

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞ TÜKENMİŞLİĞİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurhan CEZLAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ

OCAK - 2019

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


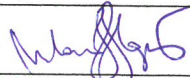

İŞ TÜKENMİŞLİĞİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurhan CEZLAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 13.01/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Zeh. Yüksekbilgili	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Selhan Akçın	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nurhan CEZLAN

13.01.2019

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında bilgisini, deneyimi ve desteğini esirgemeyen değerli hocam tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ' ye, sevgili jüri üyelerime, hocalarıma ve manevi olarak yanımda olan herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Bana güvenen, her daim “iyi ki var dediklerim” canım annem Emine CEZLAN ve sevgili kardeşlerim Erhan CEZLAN' a, Metin CEZLAN' a, eşleri Pınar CEZLAN' a, Sitare Şeyma CEZLAN' a yeğenim Nisa Irmak CEZLAN' a ve kuzenim Esra Çiğdem CEZLAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu çalışmam, tez sürecinde aramızdan ayrılan ve yokluğunu hep hissedeceğim canım babam Yusuf CEZLAN' a armağanımdır.

Nurhan CEZLAN

13.01.2019

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TÜKENMİŞLİK	2
1.1.Tükenmişlik Kavramı	2
1.2.Tükenmişliğin Nedenleri.....	7
1.2.1.Bireysel Nedenler	9
1.2.2.Örgütsel (Çevresel) Nedenler	10
1.3.Tükenmişliğin Belirtileri.....	15
1.4.Tükenmişlik Modelleri.....	18
1.4.1.Pines ve Aranson Tükenmişlik Modeli	18
1.4.2.Cherniss Tükenmişlik Modeli	18
1.4.3.Edelwich ve Broodskay Tükenmişlik Modeli	19
1.4.4.Meier Tükenmişlik Modeli.....	21
1.4.5.Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	21
1.4.6.Maslach Tükenmişlik Modeli.....	22
1.5.Tükenmişliğin Sonuçları	26
1.6.Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri	28
1.7.Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	31
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	35
2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd) Kavramı.....	35

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd) Gelişimi	38
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd) Boyutları.....	40
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd) İle İlgili Teoriler	43
2.4.1.Sosyal Takas Teorisi	43
2.4.2.Eşitlik Teorisi	43
2.4.3.Lider İzleyici Etkileşimi Teorisi.....	43
2.4.4.Bekleyiş Teorisi.....	44
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd)'nin Etkileri	44
2.6.Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Çalışmalar	48
BÖLÜM 3: İŞ TÜKENMİŞLİĞİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA	51
3.1.Araştırma.....	51
3.2.Araştırmanın Yöntemi.....	51
3.3.Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi	51
3.4.Verilerin Analizi.....	52
3.5.Araştırmanın Hipotezleri.....	53
3.6.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	53
3.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	53
3.6.2.Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği	53
3.7.Araştırmanın Varsayımları Ve Kısıtları	54
3.8.Bulgular.....	54
3.8.1.Demografik Bilgilerle İlgili Bulgular	55
3.8.2.Hipotezlere Dayalı Bulgular	57

SONUÇ.....	61
KAYNAKÇA	67
EKLER.....	83
ÖZGEÇMİŞ.....	88



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Tükenmişliğin Belirtileri	17
Tablo 2 : Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları	31
Tablo 3 : Cevapların Cronbach's Alfa Değerleri	55
Tablo 4 : Demografik Bilgiler (Cinsiyete Göre)	55
Tablo 5 : Demografik Bilgiler (Yaşa Göre)	56
Tablo 6 : Demografik Bilgiler (Medeni Duruma Göre).....	56
Tablo 7 : Demografik Bilgiler (Pozisyona Göre).....	57
Tablo 8 : Demografik Bilgiler (Gelir Durumuna Göre).....	57
Tablo 9 : Hipotez Testi Sonuçları	60

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Dağılım Grafiği	60
---	----



ÖZET

Niğantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı : İş Tükenmişliğinin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkilerini Bankacılık Sektöründe İnceleyen Bir Araştırma

Tezin Yazarı : Nurhan CEZLAN **Danışman :** Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ

Kabul Tarihi : 13.01.2019

Sayfa Sayısı : vii(ön kısım)+82(metin kısmı)+5(ek)

Anabilimdalı : İşletme

Bilimdalı : İşletme Yönetimi

Bu çalışmada banka çalışanlarında iş tükenmişliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya Türkiye’de bulunan kamu ve özel bankalarda çalışan 213 katılmıştır. Araştırmaya konu çalışan sayısı 209’dur. Çalışmada tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık ve demografik özellikler arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Verilerin elde edilmesinde Genel Bilgi Formu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21 paket programına aktarılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular ve değerlendirmeler neticesinde Türkiye’deki bankacılar arasında tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tükenmişliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Banka Çalışanları

ABSTRACT

Niğantaşı University, Institute Of Social Sciences

Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: An Investigation of the Effects of Job Burnout on Organizational Citizenship in Banking Sector	
Author: Nurhan CEZLAN	Supervisor: Dr. Zeki YÜKSEKBİLGİLİ
Date: 13.01.2019	Nu. Of Pages: vii(pre text)+82(main body)+5(app.)
Department: Business Administration	Subfield: Business Administration
<p>In this study, the job burnout and organizational citizenship behavior relationship between was examined in bank employees. 213 people working for private and public banks in Turkey, conducted to this research. The number of employees are 209. In this research, the relationship between burnout, organizational citizenship and demographic qualities was tried to be determined. In obtaining the data; a general information form, organizational citizenship behavior scale and organizational burnout scale was used. The data were analyzed by using SPSS 21 package program. As a result of the findings and assessments, burnout and organizational citizenship behavior between the bankers in Turkey to conclude that there is a strong positive relationship was reached.</p>	
Keywords: The Job Burnout, Organizational Citizenship Behavior, Bank Employees	

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler ayakta kalabilmek, pazar paylarını arttırmak için ciddi bir rekabet içinde bulunmaktadırlar. Bunu yapabilmek için kimi işletmeler sermaye ya da finansal kaynaklarını, kimi işletmeler, ürün teknolojilerini ve pazar stratejilerini, kimi işletmeler ise insan kaynaklarını ön plana çıkartırlar. Zekası, bilgisi, tecrübesi, enerjisi, çözümleyici yapısı ile insan kaynağı işletmelere ivme kazandıran yegane faktördür. Örgütlerin amaçlarına ulaşması; kurumunu benimseyen, amaçları doğrultusunda çalışan ve ileriye taşımak için gayret sarf eden çalışanlar sayesinde olmaktadır.

Bu tez çalışmamızda aktif çalışma hayatı içinde olan kişilerin iş ve sosyal hayatlarını etkileyen tükenmişlik sendromunun ve örgütsel vatandaşlık kavramı ile arasındaki bağlantının incelenerek sonuçlarının iş ve sosyal hayat üzerindeki etkilerinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Üç bölümden oluşan tez çalışmamızın,

Birinci bölümde; tükenmişlik kavramı, neden olan faktörler, belirtileri, tükenmişlik modelleri, sonuçları ve mücadele yöntemleri, tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar ele alınmaktadır.

İki bölümde; örgütsel vatandaşlık kavramı, gelişimi, boyutları, örgütsel vatandaşlık teorileri, etkileri ve tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; bankacılara uygulanan anketlerin analiz edilmesi, yorumlanıp değerlendirilmesi ve sonuç kısmı yer almaktadır.

BÖLÜM 1: TÜKENMİŞLİK

1.1.Tükenmişlik Kavramı

Her yaştaki çalışanı etkisi altına alabilen stres, kişisel manada fizyolojik hastalıklar, davranışsal bozukluklar ve anksiyete, depresyon, örgütsel anlamda performans eksikliği, işe devamsızlık, “tükenme belirtisi” gibi psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir. (Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin 2007: 466).

Bireyi gerilime zorlayan, sağlığını ve verimliliğini etkileyen, fiziksel ve/veya psikolojik uyarıcı olarak görülen bir kavram olan stres, Selye'nin (1977) Genel Uyum Belirtisi (General Adaptation Syndrome) ismini verdiği bu yeni hale uyum gösterme gayesine yönelik tepki üretme sürecinde üç aşamadan oluşmaktadır: alarm (alarm stage), direniş (resistance stage), tükenme (exhaustion stage) (Torun, 1997: 43).

Alarm döneminde, dışardan gelen herhangi bir uyarıcı stres yaratan bir unsur (stressor) şeklinde algılayan birey; bedensel ve ruhsal sınırlarını zorlar. Birey bu uyarıcıdan kaçmaya (flee) veya onunla savaşmaya çalışır. Alarm döneminde bedende fizyolojik değişiklikler olur. Uyarıcıyla başa çıkıp çıkamayacağından emin olamayan birey korkuya kapılır. Direniş döneminde, organizma stres veren hal karşısında dik durmaya çalışır. Birey, strese neden olan sorunu başarılı bir biçimde çözümlendiğinde, beden bu aşamada oluşan hasarları düzeltir. Böylece aşama sona erer. Tükenme döneminde, stres faktörü ile başarılı bir biçimde baş edemediğinde de veya strese neden olan faktörler arttığında organizmanın savunması azalır kapasitesi tükenir, kronik tepkiler ve hastalıklar başlar (Torun, 1997: 43-44).

Sözlük karşılığı gücünü yitirmiş olma, gayret gösterememe hali biçiminde tanımlanan tükenmişlik,

(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.590705455e3f05.37167009) bireyin hem sosyal hayatında hem de iş hayatında önemli bir problem biçiminde karşımıza çıkmaktadır. İngilizcede “job burnout” veya “staff burnout” olarak tanımlaması yapılan kavram dilimizde tükeniş sendromu, mesleki tükenmişlik kavramları ile karşılık bulmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 131-132).

Tükenmişlik kavramı, ilk defa 1974 senesinde klinik psikiyatrist olan Freudenberger'in stres ile alakalı ve 'Journal of Social Issues'da yayınladığı literatüre kazandırdığı çalışmasında yer edinmiş ve (Dinç, 2008: 17) "mesleki bir risk" biçiminde nitelendirmiştir. Fazla yüklenme, yıpranma, başarısız olma neticesinde güç, enerji kaybı ve karşılanamayan talepler doğrultusunda kişinin içsel enerjisinde meydana gelen hali tükenme şeklinde tanımlamıştır. Freudenberger, çalışmalarında tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal alametlerini, hangi kişilerin tükenmişliğe yatkın olduğunu ve korunabilmek konusunda nelerin yapılması gerektiğinden bahsetmiştir (Karabınar ve Boyar, 2011: 166; Tanrıverdi ve diğerleri, 2018: 115).

1970'lerin son dönemleri ve 1980'lerin ilk yıllarına değin, tükenmişlik (burnout) konusu ile ilgili, sistemli ampirik çalışmaların yapılmadığı ve yayınlanmadığı görülmektedir. Sonraki dönemlerde tanımlamalar netlik kazanmaya başlamıştır. Psikoloji profesörü Christina Maslach, adı ile anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)'ni tükenmişliği (burnout'u) ölçmek üzere geliştirilmiştir. 1974 ve 1982 yılları arasında "burnout"u tanımlayabilmek üzere 48 girişimde bulunulmuştur. Bu girişimlerden her biri burnout (tükenmişlik)'u farklı yönlerden ele aldığından dolayı, 1982 yılına değin yürütülen çalışmalardan müşterek bir tanım ortaya konulamamıştır (Baysal, 1995: 11).

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalar şu şekildedir: Berns (1984) tükenmişliği, kişinin işinin anlamını kaybetmesi, hizmetini gördüklerine karşı yeteri kadar ilgi gösterememesi (Soysal, 2011:15), Cotton (1990), stresle yeteri kadar baş edememenin neticesi (Kaçmaz, 2005: 29; Girgin, 2010: 32), Cherniss (1980) ise, iş ile ilgili stres oluşumuna neden olan unsurlara bir tepki şeklinde gelişen ve baş etme tutumlarını içeren, sonunda ise, yapılan iş ile ruhsal ilişkiyi koparan bir süreç olarak tanımlamıştır (Avşaroğlu ve diğerleri, 2005: 116; Girgin, 2010: 32). Böylece tükenmişlik bireyin iş yaşamında stres durumunun bir neticesi olarak süreklilik kazanmış olumsuz bir durum şeklinde tanımlanmıştır (Soysal, 2011: 15).

Christina Maslach ve Jackson (1981), tükenmeyi; bireyde beliren fiziksel bitkinlik hali, uzun süren yorgunluk hali, çaresizlik ve umutsuzluk hisleri ile beraber kişinin yaptığı uğraşa, hayata ve başka kişilere karşı göstermiş olduğu negatif davranışları

ihativa eden fiziksel ve zihinsel boyutu olan bir sendrom şeklinde ifade edilmiştir (Çam ve Engin, 2017: 501).

Ceylan'a göre (2013: 4) tükenmişlik bir kısırdöngüdür. Çünkü bireyler arasındaki ilişkileri en aza indirgeme isteği duygusal tükenme hissiyle birleşir ve kişisel başarıda azalmayla neticelenir. Bu ise kişide yetersizlik duygusunu ortaya çıkartarak kişisel başarıyı düşürür. Birçok kişinin yaşadığı tükenmişlik kısırdöngüsünün bu şekilde olduğu belirtilmiştir.

Tükenmişlik, iş talepleri ile kişisel kapasite arasında, yavaş yavaş ilerleyen dengesizlik olduğu durumlarda olgunlaşan, işyerinde süregelen aşırı stresin sonucudur. Tükenmişlik duygusal ve bedensel bir kopma ya da farklılaşma olup stresle aynı şey değildir. Strese girmek kısa bir zaman sonucunda gelişebilir, ancak tükenmişlik birden bire olmaz bunun için daha uzun bir zaman gerekir; ayrıca profesyonel yaşamda anlamın kaybolması ve yabancılaşma söz konusudur. Tükenmişlik sendromu için, baş edilemeyen stresin sonucu denilebilir. İzleyen aşamada kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumu ortaya çıkmaktadır (İbrahimağaoğlu, 2013: 8).

Avşaroğlu ve diğerleri, (2005: 116) göre araştırmacılar tükenmişliğin; beklentileri, davranışları ve algılamaları içeren, kişisel düzeyde gerçekleşen, içsel psikolojik bir vaziyet olduğu noktasında birleşmektedirler.

Çalışma ortamından kaynaklanan bir psikosomatik sendrom olan tükenmişlik; bireylerin mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması, stres ve mesleki doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini ruhsal olarak yaptığı işten uzaklaşması şeklinde belirtilmektedir. Tükenmişlik ilk etapta hafif belirtilerle ortaya çıkmaktadır. Semptomları arasında bitkinlik ve yorgunluk hissi, uyuşukluk, uyku bozuklukları, baş ağrısı, motivasyon eksikliği, enerji kaybı, negativist tutum ve hizmet verdiklerinden uzaklaşma bulunmaktadır (Sertöz ve diğerleri, 2008: 319). Duygusal ve sosyal semptomları ise, olaylara karşı tahammülsüzlük, çalışma ortamındaki insanlara karşı arkadaşlık ve pozitif duygularda azalma, onur ve özgüvende azalma, iş performansının düşmesi ve bu durumla ilgili endişeli olma, işe karşı çaresiz, umutsuz tutum, işle ilgili süreçleri erteleme/süreci uzatma, işle ilgili arkadaşlarla konuşmama, sosyal ortamlardan kaçınma ve içe çekilmedir (Ünal, 2018: 37). Önlem alınmadığı

takdirde; uzun süreli soğuk algınlıkları, vücut direncinde azalma, fark edilir düzeyde kiloda azalma ya da artma, soluk alıp vermede güçlük, ağrı ve sızı oluşumları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, tansiyon ve kolesterol yükselmesi, kaslarda gerilme, kalpte çarpıntı, cilt sorunları gibi rahatsızlıklar görülebilir. Böyle bir durumda kişinin vakit kaybetmeden gereken önlemleri alması faydalı olabilmektedir (Gündoğdu; <https://www.medikalakademi.com.tr>). Genellikle, insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmete dayalı, meslek gruplarında (eğitim, bankacılık, sağlık, öğretmenlik) rastlanmaktadır (Sertöz ve diğerleri, 2008: 319).

Torun (1995: 6) yapılan araştırmalarda tükenmenin kişisel seviyede yaşanmakta olan bir kavram olduğu, duygusal hayatı olumsuz etkilediği ayrıca organizasyonel temelleri olan stres yapıcılara karşı sergilenen bir reaksiyon olduğunu, kişinin enerji kaynaklarını azalttığını, iş ortamındaki bu stresin ise özelliğinin yapılan işin kişiler arası yoğun ilişkilere dayanmasından kaynaklandığını ifade etmiştir. Engizek (2017: 5) ise, tükenmişliğin çok boyutlu bir sendrom olduğunu yapılan işin özelliğinden ve iş ortamından kaynaklandığını, kronik yorgunluğun tükenmişliğin ana belirtilerinden olduğunu, tükenmişliği yaşayan bireylerin fiziksel açıdan ve duygusal açıdan bitkin olduğunu ve de tükenme kavramının yorgunluk, yıpranmadan ve iş doyumsuzluğundan farklı olduğunun deneysel çalışmalarla tespit edildiğini aktarmıştır.

Genellikle iş hayatında "işkolik" olarak adlandırılan yoğun iş yükü altında yaşayan, "çok başarılı" olmayı hedefleyen, sıkı biçimde çalışan ve üzerine vazife olandan çok daha fazlasını yapmaya çalışan bireylerde sıkça karşılaşılmaktadır. Kişi bu sıkıntılı durumunun farkındadır. Fakat bu hislerin ifade edilmesinin güçlüğünden ve belirgin beklentilerin olmamasından dolayı tükenme durumunun, rahatlıkla arka plana itilmesine sebep olmaktadır. Bunun bedeli de, zamanla artan bir biçimde işten soğuma, işe gitmeyi reddetme, yüklenmişlik, azalan bir tahammül, kendinden şüphe etme ve kişinin benliğine, karakterine uymayacak biçimde davranışlardır (Basım ve Şeşen 2006a: 16). Tükenmenin en zor yönü; mesleğinde iyi noktalara gelmiş kariyer sahibi kişilerin bu rahatsızlık nedeni ile yitirilmeleridir (Sürgevil, 2006: 5).

Tükenmişlik Sendromu, iş yaşamında karşılaşılan kronik strestir. Yapılan çalışmalarda anksiyete (kaygı) ve depresyonla ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Depresyonla benzer

özelliklere sahip olmasından ötürü Tükenmişlik Sendromuna iş depresyonu da denebilir (İbrahimağaoğlu, 2013: 8).

Araştırmalar tükenmenin işini kaybetmekten aile bağlarına ilişki problemlerine, psikosomatik rahatsızlıklardan alkol, madde ve sigara kullanılmasına, depresyon, uykusuz kalma gibi ruhsal rahatsızlıklara kadar varan çeşitli ve ciddi sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle son 20 yıldır, tükenme olgusu değişik meslek gruplarında sıkça irdelenmektedir (Kaçmaz, 2005: 29). Tükenme mühim bireysel ve kurumsal sorunları beraberinde getirmektedir. Yoğun bir tükenme durumu kişilerde evlilik, aile yaşantısında problemlere, sebebiyet verebilmektedir. Kurumsal açıdan ise tükenme görevlilerin sıkça rapor alması, yapıcı eleştirilerin, işte yeniliklerin, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığına ve de işin bırakılması, erken ayrılması, işe geç gelinmesi, gibi sorunlarla kendini gösterebilmektedir (Haran ve diğerleri, 1998: 76).

İlgili alan yazın doğrultusunda; tükenmişlik kavramının idealist, çalışkan, zeki ve zamanının büyük bir bölümünü insanlara yüz yüze hizmet vermek zorunda olan çalışanlarda ortaya çıkan, kronik stresin bir sonucu olduğu anlaşılmaktadır.

Tükenme genel olarak dört aşama ile tanımlanmıştır ve bu evreler Edewich Tükenmişlik Modelinde detaylı olarak ele alınacaktır:

- I. Aşama Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm)
- II. Aşama Durağanlaşma Evresi (Stagnation)
- III. Aşama Engellenme Evresi (Frustration)
- IV. Umursamazlık Evresi (Apathy)

Alan yazın incelemelerinde, ülkemizde tükenmişlik konusundaki araştırmaların 25-30 yıl öncesine dayandığı ve öğretmenler, hemşireler ve doktorlar başta olma üzere; bankacılar, yöneticiler, muhasebeciler, akademisyenler, psikologlar, polisler, otel çalışanları gibi insanlarla birebir ve yoğun ilişkileri gerektiren meslekler üzerinde yoğunlaştığı gözlenmiştir. Yapılan çalışmaların bazıları şunlardır:

Sağlık sektörü çalışanları; (Haran ve diğerleri, 1998; Karlıdağ, 1998; Sinat, 2007; Tunç, 2008; Öcal Uzunkaya, 2010; Düz, 2015; Yüksel, 2017; Yılmaz, 2017; Çam ve Engin, 2017; Yenyol, 2018). *Bankacılık sektörü çalışanları;* (Yıldırım,1996; Ok, 2004; Ceyhan ve Siliğ, 2005; Aydın, 2007; Mentеше, 2007; Meydan, 2011; Sat, 2011; Polatçı ve Özçalık, 2013; Gürbüz ve Karapınar, 2014; Biçki, 2016; Çankır, 2016; Akıllıoğlu, 2017; Çil, 2018; Tanrıverdi ve diğerleri, 2018;). *Eğitim sektörü çalışanları;*(Girgin, 2000; Pines, 2002 Akt. Sürgevil 2006; Gündüz, 2004; Budak ve Sürgevil, 2005; Polat, 2007; Girgin, 2010, Dincerol, 2013; Duyurucu, 2014; Mete ve diğerleri, 2015; Evcı ve Aylar, 2017; Kaya, 2017;). *Muhasebe çalışanları;* (Taysı, 2012; Keçelioğlu, 2016; Kotan, 2016) Polisler (Kaya, 2009; Okyay, 2009; Azizoğlu ve Özyer, 2010) *Turizm sektörü çalışanları;* (Saçlı, 2011; Üst, 2012; Yetgin, 2017). Diğer (Gümüş, 2006; Nart, 2015; Tatlı, 2017).

Birçok araştırmacının da belirttiği gibi bankacılık, insanlarla bire bir çalışmayı gerektiren bir uğraştır. Bankacılık mesleği; stresin çokça yaşandığı, mesleki mali riskler taşıyan, iş yükü fazla olan, zaman baskısını yoğun bir şekilde hissettiren, uzun mesaiyeri olan bir meslek olmasından dolayı çalışanların ruh sağlığının ve çalışma yaşamlarının bu durumdan negatif yönde etkilenmesi muhtemeldir. Teknolojide yaşanan hızlı değişimler, ücretlerin yetersizliği, bankaların sermaye yapılarının farklılaşması, çalışanlara uygulanan baskılar, işten çıkartılmalar ve insan kaynakları birimlerinin işe alımlara ilişkin koşullarının değiştirilmesi gibi sorunlar çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olabileceği gibi iş ve özel hayatlarının da olumsuz biçimde etkilenebileceği bir uğraşıya dönüşmüştür.

1.2.Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmenin nedenleri, bireyin yapmak istedikleri ile bağlantılıdır. Tükenen birey bağlandığı bir hayat şekli veya ilişkiden beklediklerini elde edemediğinde yorgunluk ve hayal kırıklığı içine girer. Bireyin istekleri mevcut olanakların üzerindeyse ve de birey aklındaki isteklere erişmek konusunda kararlı ise huzursuzluk, sıkıntı ve iç dünyasında çatışma yaşamaya başlar. Bunun neticesinde öz kaynakları tükenir, yaşam enerjisi azalır (Tümkaya, 1996: 15).

Bireyin aniden yaşadığı bir olay, tükenmişliğin belirtisi olabilir. Genellikle, bir iş veya sınav baskısı, ailevi bir mesele, sevilen bir kişinin rahatsızlığı/kaybı ya da stres yaratıcı farklı çevresel faktörler etken olabilir (Sürgevil, 2006: 17). Tükenen bireyler zayıf taraflarını gizlemeyi becerebilen, yetenekli kişiler olduklarından, genellikle ilk etapta iç dünyalarında gerçekleşenlerin farkına varmazlar (Tümekaya, 1996: 12). Ancak sonrasında, tükenmişliğe maruz kalan kişilerde bazı fiziksel ve duygusal sorunların ortaya çıkacağı da bir gerçektir (Meydan ve diğerleri, 2011: 179).

Tükenmişlik hem meslek mensuplarını hem de bu fertlerin çevresine negatif bir şekilde tesir etmektedir. Pek çok araştırmacı tarafından ele alınan bir o kadar da ehemmiyet taşıyan bu kavramın meydana gelmesinde birçok etmen rol oynamaktadır (Evcı ve Aylar, 2017: 46).

Tükenmişliğe neden olan en belirgin faktörün kronik strese maruz kalmak olduğu belirtilmektedir. Bireysel bir duyum olan stres, bazı çalışanların kendilerini iş yerlerinde gösterebilme şansı olarak algılanırken, diğer çalışanlarca taşıyamayacakları bir yük ve problem olarak algılanabilmektedir. Çalışma alanındaki rollerin belirsizliği, iş yoğunluğunun yaşanması, sosyal destekten mahrum kalma tükenmişliğe sebep olabilmektedir (Yeniyol, 2018: 13).

Konu ile ilgili araştırmalar tükenmişliğin hem çevresel faktörlerden hem de bireysel faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Bununla beraber, bazı araştırmalar tükenmişlik üzerinde özellikle iş çevresiyle ilgili unsurların, kişilik ve demografik bilgiler gibi bireysel unsurlardan daha etkili olduğunu desteklemektedir (Mete ve diğerleri, 2015: 41-42).

Dünyada ve ülkemizde bu konudaki araştırmalara göz atıldığında, ilk deneysel çalışmaların yalnızca kişilikle ilişkili olduğunu desteklerken, son zamanlarda yapılan çalışmalarda daha çok örgütsel sebeplerden kaynaklanan tükenmişlik üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu husustaki farklı bir görüşe göre de kişisel ve organizasyonel sorunların tükenmeye sebebiyet verdiği ayrıca tükenmenin farklı boyutları olan kompleks bir yapıda gerçekleştiği şeklindedir (Kaçmaz, 2005: 30).

Çankaya (2017: 3)'ye göre, tükenmişliğin nedenleri kişisel nedenler ve örgütsel nedenler olarak sıralanabilir.

1.2.1.Bireysel Nedenler

Tükenmişlik kavramının bireysel faktörleri ile ilgili ilk neticeler, Steve Hackman ve Maxine Gann'ın yaptığı araştırmalara dayanmaktadır. Tükenmişliğin görülme olasılığı fazla olan fertler, kendine güveni olmayan, kendini ifade edemeyen, beşeri ilişkileri zayıf insanlardır. Bu yapının etkisi altında kalan bireyler; endişeli ya da sınır koymakta sıkıntı yaşayan fertler olduklarından duygusal tükenmişlik yaşama olasılıkları daha yüksektir. Tükenmişlik yaşamaya meyilli olan fertler sabırsız hatta hoşgörüsü az olan bireylerdir. Sıkıntılar karşısında çabuk sinirlenirler, cesaretlerini kaybederler, çabuk hayal kırıklığına uğrarlar ayrıca saldırgan tavırlar sergilerler. Bu çeşit bireyler, duygularını hizmet verdikleri bireylere kolaylıkla yansıtırlar. Müşterilere karşı umursamaz bir şekilde davranırlar. Tükenmeye yatkın bireyler her hangi bir amaçtan yoksundurlar ve özgüven eksikliği yaşarlar. Beşeri ilişkilerde ve iş yerlerinde başarısı düşük oldukları hissine kapılırlar (Kapusuz, 2017: 29).

Bireysel nitelikler insanların sahip olduğu, zaman zaman tükenmişliğe temel oluşturan veya tükenmişliği artıran, zaman zaman da tükenmeyi ve sonuçlarını azaltıcı bir etki bırakan nitelikleri belirtmektedir. Tükenmişliğe etki eden faktörlerden sayılan; medeni hal, çocuk sayısı, cinsiyet, yaş, statü, eğitim, işte çalışma süresi işe bağlılık sosyal bireysel hayatta karşılaşılan stresörler, üstlerinden görülen destek, güdülenme, performans, kişilik ve beklentiler, iş doyumunu sayılmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 136; Avşaroğlu ve diğerleri, 2005: 117).

Ayrıca; kişinin A tipi kişilik niteliklerine sahip olması (genellikle aceleci, aynı anda birden fazla uğraşmayı yapmak isteyen, her türlü zorluğun üstesinden gelerek başarıya odaklanan, iktidar sahibi ve göz önünde olmayı isteyen, tanınmaktan, rekabetten hoşlanan kişilerdir. Ayrıca vakileri oldukça değerlidir. İşlerini kısa vakit dilimleri içerisinde doğru ve en iyi şekilde gerçekleştirmek isterler. Hemen sinirlenirler.), duygusal istikrar hali, özel yaşamda karşılaşılan psikososyal stres unsurları gibi çokça bireysel unsuru, iş hayatında değerlendirecek olursak banka personellerinin bir

kesiminin bireysel niteliklerinden dolayı tükenmişlik sendromuna meyilli olmaları olağandır (Kavalcı,

http://file.atuder.org.tr/_atuder.org/fileUpload/PYyvAW4B4cxE.pdf).

Schwab ve Iwanicki (1982) göre, tükenmişlik ile medeni hal, çocuk sahibi olma ya da olmama gibi değişkenlerin tükenmişliği yordalama konusunda asıl değişkenler olmadığını, tükenmişliğe etki eden farklı değişkenlerin olabileceğini, çalışılan kurumun ve işin özelliklerinin bu anlamda daha etkili olduğu düşünülmektedir (Sezgin, 2010: 47).

Müşterilerden kaynaklanan faktörlerde, yine çalışanların tükenmişliği üzerinde etkili bir biçimde kendini göstermektedir. Maslach, müşteri sorunlarının tipi ve şiddetinin, değişiminin veya iyileşme seyrinin, personelin; müşterilerin problemleri için kişisel olarak uğraşma derecesini, personel-müşteri etkileşimini düzenleyen kuralları ve müşterilerin, personelin kendileri üzerindeki tepkileri olarak açıklamıştır. Maslach, yoğun bir şekilde müşterilere hizmet veren ve her bir müşteriye ayrıcalıklı bir şekilde yaklaşan kurumlardaki profesyonel kadroların birçoğunun yoğun duygusal stres yaşamakta olduğunu ve başarılı bir şekilde bu stresle başa çıkılamaması durumunda ise duygusal tükenme sendromu ile karşı karşıya kalılabileceğini belirtmiştir (Erdoğan, 2018: 101-102).

1.2.2.Örgütsel (Çevresel) Nedenler

Tükenmişlik sendromunun her ne kadar bireysel nitelikli sebeplerden kaynaklandığı düşünülmüşse de ilerleyen dönemlerde yapılan araştırmalarda, bireysel nitelikli sebeplerden kaynaklanmadığı aslında mesleki faaliyetlerin gerçekleştirildiği örgütlerdeki örgütsel etkenlerden kaynaklı bir sorun olduğu anlaşılmıştır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 23).

Birey ile iş çevresi arasında adalet ve değerler, kontrol, iş yükü, aidiyet, ödüller, alanlarında yaşanabilecek uyumsuzluklar, bireyin enerjisini, aidiyet ve yeterlilik duygusunu azaltıcı bir etki yaratarak tükenmeye sebep olabilmektedir. Bu alanlardaki mutabakat, kişinin işe bağlılığını artırmaktadır. Bu çerçevede, tükenmişliği oluşturan

yapılar kişisel olmaktan ziyade durumsaldır. Tükenmişliğin çözümüne dair adımlar, genellikle işlerin yapıldığı çevrelerde aranmalıdır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Örgüt çevresi fazla disiplinli, katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algılandığında, kişinin iş ortamında kendini gösterme imkanı bulamaması, yetersiz kaynakla işini gerçekleştirmeye çalışması, yönetimin yetersiz olması ve iletişim ile ilgili problemler de iş görenlere tükenmişlik yaşatabilmektedir (Soysal, 2011: 20).

Avşaroğlu ve diğerleri, (2005: 117) göre, yapılan işin niteliği, yapılan mesleğin, çalışma ortamının özellikleri, iş yükünün çok olması, eğitim, iş gerilimi, karara katılmama, rol belirsizliği, örgüt içindeki ilişkiler, ekonomik ve toplumsal unsurlar tükenmişliğin organizasyonel sebepleri arasında gösterilmektedir.

Benzer şekilde Tunç ve Gündüz (2010: 86)'da haftalık mesai saatinin gereğinden fazla olması, hizmet verilen kişilerle sık etkileşimde bulunma, hizmet alanlarının sorunları ile uğraşmakta yine tükenmişliği arttırmaktadır. Çalışma ortamında karar aşamalarına katılmama, özerklik ve geri dönüşlerin olmayışı kendini düzenlemeyi etkilediğinden tükenmeyi arttırabilmektedir. Son olarak hizmet verilen müşterilerin nitelikleri, mesela hizmet verilenin güçlüğü, uzun süren rahatsızlığı veya ölüm veya ölmeye yüzleşme de tükenmişliği artıran nedenlerdendir.

Birçok araştırmada belirtilen örgütsel (çevresel) faktörlerin benzerlik gösterdiği görülmektedir. Sezgin (2010: 44) çalışmasında da, iş görenlerde tükenmeye sebep olan organizasyonel nitelikler olarak; işin vasfı, haftalık çalışma süresi, iş gerilimi, işteki rol karmaşası, rol belirsizliği, otonomi müşteri sayısı, organizasyonel desteğin olmaması, örgütsel işleyişteki kusurlar, ödül ve ceza sisteminin hatalı yönetilmesi, idari baskı, çalışma şekli, ücret, kırtasiye işlerinin fazlalığı, ev-iş ortamı uyumsuzluğu, ortamının atmosferi, yüksek performans gerektiren işlerin olması, kötü ulaşım şartları, hizmet verilenlerin demografik farklılıklarından kaynaklanan problem çeşitleri ve bunların tekrarı, iş yerindeki iletişim yöntemleri, ailesel, ekonomik ve toplumsal şeklinde sıralamıştır.

Maslach ve Leiter'a göre (1997: 21); çalışanlarda görülen tükenme, çalışma şartları konusunda bilgi vermektedir ve araştırmacılara göre değiştirilmesi gereken bireyden

ziyade, organizasyondur (Sürgevil, 2006: 58). Maslach ve Leiter tükenmişlik kavramını detaylı inceleyerek, tükenmişliği etkileyen faktörlerin, çalışma hayatı içinde ele alınması gerektiğini ve bu alanların incelenip gerekli düzenlemelerin yapıldığı takdirde tükenmişliğin önüne geçilebileceğini öne sürmüşlerdir. Tükenmişlik, çalışma hayatının geleceği açısından oldukça önemli bir sorundur. Bunun oluşumuna zemin hazırlanan organizasyonlarda, çalışanlar fiziksel ve de duygusal yönden bitkin düşürmektedir. Sonrasın da insanların güvenlik, sağlık, adalet, hoşnutluk duyguları zedelenmektedir. Bunun neticesinde ise, kişilerin istekleri ve heyecanları azalır. Yaptıkları işten, verdikleri hizmetten aldıkları keyif ve mutluluk kalitesi düşmeye başlar. Bu şartlarda kişinin kendisini işine adanmasının beklenmesi pek olası değildir (Kapusuz, 2017: 35).

Tükenmişliğe etki eden birtakım örgütsel nedenler bulunmaktadır. Bu örgütsel nedenler Maslach ve Leiter (1997)'de kullanılan sınıflandırma doğrultusunda aşağıda sıralanmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

İş yükü: İş yükü iki kısımda incelenir. Çalışanlar işlerini yapabilecek bilgi, beceriye sahip oldukları halde yeterli vakitleri olmadığında niceliksel iş yükünden bahsedilir ve niceliksel iş yükü hissedilir. Niteliksel iş yükü ise, işi yapabilecek bilgi, beceri seviyesinin iş görenlerin kapasitesinin üzerinde olması durumunda iş görenler işi yerine getirecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmadıklarından verilen vaktin bir önemi yoktur (Aydoğan, 2008: 17-18). Maslach ve Leiter'e göre, olması gerekenden fazla iş yükü ya da olması gerekenden az iş yükünün kişi için bir stres faktörü olabileceği ifade edilmiştir. Ancak kişinin kapasitesini aşan görevler ile karşı karşıya kalması kişiyi tüketmekte, kapasitesinin altındaki işler ise kişinin kendisini değersiz, işe yaramaz biri gibi düşünmesine, bilgi, beceri ve de yeteneklerini az kullanmasına neden olmaktadır. İş yükü açısından iş ile çalışanın uyumluluğu, işin doğru ve vaktinde bitirilmesi birey ve örgütün menfaatleri açısından önemlidir. Mesleki açıdan kendini geliştiren birey, bireysel kariyerine de odaklanabilmektedir (Engizek, 2017: 8). İş ortamında çalışanların etkinliğine ve verimliliğine etki eden faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları çalışanların sıhhatini ve mutluluk seviyesini negatif biçimde etki eder. İş görenlerin nitelikleri ve sınırlarını bilinmesi ve buna dair tedbirlerin alınmasıyla verim artarken tükenmişlik düzeyinin de azaltılması mümkün olacaktır

(Tatlı, 2017: 16). Tatlı (2017: 59), defterdarlık çalışanlarının iş yükü ve tükenmişliklerini incelediği çalışmada çalışanların iş yükünün arttıkça tükenmişlik algılarının da arttığını bulgulamıştır. Tümkaya (1996: 12) göre, aşırı iş yükü altına girmek, tükenmişliğe yol açmaktadır. Bireyler uygun olmayan çalışma koşullarında, işlerini severek yapamadıklarında ya da sorunlarına uygun çözümler bulamadıklarında tükenmişlik yaşayabilirler. Bu konuda yapılan çalışmalardan biri de Aydın (2007: 102) iş hayatındaki tükenmişliğin Eminönü ilçesi banka çalışanları üzerindeki etkilerini incelediği çalışmadır. Çalışma bulguları; banka çalışanlarının iş yükü altında ezildiklerini göstermiştir.

Kontrol: Katı bürokrasi, çalışma ortamının kargaşa ortamı ve direkt kişisel hedefle bağlantısı olmayan ve iş yapmayı engelleyen şartlar çalışanın bocalamasına sebep olabilmektedir. Karar verme, sorunları çözme, proje ve işlerin üstesinden gelme hakkındaki konularda doğru seçeneklere sahiplik, çalışanlara tükenmişliğin üstesinden gelme hakkında destek olmaktadır (Çankır, 2016: 69).

Ödüller: Yöneticiler, iyi ve doğru yapılan iş/işler karşılığında bir ödüllendirme yapmamış olabilirler. Bu durumda çalışanın kendisini önemli, kıymetli, zahmetli işleri başardıktan sonra ödüllendirmesi gerekmektedir (Çankır, 2016: 69).

Aidiyet: Çalışan bireyin kendini kurumun bir parçası şeklinde görmesi, iş ve kurum çalışanları ile bir bütün oluşturması, kurumun kurallarını, kültürünü benimsemesi çalışma şevkini arttırarak verimliliğine katkıda bulunacaktır. Tersisi durumda ise, çalışan arka planda kalarak yalnızlık yaşayacaktır (Engizek, 2017: 8-9).

Adalet: Yöneticilerin adil bir tutuma sahip olması gerekmektedir. Karşılıklı saygı durumunun oluşması için bu durumun tamamen bir karşı duruş gibi algılanmaması da önemlidir (Çankır, 2016: 69-70). Çalışanların adalet algısına sahip olmalarının tükenmişlik duyguları üzerinde azaltmaya yönelik bir etkisinin olduğu belirtilmektedir (Meydan ve diğerleri, 2011: 191). Çalışanlar, iş yükü ya da maaş ve diğer ödeme türlerinde eşitlik olmadığında, sahtekarlık ve hile yapıldığında, yükselme ve performans değerlendirmesi uygun bir şekilde yapılmadığında, yaşanan sorunlarda her iki tarafa da söz hakkı tanınmaması gibi durumlarda adaletsizlik yapıldığını düşünebilmektedirler (Aydoğan, 2008: 57). Diğer taraftan organizasyonel davranım

ve tutumların önemli boyutları arasında gösterilen örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutları üzerinde örgütsel adalet algısının tesirli olduğu ortaya çıkmış ve bunun doğrultusunda yapılan araştırmaların sayısında artışların yaşandığı gözlemlenmiştir (Akduman, 2015: 2). Yüksekbilgili ve Hatipoğlu (2015: 411) araştırma sonucuna göre, her yaş grubundaki çalışanların adaleti algılama önemlerinin benzer ölçülerde olduğu bulgulanmıştır.

Değerler: Değerler için; sergilenen tutumlardan hangilerinin iyi, doğru ve istenilen olduğunu belirten, paylaşılan ölçü ya da düşünce biçiminde bir tanımlama yapılmıştır. Rokeach'e (1980) göre, ideal davranış şekilleri ya da yaşam amaçları hakkındaki inanç olarak ifade edilmiştir. Değerler, çalışanların çalışma hayatlarında kendilerine yol gösteren bir pusula gibidir. Birer standarttır (Sürgevil, 2006: 84-85). Birey ile iş arasındaki değerlerin uyumu; örgüt ve bireyin misyon ve amaçlarının benzerlik göstermesi ve kişilerin gündelik çalışma yaşamları üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29) Benzerliklerin olmadığı durumlarda ise, uyumsuzlukların ortaya çıkması muhtemeldir (Sürgevil, 2006: 84-85).

İş çevresinin tükenmişliğe etkisini inceleyen bir araştırma; çalışma ekibiyle ilişkilerin, bilgi yetersizliğinin, hasta ile işbirliği yetersizliğinin, hasta ölümünü algılama biçiminin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu, yanık merkezinde çalışan hemşirelerin stres faktörlerinden daha çok etkilendiklerini, duygusal tükenme ve anksiyete düzeylerinin daha yüksek olduğunu, iş motivasyonları ve iş doyumlarında değişiklik olduğunu saptamıştır (Çam ve Engin, 2017: 502).

Alan yazında yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde (Ok, 2004; Yıldırım, 1996) tükenmenin bankacılık sektöründe önemli bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır.

Bankacılık açısından örgütsel faktörler değerlendirildiğinde; çalışanların ya da yöneticilerin eğitimlerinin yetersiz olması, yönetim özerkliğin eksikliği, işin yüksek performans gerektirmesi, kişilere ulaşamayacağı hedefler verilmesi, hizmet verilenlerin nitelikleri, diğer çalışanların düşük motivasyona sahip olması, kişinin karakter yapısı ile yaptığı işin yapısında farklılık olması, idareciler tarafından gerekli takdiri görememe, yapılan işlerde bürokrasinin ve operasyon yükünün fazla olması, yetersiz personel ve yetersiz araç gereç sayısı, fazla mesai gibi külfetlerin yeterince

ödüllendirilmemesi, sosyal desteğin yetersizliği, uygun olmayan çalışma ortamları, teknolojik gelişmeler ve bunlara adaptasyonun güçlüğü ve sektördeki olumsuz yöndeki değişimler sayılabilir.

Tükenmişlik sendromunun meydana gelmesinde ise oldukça etkili üç durum dikkati çekmektedir:

Rol çatışması: Çalışanların hayat görüşleri ile iş gereklerinin birbirine uymadığı durumu anlatır. Sorumlulukları olan birey, tüm sorumluluklarını aynı anda kusursuz şekilde yapmak isteyebilir. Bu durumda yorgun ve bitkin düşebilir, sonucunda ise tükenme yaşayabilir. Rol çatışması ile iş stresi arasında doğrusal etkileşim bulunmaktadır. Bu bağlamda, çalışma ortamında artan rol çatışmasının beraberinde artan bir stresi de getireceği kaçınılmazdır (Uzun, <http://gundempsiyatri.com/burnout.htm> ; Aydoğan, 2008: 17).

Rol belirsizliği: İşverenin kendisinden iyi bir kariyer yapmasını beklediğini bilen, çalışan; kendisine rehberlik yapabilecek veya örnek olabilecek biri olmadığından bunu nasıl başaracağını bilemez. Yani bir çalışanın iş yerindeki betimlenmiş rolünü yerine getirebilmesi, kendisinden beklenen performansa ulaşabilmesi için; gerekli olan bilgiden yana noksan olduğu durumlarda ortaya çıkar ve kişi kendini başarısız olarak atfeder (Uzun, <http://gundempsiyatri.com/burnout.htm>).

Aşırı yüklenme: Hiç kimseye hayır diyemeyerek üstesinden gelebileceğinden çok daha fazla sorumluluk üstlenen kişi bu yüklenişin sonunda tükenmişliğe maruz kalır (Uzun, <http://gundempsiyatri.com/burnout.htm>).

1.3.Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişliğin önemli belirtileri motivasyon eksikliği, enerji kaybı, diğerlerine karşı bir takım olumsuz davranış ve tavırlar, aktif şekilde diğerlerinden geri çekilmeden oluşur (Kaçmaz, 2005: 29).

Tükenmişlik sendromu; zihinsel, fiziksel, duygusal bulgu ve belirtiler şeklinde belirtilen bir süreçtir. Bu duruma sebep olarak tükenmenin süregelen bir olgu olduğu,

yansımalarının bireylerin stresi algılama farklılığından oluşabileceği düşünülmektedir (Düz, 2015: 42).

Fiziksel Belirtiler: Kızgınlık hali, ters tepki verme, kuralcılık, bunalım hali, çaresizlik, huzurlu olmama, yabancılaşıma, engellenmişlik, yorgunluk ve bitkinlik duygusu, gastrointestinal bozukluklardan uyumama hali, soluk alıp vermede güçlük ve taşipne, kilo kaybı ya da fazlalığı, uyuşukluk, deri işaretleri (kızarıklıklar, galvanik elektrik çarpmasına benzer deri yanıtı), kolesterolün yükselmesi, kronik kalp hastalığı gibi semptomlardır (Tümkiye, 1996: 12; Karlıdağ, 1998: 8-9-10; Yılmaz, 2017: 10).

Davranışsal Belirtiler: Çabuk ve ani öfkelenme, olaylara ve durumlara şüpheli yaklaşımlar, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, ani irritasyon ve engellenme nişaneleri apati ve negativizm gösterme, iş doyumsuzluğu, işe zamanında gitmeme, işe gitmeyi istememe ve nefret etme, sık sık işi bırakmayı düşünme, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, idarenin kendisini desteklemediğini veya diğerlerinin yöneticilerin iş performansını anlamadıkları duyguları, işletme çevresine, arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı kızgınlık hissi, mesleğinin teknik yönleriyle zihinsel uğraş, ilaç, alkol, tütün gibi zararlı maddeleri kullanmaya eğilim veya alımda artma, evlilik, aile ilişkilerinde çatışma, sosyal çevreden kopma, kendini çekme, içe kapanma ve sıkıntı, özsaygı ve özgüvende azalma, teslimiyet, suçluluk, hevesin kırılması, ağlama, düşünüşte katılık, adaptasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketlerde yavaşlama, içerlemişlik, rol çatışması, görevler ve kurallar hakkındaki karmaşa, görevli kişilere duyulan güvensizlik, değişime direnç, kuruma yönelik ilginin bitmesi, birtakım şeylerin ertelenmesi ya da askıda bırakılması, muvaffak olamadığını hissetme, çalışmaya yönelmede direnç, müşterilere tek tip ve ilgisiz davranma, müşterileri küçümseme ve alay etme, performansta düşme, müşterilere karşı iyi niyetli duyguların kaybedilmesi sayılabilir (Karlıdağ, 1998: 8-9-10).

Ayrıca bu durumu tablo şeklinde göstermek gerekirse:

Tablo 1 : Tükenmişliğin Belirtileri

DAVRANIŞSAL	DUYGUSAL-PSİKOLOJİK
<ul style="list-style-type: none">• Alkol kullanımında artış• Çok fazla sigara kullanımı• İlaç kullanımı• Aşırı yeme• Hiperaktivite• Şiddet• Yüksek riskli davranışlar• Gece kabusları• Uyku bozuklukları• Gereğinden çok mesai yapma	<ul style="list-style-type: none">• Panik• Anksiyete• Öfke• Paranoya ve korku• Kontrol dışı hissetme• Aşırı yüklenilmiş hissetme• Depresyon• Baskı altında gergin hissetme• Duygularının dışında hareket etme• Kendini suçlu hissetme
SOSYAL	ZİHİNSEL
<ul style="list-style-type: none">• Beziginlik ve kızgınlık• Evlilik ve akrabalık ilişkilerinde sorunlar• Eşler arası anlaşmazlık• Sosyal ilişkileri azaltma• Arkadaşlardan uzak durma• Kendinde ve diğerlerinde kusur arama• Diğerlerine karşı fazlaca bağlanma	<ul style="list-style-type: none">• Distraktibilite (dikkat bozukluğu)• Karar vermekte yaşanan yetersizlik hali• Dikkat süresinin sığılığı• Konsantrasyon zorluğu• Düşünce bozuklukları• İnteraktif imgeler• Sık rüya görme• Aşırı uyarılma• Belirli düşüncelerde kaçınma• Kendi kendini ayıplama
TUTUMSAL	
<ul style="list-style-type: none">• Grandiyosite (kendini büyük göstermeye çalışma, öz saygıda yükselme, büyüklük düşüncelerine kapılma)• Güvensizlik• Alaycı davranışlar• Sıkıntı• Umutsuzluk• Kendini beğenmeme• Kendini çaresiz hissetme• Kendinden şüphe etme• Kendinde güç kaybı yaşama	

Kaynak: Işıkhan,

<http://www.solunum.org.tr/TusadData/Book/472/176201612828->

32_Bolum_31_Tukenmislik.pdf

1.4.Tükenmişlik Modelleri

Tez çalışmasının bu kısmında tükenmişlik üzerine çalışan araştırmacıların (Pines, Aranson, Cherniss, Edelwich ve Brodsky, Meier, Pearlman ve Hartman, Maslach) modelleri ele alınacaktır. Literatür incelemesinde tükenmişlik sendromunun birçok yazar tarafından incelendiği ve kuramlar geliştirildiği görülmektedir. Bunlar arasında en fazla kullanılan modelin Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) olduğu görülmektedir (Çankır, 2016: 44). Bu tez çalışmasında da (MTÖ)' den faydalanılmıştır.

1.4.1.Pines ve Aranson Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aranson (1981) tükenmişliğin yardıma yönelik meslek çalışanlarında görülme olasılığının daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır (Tunç, 2008: 6). Pines ve Aranson tükenmişliğinde; “talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalmamanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu” biçiminde tanımlanmaktadır (Karabınar ve Boyar, 2011: 166). Bu modele göre duygusal bitkinlik; bireyde görülen umutsuzluk, çaresizlik, olaylar karşısında bir şey yapamama ve her şeyin bittiği hissine kapılma durumudur. Zihinsel bitkinlik; kişinin kendisine ve de çevresinde bulunan kişilere karşı olumsuz bir tutum içinde olması, yaptığı işten memnun olmamasıdır. Fiziksel bitkinlik hali ise; sürekli yorgunluk, güç kaybı hali şeklinde ifade edilmektedir (Kaya, 2017: 42). Pines, kişilerdeki tükenme durumunu çalışma ortamına bağlar. İşinden memnun olan, işine bağlı, hevesli bir bireyin, sınırlayıcı ve dayatmacı iş ortamında tükenmişlik yaşaması olasıdır. Olumlu etkenlerin az olduğu, stres unsurlarının fazla olduğu çalışma ortamlarında kişiler başarısız olarak uzaklaşırlar, mutsuz yaşarlar. Bu durum bazı bireyler için bir takım olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Tükenmişlik zamanla kişilerdeki hevesi ve arzuyu azaltmakta ve hatta işten ayrılmalarına, meslekten uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Biçki, 2016: 61).

1.4.2.Cherniss Tükenmişlik Modeli

1980 yılında Cary Cherniss'in oluşturduğu tükenmişlik modeli stres tabanlıdır. Tükenmişlik konusuna önemli katkılar sağlayan Cherniss, modelinde tükenmişlik “işle alakalı stres kaynaklarına bir reaksiyon olarak gelişen, başa çıkma davranışlarını

kapsayan ve işle psikolojik alakayı kesmeyle sonlanan bir süreç” olarak belirtilmiştir. Cherniss modelinin yapısına göre tükenmenin temelinde stres yatmaktadır ve başa çıkma taktiklerinin işe yaramaması ile devam eden bir süreçtir. Ayrıca kişinin işi ile alakalı davranışlarında da bazı farklılıklar meydana gelmektedir. Bunlar üç ana başlık altında güven duygusunun azalması, idealizmden uzaklaşılması ve işten geri çekilme olarak incelenmektedir (Keçelioğlu, 2016: 8).

Yıldırım, (1996: 4)’ e göre; Cherniss 1982; Burke ve Greenglass (1989) taleplerin kaynakları aşması nedeni ile stres yaşayan kişi tükenmişlik ile başa çıkmak için ilk etapta stres unsurunu yok etmeyi seçer. Bunda başarılı olamadığında, ikinci adım olarak egzersiz gibi, zihin terapileri gibi bedeni ve zihni yalınlaştırmaya yönelik teknikler ve uygulamalar yoluna gider. Birey bu yolla da başarıyı yakalayamazsa duygusal ağırlığını hafifletebilmek için zihnindeki iş düşüncesini kopartmayı seçer. Bunları da iş yerinde gösterdiği çabaları azaltarak arkadaşları ve yöneticilerine karşı ortaya koyduğu olumsuz tutumlarla ve müşterilerine eskisi kadar ilgi göstermeyerek ortaya çıkartır. Kısaca, Cherniss modelinde tükenmişlik kontrol altına alınamayan stres durumlarına karşı bireyin verdiği bir başa çıkma tepkisidir.

Cherniss, tükenmişliğin sebebi olarak gördüğü stres kaynaklarını; iş yükü, müşteriyle yüz yüze irtibat, belli olmayan amaç ve istekler, destekte ve denetimde noksanlıklar, benzeri örgütsel değişkenler ve iş görenin kişiliği, kişisel yaşamındaki hoşnutsuzluk düzeyi, geleceğe yönelik düşünceler gibi kişisel değişkenler olarak iki grupta ifade etmiştir. Cherniss, hizmet sektörü çalışanlarının yaşadığı tükenmenin, bu şahısların rollerinden dolayı yaşadıkları dengesizliklerden kaynaklandığını ileri sürmektedir (Keçelioğlu, 2016: 8).

1.4.3.Edelwich ve Broodskay Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Broodskay (1980) ise tükenmenin iş hayatının gereklerine bağlı olarak kişinin enerji, tecrübe, amaçlarında zaman içerisinde oluşan olumsuz bir süreç olarak tanımlamışlardır (Tanrıverdi ve diğerleri, 2018: 115) ve iadealist coşku ve hayal kırıklığı durağanlaşma, engelleme ve apati olarak dört tükenmişlik evresi belirlemişlerdir (Gürbüz ve Karapınar, 2014: 270).

I. Aşama (Şevk ve Coşku Evresi –İdealist Coşku ve Hayal Kırıklığı–Enthusiasm)

: Kusursuzluk evresi olarak da adlandırılır. Birey enerjik, heyecanlı, umut dolu ve gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. Birey için en önemli olan şey mesleğidir. Adeta yaşam amacıdır. Büyük bir arzu içinde işini en iyi biçimde yapmak için tüm enerjisini harcar. Bunun için uykusuzluğa ve yorgunluğa aldırmadan hedeflerine ulaşma gayreti içine girer. Uykusuzluk, gergin bir çalışma ortamı veya aile ve sosyal çevreden uzak kalmak çok önemli değildir. Kişi yoğun uğraşısı sonucunda azalan enerjisini kapatmak için yüksek bir performans sarf eder. Bulduğu pozisyonun sorumluluklarını, faaliyet alanlarını kestiremez. Ne yazık ki kapasitesine ve şartlarına uymayan boyutlarda beklentiler içinde olan birey ikinci aşamaya doğru yol alır (Yıldırım, 1996: 7; Çobanoğlu, 2014 http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_12508.htm; Kankaya, 2015; http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_15732.htm).

II. Aşama (Durağanlaşma Evresi -Stagnation):

Kişinin isteğinin, coşkusunun, umudunun, motivasyonunun, beklentilerinin azaldığını hissetme evresidir. Kişi sahip olduğu yetenekler ile ortaya koyduklarını sorgular ve hayal kırıklıkları yaşar. İnsanlardan ve işten uzaklaşmaya başlar. Yorgunluklarının farkına varır (Sürgevil, 2006: 27; Çobanoğlu, 2014 http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_12508.htm). Artık amaç, boş zamanları değerlendirme, para kazanma, daha iyi koşullarda yaşama gibi iş dışındaki taraflara kaymıştır (Sürgevil, 2006: 27).

III. Aşama (Engellenme Evresi –Frustration):

Stresin ve sıkıntının ileriki aşamalarda baş ağrıtağının farkına varıldığı aşamadır. Yorgunluğun kronikleştiği, bedensel ve ruhsal ağrıların hissedildiği aşamadır. Keyifsizlik ve enerji azlığı mevcuttur. Artık kişi, gösterdiği çabaların yetersiz kaldığını ve mesleğini sürdürüp sürdürmeyeceği konusunu düşünmeye başlar. Kişi, yoğun bir engellenmişlik duygusu içindedir. Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir.

Adaptif savunma (uyum sağlayıcı) ve baş etme stratejilerini harekete geçirme eylemleridir.

Maladaptif savunmalar (uyum göstermeyen) ve baş etme stratejileri ile sorun görmezden gelinir, daha çok çalışılarak çözüleceğine inanılır.

Tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Sürgevil 2006: 27-28; Karabulut, 2017 http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_18117.htm).

IV. Aşama (Umursamazlık Evresi –Apathy): Son aşamadır. Bu aşamada birey ilk aşamadakinden oldukça farklıdır. Bıkkınlık, bitkinlik, hayal kırıklığı, can sıkıntısı, inançsızlık, umutsuzluk yaşamaktadır. Diğer bir anlatım ile kişi dibe vurmuştur. Yaptığı iş ile olan duygusal bağını kopartmıştır. Mesleğini para kazanmak, ihtiyaçlarını karşılamak, sosyal hayatını idame ettirebilmek için yapmakta ve yaptığı işten doyum alamamaktadır. Bu evreye kadar ulaşan bireyin tükenmişliğinden kurtulması oldukça güçtür. Eğer şartlarda doğru değişiklikler yapılmazsa tıbbi yardım alması kaçınılmaz olacaktır (Kankaya, 2015; <http://www.tavsiyeediyorum.com/makale>).

1.4.4.Meier Tükenmişlik Modeli

Meier (1983), Bandura'nın (1977) yapmış olduğu çalışmayı baz alarak tükenmişlik olgusuna farklı boyutlar katan yeni bir model üzerinde durmuştur. Tükenmişlik, “bireylerin işlerinden anlamlı pekiştirici, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yetersizliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum” olarak ifade edilmiştir. Meier'in modeline göre tükenmişlik çalışma ortamlarında yaşanan tekrarların sonucunda öğrenilen bir durumdur. Bu durum üç basamakta açıklanmıştır:

- Kişinin yapılan iş ile alakalı “pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması”,
- Kişinin “var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması”,
- Kişinin “pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel, yeterlilik beklentisinin düşük olması” (Sezgin, 2010: 39).

1.4.5.Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman modelinde tükenmişlik; duygusal strese gösterilen bir tepkidir. Üç boyuttan oluşur. Bu bileşenler duygusal ya da fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başka kişilere karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki tepkilerdir.

Tükenmişliğe, bireysel ve örgütsel değişkenler şeklinde yaklaşılan modelde, tükenmişliğin üç boyutu ya da bileşeni olduğundan hareketle bu bileşenler için şu şekilde sıralama yapılır.

- fizyolojik belirtiler, yorgunluk gibi bedensel belirtilere dayanır
- bilişsel belirtiler, duyguların davranışsal izdüşümlerine odaklanır
- davranışsal belirtiler, duyarsızlaşma ve iş performansındaki düşüşe odaklanır (Biçki, 2016: 61).

1.4.6.Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, tanımlanışından bu yana hakkında birçok araştırmanın yapıldığı, tanımların geliştirildiği bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Günümüzde tükenmişlik ile ilgili en çok kullanılan tanımın, bu kavramı ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) 'ni geliştiren psikoloji profesörü Christina Maslach tarafından yapıldığı görülmektedir. Modele göre tükenmişlik “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom” dur. Daha öz bir anlatım ile Maslach tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak üç boyutta tanımlamıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 22; Meydan, 2011: 289; Albar ve Ofluoğlu 2017: 544).

Uzun süre devam eden iş stresinin tükenmeye yol açtığını belirten Maslach tükenmişliği; “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamını yitirmesi ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” şeklinde dile getirmiştir (Kaçmaz, 2005: 29).

Bu tanımlamaya göre, kişilerin tükenmesi insanlarla birebir ilişki halinde olanlar için geçerli bir durumdur. İnsanlarla yüz yüze çalışmayanların bu tanıma giremediği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin (MTÖ) daha çok mesleklerdeki tükenmişliğin saptanmasında kullanılacağı sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Karabınar ve Boyar, 2011: 168). Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı organizasyonel şartlar altında

tükenmesine işaret eden tükenmişlik kavramının iş hayatının farklı aşamalarında görülmesi muhtemeldir (Torun, 1997: 47).

Maslach ve Goldberg (1998) tükenmeye karşı müdahale çalışmalarının, kişi odaklı ve örgüt odaklı ele alınabileceğini ya da iki unsurun beraber ele alındığı çalışmaların da olabileceğini savunmuşlardır. Kişi odaklı çalışmalar genel olarak kişisel gelişime yönelikken (sosyal kaynakları kullanma, kendini analiz etme başa çıkma becerileri eğitimi vb.), örgüt yönelimli çalışmalar genellikle kurumsal işleyişe katkı sunma, kendini ifade etme vb. yöneliktir. Tükenmişliğe müdahaleye yönelik yürütülen çalışmalarda birey odaklı ve örgüt odaklı müdahalenin beraber uygulandığı çalışmaların daha etkili olacağını savunmuşlardır (Tunç ve Gündüz, 2010: 87).

Tükenmişlik kavramı, dünyada, 70'li yılların ortalarından bugüne değin ağırlıklı olarak, Maslach'ın adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) ile ölçülmektedir. Tükenmişliğin üç boyutunu ayrı ayrı değerlendiren ölçekten üç ayrı puan alınmaktadır. Tükenmişliğin yüksekliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki yüksek puanı, kişisel başarı alt ölçeğindeki düşük puanı yansıtmaktadır (Tunç ve Gündüz, 2010: 87).

Tükenmişliği oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarının izlediği sıra kuramsal olarak tartışma konusudur. Leiter ve Maslach'a (1988) (Torun, 1995: 10) göre, öncelikle, aşırı iş yükünün kişilerin duygusal kaynaklarını bitirmesiyle duygusal tükenme meydana gelir. Aşırı iş yüküyle baş edebilmek için insanlardan uzak durmaya çalışmak, tükenmişliğin ikinci aşaması olan duyarsızlaşmayı doğurur. Son aşamada bu mesafeli davranışların, çalıştıkları kuruma ve topluma katkılarını kısıtladığını algılayan iş görenler, iş başarıları ve beşer ilişkiler ile alakalı bir yetersizlik hissine kapılırlar (Torun, 1995: 10).

Literatürde en çok kullanılan boyutlandırmanın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma şeklinde incelendiği görülmektedir (Gürbüz ve Karapınar, 2014: 269).

a. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) Boyutu:

İş tükenmişliğinin bu boyutu kişilerde enerjinin yetersiz olması, yorgunluk, duygusal açıdan kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler ile ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olduğu konusunda hem fikirdir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel boyutudur. Yani çalışanların hayatlarını etkileyen bir anlamı bulunmaktadır. Bu noktadaki birey hizmetini gördüklerine karşı eskisi kadar faydalı ve sorumlu davranmadığı hissine kapılır. Engellenmişlik duygularıyla yüklü olan ve gergin olan kişi için bir sonraki gün işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 133).

Bu boyut, kişinin işinden dolayı duygusal olarak çok yorgun ve tükenmiş hissetmesinden ileri gelmektedir. Kişi kendisini yetersiz hissetmeye sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmekte zorluk yaşamaya başlamaktadır (Yılmaz ve Uslu, 2018: 230).

Eisentain ve Ferner (Soysal, 2011: 22) iş stresinin iş görenlerin duygusal tükenme düzeyini ciddi anlamda etkilediğini belirtmişlerdir.

MTÖ'nün Maslach ve Jackson'ın 1986 yılında ve yine Leiter ve Maslach'ın yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara rastlanmıştır. Bu çalışmalar, tükenmişliğin boyutları içerisinde en tutarlı olarak ölçülebilen boyutun duygusal tükenme boyutu olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bu kadar yüksek ilişkinin olması tükenmişliğin zihindeki geçici bir durum olmaktan ziyade, kronik bir durum olduğunu göstermektedir (Karabınar ve Boyar, 2011: 171-172).

Yüksel (2017: 56-57) sağlık çalışanlarının kişilik özellikleri ve tükenmişliklerini araştırdığı çalışmasında; duygusal tükenme ile kişilik özelliklerinin duygusal dengesizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve duygusal tükenme derecesinin artması ile duygusal dengesizlik boyutunun da artacağından bahsetmiştir.

b. Duyarsızlaşma (Depersonalization) Boyutu: Tükenmişliğin kişilerarası boyutunu simgelemektedir. Hizmet verilen insanlara karşı negatif davranışlar içinde olma, onlara aldırmama, duygusuz veya işe karşı tepkisizleşme şeklindeki tutumların sergilenmesi halidir (Yüksel, 2017: 26; Yılmaz ve Uslu, 2018: 230-231).

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu müşterileri birer cansız varlık gibi görüp onlara insan dışı davranışlarda bulunması, onların rica ve taleplerini görmemezlikten gelmesi ve onları azarlaması, alay etmesi, aşağılaması, olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında kişinin kendini tüketmekten ve hayal kırıklığı yaşamaktan korumak için diğer insanlara karşı sergilediği yaklaşım biçimi şeklinde ifade edilmektedir (Kaya, 2017: 46).

Duyarsızlaşma, duygusal tükenmeye karşı gösterilen ilk tepkidir (Yüksel, 2017: 26 - 27). Yılmaz ve Uslu (2018: 230-231) ise, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından yüksek puan alınmasının tükenmişliğin yüksekliğinin göstergesi olduğunu belirtmişlerdir.

c. Kişisel Başarıda Azalma (Diminished personal accomplishment) Boyutu:

Düşük kişisel başarı hissinde kişi insanlardan kaçınma eğilimindedir. Kendini başarısız olarak değerlendirir. Kişisel başarı hissinde azalma, yapmış olduğu işlerin gereksiz olduğunu hissetmek olarak tanımlanır. Bu boyut kişinin kendisini olumsuz yönde değerlendirmekteki eğilimine, çalışanların artan hoşnutsuzluklarının iş ile ilgili gelişmelere yormalarıdır (Burnak, 2007: 75).

Kişisel başarı alt boyutu; kişinin işiyle ilgili yeterlik ve başarı duygularını ifade eder. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın aksine kişisel başarı boyutundan düşük puan alınması tükenmişliğin belirtisi olarak görülmektedir (Yılmaz ve Uslu, 2018: 231).

Burada kişinin başkaları hakkında ürettiği olumsuz düşünceler bir süre sonra kişinin kendisi içinde olumsuz düşünceler geliştirmesine sebep olur. Başkalarına karşı olumsuz düşünce ve davranışlarından dolayı kişi kendisinde suçluluk duygusu hisseder, diğerlerince sevilmediği, müşteriye ilgi ve alakada yetersiz olduğu ve işinde başarılı olmadığı gibi birtakım olumsuz duygular hisseder. Kendisi hakkında başarısız olduğu hükmünü verir. Tam da bu noktada, tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Sonucunda ise kişi kendisine olan saygısından olur, depresyona da girebilir. Kişisel sorunlarını çözebilmek için terapist veya uzmanlara başvurması gerekebilir. Bazı çalışanlar işlerini değiştirir ya da bırakırlar. İnsanlarla stres yapıcı kontak gerektiren işlerden uzak dururlar (Menteşe, 2007: 54).

Tükenmenin üç boyutlu yapısının olması yapılan araştırmalar ile ön plana çıkmıştır. Temelini ise duygusal tükenme oluşturmaktadır. Literatürde, tükenme ve dermansızlığın fazlaca vurgulanmış olması, sendromun diğer iki alt boyutunun önemsiz ve gereksizmiş gibi algılanmasına ve tartışmalara neden olmuşsa da aslında, tükenme hissi tükenmişliğin mutlak bir kriteridir. Ancak tek başına yeterli değildir. Eğer sadece bireyin tükenme hissine odaklanılırsa, bu olguya geniş bir açı ile bakma perspektifi ortadan kalkmış olur. Tükenme duygusu tükenmişliğin stres boyutunu yansıtmakla beraber, bir kişinin tükenme boyutu ile o kişinin işi arasındaki kritik ilişkiyi yakalamakta yetersiz kalır (Tunç, 2008: 9-10).

1.5.Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin bireyler ve örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 141; Soysal, 2011: 22). Tükenmişlik yaşayan bireyler aşağıdaki davranışları sergileyebilmektedirler :

- İş ve sosyal hayattaki çevre ile beşeri ilişkilerde bozulma ve de uyumsuzluk eğilimi,
- Eş ve aile fertlerinden uzaklaşma eğilimi,
- Nedensiz rahatsızlanma eğilimleri,
- Rapor ve benzeri yollara başvurma eğilimi,
- İş ortamındaki yaralanma ve iş kazalarında artma eğilimi,
- İş savsaklama,
- İş doyumsuzluğu ve hizmetin vasfını kötüleştirme eğilimi,
- Düşük iş performansı sergileme eğilimi,
- İşe gelmeme ya da işi bırakmayı düşünme eğilimi,
- Olumsuz davranışlarda bulunma (Basım ve Şeşen, 2006a: 17; Meydan, 2011: 290-291; Soysal, 2011: 22; Biçki, 2016: 55).

Bunun sonucunda kişilerin ve örgütlerin maddi zararlara uğraması kaçınılmaz bir sonuçtur. Ayrıca, tükenmişlik yaşayan bireylerde; yoğun tükenmişlik yaşamaları durumunda bir takım psikosomatik yakınmalar, işten ayrılma, iş doyumu sağlayamama, baş ağrıları, uyuşukluk, cilt rahatsızlıkları, sindirim ile ilgili şikayetler,

ani sinirlenme, alaycı tavırlar, alınganlık, ie kapanma, solunum problemleri, sigara, alkol ya da ilaç kullanımında artış gibi davranışsal, duygusal ve ruhsal problemlerle karşılaşılabilir. Yine sorunları aşmak isteyen kişi sakinleştirici ilaç gibi zararlı maddelerin kullanımını arttırabilmekte ve hatta bağımlı hale gelebilmektedir (Soysal, 2011: 22-23; Basım ve Şeşen, 2006a: 17; Meydan, 2011: 290-291; Torun, 1997: 46).

Yine tükenmişliğin sayılanlar dışında bireylerde; kronikleşen sağlık problemlerinin yaşanması, aşırı kilo alma veya kilo verme, uyku bozuklukları yorgunluk ve bitkinlik hissi, aşırı miktarda kafein, sakinleştirici ilaçlar kullanılması, korku ve endişe, dışmanlık duygularının hissedilmesi gibi bireysel sonuçlarla karşılaşmaktadır. Bunun yanında, iş yerinde yaşanan çatışmaların artması, işgücü devrinde artışların gürölmesi, çalışanların iş performanslarında dışuşlerin yaşanması, iş kalitesindeki dışuşler de tükenmenin örgütsel olarak ortaya çıkarttığı sonuçlardandır (etin ve diğerleri, 2011: 63).

Biçki (2016: 55) tükenmişlik; başta enerjisizlik hali, iş tatminsizliği, kendini yorgun hissetme, depresyon, vücutta rahatsızlık, mide bulantısı, kronik ağrılar, asabiyet, kişinin hem genel yaşamına hem de iş hayatına karşı olumsuz dışünceler içinde olması, keyif verici madde kullanımında artma, gücenme ve alınganlık, yetersiz olduğunu dışünme, bedensel ve ruhsal işlev yitiminin oluşması gibi birçok durumun ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Bunun yanında tükenmişlik hem bireysel hem de toplumsal işleyişte aksamalara neden olmaktadır. Stresin yüküne dayanamayan bazı çalışanlar, işten ayrılırken, birçoğu da kapasitelerinin altında hizmet üretmeyi sürdürürler. Bu nedenle, iş verimliliği azalırken, çalışanlar hem bedensel hem de ruhsal sağlıklarını kaybetmektedirler (Biçki, 2016: 55).

Yine tükenmişliğin bireysel ve örgütsel zararlarının yanında toplumsal zararlarının da bulunduğu Leiter ve Maslach tarafından dikkat çekilen konulardandır. Buna göre araştırmacılar, tükenmişlikten kaynaklanan zararları 21. yüzyıl'ın iş kaynaklı en büyük tehlikesi olarak görmektedirler. Yazarlar, tükenmişliğin artarak devam ettiğini, virüs gibi yayıldığını, yabancılaşmaya yol açtığını ve iş hayatında iş görenleri hırçın, agresif bireyler haline getirdiğini vurgulamaktadır (ankır, 2016: 65).

1.6.Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik sendromunun önleminde öncelikle tükenmişliğin ne olduğunun ve emarelerinin bilinmesi gereklidir. Bireyin yaşadıklarının farkına erken varması, çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır. Tükenmişliğin önüne geçilebilmesi için çalışanların işle ilgili gerçekçi hedef ve beklentilerinin olması önemlidir. Kişinin işe başlamadan evvel yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilmesi, karşılaşma olasılığı olan sorunları önceden fark ederek tedbir almasını mümkün kılacaktır. Bu sebeple bireylerin yapacakları işe dair talepleri ile ilgili pozisyona başvuru yapmadan evvel iş yaşamına atılacağı örgüt hakkında bilgi edinmesi beklenmedik olaylarla karşılaşmaması açısından faydalı olacaktır (Gündoğdu, <https://www.medikalakademi.com.tr/tukenmislik-sendromu-nedir-tani-tedavisi-nasil-gecer/>).

Freudenberger'e göre tükenmişliğin göze çarpan özelliği bireyin enerjisindeki azalmadır. En vahim sonuçlarından biri de, kişinin kötü alışkanlıklar edinebilmesidir. Kişiler yaşadıkları sıkıntılar nedeni ile çareler aramaya başlar ve sorunlarla başa çıkabilmek için; ağrı kesici, uyku ilaçları, sakinleştirici ya da alkole yönelebilmektedirler (Ceylan, 2013: 20). Freudenberger tükenmişliğin çözümünü çok daha fazla işbirliği, maddi ya da manevi motivasyonlara bağlamaktadır. Bunun dışında tükenmişliği önlemede örgütsel olarak yapılması gereken yöntemler ise şu şekilde sıralanabilir:

- İşin gidişatına göre, destek personeli ve ek donanıma başvurmak,
- Görev tanımlarının açık ve net bir biçimde belirlenmesini sağlamak,
- İş yükünün belirli kişilerde toplanmasını engelleyerek iş dağılımını adil bir biçimde oluşturmak,
- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarına göre yetki ve sorumluluğu uygun hale getirmek,
- Olası çatışma ve anlaşmazlık durumlarına karşın bir çatışma yönetimi sistemi geliştirmek
- İş görenlerin kararlara katılımı artırmak,
- Organizasyonel iletişim kanallarının sürekli, açık ve etkin olmasını sağlamak,
- Örgütsel değişim ve dinamizmi sürekli hale getirmek,

- Örgütsel bağlılığı geliştirici ortamlar hazırlamak (Çankır, 2016: 66).

Ayrıca aşağıda belirtilen önlemlerin de tükenmişliğin örgütsel düzeyde önlenmesinde kullanılabilir yöntemlerden olabileceği düşünülmektedir.

- Adil bir ödül sistemi geliştirmek,
- Takım çalışmalarını desteklemek,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak,
- Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek,
- Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzakta vermek,
- Kişilere yeni görevler vermek,
- Üst yönetimin desteğini almak,
- Sıkça pozitif geri bildirimde bulunmak,
- İşin yapısı ile uygun değil ise uzun çalışma saatlerinde değişiklik yapmak,
- İşletme içinde danışmanlık hizmeti vermek,
- Doğru bir kariyer uygulaması yürütmek,
- Tatil gibi sosyal etkinlik imkanlarını çoğaltmak,
- Hizmet içi eğitimlerin planlanmasını sağlamak,
- İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,
- Kariyer için fırsat tanınmasını sağlamak (Gündoğdu, <https://www.medikalakademi.com.tr/tukenmislik-sendromu-nedir-tani-tedavisi-nasil-gecer/>).

İşyerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki şeklinde ve baş edilemeyen stresin sonucunda ve uzun bir süre zarfında ortaya çıkan tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik iç kaynakları tüketmektedir. Kişinin hayatını ruhsal, fiziksel, sosyal açılardan etkilediğinden erken dönemde teşhis edilmesi, müdahale edilmesi önemlidir. Kişinin rahatsızlığı kendisini etkilediği kadar çevresini ve çalışılan kurumu da etkilemektedir. Bu nedenle sebep olan faktörlerin belirlenip giderilmesi gerekmektedir. Performans ve iş doyumunu ile yakın ilişkisi olan tükenmişlik sendromu, yöneticiler için oldukça önemlidir. Bu sebeple, tükenme ile başa çıkma konusunda yapılacakların bireysel ve organizasyonel düzeyde bir bütün olarak ele alınıp, değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tükenmişliğin kısa vadede sağlık riski taşıdığı bilinmekle birlikte uzun dönemli sonuçları nadiren araştırılmaktadır (Işıkhani, http://www.solunum.org.tr/TusadData/Book/472/176201612828-32_Bolum_31_Tukenmislik.pdf ; Uzun, <http://gundempsikiyatri.com/burnout.htm>).

Buunk ve Schaufeli, tükenmişliğin önlenmesi için; duygusal tükenme boyutu, duyarsızlaşma boyutu ve düşük başarı hissi boyutunda yönetimin yapabilecekleri ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar; duygusal tükenmeyi engellemek için belirsizliklerden uzak ve kişiyi aktif bir şekilde işine hakim olabilecek düzeyde yetkiler vermek, duyarsızlaşmayı önlemek için doğru ve yeterli bir eğitim ve oryantasyon, düşük başarı hissini engellenmesi ve özgüven için ise bireye daha fazla güç ve kontrol hakkı verilmesi gerektiğini bulmuşlardır (Çankır, 2016: 67).

Sinat (2007: 65) psikiyatri hastanesinde yapılan bir çalışmada, meslektaşlarla veya iş arkadaşlarıyla problem yaşamamanın duygusal stres kaynağı olduğundan bahsetmiştir. Düz (2015: 82) tarafından sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve kişilik özelliklerinin ölçüldüğü çalışmada; personellerin mesai arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkilerinin kötü olmasının, tükenmişlik düzeylerini arttırdığını bulmuşlardır. İş yerindeki çalışma ortamında birçok kişinin olduğu düşünüldüğünde, birey ve örgütün yanında iş arkadaşlarının da tükenmişlikle mücadele edilmesinde görevler üstlenmesi gerekli olabilir. Çalışanlar tükenmişlik sendromu ile mücadele etmelerinde iş arkadaşları ile iletişim kurma, takım çalışması yapma, iş yükünü eşit dağıtma, ortak karar alma gibi yollarla yardımcı olabilirler. Kıdemli olan iş arkadaşlarının bireye örnek olacak şekilde davranışlar sergilemesi de iş arkadaşlarının tükenmişlikle mücadele edilmesinde katkı sağlayacağı tabidir (Ongun, 2015: 33; Akıllıoğlu, 2017: 25).

Kronik stres yaşayan kişilerde sık sık kaslarının kasılması gibi fiziksel emareler görülebilmektedir. Çalışan insanların, duygusal stresle mücadelede tek kalması, tamamıyla çekilmesi veya bu durumdaki başkalarının da varlığını bilmesi, kendisi için bir destek grubu oluşturmasını temel alması, tükenmişlik kavramı ile savaşında kendisine destek olmaktadır (Menteşe, 2007: 56).

Maslach, bireyin mesleğinin hangi taraflarını kaldırabileceğini, değişiklik yapabileceğini, çeşitlendirebileceğini kendi düşüncesine göre saptamasını

önermektedir. Psikolojik etkilerin bu tarz çıkış yöntemleri ile tükenmişlik ile mücadelede etkili olabilmektedir (Menteşe, 2007: 56).

Tablo 2 : Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

<ul style="list-style-type: none">• Tükenmişlik kavramı hakkında bilgi sahibi olmak,• Kendini iyi bilmek, tanımak ve gereksinimlerini belirlemek,• İş ile alakalı doğru beklentileri ve hedefleri tespit etmek,• Kişisel gelişim ve danışmanlık etkinliklerine iştirak etmek,• Nefes alma ve gevşeme tekniklerini doğru bir biçimde kavramak, rahatlayabilmek adına müzik dinlemek, spor yapmak.• Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,• Farklı hobiler ile uğraşmak.	<ul style="list-style-type: none">• İşe girmeden önce işin zor yanları ve tehlikeleri hakkında bilgili olmak,• Zaman yönetimi konusunda bilgili olmak,• Tatil planları yapmak,• İş yaşamındaki ve özel yaşamdaki tek düzeliği azaltmak,• Huzurlu bir yaşam tarzı sürdürmek,• İşe ara vermek ya da iş değişikliğine gitmek,• Kendisini stresle mücadele hususunda geliştirmek.
--	---

Kaynak: Gündoğdu, <https://www.medikalakademi.com.tr/tukenmislik-sendromu-nedir-tani-tedavisi-nasil-gecer/>

1.7.Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Tükenmişliğe ilişkin çalışmaların genellikle, insanlara hizmet veren ve insanlarla birebir çalışılan iş kollarında yapıldığı görülmektedir (Karabınar ve Boyar, 2011: 178).

Otacıoğlu (2008: 105), tükenmede demografik değişkenlerin önemli olduğunu; genç, bekar ve çocuksuz olanların, evli ve çocuklulara göre, meslekte daha yeni ve tecrübesiz olanların, kıdemi fazla olanlara göre daha fazla tükendiği bildirilmektedir. Yine iş yükünün daha fazla olduğu, günlük çalışma sürelerinin fazla olduğu çalışma şartlarını olumsuz olarak algılanmasının tükenmeyi etkilediğini belirtmiştir. Sağlam Arı ve Çına Bal (2008: 137) ise, aynı iş kolunda kadın ve erkeklerin tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşayabildiğinden bahsetmektedir.

Yıldırım (1996: 51) banka personellerinin tükenmişliklerini incelediği çalışmasında; kamu ve özel sektör bankalarında çalışanların tükenmişlikleri arasında bir farklılık olmadığını, özel sektör ve devlet bankalarının iş koşulları açısından farklılık göstermediklerini ortaya koymuştur.

Gürbüz ve Karapınar (2014: 274-275), banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek için tükenmişliğin alt boyutları bazında yaptığı araştırma sonuçları ise şöyledir. Çalışanlar duygusal tükenmenin ve duyarsızlaşmanın alt uzanımlarında orta düzeyde tükenmişlik, kişisel başarı alt uzanımında az seviyede tükenme yaşamaktadırlar. Ayrıca farklı bankalar da çalışanların tükenmişliğine bakıldığında, yalnızca duygusal tükenmenin alt uzanımında tükenmişlik seviyeleri arasında anlamlı farka rastlanmıştır, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt uzanımlarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Ayrıca, yirmiden çok çalışan personeli olan bankaların çalışanlarının, yirmiden daha az çalışan personeli olan bankaların çalışanlarından daha az tükendiği bulunmuştur. Buradan iş yükü, çalışan sayısının kurum çalışanlarının tükenmişlikleri açısından önemli olduğu sonucuna varılabilir. Özel ve kamu banka personellerinin duygusal tükenme alt uzanımındaki tükenmişlik seviyelerinin katılım bankalarına oranla yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bankacıların tükenmişliği üzerine yapılan araştırmalardan bir diğeri Ok (2004: 64) tarafından yapılmıştır. Banka personellerinin tükenmişlik seviyelerinin rol çatışmasına, iş doyumuna, rol belirsizliğine ve bireysel niteliklerine göre ele alındığı araştırmada, kovaryans değişken olarak ele alınan iş doyumunu, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol edildiğinde, personellerin medeni hal, yaş, çalışılan örgüt birimi ve karar verme mekanizmasına katılımın duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bulgulara ulaşamamıştır.

Ceyhan ve Siliğ (2005: 51) ise, banka çalışanlarının tükenmişlik ve uyum seviyeleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ile uyum düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ve kişisel başarı boyutu arttıkça uyumunda arttığını belirtmişlerdir. Ayrıca, duygusal tükenme boyutunun banka personellerinin sosyal, kişisel ve genel uyum seviyelerini en yerinde yordayan kavram olarak bulgulamışlardır.

Banka personellerinin tükenmişliği üzerine yapılan bir başka çalışmada ise (Meydan, 2011: 300-301), bireylerin tükenmişlik seviyelerinin izlenim yönetimi stratejilerinde etkili olduğunu bulgulamıştır. Alt boyut düzeyinde bakıldığında; duygusal tükenmenin kendini acındırma taktiğini yordadığını, duyarsızlaşmanın önemini zorla fark ettirme taktiğini yordadığını, kişisel başarı hissi azalmasının kendini sevdirmeye taktiğini ve

kendini acındırma taktiğini yordadığını bulgulamıştır. Bulgulara göre stres altında olan bireyler, kendini işe veremeyen ve tükenen kişilerin üzerlerindeki duygusal yükü hafifletmek ve beşeri ilişkilerini azaltmak için kendi zayıflıklarını ve eksik yönlerini ön plana çıkartmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca araştırma, çalışma arkadaşlarının kendilerine acımalarını sağlayarak bireylerin çalışmamalarından kaynaklanan performans düşüklüklerine, başarısızlıklarına gerekçe bulmayı hedefledikleri şeklinde değerlendirilmektedir.

Tanrıverdi ve diğerleri, (2018: 127-128) göre, banka personellerinin iş yerlerinde karşı karşıya kaldıklarını düşündükleri psikolojik şiddete dair algıların arttığında, tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme boyutunun da arttığını bulgulamışlardır. Daha net bir ifade ile, banka personellerinin iş ortamında karşılaştıkları psikolojik baskı seviyesi yüksekliği ile genel olarak tükenme belirtileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde, banka personellerinin psikolojik şiddete ilişkin algılarının işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya konulmuştur. Benzer bir çalışma Akıllıoğlu (2017: 99), iş görenin çalışılan birim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesinde, pazarlama bölümündeki çalışanların operasyon bölümüne göre daha yüksek düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olduğunu saptanmıştır. Bunun yanı sıra lisans ve ön lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanların işten ayrılma niyetleri, lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde saptanmıştır. Ulaşılan diğer bir sonuç ise, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri ve duyarsızlaşma seviyelerinin artması ile işten ayrılma niyetlerindeki artışın paralellik göstermesidir.

Tükenmişliğin kişisel başarı boyutunun ise işten ayrılma düşüncesi üzerinde bir tesiri bulunmamaktadır.

Carson ve diğerleri, (1999) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada genel bulguların tersine önemli bir tükenmişlik seviyesi tespit etmemişlerdir (Azizoğlu ve Özyer, 2010: 138).

Dincerol (2013: 92), mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliğini Samsun ilindeki 22 okulda (ilk ve orta dereceli) görev yapan 426 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Buna

göre, öğretmenlerin işteki tükenmişlik düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı sonuçlar saptanmıştır.

Aydoğan'ın (2008: 142-146) iş stresi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik 13 ilköğretim okulunda görevli 378 öğretmen ile yaptığı araştırmada iş stresi ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. İş stresinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın diğer bir bulgusu ise, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları ile alakalıdır. Edinilen veriler, çalışanların organizasyonlarına karşı sergiledikleri duygusal bağlılığın, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu düşmesi tükenmişlik boyutları tarafından olumsuz bir biçimde etkilendiğini ortaya koymuştur. İlave olarak, duygusal bağlılığın, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi azalması tarafından anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd) Kavramı

Son yıllarda, örgütsel davranış ve insan kaynakları gibi alanlarda üzerinde çokça durulan konulardan birisi olarak örgütsel vatandaşlık davranışları karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; etkililik, üretkenlik, iş gücü devri, düşük maliyet, iş gören memnuniyeti ve iş gören performansı gibi farklı değişkenlerle bağlantısı olan bir kavramdır. Özellikle organizasyonel etkililiğin artırılmasına yönelik araştırmalarda örgütsel bağlılık, iş doyumunu, motivasyon ve örgütsel adalet gibi kavramların yanında örgütsel vatandaşlık kavramına da yer verilmekte, çalışanların tutumları yakından incelenerek konu hakkında önemli çözümlenmeler yapılmaya çalışılmaktadır (Sezgin ve Kılınç, 2012: 105).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, Chester Barnard'ın işbirliğine isteklilik ve Daniel Katz'ın bağımlı iş performansı arasındaki ayırım ve yenilikçi ve spontane davranışlar kavramlarına dayandırılmaktadır. Nguni, Slegers ve Denessen (2006) örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelinde yatanın aslında organizasyon üyelerinin diğerlerine karşılık beklemeden yardımda bulunmalarından geldiğini ifade etmektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012: 105).

Kavram ilk defa Organ tarafından kullanılmıştır. Tanımlaması ise şu şekilde yapılmıştır: "Resmi ödül sistemi içinde doğrudan yer almayan veya tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğine katkı sağlayan gönüllü veya ilaveten gerçekleştirilen iş davranışlarıdır. Gönüllü veya ilaveten yapılan davranışların, iş tanımı içinde mecburi olmayan ya da iş anlaşmasında bulunmayan ve tamamen kişinin kendi isteği ile gerçekleştirdiği, bunun yanında gerçekleştirilmediği durumlarda kişinin cezalandırılmayacağı türden davranışlar olması gerekmektedir" (Keser ve Karaduman, 2014: 182). Oplatka, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel ya da organizasyonel refahın artmasına yönelik davranışlar olarak tanımlamıştır. Feather ve Rauter ise, eldeki bir işin eksik kalmaması, işin bitirilmesi amacıyla ve de buna yönelik bir talep olmamasına rağmen fazla mesai yapma veya her hangi bir sebepten ötürü işletmede sıkıntı yaşamakta olan bir işgörene yardımseverlik duyguları ile

yaklaşan tutumların bu kavramın çatısı altında toplanabileceğini belirtmiştir (Sezgin ve Kılınç, 2012: 105).

Giderler (2010: 69)'e göre, kişi bu davranışını işletme ile yaptığı psikolojik anlaşma çerçevesinde bireysel bir seçim sonucunda ortaya koymaktadır. Gönüllülük kavramı ile bu şekildeki tutumların kişinin organizasyondaki görevinin ya da biçimsel iş tarifinin gerektirdiği tutumlar olmadığı dile getirilmeye çalışılmıştır.

Söz konusu davranışların bilhassa son 20 yılda çokça kaleme alınması, bu tutumların işletmeler açısından önemini ortaya koymaktadır. Mac Kenzie, Podsakoff ve Ahearne örgütsel vatandaşlık davranışlarının son zamanlarda literatürde sıkça çalışmalara konu olmasının özellikle iki sebebi olabileceğini belirtmişlerdir. Bunlardan ilki bu davranışın neticesinde ortaya çıkan performansın çalışanların performans ölçümlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önünde tutulmasıdır. İkinci neden ise, davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olumlu yönde fayda sağlamasıdır. Organ, uzun vadede ÖVD' nin tamamı göz önünde bulundurulduğunda, bu tutumun organizasyonel etkinliği ve performansı artıracağına değinmiştir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179). Aynı zamanda Organ, vatandaşlık davranışı ifadesini kullanarak bu kavramın iş tatmini ile aralarında güçlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir (Çankır, 2017: 198). İş tatmini ve motivasyonunu hangi düzeyde etkilediğini gösteren birden çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, ÖVD ile iş tatmini ve motivasyon arasında güvenilir istatistiksel neticelere dayalı ilişkiler bulgulanmıştır. Mesela, diğerlerini düşünme ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Lakin ileri görev bilinciyle iş tatmini arasında diğerlerinden farklı olarak ters yönde bir ilişki saptanmıştır. Bugüne değin gerçekleştirilen çalışmaların genelinde farklı sonuçlar ortaya çıkmış olmakla birlikte genel yargı iş tatmininin ÖVD' yi gözlemleyen önemli bir faktör olması yönündedir (Acar, 2006: 2-10).

Organ daha sonraki çalışmalarında ÖVD tanımını geliştirmiş ve bu tutumları "İyi Asker Sendromu" olarak ifade etmiştir. Bu türdeki davranışlar görev ve iş tanımlarında olmayan, savsaklanması durumunda cezai sorumluluk gerektirmeyen ve genellikle kişinin tercihi neticesinde yapılan tutum ve davranışlar olup, önemsiz görünmekle birlikte bir bütün olarak işletmenin işleyişini geliştirme özelliğine sahiptirler (Basım ve Şeşen, 2006c: 85). Örgütlerde çalışanların neden ekstra rol davranışı ortaya

koyacakları ya da neden iyi birer vatandaş olacakları işletme ile çalışan arasındaki ilişkilerle alakalıdır (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Demirci (2008: 6)'ye göre ÖVD, bir çalışanın hizmet verdiği organizasyonda biçimsel yolla belirlediği görevlerinin ilerisine giderek beklenenlerden fazlasını yapması şeklinde ifade edilmiştir. Buna göre ÖVD gönüllü davranışlardan meydana gelmektedir. Öyleyse hangi davranışların ÖVD olduğuna nasıl karar verilebilir? Öncelikle, çalışanların ve yöneticilerin gerçekleştirilen davranışa olumlu yönde bakmaları gerekmektedir. Eğer çalışanların davranışı istekli ise, işletme ve işletmenin personelleri ve yöneticileri tarafından olumlu bir etki bırakıyorsa ve diğer çalışanlar tarafından kabul görülebilir nitelikte ise, bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilir.

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) tanımlamasına göre ekstra rol davranışları ödüllendirilmemektedir. Buna karşın organizasyonların devamlılığının sağlanabilmesi için gerekli olan biçimsel rol davranışları ödül sistemi kapsamındadır. Williams ve Anderson ÖVD' yi bireylere ve örgüte fayda sağlayan tutumlar olarak iki gruba ayırmıştır. Mesela eşitlik, ödül örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel tarafıyla bağlantılıyken, empati gibi kişisel yönelimler örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel tarafıyla ilişkilidir. ÖVD düzeylerinden (bireysel düzey, örgütsel düzey ve bireysel-örgütsel düzey) hangisinin örgütsel etkinlik üzerinde hissedilebilir etkisinin olduğuya kesinleşmemiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 264).

Köse ve diğerleri, (2003: 2)'ne göre literatüre bakıldığında ÖVD için, fazladan rol davranışı ve prososyal davranış terimlerinin birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Organ, bu tür tutumların organizasyonların sosyal mekanizmasını kolay hale getirdiğini, tahmin edilemeyen hallerde çalışmak için gerekli olan kolaylığı ve de işgörenlerin karşılıklı bağımlılıkları neticesinde beliren sorunlarla mücadelede başarılı olduğunu ifade etmiştir.

Kaynak Taşcı (2007: 85-86) öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ölçtüğü çalışmasında, anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu sonucu öğretmenlik mesleğini icra edenlerin hırslı, başarılı ve enerjilerinin yüksek

olmasına ve aynı zamanda mesleğin doğasında fedakarlığın, özverinin, erdemliliğin, yardımseverliğin bulunması ile açıklamıştır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd) Gelişimi

Alan yazında yapılan incelemelerde örgütsel vatandaşlık kavramı hakkındaki çalışmaların 1930'lu yıllara dayandığı görülmektedir. İlk yıllarda sıradan davranışlar olarak algılanmış olmakla birlikte, günümüzde üzerine pek çok çalışmanın yapıldığı popüler bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaplan, 2011: 11). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez Bateman ve Organ tarafından ortaya atılsa da yapılan çalışmalar daha eski tarihlere işaret etmektedir. Barnard 1938 yılında yapmış olduğu çalışmasında ÖVD' nin temellerini atmıştır. Chester Barnard örgüt analizlerini "işbirlikçi çabaların birlikteliği" olarak tasarlamıştır ve bu çalışmasında bireylerin örgüt faaliyetlerine katkılarında gönüllü olmalarının önemini vurgulamıştır. Bu gönüllülüğün, aktivite, kabiliyet ya da kişisel iştiraklerden değişik bir durum olduğuna işaret etmiştir. Barnard çalışmalarına Hawthorne çalışmalarından elde ettiği sonuçlar sonrasında başlamış, kurumları sorunsuz bir şekilde idame ettirebilmek adına bilgi paylaşımına ve kurum çalışanlarına ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır (Erdoğan, 2018: 52-53).

Barnard'dan sonra Katz 1964 yılında davranışların organizasyonel işleyiş için yararlı olduğuna vurgu yapmış ve işleyen bir organizasyon için gerekli olan üç temel davranış türünü tespit etmiştir. Bunlar:

- a.** Kişiler örgüte girmeye ve kalmaya ikna edilmelidir.
- b.** Kişiler kendilerine atanan rol gereklerini güvenilir bir biçimde yerine getirmelidir.
- c.** Kişilerin atanan rollerin ötesine giderek örgüt için yenilikçi ve koruyucu faaliyetlerde bulunmaları gereklidir (Erdoğan, 2018: 52-53; Kaplan, 2011: 13).

Kavramı, Katz'ın ekstra rol davranışı tanımlamalarından faydalanarak ilk kez Organ'ın, Smith ve Near ile birlikte yine aynı yıl hazırlamış oldukları makalede literatüre geçiren kişi olduğu görülmektedir. Yürütülen bu çalışmada yöneticilere verimlilik, etkinlik ve de ödüllendirme sistemi üzerine sorular yöneltilmiş, örgütsel

vatandaşlık davranışı ile ilgili olgular da araştırılmıştır (Çankır, 2017: 198). Sonrasında bu tutum, prososyal davranış, iyi asker davranışı ya da örgütsel gönüllülük şeklinde açıklanmıştır. Katz ve Kahn ekstra rol davranışını, biçimsel rol tanımlamasına uyan ve biçimsel rolün gereklerinin ötesine geçen eylemler şeklinde tanımlamış, ekstra rol davranışlarının ÖVD hislerinden ileri geldiğini ifade etmişlerdir. İş görenlerin gönüllülük esasına göre sergilediği bu davranışlar, organizasyon eylemlerine katkı sağlar. Prososyal davranışlar, çalışanların işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında hiçbir baskı altında kalmadan kendiliğinden yaptıkları davranışlardır. Bu davranışların hem çalışanlara hem de örgüte pozitif yönde katkısı olmaktadır. ÖVD olarak nitelendirilen iyi asker davranışının ise özünde diğerlerine yardım etmek yatmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir; 2007: 264).

Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ve prososyal örgütsel davranışları arasında fark bulunmaktadır. Bu farklılık, prososyal örgütsel davranışının zaman zaman ilişkide olunan diğer fertlerin yararlarını göz önünde bulundurup örgüte zararlı uygulamalara neden olabilmesinden gelmektedir. Oysa örgütsel vatandaşlık davranışları, daima organizasyon faydasını ön planda tutarak sergilenen davranışlardır (Kaynak Taşcı, 2007: 26).

ÖVD örgüt tarafından belirlenmese de, örgütün başarısında önemli bir role sahiptir. Biçimlendirilmeyen davranışlar olduğu için bir karşılık bulamayan, ödüllendirilmeyen örgütsel vatandaşlık davranışları, zaman içerisinde takdir görerek örgüt tarafından ödüllendirilebilir hale gelecektir. Çünkü ÖVD eğilimi yüksek olan iş görenler, üstleri ve çalışma arkadaşlarının sempatisini kazanarak, ücret artışları ve terfi etme yolunda bir adım öne geçmiş olacaktırlar. ÖVD, her ne kadar isteğe bağlı davranışlar olsa da kurumun görev tanımlarında bu tarzda davranışların yapılması gerektiği veya bu tür rol fazlası davranışların ödüllendirileceği belirtilebilir (Erdoğan, 2018: 55).

Alan yazında yapılan incelemelerde ÖVD ile ilgili farklı alanlarda yapılan çalışmalara rastlanmaktadır. Yapılan araştırmaların bazıları şu şekildedir: (Erdem, 2003; Köse ve diğerleri, 2003; Türker, 2006; Acar, 2006; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Demir, 2007; Çelik, 2007; Elçi, 2007; Kaynak Taşcı, 2007; Demirci, 2008; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Giderler, 2010; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Çankır, 2016; Çankır, 2017; Çil, 2018; Erdoğan, 2018).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd) Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınmıştır (Polat ve Celep, 2008: 310). Alan yazın irdelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları hakkında bir netleşmenin olmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda otuz farklı ÖVD davranışının tanımlandığı ve bu durumda ÖVD' nin çok boyutlu yapısından kaynaklandığı anlaşılmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006c: 86).

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach ise, yaptıkları çalışmalarla otuz farklı potansiyel örgütsel vatandaşlık davranışını yedi ana başlıkta toplayarak; örgütsel itaat, yardım etme davranışı, sportmenlik, bireysel inisiyatif, örgütsel sadakat, öz gelişim, sivil erdem şeklinde belirlemişlerdir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 264). Williams ve Anderson ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını diğer insan kaynaklarına yardım etme ve genel anlamda örgüte yardım etme şeklinde belirlemişlerdir. Van Dyne, Graham ve Dienesch sadakat, itaat ve katılım olmak üzere üç boyuta dayanan daha karmaşık bir model sunan ve özel tutumlar ortaya koyarak örgütsel vatandaşlık davranışını baştan tanımlama yoluna gitmişlerdir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 265).

Yapılan literatür çalışmalarında ÖDV' ye ilişkin boyutlandırma konusunda farklı görüşlerin olduğu görülmekte ve Organ'a ait sınıflandırma kullanılmaktadır (Giderler, 2010: 14). Organ, ilk etapta örgütsel vatandaşlık davranışının diğerlerini düşünme ve genel uyum olarak üzere iki boyuttan oluştuğunu açıklamış olsa da, 1988 yılında yazdığı eserinde, örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık (özgecilik, diğerlerini düşünme), vicdanlılık (ileri görev bilinci), gönüllülük ve centilmenlik (sportmenlik), nezaket ve sivil erdem (örgütün gelişimine destek verme) olmak üzere beş boyuttan meydana geldiğini ortaya koymuştur (Giderler, 2010: 41; Çankır, 2017: 198-199).

a. Özgecilik (Diğergamlık/ Diğerlerini Düşünme/ Yardımseverlik/Altruizm)

Boyutu: Yardımseverlik davranış boyutu çoğunlukla ÖVD için temel oluşturmaktadır (Demirci, 2008: 18). Organ; yardımseverliği, kişinin bir rolde diğer çalışanlara yardım etmeye dönük göstermiş olduğu bütün istekli tutum ve davranışlar biçiminde tanımlamış ve çalışma arkadaşlarına olağandışı koşullar altında işleri bitirebilmek amacıyla yardımcı olmayı en fazla tekrarlanan yardımseverlik davranışı olarak açıklamıştır (Yücel, 2006: 9; Basım ve Şeşen, 2006c: 87).

İlgili yardımın içeriğinde örgüt faaliyetlerinden kaynaklanan bir sorumluluk gönül rızası ile yapılmalıdır (Köse ve diğerleri, 2003: 4). Bankacılık sektöründe farklı birimlerde çalışan personellerin süreli işin yetiştirilebilmesi için, işi yapan kişiye yardımcı olması ya da hastalanan arkadaşının yerine onun işlerini yapması ya da amirlerin işe yeni başlayan memurlara işi öğretmek için yardımcı olması örnek olarak gösterilebilir. Samancı (2006: 52), okullardaki örgütsel iklim ve öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisinin incelediği çalışmada kurumdaki yardımlaşmanın yapıcı davranışları, adanmışlığı ve karara katılımı arttırdığını bulgulamıştır.

b. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci / Conscientiousness) Boyutu: Çalışanların biçimsel rol davranışlarının üzerinde bir davranış göstermeleri ve işte devamlılık, düzenli çalışma, dakiklik ve dinlenme vakitlerini yerli yerinde kullanmaları durumudur. Diğer bir anlatımla, çalışanların örgütün kurallarını, işleyişini benimsemesidir. Olumsuz hava koşullarına ya da basit bir rahatsızlığına rağmen çalışanın görevinin başında olması ya da sıkı bir denetim bulunmamasına rağmen öğlen molası saatlerine duyarlı olması örnek gösterilebilir (Kaynak Taşcı, 2007: 32; Sökmen ve Boylu, 2011: 149; Basım ve Şeşen, 2006b: 95). Çalışan, kimsenin kendisini izlemediği zamanlarda da kuralların dışına çıkmaz (Basım ve Şeşen, 2006b: 95). Bu davranış boyutunda, birey ve gruplar, verimliliği arttırabilmek amacıyla biçimsel rollerinin üzerinde çalışarak ve zaman dilimini daha dikkatli bir biçimde kullanarak örgüt faaliyetlerine daha fazla zaman ayırırlar (Tokgöz ve Seymen, 2013: 64).

c. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Boyutu: Kişinin herhangi bir sorun çıkmadan önce diğerlerinin ikazına dayanan davranışlardır. Kişinin alacağı bir karardan etkilenebilecek diğer kişilerin fikirlerini alarak onlara danışarak ya da hatırlatarak sergilenen davranışlar bu grupta yer alır (Mert, 2010: 121). Yeşiltaş ve Keleş (2009: 21)'e göre bu boyuttaki davranış, grup içinde birbirlerinin çalışmalarından ve hükümlerinden etkilenen çalışanların pozitif yöndeki tutumlarıdır. İstikrarın korunarak çatışmaların çıkmasını önler. İşlerin yürümesini kolaylaştırır (Kaynak Taşcı, 2007: 32). Genellikle ileriye dönük, geleceğe yönelik davranışları tanımlar (Basım ve Şeşen, 2006b: 95). Bankacılık açısından bakıldığında, aynı serviste çalışanlardan birinin izne çıkmadan önce diğer çalışanları bilgilendirmesi örneğinde olduğu gibi.

Organ'a göre, diğergamlılık boyutu ve nezaket boyutu yardımseverlik tabanına dayanmaktadır. Bunların birbirinden ayırımı oldukça güçtür. Aradaki fark ise, diğergamlılığın kişilerin bir sorun ile karşılaştıktan sonra yardım etmeyi gerektirir. Nezaket boyutunda ise, sorunun ortaya çıkmasını engelleyecek şekilde ya da etkisini aza indirecek biçimde davranmayı gerektirir (Kaynak Taşcı, 2007: 33; Basım ve Şeşen, 2006c: 91).

d. Sivil Erdem (Örgütün Gelişimine Destek Verme) Boyutu: Özdevecioğlu (2003: 120), organizasyon üyelerini kendilerinden istenen asgari rol davranışının üzerinde bir tutum göstermeye rızalı olmasını belirtir. Bireyin süregelen işleri yapmasının dışında örgüt ile ilgili tüm konularda fikir üretip, görüş bildirmesidir. Organizasyonu ilgilendiren çalışanların haberdar olması, toplantılara katılması ÖVD' nın sivil erdem boyutunu oluşturmaktadır (Kaynak Taşcı, 2007: 33). Çalışanların örgüt imajına katkı sağlayacak işlerde bulunmaları bu konuyu örneklendirebilir (Basım ve Şeşen, 2006b: 95).

e. Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportmenlik): Özdevecioğlu, (2003: 121) işletme içerisinde kişiler arasında gerginliğe huzursuzluğa sebep olabilecek her türden olumsuzlukları engellemek adına hoşgörülü davranma şeklinde kendini gösterir. Diğer bir anlatımla, iş ile ilgili önüne geçilemeyen sorunları ya da zorlukları şikayet etmeden kabullenmektir. İş görenlerin sürekli sızlanarak iş yaptıkları örgütlerde, huzur ve mutluluk olmayacağı açıktır (Basım ve Şeşen, 2006b: 95-96). Bankacılık sektörü için örneklendirmek gerekirse, gişede görev yapan bir personelin sürekli kasa noksanı vermesi sonucunda azalan maaşından dolayı rahatsız olması. Öğrenciler için centilmenlik sınıf ya da fakülte içerisinde meydana gelen kavgaların telafisinde rol alma, yine öğrenciler içerisindeki problemlerin giderilmesinde misyon üstlenme olarak ortaya çıkar. Organizasyonlarda karşılaşılan sorunların çözümü için genellikle idari kaynaklara ya da yönetim kaynaklarına başvurulur. Öyle ki, centilmenlik tutumunun gösterildiği örgütlerde bu işletme kaynaklarının sorunlarla uğraşmaktan daha çok; planlama, problem çözme, örgütsel analiz gibi faaliyetlere yönelmesi ile etkinliğin artırılması sağlanır (Kaynak Taşcı, 2007: 32).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd) İle İlgili Teoriler

2.4.1.Sosyal Takas Teorisi

Sosyal etkileşime göre, kişi kendisine iyi davranılması durumunda, iyi davranan kişiye karşı, bu iyiliğin karşılığını vermek ister (Türker, 2006:9-10). Çalışanlar örgütten beklentilerinin karşılandığını gördüklerinde ya da beklentilerinin üzerinde bir durumla karşılaştıklarında, işverene olan sadakatleri artar ve ilişkileri güçlenir. Organ, çalışanların örgüt içindeki adil yapıyı algıladıklarında çalışanların motivasyonlarının artacağını ve bununla ekstra rol davranışlarını arttıracığını belirtmiştir. Hakkaniyetten uzaklaşılması durumunda ise, ekstra rol davranışlarından kaçınma eğilimi doğacaktır (Türker, 2006: 9-10; Çelik, 2007: 93).

2.4.2.Eşitlik Teorisi

Adam'ın geliştirdiği eşitlik teorisine göre iş görenler; kendilerinin örgüte verdiklerini ve örgütten aldıklarını diğerleri ile karşılaştırarak bir değerlendirmede bulunurlar. Bunun neticesinde, örgüte hakim olan adalet kavramı ile ilgili algı oluştururlar. Performans, sorumluluk, tecrübe, yetenek, kıdem, çalışma koşulları, işi yapabilecek düzeyde bilgi, yetkinlik, beceriler örgüte verilenlerdir. Alınanlar ise; ücret, işle ilgili haklar, özlük hakları, yetki, takdir, kariyer imkanları ve terfi, statü, ödüller, primler gibi unsurlardan oluşmaktadır (İyigün, 2012: 55; Türker, 2006: 12-13). Eşitlik Teorisi, özünde adaleti barındırmaktadır (Çelik, 2007: 96). Bu doğrultuda, bireyin muvaffakiyeti ve hoşnutluk düzeyi çalışılan ortam hakkındaki eşitlik ya da eşitsizlik durumuna bağlıdır. Kendilerine eşit davranılmadığı veya bir takım kaynaklardan faydalandırılmadığı hissine kapılan iş görenler işletmeye, katkı sağlamak istemezler. Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilecekken, sergilememeyi tercih ederler. Adaletli bir yapıyı algılayan çalışanlar ise, örgütsel vatandaşlık davranışları sergiler (İyigün, 2012: 55; Türker, 2006: 12-13).

2.4.3.Lider İzleyici Etkileşimi Teorisi

Lider ile çalışan arasındaki karşılıklı ilişkilerin, örgüt açısından doğurduğu sonuçlara işaret etmektedir. Liderlerin, farklı kişilik yapılarına sahip çalışanlar ile kurdukları ilişkiler, onlara duydukları hoşgörü ve güvenin derecesini belirler. Güvenin arttığı

kurumlarda iş görenler, rol gereği yapmaları gerekenlerin üstünde performans sergileyerek örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde buna karşılık verirler (Çelik, 2007: 95).

2.4.4.Bekleyiş Teorisi

İşçi davranışlarını, gösterecekleri gayret karşılığında ulaşacakları ödüller şekillendirmektedir. İşçi çalışması karşılığında bir ödül elde edeceğini düşünüyorsa, bu ödülün yeni başarılar ve kapılar için bir anahtar olacağına inanıyorsa ve sarf edilen gayret ile performansı arasında olumlu bir bağlantı kurabiliyorsa motive olacaktır ve daha etkin çalışacaktır (Çelik, 2007: 98-99). Kuram doğrultusunda kişiler, sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve heves edilen amaçlar için emek harcarlar. Beklentisi yüksek olmayan ve bireyce daha az heves edilen amaçlar için kişiler pek fazla çaba harcamayacaktır (Samadov, 2006: 46). Beklentilerin kaynağında ise, kişinin dünya görüşü, tecrübeleri, kurumdan beklentileri gibi unsurlar yatmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 118).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Övd)'nin Etkileri

İş görenlerin hizmetini üstlendikleri işletme için biçimsel görevlerinin dışında ve üzerinde çalışma arzusu, geçmişten bugüne değin işletmeler açısından lüzumlu bir hal almıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle gerekenin üzerinde gerçekleştirilen iş davranışları şeklinde adlandırılmıştır. Bu tutumlar, birer emir ve zorunluluk değildir. Ama yine de organizasyonun işleyişi açısından oldukça önemlidirler. Konunun üzerinde duran bazı araştırmacılar ÖVD' nin bireylerin esas görevi olmadığını, bu tutumların sadece görev faaliyetlerini destekleyerek organizasyonel ve sosyal çevreyi şekillendirmesinden dolayı örgütsel etkinliğe fayda sağlayan davranışlar olduklarını ifade etmektedirler (Basım ve Şeşen, 2006c: 86).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örgütün ödül sistemi tarafından önem gösterilmemesine ve gözlenmemesine karşın, örgüte uzun dönemde sürekliliği, gelişim için gereken ahengi ve değişimi sağlarlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, organizasyonel başarıya katkı sağlar çünkü; bu davranışlar bir iş ünitesinin fertleri arasındaki karşılıklı dayanışmayı yönlendirecek etkin aracı sağlar ve de neticesinde

grup içindeki bağlılığın, birlikteliğin artmasına katkıda bulunur (Basım ve Şeşen, 2006c:85). İş görenlerin beklentilerinin ötesinde efor sergilemelerinin en mühim göstergelerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 261).

Muçaoğlu (2006: 26-27) göre, Podsokoff ve MacKenzie çalışanların ÖVD' de bulunmaları, verimliliği ve yönetimsel etkinliği artırır. Takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki aktivitelerin koordine edilmesini sağlar. Ayrıca idari işlemlere fazlasıyla kaynak ayrılması gereksinimini ortadan kaldırarak, kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasına destek olur. Ek olarak, örgütsel performansın aynı seviyede tutulmasına yardımcı olarak ve örgütün çevresel değişikliklere adaptasyon yeteneğini güçlendirerek örgütsel etkinliği maddi ve manevi açıdan artırır. Puffer araştırmasında, olumlu sosyal davranışlarla iş performansı arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından söz etmektedir.

Keser ve Karaduman (2014: 181-195), örgütsel vatandaşlık kavramında örgüt için iş görenlerin gönüllülüğünün esas olduğunu ve bazı yaptırımlar ve kuralların yer almadığını, yalnızca çalışanın isteklerine ve hislerine bağlı oluşan davranışlar olduğunu belirtmişlerdir. ÖVD boyutunun ise örgütün başarısını doğrudan etkilediğinden bahsedilmiştir. İlave olarak, işletmede yalnızlık yaşayan kişilerin stres seviyelerinin oldukça yüksek olduğu, stres altında olan çalışanların ise verimliliğinin azalacağına vurgu yapılmıştır. Ayrıca yapılan incelerde ÖVD' nin iş yalnızlığı ile bağlantılı olduğu; iş yaşamında yalnızlık duygusunun artması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalacağı da bulgulanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir başka önemi de “iş tatmini”, “örgütsel adalet”, “örgütsel bağlılık” ve “işten ayrılma” gibi örgütü yakından ilgilendiren unsurlar ile olan yüksek bağlantısıdır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ve ÖVD birbirleriyle bağlantılıdır. Dolaylı ya da dolaysız olarak işten ayrılmalara neden olabilmektedir (Kaplan, 2011: 11). Yine ÖVD örgütlerin başarısına ve etkinliğine önemli katkılar sağlayan bir olgudur. Organ'a göre, uzun dönem dikkate alındığında, örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceği ifade edilmiştir (Kaplan, 2011: 11).

ÖVD' nin faydalarından bir diğeri de gösterilen olumlu davranışların iş görenlerin performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulama yöntemlerinde göz önüne bulundurulmasıdır. Tutumların ortaya çıkmasında, yöneticiler çalışanlara herhangi bir güç ya da yaptırımda bulunmazlar. Benzer şekilde iş görenlerde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı neticesinde herhangi bir ödül beklentisi içerisine girmezler. Burada Organ'ın da ifade ettiği şekilde ödüllendirme mekanizmasının devreye girmesinde insan kaynakları uygulamalarında iş görenlerin ÖVD' leri önemsenmektedir (Kaplan, 2011: 10-11).

Gürbüz ve Yüksel (2008: 179) ise iş tatminini genel olarak, bireyin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutumlar olarak tanımlamış; işe ilişkin olumlu ruh halinin iş tatmini sağlayacağını, işe karşı olumsuz tutumlarınsa işe karşı bir hoşnutsuzluğa sebep olacağını yazmıştır. İş tatmininin, iş görenlerin performans ve motivasyonu, iş gören devri, işyeri devamsızlığı ve ÖVD ile olan anlamlı etkileşimi, organizasyonların ve bilim insanlarının bu kavrama olan alakalarını arttırdığını ortaya koymuştur. Çelik (2007: 143-144), Padsokoff ve MacKenzie tarafından çalışanların performanslarını direkt olarak etkileyen üç ÖVD boyutu tespit edildiğinden bahsetmiştir. Bunlar; yardımcı olma, sivil erdem ve gönüllülük davranışlarıdır. Ayrıca, bilim insanlarının performansı etkileyen değişkenlerden % 17'sini örgütün gelişimine destek verme, gönüllülük davranışlarının oluşturduğunu, üç boyutun ise toplamda % 48 oranında performansa katkısı olduğunu tespit etmişlerdir. Padsokoff ve MacKenzie tarafından yapılan araştırmanın bulgularını destekleyecek nitelikte sonuçlara, Walz ve Niehoff tarafından sabit menüli lokantalarda çalışan iş görenler üzerinde yapılan bir çalışmada ulaşılmıştır. Bu çalışmada yardımcı olma, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının performans üzerinde % 43'e varan oranlarda artışa sebep olduğu sonucuna ulaşıldığını yazmıştır.

Arslantaş ve Pekdemir (2007: 261), adaletin hakim olduğu bir organizasyonda iş görenler örgüt yönetiminde bulunanların tutumlarını akılcı, adil ve ahlaki biçimde değerlendirirler. İş görenler işletme uygulama yöntemlerinin adil, dürüst olduğuna ikna olurlarsa ÖVD gösterme yöneliminde bulunmaktadırlar. Böylece iş görenlerin yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının ÖVD göstermeler konusunda ciddi bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çelik (2007: 143-154)'e göre ÖVD, iş görenlerin performanslarını arttırmak, işletme kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanmak, kavgaları en aza indirmek ve yönetimin faaliyetini kolaylaştırmak, iş hoşnutluğunu yükseltmek, ekiplerin uyum düzeyinin artmasına yardımcı olmak ve ekip çalışmasına teşvik etmek, işçileri kişisel gelişimleri konusunda yönlendirmek, örgüt içindeki stresi azaltmak, işletmenin etrafa ve değişime uyum yeteneklerini çoğaltmak, iş görenlerin sorumluluk hissini geliştirmesine yardımcı olmak gibi konularda iş görenlere olumlu katkıda bulunmaktadır.

Samancı (2006: 52), okullardaki örgütsel iklim ve öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelediği çalışmasında, destekleyici bir tavır izleyen yönetim anlayışının örgüt içinde olumlu iklim yapısı oluşturduğunu ve oluşan bu yapının da örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif etkisi olduğunu ortaya çıkartmıştır.

Araştırmanın bulguları, içten bağlılık konusunda bu görüşü desteklemektedir. İçten bağlılık çalışanların işlerini daha geniş tanımlamalarına neden olarak yurttaşlık erdemi, kişisel gelişim ve örgüte sadık olma boyutlarındaki davranışları rol davranışı olarak nitelendirmelerine neden olmaktadır. Bu sonuçlardan örgüte duygusal yönden daha fazla bağlanan, kendini örgütün bir üyesi şeklinde hisseden çalışan, sorumluluklarının arttığını hissederek işine ait çemberi genişletecektir. Çalışan 'aileden biri' olarak, organizasyonel süreçlere daha yapıcı ve sorumluluk hissiyle iştirak ederek, işle ilgili gelişmeleri izlemeyi, işletmeyi etrafta müdafaa etmeyi kendisine bir misyon olarak atfedecektir. İçten bağlılığı fazla olan çalışanlar diğerlerinin ÖVD olarak ortaya koyduğu davranışları, işinin getirdiği bir gereklilik olarak gerçekleştirecektir (Türker, 2006: 67-68).

Altunkese (2002: 80) incelemesinde ise, örgüte adanmışlık ve ÖVD arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Hiçbir beklentisi olmadan karşılıksız, gönüllü yapılan davranışlar olarak tanımlanan ÖVD için konuyla ilgili yazın incelemelerine ve yapılan araştırmalara bakıldığında; ÖVD' nin kişilik özelliklerinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Nezaketi, vicdanı, yardımseverliği, erdemliliği, sportmenliği, hoş görüyü bünyesinde barındıran bireylerin ÖVD' yi sergilemelerinin olağan olduğu düşünülebilir. İşlerin doğru bir

şekilde ve zamanında tamamlanması, çalışanların daha az yorulması ve vakit kaybetmemesi, yeni başlayanların işi öğrenmeleri ve örgüte adapte olma süreçlerinin hızlandırılması vb. nedenlerle örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunulabilir. Barnard' ın belirttiği şekilde örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde betimlenmiş rollerin dışında fertlerin katkılarının gönüllü olması önemlidir (Erdoğan, 2018: 52). Ayrıca, ÖVD' nin alt boyutlarından olan ve Organ tarafından örgütle ilgili bir görevde ya da sorunda iş görenlerine yardıma yönelik sergilenen istekli davranışların bütünü olarak tanımlanan yardımseverlik davranışlarının (Kaynak Taşcı, 2007: 31), aynı zamanda sosyal yaşamda uymak zorunda olduğumuz kurallardan ve örfümüz sonucu uygulandığı da düşünülmektedir.

2.6.Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Çalışmalar

Tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşim alan yazında birçok çalışmada ele alınmıştır (Çankır, 2017: 200).

Çankır (2016: 143-149), akademisyenlerde çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ölçtüğü çalışmada, tükenmişliğin her üç boyutunun ÖVD arasında yüksek dereceli negatif yönlü anlamlı bir etkileşim tespit etmiştir. Tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ile anlamsız çıkmıştır.

Çankır (2017: 200), Kırklareli Üniversitesi akademisyenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İncelemede örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde tükenmişliğin olumsuz etkisi olduğunu bulgulamıştır. Tükenmişliğin ÖVD üzerinde negatif ilişkisi hipotezi alt hipotezler bazında şu şekilde sonuçlanmıştır. Duygusal tükenme boyutu, duyarsızlaşma boyutu ve düşük başarı hissi boyutlarında yüksek düzeyde ve negatif yönlü etkisinin varlığı tespit edilmiştir.

Yücel (2006: 2-3-149) ise, öğretmenlerde tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Uşak'ta bulunan ve 42 okulda çalışan 450 sınıf öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen inceleme sonuçları tükenmişlik

boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı negatif ilişkilerin varlığını ortaya koymuştur. Bulgular, öğretmenlerin bu durumdan etkilendiğini performanslarının azaldığını göstermektedir. Araştırmacıya göre; düşük düzeyde bir ilişkinin olması öğretmenlik mesleğinin tükenmişliğe rağmen bir fedakarlık mesleği olması, bu nedenle öğretmenin tükense dahi fedakarlıktan vazgeçemeyeceğinden kaynaklanmaktadır. İnandı ve Büyüközkan (2013: 1545), aynı başlıklı konuyu Mersin'de çalışan 1699 ilköğretim okulu öğretmeninden toplanan veriler ışığında analiz etmiş ve benzer yargılara ulaşmışlardır. Öğretmenlerde görülen örgütsel vatandaşlık davranışlarının tükenmişliklerini çok fazla etkilemediği ve bu iki değişkenin olumsuz yönde olduğu tespit edilmiştir.

İlkokul öğretmenlerinin tükenmişliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının etkileşimi farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Duyurucu (2014: 90) tüm örgütsel vatandaşlık düzeylerinde tükenmişlik düzeylerinin farklılık arz etmesi ile beraber, genel kanı doğrultusunda örgütsel vatandaşlık düzeyi düştükçe genel tükenmişlik düzeyin de arttığını tespit etmiştir.

Sezgin ve Kılınç (2012: 103)' in araştırmasında ise, ilköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik seviyeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerinin örgütsel vatandaşlık ile ilişkili olduğunu saptamıştır. ÖVD boyutlarından yardımseverliğin duygusal tükenmeyi olumsuz biçimde yordadığı, kişisel başarı değişkenin ise, özgecilik ve centilmenlik değişkenlerince anlamlı ve pozitif yönde yordandığı bulgulanmıştır. Ayrıca, cinsiyet ve medeni durum açısından yapılan incelemelerde anlamlı farklara rastlanılmış olmakla birlikte, kıdem, branş ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Meydan ve diğerleri, (2011: 54-55) kişinin adalet algısına haiz olmasının tükenmişlik hisleri üzerinde azaltıcı yönlü etkiye haiz olduğu ve fertlerin tükenmişlik hislerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ciddi bir yordayıcısı olduğunu tespit ederek önceki çalışmalar ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Yapılan çıkarımlara göre, organizasyon içerisinde adalet algılamasının fazla olmasının kişilerin tükenmişliği üzerinde ters yönde bir etkiye sahip olduğu, bununda ÖVD sergilemelerini tetiklediği belirtilmiştir.

Tükenmişliğin kişisel gelişme boyutu hakkında bilgi veren düşük kişisel başarı hissi; yetersizlik, başarısızlık hissi, üretkenlikte azalma, sorunlarla başa çıkmada yetersizlik, iş verimliliğinde düşme, öz saygıda azalma, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık gibi belirtiler ile kendini gösterir ve kişilerin kendilerini olumsuz biçimde değerlendirme eğiliminde olduklarını ifade eder (Erdemoğlu Şahin, 2007: 13). Schnake (1991) ve Puffer (1987) araştırmalarında bireylerin başarı ihtiyaçlarının, gösterdikleri ÖVD ile doğrusal bir ilişki içinde bulunduğunu ortaya çıkartmıştır (Muçaoğlu, 2006:70). Muçaoğlu (2006), ise kişinin başarı çabası arttıkça, gösterdiği ÖVD' lerinin da arttığını bulgulamıştır. Bu bulgular çalışmamız ile paralellik göstermekte ve tükenmişliğin ÖVD' yi olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Enerjisi tükenen, fiziksel bitkinlik yaşayan, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları içinde olan bireylerin üzerlerine düşen görevleri yapmakta zorlanırken çevrelerinde ÖVD sergilemelerini beklemek güçtür.



BÖLÜM 3: İŞ TÜKENMİŞLİĞİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırma

Bu bölüm araştırmanın amacını, sorusunu, önemini, evren ve örneklemini, yöntemini, modeli ve hipotezlerini, varsayımlarını, sınırlılıklarını, verilerin analizini, bulgularını, geçerlilik ve güvenilirliğini, bulguların değerlendirilmesini içermektedir.

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışması betimsel niteliktedir ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılardan örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeyleri ile ilgili doneler elde edilmiştir. Edinilen doneler kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan metot; amaç açısından uygulamalı, nitelik açısından hem betimleyici hem keşfe yönelik, yürütüldüğü ortam açısından alan araştırması, içerik bakımından niceldir.

3.3.Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi

Bilimsel araştırmalarda doğru bilgi sahibi olmak ve doğru karar vermek esastır. Bundan dolayı doğru bilgilere erişmek ve elde edilen bilgileri genelleştirmeye gereksinim duyulmaktadır (Arıkan, 2004:129). Bir araştırmanın neticeleri ne kadar çok genellenebiliyorsa o denli değerli olur. Bilim, genellenebilirliği olan bilgiler bütünü olduğundan araştırmalarda yaygın bir alanda genellenebilirliği olacak bilgilere erişmek önem taşımaktadır (Karasar, 2005: 109).

Örneklem, belli kurallar doğrultusunda, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul gören küçük bir kümedir. Araştırmalar genellikle örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen neticeler ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005: 110).

Örnekleme seçilmesinde örneklemin alındığı evreni temsil etme gücüne sahip olması önem taşımaktadır. Bu durumda ne kadar, hangi büyüklükteki bir örneklemin evreni temsil edebileceği problemi meydana çıkmaktadır. Alınan örneklemin evreni temsil yeterliliği kabul görmediğinde örnekleme hatası oluşur (Balcı, 2005: 91). Yeterli bir örneklem, güvenilir neticeler sağlayacak kadar eleman içeren örneklemdir (Young, 1968: 324).

Tez çalışmasının genel evrenini başlangıç pozisyonunda (Eleman, Asistan, Stajyer Memur, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı, ...), orta düzey pozisyonda (Uzman, Şef, Yetkili, Yönetici...), yönetsel pozisyonda (Yönetmen, Müdür Yardımcısı, Müdür...) ve üst düzey pozisyonda (Direktör, Bölge Müdürü, Başkan, Genel Müdür...) görev alan banka çalışanları oluşturmaktadır.

Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları (2017) raporuna göre 2017 yılında Türkiye’de Eylül 2017 itibariyle mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında toplam çalışan sayısı 195.064 kişi olmuştur. Örnek hacminin belirlenmesinde kullanılan oransal örnek hacmi formülü (Newbold, 1995):

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\sigma_{p_x}^2 + p(1-p)}$$

Bu durumda, 195.064 çalışan için gerekli örnek hacmi, %95 güven aralığı, %10 hata payı ile 96’dır. Çalışmada 209 anket toplanmış ve analize tabi tutulmuştur.

Bu bağlamda, örneklemin alındığı evreni temsil ettiği söylenebilir.

3.4.Verilerin Analizi

Araştırma verileri toplandıktan sonra ölçek ve genel bilgi formuna ait soruların sistemde tam anlamıyla eksiksiz doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiştir. Anketi eksik yanıtlayan kişilere ait ölçekler değerlendirilmeye alınmamıştır. Genel Bilgi Formu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği ile

elde edilen doneler SPSS (Statistical Package Program for Social Sciences) 21 paket programına aktarılmış ve donelerin bu programla analizi sağlanmıştır.

3.5.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilecek olan hipotezler şunlardır:

H₁: Bankacıların tükenmişlik düzeyleri yaşa göre farklılaşmaktadır.

H₂: Bankacıların tükenmişlik düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H₃: Bankacıların tükenmişlik düzeyleri gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.

H₄: Bankacıların tükenmişlik düzeyleri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H₅: Bankacıların tükenmişlik düzeyleri unvana göre farklılaşmaktadır.

H₆: Bankacıların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

3.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Basım ve Şeşen (2006c: 88) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, beş ana boyuttan oluşmaktadır. Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur. Ölçekte "Diğergamlık" (5 madde), "Vicdanlılık" (3 madde), "Nezaket" (3 madde), "Centilmenlik" (4 madde) ve "Sivil erdem" (4 madde) boyutlarını ölçecek biçimde tasarlanmıştır. Toplamda 19 madde bulunmaktadır.

3.6.2.Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği

Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin gerçek formu “hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda bir, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün” şeklinde 7 basamaklı cevap alternatifinden meydana gelmektedir. Ancak

bunların uygun olmadığı değerlendirildiğinden 5'li Likert tipi cevap seçeneği kullanılmıştır. Ölçek 22 adet sualden oluşmakta olup üç boyutludur ve tükenmişlik çalışanların algıları yoluyla ölçülmüştür. Ankette 1.1- 1.9 arası sorular duygusal tükenme, 2.1- 2.5 arası sorular duyarsızlaşma, 3.1.- 3.8 arası sorular kişisel başarı hissi ile ilgilidir. Her bir boyut 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir (İbrahimağaoğlu, 2013: 153-154).

- Duygusal Tükenme; kişinin işi ya da mesleği tarafından tüketilmiş, çokça yüklenilmiş olması duygularını tanımlamaktadır.
- Duyarsızlaşma; iş görenin işe ve hizmet verdiklerine karşı, soğuk ve uzak davranması, kişilere duygudan yoksun bir biçimde, aldırış etmeden düşmanca davranma olarak tanımlanmaktadır.
- Kişisel Başarı Hissi; insanlarla çalışan kimselerde yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme hislerini tanımlamaktadır.

3.7.Araştırmanın Varsayımları Ve Kısıtları

Araştırmanın varsayımları aşağıda olduğu gibidir;

- Araştırmanın örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılanların, anket sorularına gerçek durumlarını aksettirecek biçimde yanıtladıkları varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda olduğu gibidir;

- Araştırmada elde edilen veriler, araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçme araçları ile sınırlıdır.
- Araştırma çerçevesinde edinilen verilerden faydalanılarak ulaşılan neticeler ve yapılan teklifler araştırmanın evreni / örnekleme ile sınırlıdır.

3.8.Bulgular

Araştırma kapsamında öncelikle elde edilen sonuçların güvenilirlik ve geçerlilik değerleri sınanmıştır. Güvenilirlik, bir ölçme aracının yinelenen ölçümlerde aynı sonucu verme derecesidir (Baydur ve Eser, 2006: 112). Bu bağlamda, kullanılan iki

ölçeğe ait yanıtlar incelendiğinde örgütsel tükenmişlik ölçeğine ait cevapların Cronbach's Alfa değeri 0,872 olarak, örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait cevapların Cronbach's Alfa değeri 0,885 olarak ölçümlenmiştir (Tablo: 3)

Tablo 3 : Cevapların Cronbach's Alfa Değerleri

Ölçek	N	∞
Örgütsel Tükenmişlik	18	0,885
Örgütsel Vatandaşlık	22	0,872

Özdamar'a (2002) göre güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa) yorumlanırken $0.81 < \alpha < 1.00$ aralığında ölçek yüksek güvenilirlikte, $0.61 < \alpha < 0.80$ aralığında ölçek orta güvenilirlikte, $0.41 < \alpha < 0.60$ aralığında ölçek düşük güvenilirlikte ve $0.00 < \alpha < 0.40$ aralığında ölçek güvenilir değildir. Bu durumda, ölçek kullanılarak elde edilen sonuçların yüksek güvenilirlikte oldukları söylenebilir.

Örneklem büyüklüğü 30'dan fazla olduğu için Merkezi Limit Teoremine göre verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır.

3.8.1. Demografik Bilgilerle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında 209 farklı kullanıcıdan kullanılabilir anket elde edilmiştir. Anketler, bankalarda çalışan kişilere çevrimiçi ve çevrimdışı olarak iletilmiştir. Anketi cevaplayanlar farklı bankalarda görev alan çalışanlardır.

Araştırma kapsamında elde edilen geçerli anketleri cevaplayanların demografik bilgileri aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 4 : Demografik Bilgiler (Cinsiyete Göre)

	N	%
Kadın	87	41,6
Erkek	122	58,4
Toplam	209	100,0

Çalışmaya katılanların 87 tanesi (% 41,6) kadın ve 122 tanesi (%58,4) erkektir. (Tablo : 4)

Tablo 5 : Demografik Bilgiler (Yaşa Göre)

	n	%
27 ve altı	26	12,4
28-33	93	44,5
34-39	66	31,6
40-45	14	6,7
46 ve üzeri	10	4,8
Toplam	209	100,0

Çalışmaya katılanların 26 tanesi (% 12,4) 27 yaş ve altı, 93 tanesi (% 44,5) 28-33 yaş aralığında, 66 tanesi (% 31,6) 34-39 yaş aralığında, 14 tanesi (% 6,7) 40-45 yaş aralığında ve 10 tanesi (% 4,8) 46 yaş ve üzeridir. (Tablo: 5)

Tablo 6 : Demografik Bilgiler (Medeni Duruma Göre)

	N	%
Bekar	74	35,4
Eveli	135	64,6
Toplam	209	100,0

Çalışmaya katılanların 74 tanesi (% 35,4) bekar ve 135 tanesi (% 64,6) evlidir. (Tablo: 6)

Tablo 7 : Demografik Bilgiler (Pozisyona Göre)

	n	%
Başlangıç pozisyonu	92	44,0
Orta düzey pozisyon	72	34,4
Yönetmel pozisyon	42	20,1
Üst düzey pozisyon	3	1,4
Toplam	209	100,0

Çalışmaya katılanların 92 tanesi (% 44,0) başlangıç pozisyonunda, 72 tanesi (% 34,4) Orta düzey pozisyonunda, 42 tanesi (% 20,1) yönetmel pozisyonunda ve 3 tanesi (% 1,4) üst düzey pozisyonunda görev almaktadır (Tablo: 7).

Tablo 8 : Demografik Bilgiler (Gelir Durumuna Göre)

	N	%
2500 TL ve altı	43	20,6
2501 - 3500 TL	71	34,0
3501 - 4500 TL	44	21,1
4501 - 5500 TL	29	13,9
5501 TL ve üzeri	22	10,5
Toplam	209	100,0

Çalışmaya katılanların 43 tanesi (% 20,6) 2500 TL ve altı, 71 tanesi (% 34,0) 2501-3500 TL aralığında, 44 tanesi (% 21,1) 3501-4500 TL aralığında, 29 tanesi (% 13,9) 4501-5500 TL aralığında ve 22 tanesi (% 10,5) 5501 TL ve üzeri gelire sahiptir. (Tablo: 8)

3.8.2.Hipotezlere Dayalı Bulgular

H₁: Bankacıların tükenmişlik düzeyleri yaşa göre farklılaşmaktadır:

Bu hipotezi test etmek için Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi yapılmıştır. Test sonucunda bankacıların tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir fark göstermedikleri ortaya koyulmuştur.

$$F(4, 203) = 2,318, p=0,058$$

Bu durumda H_1 reddedilmiştir.

H_2 : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Bu hipotezi test etmek için Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi yapılmıştır. Test sonucunda bankacıların tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir fark göstermedikleri ortaya koyulmuştur.

$$F(1, 206) = 1,938, p=0,165$$

Bu durumda H_2 reddedilmiştir.

H_3 : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.

Bu hipotezi test etmek için Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi yapılmıştır. Test sonucunda bankacıların tükenmişlik düzeylerinin gelir düzeyine göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir fark göstermedikleri ortaya koyulmuştur.

$$F(4, 203) = 1,831, p=0,128$$

Bu durumda H_3 reddedilmiştir.

H_4 : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

Bu hipotezi test etmek için Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi yapılmıştır. Test sonucunda bankacıların tükenmişlik düzeylerinin medeni duruma göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir fark göstermedikleri ortaya koyulmuştur.

$$F(1, 206) = 1,039, p=0,309$$

Bu durumda H_4 reddedilmiştir.

H_5 : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri unvana göre farklılaşmaktadır.

Bu hipotezi test etmek için Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi yapılmıştır. Test sonucunda bankacıların tükenmişlik düzeylerinin unvana göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir fark göstermedikleri ortaya koyulmuştur.

$$F(3, 204) = 1,532, p=0,207$$

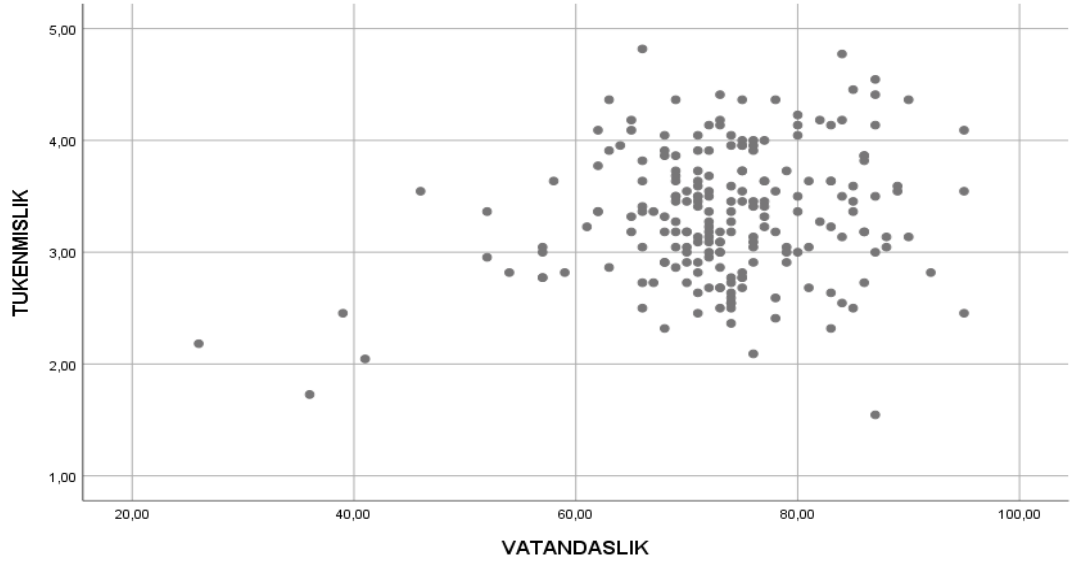
Bu durumda H_5 reddedilmiştir.

H_6 : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır:

Korelasyon analizi, iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki bulunup bulunmadığını, varsayan bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu saptamakta kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Verilerin normal dağılım göstermesi durumunda Pearson korelasyon katsayısı kullanılır. Bu hipotezi test etmek için Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı, iki değişkenin arasındaki lineer ilişkinin yönünü ve miktarını ifade eden bir niceliktir. -1 ile +1 arasında değer alır. Test sonucunda $p=0,02$ ve $r=1$ değeri elde edilmiştir (Şekil : 1). Bankacıların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü pozitif yönde bir ilişki mevcuttur.

$$r = 1, n = 209, p = 0,02$$

Bu durumda H_6 kabul edilmiştir.



Şekil 1 : Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Dağılım Grafiği

Elde edilen bulgulara göre sınanan hipotez sonuçları özet olarak Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9 : Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Karar
H ₁ : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri yaşa göre farklılaşmaktadır.	Red
H ₂ : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Red
H ₃ : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.	Red
H ₄ : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	Red
H ₅ : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri unvana göre farklılaşmaktadır.	Red
H ₆ : Bankacıların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ

Bu tez çalışmasında tükenmişliğin ÖVD üzerindeki etkisi, bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, medeni durum, unvan, eğitim değişkenleri ile incelenmiştir. Tükenmişlik ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bankacıların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Araştırma sonuçları aşağıdaki şekilde bulgulanmıştır:

Yaş faktörüne göre banka çalışanlarının tükenmişlikleri incelendiğinde çalışanlar için anlamlı bulgulara rastlanılmamıştır. Katılımcıların % 44,50'sinin 28-33 yaş aralığında, % 31,6'sının 34-39 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Bu yaş grubunun çalışma gücüne ve kapasitesine uygun yaş aralığında olduğu ve % 76.10 ile büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. 27 ve altında olan yaş grubunun ise % 12, 4 olduğu görülmektedir. 40-45 yaş grubu % 6,7 'dir. 46 ve üzerindeki yaş grubu ise % 4,8'dir. 40 ve üzeri yaş grubunun % 11,5 olduğu göz önünde bulundurulduğunda daha enerjik olan genç çoğunluğun zorlukların üstesinden gelebilecek kapasitede olduğu ve bu nedenle tükenmenin yaş faktöründen etkilenmediği söylenebilir. Literatürde benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar bulunmaktadır (Haran ve diğerleri, 1998; Ok, 2004; Budak ve Sürgevil, 2005; Yenyol, 2018; Erdoğan, 2018). Literatürde yaş faktörünün etkili olduğu bulgularına ulaşılan çalışmalarda bulunmaktadır. Gümüş (2006)'da tükenmişliğin geçlerde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, Azizoğlu ve Özyer (2010), polislerin tükenmişliklerini inceledikleri çalışmada, yaşça büyük olanların genç çalışanlara oranla daha çok tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Cinsiyet faktörüne göre banka çalışanlarının tükenmişlikleri incelendiğinde çalışanlar için anlamlı bulgulara rastlanılmamıştır. Katılımcıların %58,40'lık kısmının erkeklerden, % 41,60' lık kısmının kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Erkek katılımcı sayısının kadın katılımcı sayısından fazla olmasına rağmen tükenmişliğin cinsiyetler arasında bir farklılık göstermemesi dikkat çekmektedir. Haran ve arkadaşları (1998) ve Düz (2015) sağlık sektöründe yapılan araştırmalar, Gündüz (2004), Polatçı (2007), Girgin (2010) eğitim alanında yapılan araştırmalar, Burnak (2007) özel sektör ve kamu sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırma, Aydoğan

(2008) ve Tatlı (2017) kamu sektöründe yapılan araştırmalar, Azizoglu ve Özyer (2010) polisler ile ilgili araştırma ve de Çil (2018) bankacılık alanı gibi farklı tarih ve sektörlerde yapılan araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Çalışmamızla örtüşen bu durum, hizmete yönelik sektörlerde işğal edenlerin, kurum içinde eşit şartlarda çalışmaları ve olumlu/olumsuz şartlardan benzer şekillerde etkilenmeleri ile açıklanabilir. Yıldırım'ın (1996), banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini Maslach Tükenmişlik ölçeğini kullanarak ölçtüğü çalışmasında, cinsiyetin yalnızca duygusal tükenme boyutunda kadınlarda erkeklerden daha fazla olduğunu gösteren bulgulara rastlanmıştır. Ok (2004: 62-64), ise araştırmasında kadın banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ortalamalarını erkeklerden daha fazla bulmuştur. Bunun yanında, erkek çalışanların kişisel başarı puan ortalamaları da kadın çalışanlara göre yüksek saptanmıştır. Bu sonuçların araştırma bölgesinin sınırlılığından ve katılımcı sayılarının değişikliğinden kaynaklanıyor olabileceği düşünölmektedir.

Medeni durum faktörüne göre banka çalışanlarının tükenmişlikleri incelendiğinde çalışanlar için anlamlı bulgulara rastlanılmamıştır. Yüz yüze hizmet verilen sektörlerden biri olan bankacılığı icra eden kişilerin analitik düşünme yeteneğine, problem çözme yeteneğine, beşeri ilişkileri yönetebilme gibi belli niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu kişilerin mesleği yapabilecek kişisel yeteneklere sahip oldukları için bankacılık mesleğini yaptıkları, cinsiyetlerinin ya da medeni durumlarının işlerini etkilemediği düşünölmektedir. Ayrıca, evlilik hayatının gereği olan sorumluluk alabilme, planlı olma, düzenli olma, hesabını bilme, dikkatli ve öngörölü olma, sabırlı olma, insan idaresini bilmek gibi vasıfların da yine meslek çalışanlarının niteliklerinden olduğu göz önünde bulundurulduğunda; medeni durum faktörünün banka çalışanlarının tükenmişliklerini etkilemediği ve bu nedenle anlamlı bulgulara rastlanılmadığı düşünölmektedir. Aydın (2007)'de çalışmamız ile paralellik gösteren bulgulara ulaşarak, çalışanların genel olarak iş, aile ve kişisel gelişimi arasında denge kurmakta pek sorun yaşamadıkları sonucuna ulaşmıştır. Bunun dışında benzer sonuçlara ulaşan araştırmacıların çalışmaları bulunmaktadır (Gündüz, 2004; Ok, 2004; Budak ve Sürgevil, 2005; Burnak, 2007; Akten, 2007; Aydoğan, 2008; Düz, 2015; Yenişol, 2018). Ayrıca Sinat (2007), sadece kadın hemşireler üzerinde yapılan araştırmada da yine aynı sonuçları bulgulamıştır. Bununla birlikte Maslach ve Jackson

(1981: 111) tükenmişliğin cinsiyet, medeni durum ve eğitim faktörlerinden etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Azizoğlu ve Özyer (2010), bekar çalışanların evlilere göre daha fazla tükendiğini bulgulamıştır.

Gelir faktörüne göre banka çalışanlarının tükenmişlikleri incelendiğinde çalışanlar için anlamlı bulgulara rastlanılmamıştır. Gelir bireyin verdiği emeğin, yaptığı işin, aldığı sorumluluğun karşılığıdır. Kişilerin aldıkları ücretler yaptıkları işin niteliğine göre değiştiği için tükenmişlik düzeylerini etkilemediği düşünülmektedir. Ayrıca; tükenmenin gelir düzeyinden bağımsız olması bunun, psikolojik bir olgu olması ile de açıklanabilir. Ücretlerin hayat standartlarını belirleyen önemli bir etken olmasına karşın, enerjisi tükenen ve ruhen yıpranan çalışanların ücret artışı ile daha fazla emek ve efor sarf edemeyeceği ve verimli olamayacağına bağlanabilir. Benzer şekilde Burnak (2007); Altay (2009); Azizoğlu ve Özyer (2010)'da, anlamlı bulgulara rastlamamışlardır. Gürbüz ve Karapınar (2016)'da gelir düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Unvan faktörüne göre banka çalışanlarının tükenmişlikleri incelendiğinde çalışanlar için anlamlı bulgulara rastlanılmamıştır. Bankacılık sektörü beşeri ilişkilerin kuvvetli olduğu, prezentabl olmayı ve iş tecrübesine sahip olmayı gerektirir. Zamanla çalışanlar çalışma şartlarına alışıp işlerini daha kolay daha pratik şekillerde yapmayı, bilgi, becerilerini, deneyimlerini ve tahammül kapasitelerini arttıırırlar. Unvan faktörüne göre banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde çalışanlar için anlamlı bulgulara rastlanılmaması bu durum ile açıklanabilir. Yapılan çalışmaların bir kısmı bu bulguları destekler niteliktedir (Yıldırım, 1996; Azizoğlu ve Özyer, 2010). Aydın (2007), çalışanların statülerine göre fiziksel problem yaşama sıklığında değişikliğe rastlamamıştır. Bununla beraber Aydın (2007), iş hayatında tükenmişliği bankacılar örnekleme ile incelediği çalışmasında, düşük statüye sahip çalışanların duygusal problem yaşama sıklığının, yüksek statü sahibi çalışanlardan daha yüksek olduğunu belirtmiş olmasına rağmen ruhsal problem düzeyleri bakımından statüler arası bulguya rastlanmamıştır. Budak ve Sürgevil (2005), akademik unvan değişkeninde tükenmişliğin her boyutunda farklılaşma olduğunu bulgulamıştır.

Eğitim faktörüne göre banka çalışanlarının tükenmişlikleri incelendiğinde çalışanlar için anlamlı bulgulara rastlanılmamıştır. Katılımcıların % 76,6 ile lisans düzeyinde

eğitim aldığı, % 14,8 ile yüksek lisans düzeyinde eğitim aldığı ve bu iki grubun %91,40 ile büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Banka alışanlarının tükenmişliklerinin eğitim açısından farklılaşmaması kurumların belli kuralları ve kültürlerinin olmasına ve baskın olan bu kültürün, örgüte katılan kişileri mevcut düzene uyum sağlamaları yönünde etkilemesine bağlanabilir. Bu yöndeki sonuçlara (Aydoğan 2008; Düz, 2015; Erdoğan, 2018; Yenyol, 2018) yapılan çalışmalarda da rastlanmaktadır. Sinat (2007), yalnızca kadın hemşireler üzerinde yapılan araştırmasında benzerlik gösteren sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca farklı olarak Maslach ve Jackson (1981: 111) eğitimin tükenmişliği etkileyen faktörlerden olduğunu bulgulamıştır.

Bankacılık sektörü sürekli kendini yenileyen, kar amacı güden ve faaliyetleri gereği ekonomik hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Ekonomik faaliyetlerin gelişmesi ve çeşitlenmesi; bankaların işlevlerini farklılaştırmakta ve çalışanlarından olan beklentileri değiştirmektedir. Son yıllarda banka çalışanları üzerindeki baskının ve beklenen hizmetlerin artması, çalışanlar üzerinde bir takım olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bunların başında çağımızın en tehlikeli ve popüler sorunlarından biri olan tükenmişlik sendromu gelmektedir. Birçok banka iş görenleri bu sorun ile karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanlarda ortaya çıkan yıpranma, enerji tükenmesi, olumsuz birtakım davranışlar ve ruhsal yapının bozulması iş performansını ve verimliliği etkilemektedir. Yapılan çalışmamız ile banka çalışanlarındaki cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim, unvan değişkenlerinin tükenmişlik ve ÖVD arasındaki ilişkinin boyutu ortaya konulmak istenilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, bankacıların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü pozitif yönde bir ilişki vardır. Daha net bir anlatım ile banka çalışanlarının tükenmişliği arttığı, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme ihtimali azalmaktadır.

Tükenmişliğe sebep olan bir takım bireysel faktörlerin ortadan kaldırılması tükenmişliğin azaltılmasına katkı sağlayabilir. Bunun yanında çalışanların iş vakitleri dışındaki zamanlarda sportif faaliyetlere katılması, masaj ve meditasyon gibi terapilere katılması, sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunması, zamanı iyi değerlendirerek kendileri ve sevdikleriyle kaliteli zaman geçirmeleri, kendileri üzerinde olumlu etki

yaratacak, keyif verecek ortamlarda bulunmaları bireysel anlamda alınabilecek tedbirler arasındadır.

Bu çalışmada kişilik özelliklerinin sadece bir kısmı inceleme kapsamına dahil edilmiştir. Farklı kişilik değişkenlerinin ve çevresel faktörlerin de araştırmalara konu edilmesinin ÖVD ve tükenmişliğin yorumlanmasında, çözümlenmesinde farklı bakış açıları oluşturabilir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin öneminin giderek arttığı günümüzde bankalar öncelikle müşteri portföylerini ellerinde tutma ve rakip bankalara yeni müşterilerin kazanımı konusunda fırsat vermemek için çalışanlarına ürün satışları konusunda baskı uygulamaktadırlar. Bu durum, çalışanların enerji, güç kaynaklarının aşırı talepler yoluyla tükenmesine, kişisel başarılarının düşmesine ve beklentilerinden uzaklaşmalarına, neden olmaktadır. Öncelikle banka çalışanları üzerindeki baskıların azaltılmasının çalışanlar üzerindeki stresi azaltacağı ve onları rahatlatacağı düşünülmektedir. Bu nedenle; tükenmişliğin ÖVD üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilmek/ortadan kaldıracak mümkün olabilir. Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörlerden daha çok örgütsel faktörlerin iyileştirilmesinin gerektiği düşünülmektedir.

Genel olarak bankacılık sektörüne bakıldığında; düzen, işleyiş şekli, iş yükü, çalışanların kendilerine ve ailelerine yeterince zaman ayıramamaları, iş arkadaşları ve çalışma ortamlarından kaynaklanan ciddi sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Sorunların azaltılması yönünde, mesai saatlerinin düzenlenmesi, görev, yetki ve sorumlulukların adil dağılımının sağlanması, ücretlerde yapılacak düzenlemeler, üstlerin ve astların çalışma şekillerine düzenlemeler getirilmesi, sektörün ihtiyaç ve isteklerine uygun eğitimler almalarının da faydalı olabileceği düşünülmektedir. İyileşen şartlar karşısında işgörenlerin tükenmişlikleri azalacağından gönüllü olarak ekstra görev alarak, örgütün gelişmesine ve imajına hizmet edecek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri mümkün olacaktır. Bu nedenle, çalışma ortamı şartlarının çalışanların verimliliğini ön planda tutacak şekilde düzenlenmesinin yararlı olacağı tabidir. Çalışmamız kapsamında örgütsel düzeyde alınacak tedbirler kısmının da doğru işletme planlarının ve insan kaynakları birimlerinin doğru işe alım yöntemleri

ile hareket etmelerinin de tükenme ve ÖVD üzerinde fayda sağlayacağı tahmin edilmektedir.

Finans sektörünün önemli kollarından biri olan bankacılık sektörü emek ve teknolojinin bir arada olduğu yoğun, yorucu ve özveri isteyen bir meslektir. Günümüzde her ne kadar teknoloji ağırlıklı çalışılıyor olursa da sektör, çalışan kişi sayısının fazlalığı ile dikkat çekmektedir. İnsanlar ile bire bir ilişkiler içinde olunması, mali riskleri içermesi, işlemlerin gerçekleştirilmesi konusunda zamanla yarışılıyor olunması, yapılan işlemlerin çok boyutlu sonuçlar doğurması gibi sektöre ve işe has özelliklerden kaynaklanan tükenmişlik yaşanılması bu tez çalışması ile ulaşılan sonuçtur.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Demirci, M. K. (2008). *İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Giderler Atalay, C. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Maslach, C. ve S. E. Jackson (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, Ca.

Newbold, P. (1995). *Statistics for Business and Economics*. New Jersey: Prentice-Hall International.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books. Lexington.

Özdamar, K. (2002). *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik. Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi içinde. S. Tevrüz. (Ed). Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Kalite Derneği Ortak Yayını. İstanbul. 1997, 43-53.

Young, P. V. (1968). *Bilimsel Sosyal İncelemeler Ve Araştırma* (Çev. G. Bingöl ve N. İşçil). Ankara: Ege Matbaası.

Sürelî Yayınlar

Acar, Z. A. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7.1, 1-14. <http://openaccess.dogus.edu.tr/bitstream/handle/11376/429/acar.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (11 Aralık 2018).

Akduman, G., Z. Hatipoğlu ve Z. Yüksekbilgili. (2014). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1.1, 1-13. https://mpa.ub.uni-muenchen.de/62745/1/MPRA_paper_62745.pdf (18 Aralık 2018).

Ardıç, K. ve S. Polatçı (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 32, 21-46. iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi32/003%20kadir%20ardic.pdf (11 Aralık 2018).

Arslandaş, C.C. ve I. Pekdemir (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7. 1, 261-286. <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/400/448258.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (12 Şubat 2018).

Avşaroğlu, S., M. E. Deniz ve A. Kahraman (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14, 115-129, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/635/587> (28.05.2017).

Azizoğlu, Ö. ve K. Özyer (2010). Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 21.1, 137-147. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/154404> (6 Kasım 2018).

Basım, H. N. ve H. Şeşen (2006a). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*. 6.2, 15-23. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/556951> (12 Aralık 2018).

Basım, H. N. ve H. Şeşen (2006b). İşletmelerin Verimlilik ve Etkinliğini Artırmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Büyük Ölçekli İşletmeler ve Kobi'ler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*. 21.242, 92-100.

Basım, H. N. ve H. Şeşen (2006c). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 61.4, 83-101. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/38081> (16 Aralık 2017).

Baydur, H. ve E. Eser (2006). Uygulama: Yaşam Kalitesi Ölçeklerinin Psikometrik Çözümlemesi. *Sağlıkta Birikim*. 1.2, 99-123.

Budak, G. ve O. Sürgevil (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20.2, 95-108. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/211280> (11 Aralık 2018).

Cemaloğlu, N.ve D. Erdemoğlu Şahin (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15.2, 465-484. http://www.kefdergi.com/pdf/15_2/ncemaloglu.pdf (8 Ağustos 2018).

Ceyhan, A. A. ve A. Siliğ (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5.2, 43-56. <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/446/266416.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (12 Aralık 2018).

Çam, M. O. ve E. Engin (2017). Hemşirelerde Tükenmişlik. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10.51, 501-507. http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/4sosyoloji_psikoloji_felsefe/cam_olcay.pdf (12 Aralık 2018).

Çankaya, M. (2017). Özel Hastane Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri Ve Bir Alan Uygulaması. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*. 3.9, 1-15. (8 Ağustos 2018).

Çankır, B. (2017). Akademisyenlerde Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 15.29, 193-209. <http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/COMU/1705/akademisyenlerde-tukenmisligin-orgutsel-vatandaslik-davranisi-uzerine-etkis.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (26 Nisan 2018).

Çetin, F., H. N. Basım ve O. Aydoğan (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 25, 61-70. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/183/167> (12 Aralık 2018).

Evcı, N. ve F. Aylar (2017). Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyleri Öz-Algı Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi (GEBD)*. 3.1, 44-58. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/419787> (2 Mayıs 2017).

Girgin, G. (2010). Öğretmenlerde Tükenmişliğe Etki eden Faktörlerin Araştırılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9.32, 32-48. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/70179> (7 Kasım 2018).

Gürbüz, H. ve M. Karapınar (2014). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Kriterlerine Göre Ölçülmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*. 10.23, 267-278. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/237665> (16 Aralık 2018).

Gürbüz, H. ve M. Karapınar (2016). Hizmet Sektöründe Çalışanların Tükenmişliği Ve Eskişehir İlinde Bir Uygulama. *Pressacademia Procedia*, 2.1, 149-159. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/237665> (18 Aralık 2018).

Gürbüz, S. ve M. Yüksel (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9.2, 174-190. <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/68/83> (24 Şubat 2018).

Haran, S., H. Devrimci Özgüven, Ş. Ölmez ve I. Sayıl (1998). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri ve Ankara Numune Hastanesi'nde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeyleri. *Kriz Dergisi*. 6.1, 75-84. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/21/65/623.pdf> (12 Aralık 2018).

İnandı, Y. ve A. S. Büyüközkan (2013). The Effect of Organizational Citizenship Behaviours of Primary School Teachers on Their Burnout. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 13.3, 1545-1550. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1017679.pdf> (17 Ocak 2018).

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11.21, 49-64. <http://acikerisim.ticaret.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11467/637/M00462.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (09 Aralık 2018).

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. 68.1, 29-32. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/98456> (13 Eylül 2018).

Karabınar, S. ve E. Boyar (2011). Mesleki Tükenmişlik Ölçümü: Metodolojik Karşılaştırma. *Akademik Araştırmalar Dergisi*. 50, 165-178. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37771449/mesleki_tukenmislik_karabınar_boyar_3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1544563469&Signature=VOqTaq9VU0GX7PXNEdG7YqyERg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMesleki_Tukenmislik_Olcumu_Metodolojik_K.pdf (18 Ağustos 2018).

Keser, A. ve M. Karaduman (2014). İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3.3, 7.178-197. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hakisderg/article/view/5000150936/5000137009> (3 Mart 2018).

Kılıçlar, A. ve M. Harbalıoğlu (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6.1, 328-346. https://www.isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article019.full.text.pdf (11 Aralık 2018).

Köse, S., B. Kartal ve N. Kayalı (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20, 1-19. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/66412> (16 Aralık 2018).

Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 2.2, 99-113. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.4030020205> (6 Kasım 2018).

Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9.2, 117-143. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/180278> (14 Nisan 2018).

Mete, M., Ö. F. Ünal, B. Akyüz ve R. Kılıç (2015). Psikolojik Şiddetin İşe Bağlı Tükenmişliğe Etkisi: Batman İlinde Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6.12, 37-61. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/213856> (12 Aralık 2018).

Meydan, C. H. (2011). Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6.2, 287-307. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880269.pdf> (7 Kasım 2018).

Meydan, C. H., H. Nejat ve F. Çetin (2011). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 57, 175-200. <http://bilgi.yesevi.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/2611-published.pdf> (12 Aralık 2018).

Ok, S. (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. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/200015> (12 Aralık 2018).

Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9.15, 103-116. <http://193.140.142.206:8080/xmlui/bitstream/handle/11616/4283/makale.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (20 Mayıs 2017).

Sertöz, Ö.Ö, İ.T. Binbay ve H. E. Mete (2008). Tükenmişliğin Nörobiyolojisi: Hipotalamus-Pituiter-Adrenal Eksenini ve Diğer Bulgular. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 19.3, 318-328. <http://www.turkpsikiyatri.com/c19s3/318-328.pdf> (11 Aralık 2018).

Özbucak Albar, B. ve G. Ofluoğlu (2017). Çalışma Hayatında Mobbing ve Tükenmişlik İlişkisi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. Yıl.6, 6.16, 538-550. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/393168> (12 Aralık 2018).

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20, 117-135. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/66418> (14 Aralık 2018).

Polat, S. ve C. Celep (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 54, 307-331. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/302> (07 Mart 2018).

Polatcı, S. ve F. Özçalık (2013). Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği Ve Tükenmişliğe Etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi*, 1.1, 17-34. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904898.pdf> (20 Kasım 2018).

Sağlam Arı, G. ve E. Çına Bal (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15.1, 131-148. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/145983> (11 Aralık 2018).

Sezgin, F. ve A. Ç. Kılınç (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. 13.3, 103-127. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/15967> (3 Mart 2018).

Soysal, A. (2011). İş Yaşamında Tükenmişlik. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*. 25.6,14-26. <http://www.ceis.org.tr/dergi/2011kasim/makale2.pdf> (3 Mayıs 2017).

Sökmen, A. ve Y. Boylu (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10.1, 147-163. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/223409> (14 Nisan 2018).

Tanrıverdi, H., G. Koçaslan ve N. Osmanoglu Taştan (2018). Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 25.1, 113-131. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/464699> (12 Aralık 2018).

Tayfun, A. ve O. Çatır (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5.3, 114-134. http://isarder.org/isardercom/2013vol5issue3/vol.5_issue.3_article07full_text.pdf (9 Aralık 2018).

Tokgöz, E. ve O. Aytemiz Seymen (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*. 10.39, 61-76. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/165796> (14 Nisan 2018).

Tunç, A. ve B. Gündüz (2010). Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*. 11.1, 84-106. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/57029> (12 Aralık 2018).

Yeşiltaş, M. ve Y. Keleş (2009). İş Görenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11.2, 17-40.

Yılmaz, M. ve Ö. Uslu (2018). Güdülenmiş Öğrenmeyi Destekleme Öz-Yeterlik Algısının Kollektif Yeterlik, Tükenmişlik ve Teknolojiyle Bütünleşmeyle İlişkisi. *Ege Eğitim Dergisi*, 19.1, 225-244. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/511984> (29 Kasım 2018).

Yüksekbilgili Z. ve Z. Hatipoğlu (2015). Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14.2, 413-412. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/223155> (18 Aralık 2018).

Diğerleri

Akıllıoğlu, F. S. (2017). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kastamonu İl Merkezindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kastamonu.

Akten, S. (2007). Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne.

Altunkese, T. N. (2002). Psikolojik İklimin Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir.

Aydın, S. (2007). İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Aydoğan, O. (2008). İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. *Doktora Tezi*. İzmir.

Biçki, S. (2016). Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Burnak, Ö. (2007). Örgütsel Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya.

Ceylan, A. (2013). Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Edirne Örneği. *Yüksek Lisans Projesi*. Edirne.
<http://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/1/1491/121.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (10 Haziran 2017).

Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. İstanbul.

Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Doktora Tezi*. Erzurum.

Çil, Ö. (2018). Banka Çalışanlarında Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Çobanoğlu, N. (2014). Tükenmişlik Sendromu. http://www.tavsiyee diyorum.com/makale_12508.htm (20 Mayıs 2017).

Demir, P. (2007). Aile Şirketlerinde Örgütsel Vatandaşlık: Gaziantep Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep.

Dincerol, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Dinç, K. (2008). Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu. *Dönem Projesi*. Ankara.

Duyurucu, S. (2014). İlkokul Öğretmenlerinin Tükenmişliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Düz, A. G. (2015). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özellikleri ile Olan İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Elçi, M. (2005). Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Doktora Tezi*. Gebze.

Engizek, H. (2017). Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatminine Etkisi Ve Esnek Çalışma Saati Algıları. *Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş.

Erdem, U. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Erdemoğlu Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Ankara İli İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Erdoğan, P. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Konya.

Gümüş, H. (2006). Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması. *Doktora Tezi*. Erzurum.

Gündoğdu, D. Tükenmişlik Sendromu Nedir? Belirtileri, Nedenleri ve Tedavisi. <https://www.medikalakademi.com.tr/tukenmislik-sendromu-nedir-tani-tedavisi-nasil-gecer/> (10 Kasım 2018).

Gündüz, B. (2004). Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Mesleki Bazı Değişkenlere Göre Yordanması. *Doktora Tezi*. Adana.

Işıkhan, V. (2016). Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu. http://www.solunum.org.tr/TusadData/Book/472/176201612828-32_Bolum_31_Tukenmislik.pdf (3 Mayıs 2017).

İbrahimağaoğlu, Ö. (2013). Örgütsel Tükenmişlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Kankaya, D. (2015). Tükenmişlik Sendromu. http://www.tavsiyedyorum.com/makale_15732.htm (13 Eylül 2018).

Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisinde; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Konya. <http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2237/280976.pdf?sequence=1> (09 Aralık 2018).

Kapusuz, G. B. (2017). Çalışma Hayatında Tükenmişlik ve İş-Yaşam Çatışması İlişkisinde Cinsiyetin Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Karabulut, Ü. (2017). Tükenmişlik Sendromu. http://www.tavsiyedyorum.com/makale_18117.htm (20 Ekim 2018).

Karlıdağ, Rifat (1998). Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromunun Aleksitimi ve Bazı Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi. *Tıpta Uzmanlık*. Malatya.

Kavalcı, C. (2013). Acil Serviste Tükenmişlik Sendromu Nedenleri. 9. Ulusal Acil Tıp Kongresi Sunumu. http://file.atuder.org.tr/_atuder.org/fileUpload/PYyvAW4B4cxE.pdf (10 Haziran 2017).

Kaya, İ. (2017). Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Kaya, O. Ş. (2009). Ankara İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana.

Kaynak Taşcı, S. (2007). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar.

Keçelioğlu, A. (2016). Muhasebecilerin Tükenmişlik ve Çalışma Yaşam Kalitesinin Meslekten ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Kotan, L. (2016). Muhasebe Meslek Mensuplarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Van İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Van.

Menteşe, M. (2007). İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya.

Muçaoğlu, D. (2006). Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Nart, S. (2015). Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Programları Yapımcılığı Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Balıkesir.

Okyay, N. (2009). Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana.

Ongun, G. (2015). Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları Ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması. *Doktora Tezi*.

Öcal Uzunkaya, S. (2010). Hemşirelerin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerinin İş Yaşam Kaliteleriyle İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). *Yüksek Lisans Tezi*. Tokat.

Saçlı, Ç. (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya.

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir.

Samancı, S. (2006). Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar.

Sat, S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana.

Sezgin, A. (2010). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Sinat, Ö. (2007). Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Tatlı, M. (2017). Tükenmişlik ile İş Yükü Arasındaki İlişki: Aksaray Defterdarlığında Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray.

Taysı, K. (2012). Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Kırklareli İlinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne.

Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. *Doktora Tezi*. İstanbul.

Tunç, T. (2008). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya.

Tümkaya, S. (1996). Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları. *Doktora Tezi*. Adana.

Türker, M. (2006). Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Türkiye Bankalar Birliği (2017). Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Raporu. Rapor Kodu: DT13, https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/851/Banka_Calisan_ve_Subesayilari-Eylul_2017.pdf (19 Aralık 2018).

Uzun, Ö. Tükenmişlik (Burn-Out) Sendromu. <http://gundempsikiyatri.com/burnout.htm> (10 Haziran 2017).

Ünal, İ. (2018). Psikologların Mobbing Algısı ve Depresyon, Anksiyete ve Tükenmişlik Sendromuyla İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Üst, Ç. (2012). Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum.

Yeniyol, Z. D. (2018). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu, Kaygı ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Yetgin, D. (2017). Turist Rehberlerinin Tükenmişlik ve Ekonomik Kaygı Düzeylerinin Mesleki Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir.

Yıldırım, F. (1996). Banka Çalışmalarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Yılmaz, D. (2017). Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Tekirdağ'daki Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Yücel, G. F. (2006). Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon.

Yüksel, E. (2017). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özellikleriyle İlişkisi: Tunceli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Tunceli.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.590705455e3f05.37167009 (8 Ağustos 2018).



EKLER

EK 1: ANKET FORMU

BÖLÜM 1

1) Cinsiyetiniz nedir?

- a) Kadın b) Erkek

2) Yaşınız nedir?

- a) 27 ve altı b) 28-33 c) 34-39 d) 40-45 e) 46 ve üzeri

3) Medeni durumunuz nedir?

- a) Evli b) Bekar

4) Öğrenim durumunuz nedir?

- a) Lise b) Önlisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora

5) Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz?

- a) 0-5 b) 6-10 c) 11-15 d) 16-20 e) 21 ve üzeri

6) Bankadaki unvanınız nedir?

a)Başlangıç pozisyonu (Eleman, Asistan, Stajyer Memur, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı, ...)

b)Orta düzey pozisyon (Uzman, Şef, Yetkili, Yönetici,...)

c)Yönetmel pozisyon (Yönetmen, Müdür Yardımcısı, Müdür,...)

d)Üst düzey pozisyon (Direktör, Bölge Müdürü, Başkan, Genel Müdür,...)

7) Aylık geliriniz nedir?

- a) 2500 TL ve altı b) 2501-3500 TL c) 3501-4500 TL
d) 4501- 5500 TL e) 5501 TL ve üzeri

BÖLÜM 2

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifade için katılma derecenizi

1= “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5= “Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde seçiniz.

	ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
	Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği (X) ile işaretleyiniz.					
	DUYGUSAL TÜKENME					
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
5	Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.					
6	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
7	İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.					
8	Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.					
9	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
	DUYARSIZLAŞMA					
1	İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarına sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
2	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum					

3	Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
5	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					
	KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ					
1	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
2	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
3	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
4	İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.					
5	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
6	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
7	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
8	İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					

BÖLÜM 3

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifade için katılma derecenizi

1= “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5= “Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde seçiniz.

	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği (X) ile işaretleyiniz.	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
	DİĞERGAMLILIK					
1	Günlük izin alan bir çalışanın işlerini ben yaparım.					
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan şirket çalışanına yardım ederim.					
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
4	İş ile ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
	VİCDANLILIK					
1	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
2	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
3	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
	NEZAKET					
1	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.					

2	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
3	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.					
	CENTİLMENLİK					
1	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.					
2	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
3	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.					
4	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol oynarım.					
	SİVİL ERDEM					
1	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabildiğim bir yerde bulundururum.					
2	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
3	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.					
4	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					

ÖZGEÇMİŞ

Nurhan CEZLAN, aslen Siirt' li olup 1982 yılında İstanbul'da doğdu. Eğitim hayatını İstanbul ilinde tamamladı. 2005 yılında Anadolu Üniversitesi Maliye bölümünü bitirdi. 2016 yılında Nişantaşı Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimine başladı. 2018 yılında Anadolu Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulunu bitirdi.

Şu anda, 2007 yılında T. Vakıflar Bankası T.A.O' da başlamış olduğu görevini sürdürmektedir.

