi düzeyinin yönetmel göreve göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek üzere yapılan t testi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 23), iş stresi düzeyinin yönetmel görev bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p=0,000<0,01$ ). İş stresi düzeyinin yönetmel göreve göre farklılık gösterir şeklindeki H5g hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 23: Yönetmel Göreve Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları**

Değişken	Yönetmel Görev	N	Ort.	SS	T	P
İş Stresi	Yönetmel görevi var	95	4,6434	0,80661	-4,537	<b>0,000**</b>
	Yönetmel görevi yok	149	4,1103	1,01895		
Tükenmişlik	Yönetmel görevi var	95	2,6216	0,61748	5,218	<b>0,000**</b>
	Yönetmel görevi yok	149	2,2382	0,51975		
İşten Ayrılma Niyeti	Yönetmel görevi var	95	2,3266	1,16729	1,443	0,150
	Yönetmel görevi yok	149	2,5474	1,16176		

\*\* $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma sonuçları, daha kıdemli olan çalışanların daha fazla stres yaşadığını göstermektedir. Yani çalışanların yönetimle ilgili görevleri arttıkça stres düzeyleri de artmaktadır. Yönetici olma, sorumluluk alma çalışanlar açısından önemli bir doyum kaynağıdır ancak verilen görevin sorumluluğu arttıkça bireyin stres düzeyi de artmaktadır. Çünkü yönetmel göreve sahip çalışanların bürokratik işlemleri ve iş yükleri fazla olmakta ve sonuçta sorumluluk altında çalışan bireyler daha fazla stres yaşamaktadırlar.

Yönetmel görev değişkenine göre, çalışanların tükenmişlik değişkeninden aldığı ortalama puanlara bakıldığında, yönetmel göreve sahip olan çalışanların (Ort.=2,6216) tükenmişlik düzeyinin yönetmel göreve sahip olmayan çalışanlardan (Ort.=2,2382) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öte yandan çalışanların tükenmişlik düzeyinin yönetmel görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek üzere yapılan t testi sonuçları incelendiğinde (Tablo 23), tükenmişlik düzeyinin yönetmel görev bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p=0,000<0,01$ ). Yönetmel görev değişkenine göre, tükenmişlik düzeyinin farklılık gösterdiği varsayan  $H_5h$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların örgüt içerisinde yönetmel görevlerinin olması ile tükenmişlik düzeyi arasında ilişki bulunmuştur. Statü yükseldikçe yani yönetmel görev arttıkça tükenmişlik artmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyeti puan ortalamaları incelendiğinde, ortalama puanların yönetmel göreve göre önemli bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, çalışanların işten ayrılma niyetinin yönetmel görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t testi sonucu (Tablo 23), işten ayrılma niyetinin yönetmel görev bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulgulamaktadır ( $p=0,150>0,05$ ). Yönetmel görev değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyinin farklılık gösterir şeklinde ifade edilen  $H_5i$  hipotezi reddedilmiştir.

#### **4.2.11. Banka Çalışanlarının İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması: ANOVA Analizi**

Çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır.

##### **4.2.11.1. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi**

Çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma düzeyini test etmek üzere yapılan ANOVA analizine yönelik sonuçlar Tablo 24'te gösterilmektedir.

Çalışanların iş stresi düzeyinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan ANOVA analizi sonucuna göre (Tablo 24), çalışanların iş stresi düzeyleri yaşa göre ( $p=0,064>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla iş stresi düzeyinin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği şeklinde ifade edilen H5j hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma sonuçları, çalışanların yaşları ile stres düzeyleri arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, bilgi ve deneyimleri yetersiz genç çalışanların bilgi ve deneyimlerinin yeterli olan olgun çalışanlara göre farklılaşmadığını göstermektedir.

**Tablo 24: Yaş Değişkenine Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları**

Değişken	Yaş	N	Ort.	SS		Kare. Top.	Df	Kare. Ort.	F	P
İş Stresi	30 ve altı	109	4,3043	0,97225	Gruplar	4,740	2	2,370	2,778	0,064
	31-40 yaş	107	4,4913	0,91154	arası	205,639	241	0,853		
	41 ve üstü	28	4,7361	0,75707	Grup içi					
					Toplam					
Tükenmişlik	30 ve altı	109	2,5184	0,55176	Gruplar	4,329	2	2,165	6,522	<b>0,002**</b>
	31-40 yaş	107	2,3246	0,56958	arası	79,984	241	0,332		
	41 ve üstü	28	2,1177	0,68625	Grup içi					
					Toplam					
İşten Ayrılma Niyeti	30 ve altı	109	2,5933	1,15769	Gruplar	9,175	2	4,587	3,431	<b>0,034*</b>
	31-40 yaş	107	2,3396	1,17180	arası	322,182	241	1,337		
	41 ve üstü	28	1,9881	1,08670	Grup içi					
					Toplam					

\* $p<0,05$  ve \*\* $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların yaşlarına göre, tükenmişlik düzeyi puan ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiştir. Tablo 24'te gösterilen sonuçlara göre, çalışanların tükenmişlik düzeyi yaş değişkenine ( $p=0,002<0,01$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tükenmişlik düzeyi açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $F=6,522$ ;  $p=0,002\leq 0,01$ ). Tablo 24'e göre, 30 yaş ve altı yaş grubunun tükenmişlik düzeyi ( $Ort.=2,5184$ ), 31-40 yaş grubunun tükenmişlik düzeyi ( $Ort.=2,3246$ ) ve 41 yaş üstü grubunun tükenmişlik düzeyinden ( $Ort.=2,1177$ ) yüksektir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ve önem derecesini belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış ve bu teste ilişkin bulgular Tablo 25'de yer almaktadır.

Tablo 25'e göre, 41 yaş ve üstü banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ile 30 yaş ve altı banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi arasında bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,003<0,01$ ). 41 yaş ve üstü çalışanların tükenmişlik düzeyinin, 30 yaş ve altı çalışanların tükenmişlik düzeyinden anlamlı derecede ve 0,40 puan daha düşük olduğu belirlenmiştir. Öte yandan 31-40 yaş arası banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile 30 yaş ve altı banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır ( $p=0.037\leq 0.05$ ). Buna göre, 31- 40 yaş grubu çalışanların tükenmişlik düzeyi 30 yaş ve altı çalışanlarından anlamlı derecede ve 0,19 puan daha düşük olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, yaş ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve yaşı genç çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla tükenmişlik düzeyinin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiğini varsayan H5k hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 25: Yaş Değişkenine Göre Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	Yaş	Ortalama Farkı	Standart Hata	P
30 Yaş ve Altı	31-40 yaş	0,19380	0,07840	0,037
	41 yaş ve üstü	0,40070	0,12206	0,003
31-40 Yaş	30 yaş ve altı	-0,19380	0,07840	0,037
	41 yaş ve üstü	20690	0,12229	0,210
41 Yaş ve Üstü	30 yaş ve altı	-0,40070	0,12206	0,003
	31-40 yaş	-0,20690	0,12229	0,210

Çalışanların yaşları ilerledikçe daha dengeli ve olgun olmakta ve tükenmişliğe daha dayanıklı hale gelmektedir. Öte yandan, yaşı büyük çalışanlar iş konusunda birikimlidirler ve işe karşı beklentileri zamanla törpülediğinden daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar ya da tükenmişlikle daha kolay başa çıkabilmektedirler. Daha genç çalışanlar ise, işe ilişkin yüksek beklentiler içinde olmakta ve bu beklentileri çeşitli nedenlerle karşılanamadığında ise, tükenmişlik ile karşı karşıya gelmektedir. İşe yeni başlayan çalışan, tükendiğini düşünmeye başlarsa işi bırakmayı tercih edebilir.



Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Bu sonuçlarına göre (Tablo 24) çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi yaş değişkenine ( $p=0,034<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti açısından, yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $F=3,431$ ;  $p=0,034$ ). Tablo 24'e göre, 30 yaş ve altı grubun işten ayrılma niyeti (Ort.=2,5933) 31-40 yaş grubunun işten ayrılma niyeti düzeyinden (Ort.=2,3396) ve 41 yaş ve üzeri grubun işten ayrılma niyeti düzeyinden (Ort.=1,9891) daha yüksektir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ve önem derecesini belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış ve teste ilişkin bulgular Tablo 26'da sunulmuştur.

**Tablo 26: Yaş Değişkenine Göre Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	Yaş	Ortalama Farkı	Standart Hata	P
30 Yaş ve Altı	31-40 yaş	0,25371	0,15735	0,242
	41 yaş ve üstü	0,60518	0,24497	0,038
31-40 Yaş	30 yaş ve altı	-0,25371	0,15735	0,242
	41 yaş ve üstü	0,35147	0,24544	0,326
41 Yaş ve Üstü	30 yaş ve altı	-0,60518	0,24497	0,038
	31-40 yaş	-0,35147	0,24544	0,326

Tablo 26 incelendiğinde, 41 yaş ve üstü aralığında bulunan grup ile 30 yaş ve altında bulunan grup arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p=0.038\leq 0.05$ ). Analiz sonuçları incelendiğinde, 41 yaş ve üstü grubun işten ayrılma niyeti düzeyi 30 yaş ve altı yaş aralığında bulunan grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,60 puan daha düşük olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların yaşları arttıkça işten ayrılma niyetleri azaldığını ve yaşı genç çalışanların işten ayrılmaya daha eğilimli olduğunu göstermektedir. Yaş değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık gösterir şeklindeki H51 hipotezi kabul edilmiştir.

Bireylerin iş ve sosyal yaşamlarındaki otuzlu yaşların; gelecek için arayışların olduğu, kariyer seçimlerinin gerçekleştirildiği, bulunulan durumların değerlendirilerek olumlu ya da olumsuz durum nitelermelerinin yapıldığı ve deneyimlerin kazanıldığı bir dönemi kapsadığı bu nedenle daha işten ayrılma eğiliminde oldukları söylenebilir.

#### 4.2.11.2. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi

Çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma düzeyini test etmek üzere yapılan ANOVA analizine yönelik sonuçlar Tablo 27’de gösterilmektedir.

**Tablo 27: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları**

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ort.	SS		Kare. Top.	Df	Kare. Ort.	F	P
İş Stresi	Lise	19	4,2583	0,78780	Gruplar arası Grup içi Toplam	6,241 204,139 210,379	2 241 243	3,120 0,847	3,684	<b>0,027*</b>
	Lisans	193	4,3866	0,97509						
	Lisansüstü	32	4,8380	0,57883						
Tükenmişlik	Lise	19	2,2735	0,70320	Gruplar arası Grup içi Toplam	0,440 83,873 84,313	2 241 243	0,220 0,348	0,632	0,532
	Lisans	193	2,4084	0,58774						
	Lisansüstü	32	2,3291	0,52819						
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	19	2,4035	1,11985	Gruplar arası Grup içi Toplam	1,904 329,453 331,357	2 241 243	0,952 1,367	0,697	0,499
	Lisans	193	2,4508	1,18586						
	Lisansüstü	32	2,1875	1,09065						

\*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların iş stresi düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır (Tablo 27). Bu analiz sonucuna göre, çalışanların iş stresi düzeyi eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p=0,027<0,05).

İş stresi düzeyi açısından, çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (F=3,684; p=0,027≤0,05). Tablo 27 incelendiğinde, lisansüstü eğitime sahip çalışanların iş stresi düzeyi (Ort. =4,8380) lisans eğitimine sahip çalışanların iş stresi düzeyinden (Ort.=4,3866) ve lise eğitimine sahip çalışanların iş stresi

düzeyinden (Ort.=4,2583) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş stresi düzeyi açısından hangi eğitim grupları arasında önemli farklar olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış olup, bu teste ilişkin bulgular Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28’de sunulan Tukey HSD testine göre, iş stresi düzeyi açısından lisansüstü eğitim görmüş çalışanlar ile lisans eğitimi görmüş çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p=0,029 \leq 0,05$ ). Analiz sonuçları, lisansüstü eğitime sahip çalışanların lisans eğitimine sahip çalışanlardan anlamlı derecede ve 0,45 puan daha yüksek stres yaşadığını göstermektedir. Sonuçlar, eğitim düzeyi arttıkça stres düzeyinin de arttığını göstermektedir. Sonuç olarak eğitim durumuna göre iş stresi düzeyinin farklılık gösterdiğini varsayan H5m hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 28: Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İş Stresi Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Standart Hata	P
Lise	Lisans	-0,12828	0,22129	0,831
	Lisansüstü	-0,57964	0,26656	0,078
Lisans	Lise	-0,12828	0,22129	0,831
	Lisansüstü	-0,45135	0,17567	0,029
Lisansüstü	Lise	0,57964	0,26656	0,078
	Lisans	0,45135	0,17567	0,029

Bu araştırmada, lisansüstü eğitim gören çalışanların üniversite eğitimi gören çalışanlara göre daha fazla stres yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani çalışanların bilgi ve tecrübeleri arttıkça daha fazla strese maruz kaldıkları söylenebilir.

Tablo 27’de yer alan ve çalışanların tükenmişlik düzeyinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde ise, tükenmişlik düzeyinin eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p=0,532 > 0,05$ ). Yani, eğitim düzeyi tükenmişlik düzeyini etkilememektedir. Dolayısıyla tükenmişlik düzeyinin

eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği Şeklinde ifade edilen H5n hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 27), işten ayrılma niyeti düzeyinin eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p=0,499>0,00$ ).

Başka bir deyişle, eğitim düzeylerine göre çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, eğitim durumunun işten ayrılma niyeti düzeyine göre farklılık gösterdiği Şeklinde ifade edilen H8o hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.2.11.3. Gelir Düzeyine Göre ANOVA Analizi

Çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin gelir düzeyi değişkenine göre farklılaşma düzeyini test etmek üzere yapılan ANOVA analizine yönelik sonuçlar Tablo 29’da gösterilmektedir

**Tablo 29: Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Çalışanların İŞ Stresi, Tükenmişlik ve İŞten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları**

Değişken	Gelir Düzeyi	N	Ort.	SS		Kare. Top.	Df	Kare. Ort.	F	P	
İŞ Stresi	750-1250 TL	41	3,9402	1,17478	Gruplar arası	22,451	4	5,613	7,138	<b>0,000**</b>	
	1251-1750 TL	65	4,2950	0,85937							
	1751-2250 TL	47	4,4720	0,91306		Grup içi	187,928	239			0,786
	2251-2750 TL	39	4,5479	0,65902		Toplam	210,379	243			
	2751 TL ve st	52	4,8860	0,77465							
Tükenmişlik	750-1250 TL	41	2,7787	0,54204	Gruplar arası	11,006	4	2,751	8,970	<b>0,000**</b>	
	1251-1750 TL	65	2,4006	0,60168							
	1751-2250 TL	47	2,4275	0,58272		Grup içi	73,308	239			0,307
	2251-2750 TL	39	2,2871	0,52103		Toplam	84,313	243			
	2751 TL ve st	52	2,1016	0,49408							
İŞten Ayrılma Niyeti	750-1250 TL	41	2,7886	1,20360	Gruplar arası	10,915	4	2,729	2,035	0,090	
	1251-1750 TL	65	2,4205	1,13081							
	1751-2250 TL	47	2,5106	1,24305		Grup içi	320,442	239			1,341
	2251-2750 TL	39	2,2051	1,02202		Toplam	331,357	243			
	2751 TL ve üstü	52	2,1731	1,17061							

\*\* $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanlarının aldıkları ücrete göre iş stresinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 29'da gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, iş stresi açısından çalışanların gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F=7,138$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre, 2751 TL ve üstü geliri olan grubun iş stresi düzeyi (Ort.=4,8860), 2251-2750 TL geliri olan grubun iş stresi düzeyinden (Ort.=4,5479), 1751-2250 TL geliri olan grubun iş stresi düzeyinden (Ort.=4,4720), 1251-1750 TL geliri olan grubun iş stresi düzeyinden (Ort.=4,2950) ve 750-1250 TL geliri olan grubun iş stresi düzeyinden (Ort.=3,9402) daha yüksektir. Bu anlamda farklılığının tam olarak hangi gruptan kaynaklandığını ve önem derecesini belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır. Bu teste ilişkin sonuçlar Tablo 30'da sunulmuştur.

**Tablo 30: Gelir Düzeyine Göre Çalışanların İş Stresi Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

Gelir Düzeyi		Ortalama Farkı	Standart Hata	P
750-1250 TL	1251-1750 TL	-0,35476	0,17685	0,266
	1751-2250 TL	-0,53175	0,18949	0,043
	2251-2750 TL	-0,60773	0,19834	0,020
	2751 TL ve üstü	-0,94581	0,18520	0,000
1251-1750 TL	750-1250 TL	0,35476	0,17685	0,266
	1751-2250 TL	-0,17699	0,16979	0,835
	2251-2750 TL	-0,25297	0,17961	0,623
	2751 TL ve üstü	-0,59106	0,16498	0,004
1751-2250 TL	750-1250 TL	0,53175	0,18949	0,043
	1251-1750 TL	0,17699	0,16979	0,835
	2251-2750 TL	-0,07598	0,19207	0,995
	2751 TL ve üstü	-0,41406	0,17847	0,142
2251-2750 TL	750-1250 TL	0,60773	0,19834	0,020
	1251-1750 TL	0,25297	0,17961	0,623
	1751-2250 TL	0,07598	0,19207	0,995
	2751 TL ve üstü	-0,33809	0,18784	0,376
2751 TL ve Üstü	750-1250 TL	0,94581	0,18520	0,000
	1251-1750 TL	0,59106	0,16498	0,004
	1751-2250 TL	0,41406	0,17847	0,142
	2251-2750 TL	0,33809	0,18784	0,376

Tablo 30'a göre, iş stresi düzeyleri açısından 2751 TL ve üstü ücret alan çalışanlar ile 750-1250 TL ücret alan çalışanlar ( $p=0,000<0,01$ ), ve 1251-1750 TL ücret alan çalışanlar ( $p=0,004<0,01$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Analiz sonuçları, geliri 2751 TL ve üstü olan çalışanların iş stresi düzeyi, geliri 750-1250 TL olan çalışanların geliri iş stresi düzeyinden anlamlı derecede ve 0,94 puan ve geliri 1251-1750 TL olan çalışanların iş stresi düzeyinden anlamlı ve 0,59 puan yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 30 incelendiğinde, iş stresi açısından geliri 2251-2750 TL olan çalışanlar ile geliri 750-1250 TL olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p=0,020<0,05$ ). Buna göre geliri 2251-2750 TL olan çalışanların iş stresi düzeyi, geliri 750-1250 TL olan çalışanların geliri iş stresi düzeyinden anlamlı derecede ve 0,60 puan yüksek olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde geliri 1751-2250 TL olan çalışanlar ile geliri 750-1250 TL olan çalışanların iş stresi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p=0,043<0,05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında, geliri 1751-2250 TL olan çalışanların iş stresi düzeyi, geliri 750-1250 TL olan çalışanların geliri iş stresi düzeyinden anlamlı derecede ve 0,53 puan yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, gelir düzeyi değişkenine göre iş stresi düzeyi farklılık gösterdiği şeklindeki H5p hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların gelir düzeyi arttıkça daha fazla stres yaşadığını göstermektedir.

Çalışanlarının gelir düzeyine göre tükenmişlik düzeyinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 29'da gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, tükenmişlik açısından çalışanların gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F=8,970$ ;  $p=0,000$ ).

Buna göre, 750-1250 TL ücret alan grubun tükenmişlik düzeyi (Ort.=2,7787); 1251-1750 TL ücret alan grubun tükenmişlik düzeyinden (Ort.=2,4006), 1751-2250 TL ücret alan grubun tükenmişlik düzeyinden (Ort.=2,4275), 2251-2750 TL ücret alan grubun tükenmişlik düzeyinden (Ort.=2,2871) ve 2751 TL ve üstü ücret alan grubun tükenmişlik düzeyinden (Ort.=2,1016) yüksektir.

Bu anlam farklılığının tam olarak hangi gruptan kaynaklandığını ve önem derecesini test etmek amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Bu teste ilişkin sonuçlar Tablo 31’de sunulmuştur. Tablo 31’e göre; 2751 TL ve üzeri geliri olan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile geliri 750-1250 TL olan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri, geliri 1251-1750 TL olan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve geliri 1751-2250 TL olan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır. ( $p=0,000 \leq 0,01$ ), ( $p=0,033 < 0,05$ ), ( $p=0,031 < 0,05$ ).

**Tablo 31: Gelir Düzeyine Göre Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

Gelir Düzeyi		Ortalama Farkı	Standart Hata	P
750-1250 TL	1251-1750 TL	0,37811	0,11045	0,006
	1751-2250 TL	0,35122	0,11835	0,027
	2251-2750 TL	0,49162	0,12388	0,001
	2751 ve üstü TL	0,67714	0,11567	0,000
1251-1750 TL	750-1250 TL	-0,37811	0,11045	0,006
	1751-2250 TL	-0,02689	0,10604	0,999
	2251-2750 TL	0,11350	0,11218	0,850
	2751 TL ve üstü	0,29903	0,10304	0,033
1751-2250 TL	750-1250 TL	-0,35122	0,11835	0,027
	1251-1750 TL	0,02689	0,10604	0,999
	2251-2750 TL	0,14039	0,11996	0,768
	2751 TL ve üstü	0,32592	0,11147	0,031
2251-2750 TL	750-1250 TL	-0,49162	0,12388	0,001
	1251-1750 TL	-0,11350	0,11218	0,850
	1751-2250 TL	-0,14039	0,11996	0,768
	2751 TL ve üstü	0,18552	0,11732	0,511
2751 TL ve Üstü	750-1250 TL	-0,67714	0,11567	0,000
	1251-1750 TL	-0,29903	0,10304	0,033
	1751-2250 TL	-0,32592	0,11147	0,031
	2251-2750 TL	-0,18552	0,11732	0,511

Analiz sonuçlarına bakıldığında, 2751 TL ve üzeri geliri olan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi, 750-1250 TL geliri olan banka çalışanlarının ortalamasından anlamlı derecede ve 0,67 puan daha düşük olduğu görülmektedir

( $p=0,000<0,01$ ). Aynı şekilde 2751 TL ve üzeri geliri olan çalışanların tükenmişlik düzeyi 1251-1750 TL geliri olan çalışanların ortalamasından anlamlı derecede ve 0,29 puan daha düşük olduğu görülmektedir ( $p=0,033<0,05$ ). Yine benzer şekilde 2751 TL ve üzeri geliri olan çalışanların tükenmişlik düzeyi 1751-2250 TL geliri olan çalışanların ortalamasından anlamlı derecede ve 0,32 puan daha düşük olduğu görülmektedir ( $p=0,031<0,05$ ). Tablo 31’de sunulan analiz sonuçlarına göre, tükenmişlik açısından 2251-2750 TL ücret alan çalışanlar ile 750-1250 TL ücret alan çalışanlar arasında farklılık bulunmaktadır ( $p=0,001<0,05$ ). Buna göre, 2251-2750 TL geliri olan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi, 750-1250 TL geliri olan banka çalışanlarının ortalamasından anlamlı derecede ve 0,49 puan daha düşüktür. Öte yandan tükenmişlik açısından 1751-2250 TL ücret alan çalışanlar ile 750-1250 TL ücret alan çalışanlar arasında farklılık bulunmaktadır ( $p=0,027<0,05$ ). Buna göre; 1751-2250 TL geliri olan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi, 750-1250 TL geliri olan banka çalışanlarının ortalamasından 0,35 puan daha düşüktür. Yine benzer şekilde tükenmişlik 1251-1750 TL ücret alan çalışanlar ile 750-1250 TL ücret alan çalışanlar arasında farklılık bulunmaktadır ( $p=0,006<0,05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında, geliri 1251-1750 TL olan çalışanların tükenmişlik düzeyi 750-1250 TL geliri olan çalışanların ortalamasından anlamlı derecede ve 0,37 puan daha düşüktür.

Araştırma sonuçları banka çalışanlarının gelir düzeyi düştükçe tükenmişlik düzeylerinin arttığını göstermektedir. Buna göre gelir düzeyi değişkenine göre tükenmişlik düzeyi farklılık gösterir şeklinde ifade edilen H5r hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29’da sunulan ve çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyinin gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde, işten ayrılma niyeti düzeyinin gelir durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konmuştur ( $p=0,090>0,05$ ). Buna göre, gelir düzeyi değişkenine göre işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık gösterir şeklindeki H5s hipotezi reddedilmiştir.

İşsizlik oranlarının bu kadar yüksek olduğu bu zamanlarda, işlerinden memnun ve tatmin olmayan ve düşük geliri olan çalışanların tükenmiş olsalar bile işlerinden ayrılmayı düşünmedikler söylenebilir.



#### 4.2.11.4. Hizmet Yılına Göre ANOVA Analizi

Çalışanların iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin hizmet yılı değişkenine göre farklılaşma düzeyini test etmek üzere yapılan ANOVA analizine yönelik sonuçlar Tablo 32’de gösterilmektedir.

**Tablo 32: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Çalışanların İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları**

Değişken	Hizmet Yılı	N	Ort.	SS		Kare. Top.	Df	Kare. Ort.	F	P
İş Stresi	5 yıl altı	115	4,2610	0,96669	Gruplar arası Grup içi Toplam	9,835 200,544 210,379	3 240 243	3,278 0,836	3,923	0,009**
	6-10 yıl	59	4,4280	0,97646						
	11-15 yıl	43	4,7793	0,77445						
	16 yıl ve üstü	27	4,6505	0,72112						
Tükenmişlik	5 yıl altı	115	2,5167	0,54401	Gruplar arası Grup içi Toplam	5,104 79,209 84,313	3 240 243	1,701 0,330	5,155	0,002**
	6-10 yıl	59	2,3624	0,64272						
	11-15 yıl	43	2,2688	0,47967						
	16 yıl ve üstü	27	2,0807	0,67506						
İşten Ayrılma Niyeti	5 yıl altı	115	2,5681	1,18385	Gruplar arası Grup içi Toplam	9,520 321,837 331,357	3 240 243	3,173 1,341	2,366	0,072
	6-10 yıl	59	2,4576	1,19048						
	11-15 yıl	43	2,0465	1,04294						
	16 yıl ve üstü	27	2,2346	1,14658						

\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların hizmet yılına göre iş stresi puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 32’de gösterilmiştir. Buna göre hizmet yılına göre iş stresi düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (F=3,923; p=0,000). Tablo 32 incelendiğinde; iş stresi açısından 11-15 yıl hizmet süresi bulunan grubun iş stresi düzeyi (Ort. =4,7793); 16 yıl ve üstü hizmet süresi bulunan grubun (Ort. =4,6505), 6-10 yıl hizmet süresi bulunan grubun (Ort. =4,4280) ve 5 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grubun (Ort. =4,2610) iş stresi düzeyinden yüksektir. Bu anlamda farklılığının tam olarak hangi gruptan kaynaklandığını ve önem derecesini belirlemek amacıyla Tukey HSD testi kullanılmıştır. Bu teste ilişkin sonuçlar Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33’e göre 11-15 yıl hizmet süresi bulunan grup ile 5 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grup arasında farklılık vardır (p=0.009 ≤ 0.01). Analiz sonuçlarına bakıldığında 11-15 yıl hizmet süresi bulunan grubun iş stresi düzeyi, 5 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,51 puan daha

yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, iş stresi düzeyinin hizmet yılına göre farklılık gösterdiğini varsayan H5t hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçları çalışanların çalışma süreleri arttıkça stres düzeylerinin de arttığını göstermektedir. İşe yeni başlayan çalışanların örgütün değerlerini, iklimini ve hiyerarşik yapıyı yeterince anlayamamaları, stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Öte yandan işe yeni başlayan çalışanların kendilerini ispat etme ve ilerleme çabaları da onları daha fazla strese girmelerine neden olmaktadır.

**Tablo 33: Hizmet Yılına Göre Çalışanların İş Stresi Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>P</b>
5 Yıl ve Altı	6-10 yıl	-0,16691	0,14639	0,665
	11-15 yıl	-0,51830	0,16340	0,009
	16 yıl ve üstü	-0,38945	0,19548	0,194
6- 10 Yıl	5 yıl ve altı	0,16691	0,14639	0,665
	11-15 yıl	-0,35139	0,18329	0,224
	16 yıl ve üstü	-0,22254	0,21239	0,721
11- 15 Yıl	5 yıl ve altı	0,51830	0,16340	0,009
	6-10 yıl	0,35139	0,18329	0,224
	16 yıl ve üstü	0,12885	0,22446	0,940
16 Yıl ve Üstü	5 yıl ve altı	0,38945	0,19548	0,194
	6-10 yıl	0,22254	0,21239	0,721
	11-15 yıl	-0,12885	0,22446	0,940

Çalışanların hizmet yılına göre tükenmişlik puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 32’de gösterilmiştir. Çalışma süresine göre tükenmişlik düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ( $F=3,923$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre, 5 yıl ve altında çalışan grubun tükenmişlik düzeyi (Ort.=2,5167), 6-10 yıl çalışan grubun tükenmişlik düzeyinden (Ort.=2,3624), 11-15 yıl arasında çalışan grubun tükenmişlik düzeyinden (Ort.=2,2688), 16 yıl ve üstünde hizmette bulunan grubun tükenmişlik düzeyinden (Ort.=2,0807) daha yüksektir. Bu anlamda farklılığının tam olarak hangi gruptan kaynaklandığını ve önem derecesini belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış ve teste ilişkin sonuçlar Tablo 34’te sunulmuştur.

Tablo 34'e göre 16 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grup ile 5 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grup arasında farklılık vardır ( $p=0.003<0.01$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 16 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grubun tükenmişlik düzeyi, 5 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,43 puan daha düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hizmet yılı değişkenine göre tükenmişlik düzeyinin farklılık gösterdiğini varsayan H5u hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle banka çalışanlarının hizmet süreleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ve işe yeni başlayan çalışanların işlerinde daha çabuk tükendiği söylenebilir.

**Tablo 34: Hizmet Yılına Göre Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>P</b>
5 Yıl ve Altı	6-10 yıl	0,15434	0,09200	0,338
	11-15 yıl	0,24787	0,10269	0,077
	16 yıl ve üstü	0,43601	0,12286	0,003
6- 10 Yıl	5 yıl ve altı	-0,15434	0,09200	0,338
	11-15 yıl	0,09353	0,11519	0,849
	16 yıl ve üstü	0,28167	0,13348	0,153
11- 15 Yıl	5 yıl ve altı	-0,24787	0,10269	0,077
	6-10 yıl	-0,09353	0,11519	0,849
	16 yıl ve üstü	0,18815	0,14106	0,542
16 Yıl ve Üstü	5 yıl ve altı	-0,43601	0,12286	0,003
	6-10 yıl	-0,28167	0,13348	0,153
	11-15 yıl	-0,18815	0,14106	0,542

Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyinin hizmet yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 32), işten ayrılma niyeti düzeyinin hizmet yılı değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p=0,072>0,05$ ). Buna göre, işten ayrılma niyeti düzeyinin hizmet yılı değişkenine göre farklılık gösterdiğini varsayan H5v hipotezi reddedilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

### TARTIŞMA

İş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti konuları üzerine yapılmış pek çok çalışma bulunmakla birlikte, bunların büyük bir bölümünde söz konusu kavramlar tek tek ele alınmıştır. Bu çalışmada iş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişki; iş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri; iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve tükenmişliğin aracılık rolü incelenmiştir. Ayrıca, farklı araştırmacıların gerçekleştirdikleri araştırmaların bulguları da dikkate alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada, özel sektör yöneticileri ve insan kaynakları uzmanlarının, çalışanların iş stresi ve tükenmişlik sorunlarını gidermelerine yönelik uygulama ve politikaları geliştirmelerini kolaylaştırmak için konu üzerinde sağlıklı analizler yapılması ve çözüm önerileri geliştirilmesi de amaçlanmıştır. Örgüt kültürlerinin farklılıklarının sektörden sektöre, kurumdan kuruma farklılaşabileceği göz önünde bulundurularak, daha sağlıklı değerlendirmeler yapmak amacıyla sadece bir banka üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın kapsamı, bankacılık sektöründe yer alan ve Hatay ilinde de faaliyet gösteren özel bir bankanın 16 şubesinde görev yapan ve güvenlik görevlileri dışında kalan müdür, müdür yardımcısı, operasyon yetkilileri, yönetmen, yönetmen yardımcıları ve gişe memurları kadrolarında çalışanlar olarak belirlenmiştir. Araştırmada çalışanların 244'üne ulaşılmıştır. Çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmış ve değerlendirmeye alınan toplam 244 anket, SPSS programında analize tabi tutularak yorumlanmaya hazır hale getirilmiştir.

\* İş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinde yer alan soruların öngörülen boyutlara uygunluğu faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

İş stresi ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde iş yükü alt boyutunda yer alan 3. 4. ve 5. sorular ile beceri kullanımı alt boyutunda yer alan 4. soru ve sosyal destek alt boyutunda yer alan 1. soru düşük faktör yüklerine sahip olmaları nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Demiral ve diğerleri (2007) yaptıkları çalışmada, iş stresi ölçeğini kullanmış ve iş stresi ölçeğindeki 4., 5. ve 9. sorularla ilgili benzer

uyumsuzluklara rastlamışlardır. Yıldırım (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise yine benzer şekilde 4., 5. ve 9. sorularla ilgili uyumsuzluklara rastlanmıştır. Bu çalışmadaki sonuçlar, diğer çalışmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada iş yükü alt boyutundaki 3. soru ile sosyal destek alt boyutundaki 1. soru da uyumsuzluk göstermiştir. Bu durum sektörlerin ya da çalışma ortamlarının farklılık göstermeleri gibi nedenlerden kaynaklanmış olabilir.

\* Faktör analizinden sonra, 12 soruluk iş stresi ölçeğinin güvenilirliği de değerlendirilmiştir. Cronbach alfa ile değerlendirilen ölçeğin alfa katsayısı 0,822 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte iş stresi ölçeğinin alt boyutları için yapılan iç tutarlılık testi sonucunda alfa değeri iş yükü için 0,839, beceri kullanımı için 0,714, karar verme için 0,806 ve sosyal destek için 0,852 olarak bulunmuş ve bu değerlerin güvenilir düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Nunnally'nin (1978) belirlediği en yüksek güven aralığına (0,70) oldukça yakın olması nedeniyle iş stresi ölçeğinin oldukça iyi bir güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Theroll ve diğerleri (1988) tarafından yapılan çalışmada, alfa katsayısını iş yükü için 0,72, kontrol için 0,63 ve sosyal destek için 0,86 olarak tespit etmişlerdir. Demiral ve diğerleri (2007) yapmış oldukları araştırmada, iş stresi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi yapmış ve Cronbach's alfa değerini, iş yükü için 0,68, karar verme için 0,78 ve sosyal destek için 0,77 olarak kabul edilebilir düzeylerde saptamışlardır. Ancak beceri kullanımı için alfa değerini 0,48 olarak bulmuşlardır. Yıldırım (2010) ise çalışmasında iş stresi ölçeğinin güvenilirlik katsayılarını iş yükü için 0,78, karar verme için 0,79 ve sosyal destek için 0,81 olarak belirlemiştir. Ancak alfa değerini beceri kullanımı için 0,60 olarak hesaplamış ve diğer alt boyutlara göre daha düşük düzeyde bulmuştur.

Bu çalışmada, tükenmişlik ölçeğine ilişkin olarak faktör analizi yapılmış ve ölçeğin faktör yapısının güçlü olduğu tespit edilmiştir. 22 maddelik tükenmişlik ölçeğinin orijinalinde olduğu gibi 3 boyutlu bir ölçek yapısı ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin olarak yapılan güvenilirlik analizi sonrasında ise alfa değeri 0,906 olarak bulunmuştur. Aynı şekilde tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarına da iç tutarlılık testi uygulanmış ve bunun sonucunda elde edilen alfa değerleri

duygusal tükenmişlik için 0,921, duyarsızlaşma için 0,844 ve kişisel başarısızlık için 0,840 olarak bulunmuştur.

Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmış olan çalışmada, ölçeğin Cronbach's alfa katsayıları hesaplanmış ve duygusal tükenmişlik için 0,88, duyarsızlaşma için 0,72 ve kişisel başarısızlık için 0,83 olarak bulunmuştur. Abu-Hilal ve Salameh (1992), Maslach tükenmişlik ölçeğinin batılı olmayan bir yerleşim merkezinde geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesini Ürdünlü 233 öğretmen üzerinde uyarlayarak incelediği çalışmasında, Maslach tükenmişlik ölçeğinin kabul edilebilir geçerliliğinin olduğu ve batılı olmayan ülkelerde de kullanabileceğini önermişlerdir.

Ölçeğin ülkemize uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Ergin (1995) tarafından yapılmış ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirliği iki yöntemle incelenmiştir. Bunlardan birincisi, ölçeğin iç tutarlılığının toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan gruptan elde edilen verilerle hesaplanmasıdır. Cronbach Alfa katsayıları duygusal tükenmişlik için 0,83, duyarsızlaşma için 0,71 ve kişisel başarısızlık için 0,72 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği test-tekrar test yöntemiyle de incelenmiştir. Bunun için ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 kişiye ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test tekrar test güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla 0,83, 0,72 ve 0,67'dir. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin yapı geçerliği, faktör yapısının incelenmesi yoluyla ele alınmıştır. Faktör analizi, önce 5 faktör ortaya koymuş ve bunların orijinal formda olduğu gibi 3 faktörde yığıldığı görülmüştür.

Budak ve Sürgevil (2005) tarafından akademisyenler üzerine yapılan çalışmada, Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmış ve bu ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda duygusal tükenmişlik için alfa değeri 0,81, duyarsızlaşma için 0,69 ve kişisel başarısızlık için 0,76 olarak bulunmuştur. Sürgevil ve diğerleri (2007) tarafından belediye çalışanları üzerine yapılan çalışmada ise, tükenmişlik ölçeğine ilişkin iç tutarlılık katsayıları duygusal tükenmişlik için 0,74, duyarsızlaşma için 0,58 ve kişisel başarısızlık için 0,64 olarak bulunmuştur. Diğer çalışmalarla birlikte bu araştırma sonuçları incelendiğinde

tükenmişlik alt boyutları için bulunan güvenilirlik katsayılarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin faktör yapısının güçlü olduğu ortaya konmuştur. 3 soruluk işten ayrılma niyeti ölçeğinin orijinalinde olduğu gibi tek bir boyut atında toplandığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik olarak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin alfa değeri 0,920 olarak bulunmuştur. Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilmiş ölçeğin alfa değeri 0,85 olarak saptanmıştır. Mimaroglu (2008) ise işten ayrılma niyeti ölçeği için Cronbach alfa değerinin 0,67 olduğunu belirtmiştir. Gül ve diğerleri (2008) ise çalışmalarında, işten ayrılma niyetine ilişkin olarak yaptıkları güvenilirlik analizi sonucunda alfa değerini 0,7280 olarak bulmuştur. Yürür ve Ünlü (2011) de çalışmalarında işten ayrılma niyetinin Cronbach alfa katsayısını 0,90 olarak bulmuşlardır. Sonuç olarak araştırmada kullanılan üç ölçeğin de güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir değer olan %70'in üzerinde olması, ölçeklerin oldukça güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

\* Bu çalışmada, banka çalışanlarının iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları tanımlayıcı istatistiksel tekniklerle değerlendirilmiştir.

Banka çalışanlarının iş stresi ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Buna göre iş yükü puan ortalaması 4,4693, beceri kullanımı puan ortalaması 4,1598, karar verme puan ortalaması 3,3320 ve sosyal destek puan ortalaması 3,9033 olarak bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde, alt boyutların puan ortalamalarının iş yükü ve beceri kullanımı için 4'ten yüksek; karar verme ve sosyal destek için ise 3'ten yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte banka çalışanlarının genel olarak iş stresi toplamının puan ortalamasına bakıldığında bu değerlerin 4,4358 olduğu ve 4'ten yüksek olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle, araştırma sonucunda, çalışanların iş streslerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırım (2010) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada, akademisyenlerin iş stresi puan ortalamalarının 4'ten yüksek ve iş stresi düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çınar (2010) da yaptığı araştırmada, araştırmaya katılanların iş stresi düzeyinin tehlikeli boyutta olduğunu ortaya koymuştur. Ancak Gezer (2008) çalışmasında, akademisyenlerin orta düzeyde stres yaşadığını ortaya koymuştur.

Yücel (2010) de çalışmasında, çalışanların strese ilişkin algılamalarını genel olarak orta düzeyde olduğunu belirlemiştir. Banka çalışanlarının buldukları konum gereği daha fazla çevresel, fiziksel ve ekonomik etkiye maruz kaldıkları ve yaşamış oldukları olaylarında bu doğrultuda daha yoğun ve fazla olduğu ve bu nedenle fazla stres yaşadığı düşünülmektedir.

Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarının puan ortalamaları ise duygusal tükenmişlik için 2,8256, duyarsızlaşma için 2,1221 ve kişisel başarısızlık için 2,2147 olarak hesaplanmış ve puan ortalamalarının 3'ün altında olduğu tespit edilmiştir. Yani banka çalışanları düşük düzeyde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Buna karşın kişisel başarısızlıkları da düşük çıkmıştır. Yani çalışanların kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Banka çalışanlarının genel olarak tükenmişlik toplamının puan ortalamalarına bakıldığında bu değer 2,3875 ve 3'ten düşük olduğu görülmüştür.

Tükenmişlikle ilgili yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde, bu araştırmanın sonuçlarının literatürle tutarlı olduğu görülmüştür. Örneğin, Meydan (2011), banka çalışanlarının düşük düzeyde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşadığını buna karşın yüksek düzeyde kişisel başarı yaşadıklarını ortaya koymuştur. Budak ve Sürgevil (2005), Gezer (2008) ve Özdemir vd. (2003) de akademisyenlerde, Tolay-Sabucuoğlu (2008) öğretmenlerde; Üngören vd. (2010) özel sektörde çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmalarda, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu sonucunu bulmuşlardır. Oruç (2007) da çalışmasında öğretmenlerin düşük tükenmişlik yaşadığına ilişkin sonuçlar ortaya koymuştur. Yıldırım (2010) çalışmasında akademisyenlerin düşük düzeyde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşadıklarını buna karşın yüksek düzeyde kişisel başarısızlık yaşadığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada banka çalışanları kişisel açıdan kendileri başarılı bulmuşlardır. Çalışanların kendilerini başarılı ve yeterli bulmalarının nedeni bankacılık sektöründeki yoğun rekabet olabilir. Rekabet ortamında bulunan çalışanlar sürekli olarak gelişme ve değişimlere ayak uydurmak zorunda olduklarından kendilerini yeterli bulmakta olabilirler.

Araştırmada, banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti ölçeğinden aldıkları puan ortalaması 2,4126 olarak hesaplanmış olup, bu değer 3'ün altında olduğu



tespit edilmiştir. Dolayısıyla, banka çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir.

Bu bulgular, bütün olarak ve literatürde yapılan diğer çalışmalarla birlikte değerlendirildiğinde, banka çalışanların iş stresi düzeylerinin ortalamanın üstünde ve yüksek olmasına rağmen, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Çalışanlar stres düzeylerinin yüksek olmasına karşılık düşük seviyede tükenmişlik yaşamakta ve işten ayrılmayı düşünmemektedirler. Bu durum çalışanların yaşadığı stresin uzun süreli olmadığını ve kronikleşmediği göstermektedir. Yüksek strese karşın çalışanların işten ayrılmayı düşünmemelerinin nedeni işsizlik oranının artması ve çalışanların iş bulmada karşılaştığı güçlükler olabilir. Çalışanların genel olarak tükenmişlik düzeylerinin olumlu ve iyi düzeyde olduğu, yüksek iş stresi yaşamalarına karşın tükenmişlik yaşamaya başlamadıkları söylenebilir. Bu durum banka çalışanların örgüt içinde yaşadıkları stresten çok fazla etkilenmediklerini, çalışanların kendilerini fiziksel ve duygusal açıdan iyi hissettiğini, kendilerini yeterli ve başarılı bulduklarını göstermektedir. Yıldırım da (2010) yaptığı doktora çalışmasında, akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin yüksek ancak tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç bu araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

\* İş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları, iş stresi, tükenmişlik alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir.

İş yükü ile beceri kullanımı ve sosyal destek arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş yükü ve kişisel başarısızlık arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Ancak iş yükü ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Banka çalışanlarının iş yüklerinin artması kişisel başarısızlıklarına neden olmaktadır. Çalışanlar örgüt içinde yüksek iş yüküne sahiptirler. Çalışanların ağır iş yükünden kurtulabilmeleri için onlara karar verme ve beceri kullanımları konusunda özerklik tanımak gerektiği söylenebilir. Yıldırım (2010) yaptığı çalışmada, iş yükünün duygusal tükenmişliği ve kişisel başarısızlığı arttırdığını ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmada iş yükü ile kişisel başarısızlık arasında ilişki bulunurken, iş yükü ile duygusal tükenmişlik

arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç kısmen de olsa bu araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Beceri kullanımı ile karar verme ve sosyal destek arasında pozitif bir ilişki ortaya konmuş ancak beceri kullanımı ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte beceri kullanımı ile duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonuçları gösteriyor ki çalışanların örgütteki beceri kullanımları arttıkça, karar verme ve sosyal destek düzeyleri artmakta bununla birlikte duyarsızlaşma düzeyleri ve kişisel başarısızlıkları azalmaktadır. Yani çalışanların beceri kullanımlarının artırılması ve özerklik tanınması durumunda karar verme sorumlulukları artmakta ve destek görmekte böylelikle çalışanlar insanlara karşı daha olumlu bakmakta ve başarıya ulaşmaktadırlar. Yıldırım da (2010) bu araştırma sonuçlarına benzer sonuçlar ortaya koymuştur.

Karar verme ile sosyal destek arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmış, karar verme ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları, banka çalışanlarının karar katılma ve karar verme düzeylerinin artması durumunda sosyal desteklerinin de arttığını, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Yıldırım (2010) çalışmasında akademisyenlerin karar verme düzeylerinin azalması durumunda duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık düzeyinin arttığını ortaya koymuştur. Bu sonuç araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları, sosyal destek ile tükenmişliğin tüm alt boyutları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Banka çalışanlarına verilecek desteğin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyini azaltacak, kişisel başarı düzeylerini de arttıracaktır. Bu durum tükenmişliğin yaşanmasını önleyecek ve çalışanlar daha az tükenmişliğe maruz kalacaklardır.

Genel olarak iş stresi toplamı ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; iş stresi toplamı ile duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık ve tükenmişlik toplamı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuş ancak iş stresi ile

duyarsızlaşma arasında ilişki bulunamamıştır. Yani iş stresi arttıkça tükenmişlik de artmaktadır. Literatürde yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde bu araştırma bulgularıyla örtüşen çalışmalara rastlanmıştır. Örneğin Armutçuk ve diğerleri (2011) çalışmalarında, iş stresi arttıkça duygusal tükenmişliğin ve kişisel başarısızlığın arttığını bulgulamışlardır. Bununla birlikte iş stresi ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Gezer (2008) ise çalışmasında akademisyenlerin stres düzeyleri ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sonuç olarak iş stresi artışının tükenmişlik yönünden olumsuz bir olduğu söylenebilir.

İş stresi ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile olan ilişkileri incelendiğinde, beklenenin aksine iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Beceri kullanımı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine karar verme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sosyal destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakıldığında, duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bununla birlikte duyarsızlaşma ile kişisel başarısızlık ve işten ayrılma niyeti arasında yine pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra kişisel başarısızlık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu çalışmada her üç boyutun da işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya konulmuştur. Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmıştır. Buna göre, Yıldırım ve İçerli (2010) duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yürür ve Keser (2011), Onay ve Kılıcı (2011) çalışmalarında duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Sağlam Arı ve diğerleri de (2010) yaptıkları çalışmada öncelikle tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemiş, her üç boyutun da işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya koymuşlardır. Jackson ve Maslach (1981) tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İlgili yazınla tutarlı olarak tükenmişlik düzeyi yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı

tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçları literatür bulguları ile örtüşmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, çalışanların yaşadıkları tükenmişliğin işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olacağı söylenebilir.

\* Yapılan çoklu ve basit regresyon analizi sonuçları, iş yükünün tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığını göstermektedir. İş yükünün tükenmişlik üzerinde pozitif bir etkisinin bulunması beklenmekle birlikte bu çalışmada elde edilen sonuç beklenen aksine bir bulgudur. Beceri kullanımı, karar verme ve sosyal desteğin tükenmişlik üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca dayanarak çalışanların beceri kullanımlarının arttırılması ile tükenmişliğin azalacağı sonucuna varılabilir. Örgüt içinde tükenmişliği azaltmak için çalışanlara beceri kullanım düzeylerini arttıracak işlerin ve bu konuda gerekli eğitim ve bilgilerin verilmesi gerekmektedir. Banka çalışanlarının kendilerini ilgilendiren işlerle ilgili kararlarda bağımsız hareket etmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca, örgüt içinde destek anlayışı ile örgüt ikliminin oluşturulması ve desteğin arttırılması tükenmişliğin etkilerini azaltacaktır.

İş stresi alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yönelik sonuçlar, iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Beceri kullanımının işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Beceri kullanımının işten ayrılma niyetini azaltması beklenen bir durumken araştırma sonuçları beklenenin aksine bir sonuç ortaya koymuştur. Öte yandan karar verme ve sosyal desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Banka çalışanları yoğun bir iş yükü altında tükenmişlik yaşamakta olabilirler. Bu durumda, tükenmişlik yaşayan bir banka çalışanı duygusal ve fiziksel yorgunluğun yanında bitkinlik de hissedebilir, olumsuz alışkanlıklara yönelebilir, performansı düşebilir, müşterilere yetersiz ilgi gösterebilir, kayıtsız davranabilir, kendini yetersiz hissedebilir ve kişiler arası ilişkilerde güçlükler yaşayabilir. Bu durum da çalışanı işten ayrılmaya kadar itebilir.

Araştırma sonuçları, iş ortamındaki karar verme ve sosyal destek artışının işten ayrılma niyetini azalttığını da ortaya koymuştur. Turunç ve diğerleri (2010) akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada, işten ayrılma niyetine iş stresinin etki ettiğini ve bu ilişki katsayısının pozitif olduğunu bulgulamışlardır. İş stresinin çok

yaşandığı örgütlerde işten ayrılmaya olan niyet artmaktadır. Ayrıca, genel olarak tükenmişlik toplamının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve güçlü bir etkisinin bulunduğu da bu çalışmada ortaya konmuştur.

\* Birçok araştırmacı tükenmişlik değişkenini, öncülleri ve sonuçları arasında bir aracı değişken olarak ele almaktadır. Bu araştırmalar tükenmişliğin lider üye etkileşimi ve çeşitli demografik değişkenler ile olan ilişkide (Bolat, 2011), izlenim taktikleri ile demografik değişkenler ilişkisinde (Meydan, 2011), işe bağlı gerginlik ile iş tatmini (Yürür ve Keser, 2011) arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye tükenmişliğin aracılık edip etmediğini belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tükenmişliğin iş yükü ile karar verme ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracı değişken olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte tükenmişlik sosyal destek ve işten ayrılma niyeti arasında ise tam aracı değişkendir. Beceri kullanımı ise işten ayrıma niyetine herhangi bir şekilde etkide bulunmamaktadır.

\* Bu çalışmada, banka çalışanlarının iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak iki grup ve gruplar arası karşılaştırmalar (T testi ve ANOVA analizi) yapılmıştır.

Çalışanların iş stresi düzeyi, cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Zaten cinsiyet konusundaki araştırmalarda çoğu zaman tutarlı sonuçlar ortaya koyulmamıştır. Bazı araştırmalar kadınlarda, bazı araştırmalar erkeklerde stresin daha yoğun yaşandığını ortaya koyarken, cinsiyetle stres arasında ilişkinin olmadığını ifade eden araştırmalar bulunmaktadır. Maslach ve diğerlerine göre de (2001, 397-422), tükenmişlikte cinsiyet değişkeni için kesin ifadelerde bulunmak çok zordur. Bazı araştırmalarda kadınların stres düzeyleri daha yüksek bulunurken, bazılarında erkekler strese daha yatkın olurken bazı çalışmalarda ise stres düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Örneğin; Özmutaf (2006) ve Erdoğan vd. (2009) yaptıkları çalışmada, çalışanların erkek veya kadın olması ile stres arasında anlamlı bir fark olmadığını, stresin cinsiyet üzerinde aynı etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Örucü ve Demir (1999) de, banka

çalışanları üzerinde bir araştırma yapmış ve cinsiyet değişkenine göre stres düzeyinin farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Yine benzer şekilde, Sarıtaş (2010) ve Yıldırım da (2010) akademisyenlerin cinsiyetinin, stres düzeyi üzerinde etkili olmadığını saptamıştır. Ancak Türk ve Çakır (2006) banka çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, stres düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Polat (2006) ise banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, cinsiyetin stres düzeyi açısından farklılık gösterdiğini, kadınların daha çok stres yaşadığını ortaya koymuştur. Yücel (2010) de cinsiyetin stres algısı üzerinde etkili olduğunu bulgulamıştır.

Bu çalışmada stres düzeyleri üzerinde cinsiyet faktörünün etkili olmaması, örgüt içerisindeki faktörlerin kadın ve erkek çalışanları eşit ölçüde etkilediğinin göstergesi olabilir. Bu durumu, ülkemizde yaşanan rekabet, çalışanların benzer çalışma ortamı, benzer stres ortamında bulunmaları ve özel hayattaki rollerinin benzerliği ile açıklamak mümkündür. Yapılan bazı çalışmalarda stres düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermesi çalışmaların farklı kurum kültürüne ve çalışma şartlarına sahip örgütlerde yapılmasından kaynaklanmış olabilir.

Yapılan analizde, çalışanların tükenmişlik düzeyinin cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Literatürde tükenmişlikle ilgili sonuçlara bakıldığında kadınların ya da erkeklerin daha fazla tükendiklerine dair herhangi bir sonuç alınamamıştır. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde bu araştırma bulgularının literatürle tutarlı olduğu görülmüştür. Naktiyok ve Karabey (2005), Cemaloğlu ve Erdemoğlu-Şahin (2007), Ardiç ve Polatçı (2008), Oruç (2007) çalışmalarında, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte Gezer (2008), Toker (2011) ve Ertürk ve Keçecioğlu (2012) da akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmalarda cinsiyet farkının tükenmişlik üzerinde etkili olmadığını tespit etmiştir. Örneğin Sat (2011) banka çalışanları, Oruç (2007) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeninin tükenmişlik üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum bu araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Ancak literatürdeki bazı çalışmalar, kadın ve erkek tükenmişlik düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir. Örneğin Ok (2004) ve Menteşe (2007) banka çalışanlarının, Otacioğlu (2008) öğretmenlerin cinsiyetlerinin tükenmişlik ile ilgili önemli bir

değişken olduğunu ortaya koymuştur. Budak ve Sürgevil (2005) ise kadın akademisyenlerin duygusal tükenmişlik açısından erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların aksine, Yıldırım (2010) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur. Günümüzde kadınların sosyal hayatın yanı sıra iş hayatında da etkin olarak rol alması, erkekler kadar sorumluluk alması erkek ile kadını eşit duruma getirmiştir. Dolayısıyla sosyal hayattaki ve aile hayatındaki baskı ve zorluklar hem kadını hem de erkeği benzer oranda tükenmişliğe itmiş olabilir.

Cinsiyet açısından, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak Şahin (2011) çalışmasında cinsiyetin işten ayrılma niyeti düzeyini etkilediğini, kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma eğiliminde olduğunu tespit etmiştir. Benzer çalışma koşulları altında olan banka çalışanlarının benzer işlere karşı hem kadınlar hem de erkeklerin vereceği tepkiler benzerdir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetine karşı hem kadın hem de erkeklerinde aynı tepkiyi vereceği söylenebilir.

Medeni durum değişkeni incelendiğinde, banka çalışanlarının iş stresinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Literatürde, bu araştırma bulgularını destekleyen sonuçlar bulunmaktadır İş stresi ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar incelendiğinde, farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örneğin bu araştırma sonuçlarına benzer olarak Örucü ve Demir (1999) banka çalışanları ile ilgili yaptıkları çalışmalarında çalışanların stres düzeylerinin, evli ya da bekar olmalarına göre farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Naktiyok ve Karabey (2005) iş stresi düzeyinin akademisyenlerin medeni durumlarını etkilemediğini ortaya koymuşlardır. Özmutaf (2006) da, çalışanların iş stresi düzeylerinin medeni durum değişkenine göre herhangi bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Ancak Şanlı (2006) polisler, Yücel (2010) savunma sanayi çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmada evli çalışanların bekarlara göre daha fazla stres yaşadığını ortaya koymuştur. Yine benzer şekilde, Gök (2009) banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla stres yaşadığını ortaya koymuştur.

Yıldırım (2010) ise medeni durumun sadece karar verme alt boyutunda farklılaştığını, evli akademisyenlerin bekar akademisyenlere göre karar verme açısından daha fazla stres yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, banka çalışanlarının medeni durumlarının buldukları örgüt içerisinde olumsuz bir duruma maruz kalmalarının bir ölçütü olmadığını göstermektedir.

Medeni hal açısından, çalışanların tükenmişlik düzeyi anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu sonuç, literatür ile uyumlu bulunmuştur. Budak ve Sürgevil (2005), Gezer (2008) ve Yıldırım (2010) akademisyenlerin evli ya da bekar olmalarının tükenmişlik düzeyi açısından farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Yine benzer şekilde Oruç (2007) ve Karakuş (2008), Ertürk ve Keçecioglu (2012) araştırmalarında öğretmenlerin, medeni durum değişkenine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Oruç da (2007) medeni durum değişkeninin yani çalışanların evli ya da bekar olmalarının tükenmişlik düzeyini etkilemediğini ortaya koymuştur. Yine Sat (2011), banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada medeni durum değişkeninin tükenmişlik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Araştırma sonuçları, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Araştırma sonuçları, yönetsel görev açısından, çalışanların iş stresi düzeyinin farklılık gösterdiğini ve yönetsel göreve sahip banka çalışanlarının daha fazla stres yaşadığını ortaya koymuştur. Yönetsel görev ile iş stresi ilişkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında literatürle tutarlı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına paralel olarak Yücel (2010) çalışanların stres düzeylerinin unvan değişikliklerinin yani yönetsel görevlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Yine Yıldırım (2010) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada, yönetsel görevin iş yükü ve karar verme alt boyutları açısından farklılaştığını ve yönetsel göreve sahip akademisyenlerin iş yüklerinin fazla olduğunu ve karar verme sorumluluğu altında olduğunu ortaya koymuştur.



Araştırma bulguları, yönetsel görev değişkenine göre, çalışanların tükenmişlik düzeyinin farklılık gösterdiğini göstermektedir. Buna göre yönetsel görevi bulunan banka çalışanları daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu araştırma sonuçları ile benzer olarak, Ok (2004) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, yönetsel görev açısından tükenmişlik düzeyinin farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Gezer (2008) ise çalışmasında, akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin yönetsel görev açısından farklılaştığını ve tam tersine yönetsel görevi olan akademisyenlerin daha düşük tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur. Ancak Sat (2011) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada statünün tükenmişlik düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Yönetsel göreve sahip olan çalışanların görev bilinçleri açısından yeterli seviyede donanıma ve tecrübeye sahip olmaları sonucunda görevlerinin yüklemiş olduğu zorluklarla başa çıkabilmek için mücadele etmeleri tükenmişlik düzeylerini arttırabilmektedir. Yönetsel görevi olan çalışanların insanlarla olan etkileşimleri azdır ancak daha çok kağıt işleri ve örgütün idari işleri ile ilgilenmek durumundadır. Bu da yönetsel görevi olan banka çalışanlarının daha çok tükenmişlik yaşamalarına sebep olmuş olabilir.

Yapılan analizde yönetsel görev açısından, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık göstermemektedir. Yani araştırma sonuçlara bakıldığında, yönetsel göreve sahip olmanın ya da olmamanın işten ayrılma eğilimine daha fazla neden olduğuna dair herhangi bir sonuç alınamamıştır.

Çalışanların iş stresi düzeyi yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Yaşla ilgili yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, literatürde bazı çalışmalarda yaşın stres düzeyini etkilemediği, bazı çalışmalarda ise yaşın stres düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, Örucü ve Demir (1999) banka çalışanlarının yaşının stres düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Özmutaf (2006) çalışmasında yaşın stres düzeyini etkilemediğini ortaya koymuştur. Ancak, Türk ve Çakır (2006) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların stres düzeyinin yaş değişkeninden etkilendiğini ve işe yeni başlayan genç çalışanların daha fazla stres yaşadığını saptamışlardır. Benzer şekilde Erdoğan ve diğerleri (2009) ve Yücel (2010) çalışmalarında yaş ve stres arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Yıldırım (2010) da çalışmasında yaş gruplarının, iş stresinin sadece karar verme alt boyutu açısından farklılaştığını ve 30 yaş ve üstü grubun stres düzeyinin 20-30 yaş

aralığında bulunan gruptan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yücel (2010) çalışmasında, yaş gruplarındaki değişimin çalışanların stres algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.

Araştırmada, yaş açısından, çalışanların tükenmişlik düzeyinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu yansıtabilmek amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Tukey HSD testi sonucunda elde edilen bulgular, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre değiştiğini, 30 yaş ve altındaki banka çalışanlarının 31-40 aralığındaki ve 41 yaş ve üstündeki banka çalışanlarından daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur. Literatür incelendiğinde, yaş ve tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar farklı bulgular sunmakla birlikte, daha çok yaş düzeyinin artması ile tükenmişlik düzeyinin azaldığı yönünde olmuştur. Bunu destekleyen araştırmalardan Şanlı (2006) polislerin, Dolunay (2002), Cemaloğlu ve Erdemoğlu-Şahin (2007) ve Karakuş (2008) öğretmenlerin, Toker (2011) akademisyenlerin tükenmişlikleri konulu çalışmalarda, yaşın tükenmişlik düzeyini etkilediğini ve yaş arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığını saptamışlardır. Oruç (2007) ise yaş değişkenine göre; kişisel başarı açısından, 20-29 yaş grubunun 40 yaş ve üzeri grubuna göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır. Aslan ve Ünal (2010) da bir fabrikada çalışan işçilerin tükenmişlik düzeylerini yaş değişkenine göre incelemişler, yaşın tükenmişliği etkilediği sonucuna varmış ve yaş arttıkça tükenmişliğin azaldığını ortaya koymuşlardır. Ok (2004) ise banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, yaşın tükenmişliği etkilediğini ortaya koymuştur. Yine benzer şekilde Sat (2011) banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada yaş değişkeninin tükenmişlik düzeyine etkilediğini yaş arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığını ortaya koymuştur. Çalışanlar meslek hayatının ilk yıllarında daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Genç çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşamalarının nedeni işe başlamadan önceki beklentileri ile işe başlamalarından sonraki hayal kırıklığı ve adaptasyon sorunu olabilir. Bunu yanı sıra yaş arttıkça bireylerin geçmişten gelen deneyimlerinin etkisi ile genç çalışanlara göre daha sabırlı, olgun ve dengeli olmaları, bu özellikleri nedeniyle de tükenmişliğe karşı direnç göstermeleri daha az tükenmişlik yaşamalarının göstergesi olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, yaş değişkenine göre çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi farklılık göstermektedir. Varyans analizleri ve Tukey HSD testi sonucunda elde edilen bulgular, banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeyinin yaşa göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları 30 yaş ve altındaki banka çalışanlarının 41 yaş ve üstündeki banka çalışanlarından daha fazla işten ayrılma eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, yaş arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ortaya koymuştur. İşe yeni başlayan bireylerin örgüt iklimine kültürüne ve işin gerektirdiği yoğun tempoya ayak uydurmakta yaşadığı zorluklar işinden ayrılmasına neden olmuş olabilir. Ancak, yaş ilerledikçe birey mesleğinde olgunluğa erişmekte ve yaşamış olduğu tecrübe sayısındaki artışa paralel olarak olaylara yaklaşımındaki serinkanlılık artmakta, bunun sonucunda ise ilerleyen yaş ile doğru orantılı olarak işten ayrılma eğilimi azalmaktadır.

Yapılan analizde, eğitim durumu açısından, çalışanların iş stresi düzeyleri farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tukey HSD testi sonucunda elde edilen bulgular da, banka çalışanlarının iş stresi düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre değiştiğini, lisansüstü eğitimi olan banka çalışanlarının lisans eğitimi olan banka çalışanlarından daha fazla stres yaşadığını ortaya koymaktadır. Yani eğitim durumu ile stres arasında pozitif bir ilişki vardır ve eğitim düzeyi arttıkça çalışanların stres düzeyi artmaktadır. Literatür incelendiğinde eğitim durumu değişkeni ile ilgili yapılan araştırmalar farklı bulgular sunmakla birlikte daha çok eğitim düzeyi ile stres arasında ilişkinin olduğu sonucuna rastlanmıştır. Örneğin, Türk ve Çakır (2006) banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların stres düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlar ve eğitim düzeyi arttıkça stres düzeyinin arttığını tespit etmişlerdir. Yücel (2010) çalışanların eğitim seviyelerinin stres algısı üzerinde oldukça etkili olduğunu ve lisans eğitime sahip çalışanların lise ve ilköğretim mezunlarından daha fazla stres yaşadığını tespit etmiştir. Ayrıca Erdoğan ve diğerleri de (2009) çalışmalarında eğitim durumu ve stres arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Yıldırım (2010) ise çalışmasında, akademisyenlerin öğrenim durumunun sadece iş yükü alt boyutunda farklılaştığını ve lisansüstü eğitime sahip olanların daha fazla stres yaşadığını ortaya koymuştur. Lisansüstü eğitim gören banka çalışanlarının daha fazla sorumluluk verilmekte,

sorumluluk ise yoğun iş temposunu beraberinde getirmekte ve buna bağlı olarak daha fazla stres yaşanmasına neden olabilmektedir.

Araştırma sonuçları, eğitim durumunun tükenmişlik düzeyini etkilemediğini ortaya koymuştur. Yıldırım (2010) çalışmasında, eğitim durumunun tükenmişlik düzeyini etkilemediğini ortaya koymuştur. Yine benzer şekilde Sat da (2011) banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada eğitim durumu değişkeninin tükenmişlik düzeyini etkilemediğini ortaya koymuştur. Ancak literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde bu araştırma sonuçlarıyla benzer olmayan sonuçlara da ulaşılmıştır. Örneğin, Cemaloğlu ve Erdemoğlu-Şahin (2007) öğretmenlerin, Şahin vd. (2008) sağlık memurlarının eğitim durumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Aslan ve Ünal (2010) da işçilerin tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumuna göre değiştiğini ve lisans mezunlarının duygusal tükenmişlik düzeyinin lise ve ilköğretim mezunlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Yapılan araştırmaların sonuçlarının birbirinden farklılık göstermesi, araştırmaların farklı alanlarda yapılması, örgüt kültürlerinin farklılık göstermesi, iş işleyişlerinin ve çalışma ortamlarının farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Araştırma sonuçlara bakıldığında eğitim durumuna göre çalışanların daha fazla işten ayrılma eğiliminde olduklarına dair herhangi bir sonuç alınamamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, gelir düzeyi, çalışanların iş stresi düzeyi açısından farklılık göstermektedir. Tukey HSD testi sonucunda elde edilen bulgular, banka çalışanlarının iş stresi düzeylerinin gelir düzeyine göre değiştiğini, 2751 TL ve üstünde gelire sahip olan banka çalışanlarının 750-1250 TL ve 1251-1750 TL ücret alan banka çalışanlarından daha fazla stres yaşadığını ortaya koymaktadır. Öte yandan araştırma sonuçları 2251-2750 TL ve 1751-2250 TL gelire sahip çalışanların 750-1250 TL gelire sahip olan çalışanlardan daha fazla stres yaşadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla gelir arttıkça banka çalışanlarının iş stresi düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Yapılmış benzer araştırmalar incelendiğinde bulguların literatürle tutarlı olduğu görülmüştür. Örneğin, Gök (2009) örgütsel stres başlıklı çalışmasında

gelir düzeyine göre çalışanların stres düzeyi farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım da (2010) çalışmasında sosyal destek alt boyutunun gelir değişkenine göre farklılaştığını ve orta gelir düzeyine sahip akademisyenlerin daha fazla stres yaşadığını ortaya koymuştur. Ancak Yücel (2010) çalışmasında, çalışanların gelir düzeylerindeki değişikliklerin stres algısı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Örucü ve Demir de (1999) çalışmalarında, gelir düzeyinin stres düzeyini etkilemediği sonucuna varmışlardır. Bankacılık sektörünün emek yoğun bir sektör olduğu düşünüldüğünde, yönetici pozisyonunda olan ve diğer çalışanlardan daha fazla gelir düzeyine sahip bireylerin işlerinde çok fazla yorulduğu ve kısmen de olsa emeklerinin karşılığını alamadıkları düşünüldüğünde, stres yaşamaları kaçınılmaz olacaktır.

Gelir düzeyi değişkenine göre, çalışanların tükenmişlik düzeyi farklılık göstermektedir. Varyans analizleri ve Tukey HSD testi sonucunda elde edilen bulgular, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin gelir düzeyine göre değiştiğini ve 750-1250 TL gelire sahip olan banka çalışanlarının 1751-2250 TL, 2251-2750 TL ve 2751 TL ve üstünde ücret alan banka çalışanlarından daha fazla stres yaşadığını ortaya koymaktadır. Öte yandan araştırma sonuçları 2251-2750 TL ve 1751-2250 TL gelire sahip çalışanların 750-1250 TL gelire sahip olan çalışanlardan daha fazla stres yaşadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla gelir düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuş ve gelir arttıkça banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Konu ile ilgili olarak literatürde yapılan bazı çalışmalar bu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Örneğin, Taycan ve diğerleri (2006) çalışmalarında gelirle tükenmişlik düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki bulmuşlardır. Yıldırım (2010) ise düşük gelir düzeyine sahip akademisyenlerin sadece duygusal tükenmişlik açısından daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Sat da (2011) banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında gelir düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğunu, gelir düzeyi arttıkça tükenmişliğin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durum bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ancak literatürde yapılan bazı çalışmalar bu araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Örneğin, Oruç (2007) öğretmenlerin, Gezer (2008) akademisyenlerin gelir düzeyine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi ile gelir düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Araştırma sonuçları, gelir düzeyinin çalışanların işten ayrılma eğilimlerini değiştirmedini göstermektedir. Ülkemizde bankacılık her zaman ilk yıllarda ve daha sonraki yıllarda gösterilen emeğin karşılığının alınamayacağı ve az gelir getiren mesleklerden biri olmuştur. Çalışanlar bu durumu bilere bankacılık sektöründe çalışmaktadırlar. Bu nedenle ekonomik kazanç işten ayrılma eğilimini değiştirici bir unsur olarak çıkmamış olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, hizmet yılına göre çalışanların iş stresi düzeyi farklılık göstermektedir. Varyans analizleri ve Tukey HSD testi sonucunda elde edilen bulgular, banka çalışanlarının iş stresi düzeylerinin hizmet yılına göre değiştiğini ve 11-15 yıl arasında çalışma süresi olan banka çalışanlarının sadece 5 yıldan az bir süredir çalışan banka çalışanlarından daha fazla stres yaşadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla iş stresi ile hizmet süresi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışanların örgütteki çalışma süreleri arttıkça stres düzeyleri de artmaktadır. Hizmet yılı ve iş stresi ilişkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, bu araştırma sonuçlarına benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Türk ve Çakır'ın (2006) banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışma süresinin çalışanların iş stresi düzeyinde farklılık yarattığı, çalışma süresi arttıkça stres düzeyinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Yıldırım (2010) ise çalışmasında, hizmet süresinin iş stresinin karar verme alt boyutunda farklılaştığını ve hizmet yılı 20 yılın üstünde olan çalışanların karar verme boyutunda daha fazla stres yaşadığını belirlemiştir. Yücel de (2010) çalışanların meslekte çalışma sürelerinin stres düzeyinde farklılık gösterdiğini, stres ve çalışma süresi arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ve 15 yıl ve üstünde yıldır hizmette bulunan çalışanların daha fazla stres yaşadığını tespit etmiştir. Banka çalışanları kariyerlerinin ilerleyen yıllarında daha fazla stres yaşamaktadırlar. Uzun yıllar çalışan bireylerin emekli olacakları ve emeklilikten sonra ne yapacaklarını bilememesi stres düzeylerini arttırmakta olabilir.

Araştırma sonuçları, hizmet yılı açısından, çalışanların tükenmişlik düzeyi farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Varyans analizleri ve Tukey HSD testinden elde edilen sonuçları, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin hizmet yılı düzeyine göre değiştiğini ve 5 yıldan az bir süredir çalışan banka çalışanlarının 16 yıl ve üstünde yıldır hizmette bulunan banka çalışanlarından daha fazla tükenmişlik

yaşadığını göstermiştir. Sonuçta, hizmet yılı ile tükenmişlik düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve hizmet yılı arttıkça tükenmişliğin azaldığı görülmüştür. Yapılan pek çok çalışma, bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Ardıç ve Polatçı (2008) çalışma süresinin tükenmişlik düzeyini etkilediğini ve en yüksek tükenmişliğin 5 yıldan az bir süredir çalışanlarda olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ok (2004) çalışmasında bu araştırmayla benzer sonuçlar elde etmiş ve hizmet süresinin tükenmişlik açısından farklılık gösterdiğini ve banka çalışanlarının örgütteki çalışma süreleri arttıkça işlerinde daha başarılı oldukları ve işlerinden daha az tükendiklerini ortaya koymuştur. Oruç (2007) ise çalışmasında tükenmişliğin kişisel başarısızlık alt boyutunda 1-5 yıl görev süresine sahip öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aslan ve Ünal (2010) çalışma süresi ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Ancak, Karakuş (2008) öğretmenlerin, Gezer (2008) ve Yıldırım (2010) akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin, hizmet sürelerine göre değişmediğini bulgulamıştır. Banka çalışanlarının görev süreleri arttıkça tecrübeleri de artmış böylece daha az tükenmiş olabilirler.

Hizmet yılı değişkenine göre çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyleri farklılık göstermemektedir. Araştırma sonuçları hizmet yılı değişkeninin çalışanların işten ayrılma niyetlerinde bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

## SONUÇ

Banka çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik düzeylerini, iş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyetine olan etkisini ve demografik değişkenlere göre farklı olup olmadığını belirlemek, son olarak ise tükenmişliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık yapıp yapmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada, veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve bu sonuçlara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Bu çalışmada ilk olarak iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, iş stresi ölçeğinin 4 boyutu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, araştırmada kullanılan iş stresi ölçeğinin faktör yapısının güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Tükenmişlik ölçeği 3 faktör ve işten ayrılma niyeti ölçeği tek faktör altında toplanmıştır. Ayrıca ölçeklerin alt boyutlarının iç tutarlılıkları ayrı ayrı test edilerek Cronbach's Alfa katsayılarına bakılmış ve güvenilirlik düzeylerinin oldukça iyi olduğu saptanmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler, banka çalışanlarının iş yükü düzeylerinin yüksek buna karşın beceri kullanımı, karar verme ve sosyal destek düzeylerinin de yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, çalışanların duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının genel olarak iş stresi düzeylerinin yüksek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda, iş stresi ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler anlamlı çıkmıştır. Buna göre iş stresi alt boyutlarının kendi arasındaki ilişkiler (iş yükü ile karar verme arasındaki ilişki hariç) anlamlı çıkmıştır. İş yükü ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma, tükenmişlik toplamı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunamamıştır. Beceri kullanımı ile duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık, tükenmişlik toplamı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunurken, duygusal tükenmişlik ile ilişki bulunamamıştır. Karar verme ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık, tükenmişlik toplamı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmuştur. Sosyal destek ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık, tükenmişlik toplamı ve



işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmuştur. İş stresi toplamı ile duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık, tükenmişlik toplamı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunurken; duyarsızlaşma ile ilişki bulunamamıştır. Öte yandan tükenmişliğin tüm alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmuştur.

Regresyon analizi sonucunda, iş stresi alt boyutlarının (iş yükü hariç) tükenmişlik üzerinde etkili olduğu; iş stresi alt boyutlarının (beceri kullanımı hariç) işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, bununla birlikte genel olarak tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı katkısının olduğu tespit edilmiştir. Son olarak genel olarak tükenmişlik toplamının işten ayrılma üzerindeki etkisi de araştırılmış ve işten ayrılma niyeti üstünde pozitif katkısının olduğu belirlenmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, tükenmişliğin, iş stresi alt boyutlarından iş yükü ve karar verme ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracı değişken, sosyal destek ve işten ayrılma arasında ise tam aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

İş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla T testi ve Anova analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyete göre, kadın ve erkek banka çalışanlarının iş stresi puan ortalamalarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin kadın ve erkek olmalarına yani cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşten ayrılma niyeti düzeyi banka çalışanlarının cinsiyetine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Medeni durum incelendiğinde, evli yada bekar olmanın banka çalışanlarının iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Banka çalışanlarının iş stresi düzeyinin, yönetsel göreve göre farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, yönetsel görevi olan banka çalışanlarının yönetsel görevi bulunmayanlara göre daha fazla stres yaşadığı tespit edilmiştir.

Yönetsel görev açısından banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi farklılık göstermektedir. Buna göre, yönetsel göreve sahip çalışanların yönetsel görevi olmayan çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmüştür.

Banka çalışanlarının yöneticilik görevi bulunup bulunmamasına göre yapılan değerlendirmede, çalışanların işten ayrılma niyeti yönetsel göreve göre farklılık göstermemektedir.

Yaş açısından banka çalışanlarının iş stresi düzeyinin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, iş stresi düzeyinin yaşa göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yaş gruplarına göre, tükenmişlik düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre tükenmişlik düzeyi açısından, 30 yaş ve altı grubun tükenmişlik düzeyinin 31-40 yaş aralığındaki grubun ve 41 yaş ve üstü grubun tükenmişlik düzeyinden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

İşten ayrılma niyeti düzeyi ile yaş arasındaki ilişki incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre 30 yaş ve altı grubun işten ayrılma niyeti sadece 41 yaş ve üstünde bulunan grubun işten ayrılma niyetinden daha yüksek çıkmıştır.

Eğitim durumu açısından çalışanların iş stresi düzeylerinin karşılaştırılması sonucunda, iş stresi düzeyinin eğitim durumuna göre farklılaştığı belirlenmiştir. Başka bir deyişle, lisansüstü eğitim görmüş banka çalışanlarının iş stresi düzeyi lisans eğitimi görmüş çalışanların iş stresi düzeyinden daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma bulguları, banka çalışanlarının tükenmişlik puan ortalamalarının eğitim durumu düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Yine benzer şekilde eğitim durumu açısından yapılan değerlendirmede, işten ayrılma niyeti puan ortalamasının eğitim durumu düzeyine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Bu çalışmada, banka çalışanlarının iş stresi düzeyleri puan ortalamalarının gelir düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, gelir düzeyi yüksek çalışanların iş stresi düzeyinin, gelir düzeyi düşük olan çalışanların iş stresi düzeyinden yüksek olduğunu göstermektedir.

Gelir düzeyi açısından yapılan değerlendirmede, tükenmişlik puan ortalaması bakımından gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, 750-1250 TL gelire sahip olan çalışanların tükenmişlik düzeyi 1251-1750 TL, 1751-2250 TL, 2251-2750 TL ve 2751 TL üstü geliri olan çalışanların tükenmişlik düzeyinden daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, gelir azaldıkça tükenmişlik düzeyinin arttığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti puan ortalamasının, gelir düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Banka çalışanlarının hizmet yılı açısından, iş stresi düzeylerinin puan ortalamalarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre, banka çalışanlarının hizmet yılı 11-15 yıl arasında olanların iş stresi düzeyleri 5 yıl ve altında süredir çalışanların iş stresi düzeyinden daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma sonuçları, banka çalışanlarının hizmet yılı bakımından, tükenmişlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Yapılan değerlendirmelerde, banka çalışanlarının hizmet yılı 5 yıl ve altında olanların tükenmişlik düzeyleri, hizmet yılı 16 yıl ve üstünde yıldır olan çalışanların tükenmişlik düzeyinden daha yüksek bulunmuştur.

Bu çalışmada, banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinin hizmet yılına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış, sonuç olarak hizmet yılının işten ayrılma niyetini etkilemediği belirlenmiştir.

Sonuç kısmında özetlenen araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, banka çalışanlarının yüksek düzeyde iş stresi yaşadıkları, buna karşın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, banka çalışanlarının yaşadıkları stresin olumsuz etkilerine maruz kalmadıkları ve stresle mücadele konusunda gerekli önlemleri yeterli derecede aldıkları söylenebilir. İş stresi ve tükenmişlik alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulunması, iş stresinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin nedenlerinden biri olduğunu göstermesi bakımından önemli bir sonuçtur. Ayrıca yapılan analizler, tükenmişliğin iş stresi ve işte ayrılma niyeti arasında aracılık görevi yaptığını göstermektedir. Tükenmişlik iş yükü, karar verme ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracı değişken iken, sosyal destek ve işten ayrılma niyeti arasında ise tam aracı değişkendir. Bu sonuç, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin tükenmişlik aracılığı ile gerçekleştiği şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanı sıra demografik değişkenler açısından yapılan analiz sonuçları, banka çalışanlarının, yönetsel görevi, eğitim durumları, gelir düzeyleri ve hizmet yılları iş stresi düzeyleri üzerinde etkili olurken, cinsiyeti, medeni durumları, yaşları iş stresi düzeyleri üzerinde etkili olmamıştır. Bununla birlikte banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yönetsel görev, yaş, gelir düzeyi ve hizmet yılına göre farklılaştığı, ancak cinsiyete, medeni duruma, eğitim durumuna göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeyinin sadece yaşları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde, banka çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik yaşamamaları bu sorunlarla mücadele etmeleri ve işten ayrılma eğiliminde olmamaları için çeşitli öneriler geliştirilmiş ve bunlar aşağıda sunulmuştur:

1) Yapılan analizler sonucunda, banka çalışanlarının stres düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel ve bireysel tekniklerle mücadele edilerek, stres düzeyi en aza indirilebilir. Bu amaçla stres kavramı banka çalışanlarına tanıtılmalı, süreç ile ilgili bilgiler verilmeli, belirtilere karşı duyarlı ve tedbirli olmaları sağlanmalıdır. Stresin yaşanmasını önleyecek, yaşandığında üstesinden gelinebilecek örgütlenmeler yapılmalıdır. Bunun yanı sıra yöneticiler, stres yönetimi konusunda çalışanlara her türlü desteği vermelidirler. Çünkü stresi başarılı bir şekilde yönetmek

çalışanın verimliliğine, etkinliğine, yaşam kalitesine tüm bunlara bağlı olarak işletmenin başarısına olumlu katkılarda bulunacaktır.

2) İş yükleri fazla olan çalışanların sorumluluk altından kalkmaları için yeteneklerini daha fazla kullanmalarının sağlanması ve desteklenmeleri gerekmektedir.

3) Çalışanlara becerilerini kullanma fırsatları verilerek kararlara katılım düzeyleri artırılarak stres düzeyleri azaltılabilir. Bu amaçla örgütün çalışanlarına belli oranda özerklik tanınması, belirli dönemlerde sorunların paylaşılacağı toplantıların yapılmasına olanak veren bir örgüt iklimi ve yapısının olması stresle başa çıkmada önemli rol alabilir.

4) Çalışanların kişisel eğitim ve gelişiminin desteklenmesi, mesleki bilgilerinin artmasının sağlanması; eğitim ve kursları alma imkanının tanınması, bunun için kongre, kurs ve seminerlere katılımlarının sağlanması ve desteklenmesi stresi azaltmada önemli olacaktır. Kendisini geliştirme fırsatı yakalayan çalışanların ise sistemden kopmaması için öğrendiklerini uygulamasına yönelik fırsatlar yaratma gibi tekniklerle stres düzeyi azaltılabilir.

5) Banka çalışanlarının örgüt içindeki fiziki çalışma koşullarının ve yoğun iş temposunun iyileştirilmesi önerilebilir. Örneğin çalışma saatlerinin düzenli hale getirilmesi, iş yüklerinin azaltılması çalışanların stres düzeylerini azaltacaktır. Çalışanların yoğun bir tempoda, yoğun bir iş yükü ve mesai saatleri ile çalıştıkları göz önünde bulundurulduğunda, adaletli bir maaş ve ödüllendirme sisteminin varlığının yararlı olacağı ve stresi azaltacağı düşünülmektedir. Ayrıca, gelir düzeyi düşük çalışanlar daha fazla tükenmişlik yaşadıkları için, gelir düzeylerine zamlar yapılarak tükenmişlik düzeyleri azaltılmalıdır.

6) Çalışanların yaşadıkları yoğun iş yüküne bağlı olarak onlara gerekli destek ve eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Aksi halde çalışanlar yoğun iş yükü altında yıpranmaya ve işin üstesinden kalkamayarak kendilerini tükenmiş hissetmeye başlayacaklardır.

7) Çalışanların yoğun tempoda çalışmaları, iş yüklerinin fazla olması ve insanlarla sürekli olarak uğraşmaları nedeniyle gün içinde öğle tatili, çay kahve molası gibi dinlenmeye yardımcı olabilecek fırsatlardan yararlanmaları sağlanabilir.

8) Orta yaş grubunun daha hassas olması nedeniyle, daha fazla stres yaşadığı belirlenmiştir. Bu nedenle orta yaştaki banka çalışanlarının stres düzeylerini azaltacak önlemlerin alınması gerekmektedir.

9) İş stresi ile ilgili yapılan analizler dikkate alındığında, lisansüstü eğitim görmüş ve yönetici pozisyonundaki çalışanların stres düzeyini azaltmak amacıyla onlara belirli zamanlarda yöneticilikle ilgili kursların ve seminerlerin verilmesi önerilebilir.

10) İşe yeni başlayan çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları düşünüldüğünde, öncelikle işin gereklerine, amaçlarına, örgüt kültürüne ve şartlarına uygun kişilerin işe alınması gerekmektedir. Çünkü işe yeni başlayan çalışanların işle ilgili beklentileri çok yüksek olabilmekte, bu beklentileri karşılanamadığında ise hayal kırıklığı ve stresle karşı karşıya kalarak tükenmişlik yaşamaya başlamaktadırlar. Bunun için örgüt tarafından uyum programları hazırlanmalı, bu uyum programları kapsamında örgütün misyonu, hedefleri ve olanakları hakkında bilgi verilmelidir. Çünkü bireylerin yapacağı işi ve kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu bilmeleri onların gerçekçi hedefler geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca, çalışanların ilk yıllarında yaşadığı tükenmişlik faktörlerinin ortadan kaldırılmasına ve önlenmesine yönelik yöneticilerin daha aktif ve duyarlı olması gerekmektedir.

11) Çalışmanın uygulama alanı düşünüldüğünde, özel bir kurumda sınırlı sayıda banka çalışanı ile yapılan bu çalışmanın benzerlerinin, ülkemiz genelinde daha kapsamlı olarak yapılması önerilebilir. Gelecekte farklı meslek grupları, sektörler ve ülkelerde yapılacak çalışmaların değişkenler arası ilişkiyi ortaya koyma konusunda daha fazla bilgi sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, gelecekte benzer konularda araştırma yapacak olan araştırmacılara, daha fazla örneklem ile modele personel devir hızının etkileri gibi farklı konuların da dahil ederek benzer çalışmaların yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abu-Hilal, M. Maher ve Salameh, Kayed M. (1992). "Validity and Reliability Of The Maslach Burnout Inventory For A Sample Of Non Western Teachers". *Educational And Psychological Measurement*, 52 (1): 161-169.
- Akgemci, Tahir (2001). "Örgütlerde Stres ve Yönetimi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2): 301-309.
- Akgündüz, Sevgül (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akova, Orhan ve Işık, Kerim (2008). "Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1): 17-44.
- Aktuğ, İsmail Yavuz, Susur, Alev, Keskin, Selda, Balcı, Yasemin ve Seber, Gülten (2006). "Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri". *Araştırma Makalesi, Osmangazi Tıp Dergisi*, 28 (2): 91-101.
- Altay, Hüseyin (2009). "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12): 1-17.
- Altay, Hüseyin ve Akgül, Volkan (2010). "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14): 87-112.
- Altuntaş, Ersin (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Alzaeem, Ali Yousif, Sulaiman, Syed Azhar S., and Gillani, S. Wasif (2010). "Assesment of the Validity and Reliability for a Newly Developed Stress in Academic Life Scale (SALS) for Pharmacy Undergraduates". *International Journal of Collaborative Research on Internal Medicine & Public Health*, 2 (7): 239-256.
- Antoniou, A.-S, Polychroni, F. And Vlachakis, A.N. (2006). "Gender And Age Differences İn Occupational Stress And Professional Burnout Between Primary And High-School Teachers İn Greece". *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7): 682-690.
- Arabacı, Bakır ve Akar, Hüseyin (2010). "Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi". *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15: 78-91.
- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)". *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (2): 69- 96.
- Armutçuk, Ali Kemal, Sevinç, Özgür, Bozkurt, Ali İhsan, Bostancı, Mehmet ve Zencir, Mehmet (2011). "Denizli Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Düzeyi ve İlişkili Faktörler". *Pamukkale Tıp Dergisi*, 4 (1): 15-20.
- Aslan, Yasemin ve Ünal, Satı (2010). Bir Fabrikada Çalışan İşçilerde Tükenmişliğin İncelenmesi". *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 9 (5): 453-462.
- Avşaroğlu, Selahattin, Deniz, M. Engin ve Kahraman, Ali (2005). "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 115- 129.



- Aydemir, Muzaffer, Demirci, M. Kemal ve Uluköy, Metin (2006). “Bankacılıkta Stres Sorunu: Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları Üzerine Bilecik’te Bir Araştırma”. 487-505. [http://www.calisma.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1574&Itemid=61](http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1574&Itemid=61) (Erişim Tarihi: 25.12.2011).
- Aydın, Şule (2004). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (4): 1-21.
- Aytaç, Serpil (2002). İş Stresini Azaltmada Zaman Yönetiminin Önemi, *İş Güç Bakışı: İş Yaşamı Dergisi*, 4(1): 1-11. [http://www.isguc.org/serpil\\_aytac4.php](http://www.isguc.org/serpil_aytac4.php) (Erişim Tarihi: 24.02.2011).
- Bahar, Emre (2006). *Tükenmişlik Sendromu: Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, Ali (2000). *Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Baltaş, Zuhale ve Baltaş, Acar (2008). *Stres ve Başa Çıkma Yolları* (25. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). “The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Barut, Yaşar ve Kalkan, Melek. (2002). “On Dokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14: 66-77.

- Barutçu, Esin ve Serinkan, Celalettin (2008). “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2): 541-561.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, Nejat ve Şeşen, Harun (2006). “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6 (2): 15- 23.
- Batıgün, Ayşegül D. ve Şahin, Nesrin. (2006). “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu”. *Türk Psikiyatri Dergisi*, XVII (1): 32-45.
- Braham, J. Barbara (1998). *Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. (Çev.: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bekçi, İsmail, Ömürbek, Vesile ve Tekşen, Ömer (2007). “Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (1): 145 161.
- Bhuin, Shahid N., Mengüç, Bülent, Borsboom, Rene (2005). “Stressors and Job Outcomes in Sales: A Triphasic Model versus a Liner-Quadratic Interactive Model”. *Journal of Business Research*, 8: 141-150.
- Birdir, Kemal ve Tepeci, Mustafa (2003). “Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirmeye Eğilimlerine Etkileri”. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2): 93-106.
- Bolat, Oya İnci (2011). “Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynaklar Dergisi*, 13 (2): 63-80.

- Budak, Gülay ve Sürgevil, Olca (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2): 95-108.
- Büyükbeşe, Tuba (2004). “Stres ve Stres Yönetimi”. (Ed: İsmail Bakan), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım, s. 38-58.
- Cam, Erdem (2004). “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.  
<http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewFile/71/210>  
(Erişim Tarihi: 19.11.2011).
- Cammann, Cortlaxdt, Fichman, Mark, Jenkins, Douglas and Klesh, John (1983), “Assessing The Attitudes and Perception of Organizational Members”. (Ed.: Seashore, Stanley, Edward, Lawler, Mirvis, Philips and Cammann, Cortlaxdt), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, New York: John Wiley & Sons, pp. 71-138.
- Camkurt, M. Zülfi (2007). “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”. *TÜHİŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20-21 (6-1): 80-106.
- Can, Halil (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cemaloğlu, Necati ve Erdemoğlu-Şahin Dilek (2007). “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2): 465-484.
- Ceyhan, Aydoğan Aykut ve Siliğ, Aylin (2005). “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2): 43-55.

- Chang, Esther, M., Daly, John, Hancock, Karen M., Bidewell, John W., Johnson, Amanda, Lambert, Vickie A. and Lambert, Clinton E. (2006). "The Relationships Among Workplace Stressors, Coping Methods, Demographic Characteristics, and Health in Australian Nurses". *Journal of Professional Nursing*, 22 (1): 30-38.
- Cherniss, Cary (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. Newyork: Praeger Press.
- Cooper, Cary L. ve Spector, Paul E. (2002). "Managerial Stress in Greater China: The Direct and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locus of Control". *Applied Psychology: an International Review*, 51 (4): 608-621.
- Çalgan, Zeynep, Yeğenoğlu, Selen ve Aslan, Dilek (2009). "Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik". *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29 (1): 61-74.
- Çam, Sabahattin ve Çakır, İsmail (2008). "Polislerde İş Stresi Algısının Kişisel ve Göreve Bağlı Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması". *Polis Bilimleri Dergisi*, 10 (3): 21-40.
- Çapri, Burhan (2006). "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1): 62-77.
- Çavuş, Mustafa Fedai, Gök, Tolga, Kurtay, Fahri (2007). "Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 97-108.
- Çınar, Orhan (2010). "Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (33): 101-121. <http://www.e-sosder.com/?sayfa=dergilist&sayi=33> (Erişim Tarihi: 02.03.2012).

- Çokluk, Ömay (2003). “Örgütlerde Tükenmişlik”. (Ed.: Cevat Elma ve Kamile Demir), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık. s. 109-133.
- Deliorman, Refika B., Yıldız, Selahattin, Taştan-Boz, İlkur ve Yiğit, İhsan (2008). “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği”. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XXV(2): 465-497.
- Demiral, Yücel, Ünal, Belgin, Kılıç, Bülent, Soysal, Ahmet, Bilgin, Ahmet Can, Uçku, Reyhan ve Theorell, Tores (2007). “İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi’nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi”. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26 (1): 11-18.
- Dericioğulları, Ayşe, Konak, Şevkinaz, Arslan, Ercan ve Öztürk, Bahar (2007). “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2 (5): 13-23.
- Doğan, Hulusi (2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”. *Ege Akademik Bakış*, 2 (2): 71-78.
- Dolunay, A. Birsen (2002). “Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması”. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 55 (1): 51-62.
- Dönmez, Beril (2008). *Seyahat Acentasında Çalışan İş görenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, Ufuk (2004). “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 11 (1): 191-206.
- Durna, Ufuk (2006). “Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1): 319-343.

- Edelwich, Jerry and Brodsky, Archie. (1980). *Burn-out: Stages of Disillusionment In The Helping Profession*. New York: Human Sciences Press.
- Efeoğlu, Efe ve Özgen, Hüseyin (2007). “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2): 237-254.
- Ekinci, Hasan ve Ekici, Süleyman (2003). “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27 (1): 109-120.
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, Avcıol Basım Yayın.
- Erdoğan, Tolga, Ünsar, Sinan ve Süt, Necdet (2009). “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2): 447-461.
- Eren, Erol (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Veysel ve Durna, Ufuk (2006). “Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10 (9): 40-51.
- Eren-Gümüştekin, Gülten ve Gültekin Fikret (2010). “Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-9. <http://www.akademikbakis.org/20/02.pdf> (Erişim Tarihi: 24.12.2011).
- Ergin, Canan (1995). “Akademişyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2): 37-50.
- Eroğlu, Feyzullah (2009). *Davranış Bilimleri* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ertürk, Emel ve Keçecioğlu, Tamer (2012). “Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”. *Ege Akademik Bakış*, 12 (1): 39-52.
- Euwema, Martin, Kop, Nicolien and Bakker, Arnold (2004). “The Behaviour Of Police Officers In Conflict Situations: How Burnout And Reduced Dominance Contribute To Better Outcomes”. *Taylor-Francis*, 18 (1): 23-38.
- Freudenberger, Herbert J. (1974). “ Staff Burn-Out”. *Journal of Social Issues*, 30 (1): 159-165.
- Gaines, Jeannie ve Jermier, John (1983). “Emotional Exhaustion in A High Stress Organization”. *Academy of Management Journal*, 26 (4): 567-586.
- Genç, Nurullah (2005). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, Engin (2008). “*Stres Veren Yaşam Olayları'nın, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Girgin, Günseli ve Baysal, Asuman (2005). “Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”. *TSK Koruyucu Hekimler Bülteni*, 4 (4): 172-187.
- Gök, Sibel (2009). “Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres”. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXVII (II): 429-448.
- Gökdeniz, İsmail (2005). “Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13: 173-189.
- Güçlü, Nezehat (2001). “Stres Yönetimi”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1): 91-109.

- Gül, Hasan (2007). “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki ilişkiler: Bir Alan Araştırması”. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 318-332.
- Gül, Hasan, Oktay, Ercan ve Gökçe, Hakan (2008). “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. *Akademik Bakış*, 15: 1-11.
- Gümüştekin, Gülten E. ve Öztemiz, A. Birsen (2004). “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23: 61-85.
- Gümüştekin, Gülten E. ve Öztemiz, A. Birsen (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1): 271- 288.
- Güney, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, Hüseyin (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işıkkhan, Vedat (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Jamal, Muhammad (2005). “Short Communication: Personal and Organizational Outcomes Related to Job Stres and Type-A Behavior: A Study of Canadian and Chinese Employees”. *Stres and Health*, 21: 129-137.
- Karakuş, Gülay (2008). *Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.



- Kaçmaz, Nazmiye (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”. *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1): 29-32. <http://www.itfdergisi.org/text.php3?id=407> (Erişim Tarihi 13.01.2012).
- Keser, Aşkın (2006). “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1): 100-119.
- Khattak, Jamshed Khan, Khan, Muhammad Aslam, Haq, Ayaz Ul, Arif, Muhammad and Minhas, Amjad Ali (2011). “Occupational Stress And Burnout in Pakistan’s Banking Sector”. *African Journal of Business Management*, 5 (3): 810-817.
- Kıdak, Levent B. (2011). “Örgüt İçi Stres Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Eğitim Dış Hastanesinde Çalışan Dış Hekimleri Üzerine Bir Uygulama”. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 48 (555): 35-48. <http://www.financekonomikyorumlar.com.tr/dergiler> (Erişim Tarihi: 04.10.2012).
- Kim, Hyun Jeong, Shin, Kang Hyun and Swanger, Nancy (2009). “Burnout and Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions”. *International Journal of Hospitality Management*, 28: 96-104.
- Koç, Saliha ve Yeğen, Öznur (2002). “İşyeri Stresi, Hemşirelikte İşle İlgili Stres ve Stres Yönetimi”. <http://www.acibademhastanesi.com.tr/TipBilgi/stres.htm> (Erişim Tarihi: 04.11.2011).
- Koçak, Recep (2009). “Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1): 65-84.
- Kozak, Meryem (2001). “Türkiye’de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2: 11-12.

- Kurçer, Mehmet Ali (2005). "Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri". *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2 (3): 10-15.
- Landa, Augusto, Zafra, E. Lopez, Martos, M.P. Berrios and Luzon, M.C. Aguilar (2008). "The Relationship Between Emotional Intelligence, Occupational Stress And Health In Nurses: A Questionnaire Survey". *International Journal of Nursing Studies*, 6 (45): 888-901.
- Langelan, Saar, Bakker, Arnold B., Van Doornen, Lorenz J.P., Schaufeli, Wilmar B. (2006). "Burnout And Work Engagement: Do Individual Differences Make A Difference?". *Personality And Individual Differences*, 40: 521-532.
- Leiter, Michael P. (2003). *Areas of Worklife Survey Manual* (Third Edition). Canada: Centre for Organizational Research and Development.
- Luthans, Fred (1992). *Organizational Behaviour* (Sixth Edition). New York: McGraw-Hill Inc.
- Manshor, Amat Taap, Fontaine, Rodrigue, Choy, Chong Siong (2003). "Occupational Stress Among Managers: A Malaysian Survey". *Journal of Managerial Psychology*, 18 (6): 622-628.
- Maslach, Christina ve Jackson, Susan E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout". *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2): 99-113.
- Maslach, Christina, Jackson, Susan E. and Leiter, Michael P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd Edition). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar and Leiter, Michael P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychol*, 52: 397-422. <http://arjournals.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397> (Erişim Tarihi: 19.11.2011).

- Maslach, Christina (2003). "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention". *Current Directions in Psychological Science*, 12 (5): 189-192.
- Mavili-Aktaş, Aliye (2001). "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56 (4): 2-25.
- Meier, Scott T. (1983). "Toward a Theory of Burnout". *Human Relations*, 36 (10): 899-910.
- Menteşe, Mehmet (2007). *İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meydan, Cem Harun (2011). "Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İlişkisi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2): 287-307.
- Mikolajczak, Moira, Menil, Clementine ve Luminet, Olivier (2007). "Explaining The Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labour Processes". *Journal of Research in Personality*, 41: 1107–1117.
- Mısırlı, İrfan (2004). *Genel ve Teknik İletişim* (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mimaroğlu, Hande (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Nakip, Mahir (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Naktiyok, Atılhan ve Karabey, Canan (2005). “İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (2): 179-198.
- Norfolk, Donald (1989). *İş Hayatında Stres*. (Çev.: Leyla Serdaroğlu). İstanbul: Form Yay. No: 3.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric Theory* (2. Edition). New York: McGraw-Hill.
- Ok, Sibel (2004). “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (21): 57-67.
- Okutan, Mustafa ve Tengilimoğlu, Dilaver (2002). “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri”. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4: 15-42.
- Onay, Meltem ve Kılıcı, Sevde (2011). “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2): 363-372.
- Oruç, Serap (2007). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Otacıoğlu, Sena Gürşen (2008). “Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15): 103-116.
- Önder, Çetin and Basım, Nejat (2008). “Examination of Developmental Models of Occupational Burnout Using Burnout Profiles of Nurses”. *Journal of Advanced Nursing*, 64 (5): 514–523.

- Örnek, Ali Şahin ve Aydın, Şule (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Örücü, Edip ve Demir, Birgül (1999). “Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1): 59-76.
- Özdemir, Ali Kemal, Kılıç, Erdem, Özdemir, Deniz, Öztürk, Mustafa, Sümer, Haldun (2003). “Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi”. *Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi*, 6 (1): 14-18.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004). “Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri ile Bir Araştırma”. *H.Ü İİBF Dergisi*, 22 (1): 209-233.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Alim ve Yalçın, Azmi (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESBÇV Yayınları.
- Özmutaf, Nezhin Metin. (2006). “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23 (1-2): 75-81.
- Öztürk, Veli, Koçyiğit-Çil, Seyhan ve Bal-Çıma, Emine (2011). “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 84-98.
- Pehlivan-Aydın, İnalet (2002). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Perlman, Baron ve Hartman, E. Alan (1982). “Burnout: Summary and Future Reserarch”. *Human Relations*, 35 (4): 283-305.

- Pines, Ayala Malach, Aranson, Elliot and Kaffry, Ditsa (1981). “*Burnout: From Tedium To Personal Growth*”. New York: Free Press.
- Pines, Ayala Malach (2003). “Occupational Burnout: A Cross-Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective And Its Implications For Career Counselling”. *Career Development International*, 8 (2): 97-106.
- Polat, İhsan (2006). *İşyeri Ergonomisinin Örgütsel Stres Üzerine Etkisi: Erzurum İlindeki Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rahim, Fairuz A. (2006). “Working Environment And Stress: A Survey On Malaysian Employees In Commercial Banks”. *Malaysian Management Review*, 41 (1): 215-227.
- Rosenthal, Uriel ve Pijnenburg, Bert (1991). *Crisis Management and Decision Making*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Rowshan, Arthur (2003). *Stres Yönetimi* (4. Baskı). (Çev.: Şahin Cüceloğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sabuncuoglu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001). *Örgütsel Psikoloji* (4. Basım). Bursa: Ezgi Yayıncılık.
- Sağlam-Arı, Güler ve Çına-Bal, Emine (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1): 131-148.
- Sağlam-Arı, Güler, Bal, Hasan ve Çına-Bal, Emine (2010). “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3): 143-166.

- Saldamlı, Asım (2000). “Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (6): 288–302.
- Sarıkaya, Pınar (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıtaş, Mustafa (2010). “Öğretim Elemanlarının İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerinin Belirlenmesi”. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(2): 81-92.  
[http://www.newwsa.com/sayi\\_detay.asp?d=1&dergi\\_id=1&sayi\\_id=316](http://www.newwsa.com/sayi_detay.asp?d=1&dergi_id=1&sayi_id=316)  
(Erişim Tarihi: 12.07.2011).
- Sat, Sultan (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Selye, Hans (1977). *Stres Without Distress*. London: Teach Yourself Books.
- Serinkan, Celalettin ve Bardakçı, Ahmet (2009). “Pamukkale Üniversitesi’ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 21: 115-132.
- Sığrı, Ünal (2007). “Geçici ve Daimi Personelin Stres Faktörlerinin, Belirtilerinin, Yatkinliklerinin ve Stresle Baş Etme Tarzlarının Mukayeseli Analizi”. *Öneri Dergisi*, 7 (8): 177-188.
- Sıu, Oi-Ling (2003). “Job Stress and Job Performance Among Employees in Hong Kong: The Role of Chinese Work Values and Organizational Commitment”. *International Journal of Psychology*, 38 (6): 337–347.

- Silah, Mehmet (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Siliğ, Aylin (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Soysal, Abdullah (2009). “Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2): 333-359.
- Sökmen, Alptekin (2005). “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (2): 1-27.
- Sünter, Ahmet A., Canbaz, Sevgi, Dabak, Şennur, Öz, Hatice ve Peşken, Yıldız (2006). “Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyum Düzeyleri”. *Genel Tıp Dergisi*, 16 (1): 9-14.
- Sürgevil, Olca (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, Olca, Fettahlıoğlu, Okan, Gücenmez, Sinem, Budak, Gülay ve Budak, Gönül (2007). “Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1): 36-58.
- Şahin, Derya, Turan, Fatma N., Alparslan, Nefle, Şahin, İbrahim, Faikoğlu, Rehat ve Görgülü, Adnan (2008). “Devlet Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri”. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 45: 116-121
- Şahin, Faruk (2011). “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyetin Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2): 277-288.



- Şanlı, Savaş (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taycan, Okutan, Kutlu, Leman, Çimen, Selma ve Aydın, Nurcan (2006). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklerle İlişkisi”. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7: 100-108.
- Theorell, Tores, Perski, Aleksander, Akerstedt, Torbjörn, Sigala, Filis, Ahlberg-Hulten, Gunnel, Svensson, Jan and Eneroth, Peter (1988). Changes in Job Strain in Relation to Changes in Physiological State. A Longitudinal Study. *Scand J Work Environ Health*, 14 (3): 189-196.
- Tınaz, Pınar (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Toker, Boran (2011). “Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik: Türkiye’deki Üniversitelerde Ampirik Bir Çalışma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 114-127.
- Tolay-Sabuncuoğlu, Ebru (2008). “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23 (19): 35-49.
- Torun, Alev (1995). “Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tuğrul, Belma ve Çelik, Eylem (2002). “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12: 1-11.
- Turunç, Ömer, Tabak, Akif, Şeşen, Harun ve Türkyılmaz, Ali (2010). “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (2): 115-134.
- Tutar, Hasan (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, Hasan, Yılmaz, Kemal ve Erdönmez, Cumhuri (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması* (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk, Meral ve Çakır, Özlem (2006). “Bir Kamu Bankasında Örgütsel Stres Düzeyi Etkileyen Faktörler”. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik*, 37-42.
- Tüzün, İpek ve Çağlar, İrfan (2008). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”. *Journal of Yasar University*, 3 (9): 1011-1027.
- Üngüren, Engin, Doğan, Hulusi, Özmen, Mehmet ve Tekin Ömer (2010). “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”. *Journal of Yaşar University*, 17 (5): 2922-2937.
- Veach, Tracy L., Rahe, Richard H., Tolles, Robbyn L., Newhall, Lynn M. (2003). “Effectiveness of an Intensive Stress Intervention Workshop for Senior Managers”. *Stress and Health*, 19 (5): 257-264.
- Veysey, Sarah (2000). “Study Names Stress Biggest Concern In U.K. Workplaces”. *Business Insurance*, 34 (50): 23-25.
- Yaman, Hakan ve Ungan, Mehmet (2002). “Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme”. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49): 37-44.

Yapraklı, Şükrü ve Yılmaz, Mustafa (2007). “Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum da İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1): 155-183.

Yelboga, Atilla (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 197-211.

<http://asosindex.com/search?command=quicksearch&author=+Atilla+YELBO%9EA> (Erişim Tarihi: 10.12.2011).

Yıldırım, Oya, Tektüfekçi, Fatma ve Çukacı, Cahit (2004). “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (2): 1-20.

Yıldırım, Fatma (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, Yunus (2010). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yıldırım, Mehmet Halit ve İçerli, Leyla (2010). “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 123-131. [http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi\\_YBD/arsiv/2010\\_1/15mehmet\\_halit\\_yildirim.pdf](http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2010_1/15mehmet_halit_yildirim.pdf) (Erişim Tarihi: 02.11.2012).

Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2): 1-19.

Yöney, Hakan (2007). *Profesyonel Zeka*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Yücel, Ruken (2010). *İş Yerinde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yürür, Senay ve Keser, Aşkın (2011). “İşe Bağlı Gerginlik İle İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4): 165-194.

Yürür, Senay ve Ünlü, Onur (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2): 81-104. <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=10720> (Erişim Tarihi: 14.8,2012).

[www.tbb.gov.tr](http://www.tbb.gov.tr)

[www.bddk.gov.tr](http://www.bddk.gov.tr)

## Ek-1: Anket Formu

## ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı bünyesinde Doç. Dr. Ferit ÖLÇER'in danışmanlığında yürütülen “**İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında yürütülen araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu tez çalışmasında, Hatay da faaliyet gösteren bankaların siz değerli çalışanlarının ne şekilde çalıştıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu konuda destek ve katkılarınıza ihtiyaç duymaktayız. Araştırmaya veri sağlamanızda, bankanız ve sizin açınızdan güvenlik konusunda herhangi bir risk bulunmamaktadır. Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sağladığınız bilgiler sizi ve bankanızı tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamında genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, işlerinizde başarılar ve esenlikler dileriz.

## KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen demografik özelliklerinizle ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde, size ilişkin kutucuğu [x] işaretleyiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için, bütün sorulara eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

1.Cinsiyetiniz?

 Kadın  Erkek

2. Yaşınız (lütfen rakamla yazınız)

.....

3. Medeni Durumunuz?

 Evli  Bekar

4. Eğitim Durumunuz?

 İlköğretim  
 Lise  
 Lisans  
 Yüksek lisans  
 Doktora

5. Yönetmel bir göreviniz var mı?

 Evet  Hayır

6. Gelir düzeyiniz?

 750 -1250 TL  
 1251-1750 TL  
 1751-2250 TL  
 2251-2750 TL  
 2751 TL ve üstü

7. Hizmet süreniz? (lütfen rakamla belirtiniz)

.....

<b>TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ:</b> bu ölçekte tanımlayıcı nitelikte 22 ifade bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki maddeleri okuyarak size en uygun seçeneği daire içine alarak işaretleyiniz	<b>Hiçbir zaman (1)</b>	<b>Çok az (2)</b>	<b>Bazen (3)</b>	<b>Çoğu zaman (4)</b>	<b>Her zaman (5)</b>
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	1	2	3	4	5
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	1	2	3	4	5
4. İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim.	1	2	3	4	5
5. İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
9. İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10. Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
11. Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum	1	2	3	4	5
12. Kendimi enerjik hissediyorum	1	2	3	4	5
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	1	2	3	4	5
15. İşim gereği karşılaştığım insanların başlarına ne geldiği umurunda değil.	1	2	3	4	5
16. İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
18. İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum	1	2	3	4	5
19. İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim	1	2	3	4	5
20. İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
22. İşim gereği karşılaştığım insanların problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum	1	2	3	4	5

<b>ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ:</b> Bu ölçekte tanımlayıcı nitelikte 17 ifade bulunmaktadır. Aşağıdaki maddeleri okuyarak lütfen size uygun seçeneği daire içine alarak işaretleyiniz.	<b>Hiçbir zaman (1)</b>	<b>Çok Az (2)</b>	<b>Bazen (3)</b>	<b>Çoğu zaman (4)</b>	<b>Her zaman (5)</b>
1. İşinizde çok hızlı çalışmak zorunda mısınız?	1	2	3	4	5
2. İşinizde çok yoğun çalışmak zorunda mısınız?	1	2	3	4	5
3. İşiniz çok fazla kuvvet (efor) gerektirir mi?	1	2	3	4	5
4. İşinizde, işinizle ilgili görevleri yetiştirecek kadar zamanınız var mı?	1	2	3	4	5
5. İşinizde sizden birbiriyle çelişen görevler istenir mi?	1	2	3	4	5
6. İşinizde yeni şeyleri öğrenme olasılığı var mıdır?	1	2	3	4	5
7. İşiniz yüksek düzeyde beceri veya uzmanlık gerektirir mi?	1	2	3	4	5
8. İşinizde sizden yenilikler yapmanız beklenir mi?	1	2	3	4	5
9. İşinizde her gün aynı şeyleri mi yaparsınız?	1	2	3	4	5
10. İşinizi NASIL yapacağınız konusunda karar vermede sizin seçim hakkınız var mı?	1	2	3	4	5
11. İşinizde NE yapacağımıza karar vermede sizin seçim hakkınız var mıdır?	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım yerde sakin ve hoş bir ortam var	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım yerde birbirimizle iyi geçiniriz	1	2	3	4	5
14. İş yerinde diğer çalışanlar beni destekler	1	2	3	4	5
15. Kötü günümdeysem iş yerindekiler durumumu anlarlar	1	2	3	4	5
16. Üstlerimle ilişkilerim iyidir	1	2	3	4	5
17. İş arkadaşlarımla çalışmak hoşuma gider	1	2	3	4	5

<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ:</b> Bu ölçekte tanımlayıcı nitelikte 3 ifade yer almaktadır. Lütfen Size uygun ifadeyi daire içine alarak işaretleyiniz.	<b>Kesinlikle Katılmıyorum (1)</b>	<b>Katılmıyorum (2)</b>	<b>Kararsızım (3)</b>	<b>Katılıyorum (4)</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum (5)</b>
1. Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm	1	2	3	4	5
2. Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum	1	2	3	4	5
3. Gelecek yıl bu işi bırakacağım	1	2	3	4	5