

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Deniz ÖREN

**ÖRGÜTSEL STRES ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Deniz ÖREN

**ÖRGÜTSEL STRES ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Boran TOKER

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Deniz ÖREN'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

: Prof. Dr. İbrahim GÜNER



Üye (Danışmanı)

: Yrd. Doç. Dr. Bonan TOKER



Üye

: Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZEL



Tez Konusu: "Örgütsel Stres ve Tıkranmışlık İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma"

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi 02/07/2013

Mezuniyet Tarihi 11/07/2013

Doç. Dr. Zekeriya KARADAVUT  
Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

|                       |      |
|-----------------------|------|
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | vi   |
| TABLOLAR LİSTESİ..... | vii  |
| ÖZET.....             | viii |
| ABSTRACT.....         | ix   |
| ÖNSÖZ.....            | xii  |
| GİRİŞ.....            | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### STRES ve ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Stres ve Örgütsel Stres Kavramları .....                      | 3  |
| 1.1.1 Stresin Tanımı ve Kapsamı.....                              | 3  |
| 1.1.2. Örgütsel Stres .....                                       | 9  |
| 1.2. Stres Faktörleri .....                                       | 11 |
| 1.2.1 Bireysel Stres Faktörleri .....                             | 12 |
| 1.2.1.1. Kişilik .....  | 15 |
| 1.2.1.2. Demografik Değişmeler .....                              | 17 |
| 1.2.1.3. Yaşam ve Kariyer Değişiklikleri .....                    | 18 |
| 1.2.1.4. İş Deneyimi .....  | 18 |
| 1.2.2. Örgütsel Stres Faktörleri.....                             | 19 |
| 1.2.2.1. Yapılan İşle İlgili Stres Faktörleri .....               | 20 |
| 1.2.2.1.1. Aşırı İş Yükü veya Az Çalışma .....                    | 20 |
| 1.2.2.1.2. İşin Niteliği.....                                     | 22 |
| 1.2.2.1.3. Çalışma Ortamı Koşulları.....                          | 22 |
| 1.2.2.1.4. İş Sağlığı.....  | 23 |
| 1.2.2.1.5. Zaman Baskısı .....                                    | 24 |
| 1.2.2.2. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri .....       | 24 |
| 1.2.2.2.1. Rol Çatışmaları.....                                   | 25 |
| 1.2.2.2.2. Rol Belirsizliği.....                                  | 26 |
| 1.2.2.3. Örgütteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri..... | 26 |
| 1.2.2.3.1. Üstle İlişkiler .....                                  | 27 |
| 1.2.2.3.2. Astlarla İlişkiler .....                               | 27 |

|  |    |
|--|----|
| 1.2.2.3.3. Meslektaşlarla İlişkiler .....                            | 28 |
| 1.2.2.4. Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri..... | 28 |
| 1.2.2.4.1. Yönetim Tarzı.....  | 28 |
| 1.2.2.4.2. Yetki Yetersizliği.....                                   | 29 |
| 1.2.2.4.3. Kararlara Katılım.....                                    | 29 |
| 1.2.2.4.4. Bürokratik Engeller .....                                 | 30 |
| 1.2.2.5. Örgütsel Kültürden Kaynaklanan Stres Faktörleri .....       | 30 |
| 1.2.2.5.1. İş Ortamında Görüş Farklılıkları .....                    | 30 |
| 1.2.2.5.2. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum .....        | 31 |
| 1.2.2.5.3. Moral ve Doyum Düşüklüğü .....                            | 31 |
| 1.2.2.5.4. Statü Düşüklüğü .....                                     | 32 |
| 1.2.2.6. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri .....     | 32 |
| 1.2.2.6.1. Performans Değerleme .....                                | 32 |
| 1.2.2.6.2. Ücret .....   | 33 |
| 1.2.2.6.3. Kariyer Geliştirme ve Terfi Olanakları .....              | 33 |
| 1.2.2.7. Genel Çevresel Faktörler .....                              | 34 |
| 1.2.2.7.1. Teknolojik Gelişmeler .....                               | 34 |
| 1.2.2.7.2. Politik Hayattaki Belirsizlikler .....                    | 34 |
| 1.2.2.7.3. Ekonomik Belirsizlikler.....                              | 35 |
| 1.2.2.7.4. Sosyo- Kültürel Değişimler .....                          | 35 |
| 1.3. Stresin Sonuçları.....  | 35 |
| 1.3.1. Stresin Bireysel Sonuçları .....                              | 36 |
| 1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçları .....                                  | 36 |
| 1.3.1.2. Psikolojik Sonuçları.....                                   | 36 |
| 1.3.1.3. Davranışsal Sonuçları .....                                 | 37 |
| 1.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları .....                              | 37 |
| 1.3.2.1. İşe Yabancılaşma.....                                       | 37 |
| 1.3.2.2. İşe Devamsızlık .....                                       | 37 |
| 1.3.2.3. İş Tatmini.....   | 38 |
| 1.3.2.4. İş Kazaları.....  | 38 |
| 1.3.2.5. Performans Düşüklüğü .....                                  | 39 |
| 1.3.2.6. İşgören Devri .....   | 40 |
| 1.4. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....                              | 40 |
| 1.4.1. Bireysel Yöntemler.....                                       | 41 |
| 1.4.1.1. Fiziksel Egzersizler.....                                   | 41 |

|   |    |
|---|----|
| 1.4.1.2. Biyolojik Geri Bildirim .....                                    | 42 |
| 1.4.1.3. Zaman Yönetimi .....   | 42 |
| 1.4.1.4. Beslenme .....   | 42 |
| 1.4.1.5. Sosyal Destek .....  | 43 |
| 1.4.2. Örgütsel Yöntemler .....   | 43 |
| 1.4.2.1. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması ..... | 44 |
| 1.4.2.2. Çalışanların Sağlık Profilini Çıkarmak .....                     | 44 |
| 1.4.2.3. İşi Yeniden Yapılandırma.....                                    | 45 |
| 1.4.2.4. Destekleyici Bir Örgüt İklimi Yaratmak .....                     | 45 |
| 1.4.2.5. Meslek Danışmanlığı.....   | 45 |
| 1.4.2.6. Stres Danışmanlığı.....  | 45 |
| 1.4.2.7. Stres Yönetimi Eğitimi .....                                     | 46 |
| 1.4.2.8. Kariyer Planlamasına ve Geliştirilmesine Önem Vermek.....        | 46 |
| 1.4.2.9. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi .....              | 47 |
| 1.4.2.10. Ücret Yönetimi .....  | 48 |
| 1.4.2.11. Stresle Başa Çıkmada Yöneticiye Düşen Görevler .....            | 48 |
| 1.5. Stresle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar .....                       | 49 |
| 1.5.1. Stresle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....             | 49 |
| 1.5.2. Stresle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....              | 51 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Tükenmişlik Kavramı.....              | 54 |
| 2.1.1. Tükenmişliğin Tanımı .....          | 54 |
| 2.1.2. Tükenmişliğin Belirtileri .....     | 57 |
| 2.1.2.1. Fiziksel Belirtiler .....         | 57 |
| 2.1.2.2. Davranışsal Belirtiler.....       | 57 |
| 2.1.2.3. Psikolojik Belirtileri .....      | 58 |
| 2.1.3. Tükenmişliğin Dönemleri.....        | 58 |
| 2.1.3.1. Şevk ve Coşku Dönemi .....        | 58 |
| 2.1.3.2. Durgunluk.....                    | 58 |
| 2.1.3.3. Engellenme Dönemi .....           | 59 |
| 2.1.3.4. Apati (İlgisizleşme Dönemi) ..... | 59 |
| 2.2 Tükenmişlik Modelleri .....            | 59 |
| 2.2.1. Cherniss Modeli.....                | 59 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.2. Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....                | 59 |
| 2.2.3. Meier Tükenmişlik Modeli .....                              | 60 |
| 2.2.4. Perlman ve Hartman Modeli.....                              | 61 |
| 2.2.5. Suran Ve Sheridan Tükenmişlik Modeli .....                  | 61 |
| 2.2.6. Pines Modeli .....  | 62 |
| 2.2.7. Maslach Modeli .....  | 62 |
| 2.2.7.1. Duygusal Tükenmişlik.....                                 | 62 |
| 2.2.7.2. Duyarsızlaşma .....                                       | 63 |
| 2.2.7.3. Kişisel Başarının Azalması.....                           | 63 |
| 2.3. Tükenmişliğin Nedenleri .....                                 | 64 |
| 2.3.1. Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri.....                       | 64 |
| 2.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri .....                      | 67 |
| 2.3.2.1. İş Yükü .....   | 68 |
| 2.3.2.2. Kontrol.....  | 68 |
| 2.3.2.3. Ödül .....  | 69 |
| 2.3.2.4. Aidiyet .....   | 69 |
| 2.3.2.5. Adalet .....  | 70 |
| 2.3.2.6. Değerler .....  | 70 |
| 2.4. Tükenmişliğin Etkileri.....                                   | 71 |
| 2.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Hayata Etkileri .....                 | 72 |
| 2.4.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri .....               | 73 |
| 2.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri.....                   | 74 |
| 2.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri .....                       | 74 |
| 2.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....                           | 75 |
| 2.5.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri .....                          | 77 |
| 2.6. Stres ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki .....                  | 79 |
| 2.7. Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar.....         | 81 |
| 2.7.1. Tükenmişlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 81 |
| 2.7.2. Tükenmişlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar ..... | 82 |

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL STRES ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: MANAVGAT'DA DÖRT ve BEŞ**  
**YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

|   |            |
|---|------------|
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....   | 85         |
| 3.2. Araştırmanın Yöntemi .....   | 86         |
| 3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri .....   | 87         |
| 3.2.3. Araştırmanın Evreni –Örnekleme-Sınırlılıkları .....  | 90         |
| 3.2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması.....  | 91         |
| 3.3. Araştırma Bulguları .....  | 91         |
| 3.3.1. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri .....   | 91         |
| 3.3.2. Araştırmanın Güvenirlik ve Faktör Analizleri.....  | 91         |
| 3.3.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....   | 97         |
| 3.3.4. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Bulgular.....   | 101        |
| 3.3.4.1. Örgütsel Stres Ölçeğinin Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....  | 101        |
| 3.3.6. Araştırmanın Hipotez Testleri .....  | 103        |
| 3.3.7. Örgütsel Stres Faktörleri ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi Ölçmeye<br>Yönelik Regresyon Analizi ..... | 104        |
| 3.3.8. Örgütsel Stres Faktörlerinin Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi ....                                     | 107        |
| 3.3.9. Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi<br>.....                               | 111        |
| <b>SONUÇ .....</b>  | <b>117</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>124</b> |
| <b>EK 1- Anket Formu Örneği .....</b>   | <b>137</b> |
| <b>EK 2- Örgütsel Stres Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Spss Çıktıları.....</b>   | <b>141</b> |
| <b>EK 3- Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Spss Çıktıları .....</b>   | <b>155</b> |
| <b>EK 4- Örgütsel Stres Faktörleri ve Tükenmişlik Boyutları Korelasyon Analizi Spss Çıktıları<br/>.....</b>                 | <b>167</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>   | <b>171</b> |



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1.1 Genel Uyum Sendromu .....                       | 7  |
| Şekil 1.2 Aşırı\Az İş Yüğü- Stres Arasındaki İlişki ..... | 21 |
| Şekil 1.3 İşte Rol Stresinin Kaynakları .....             | 25 |
| Şekil 1.4 Stres ve Performans Arasındaki İlişki .....     | 39 |

## TABLOLAR LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 1.1 Holmes ve Rahe Ölçeği.....   | 13  |
| Tablo 1.2 A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri .....   | 16  |
| Tablo 3.3 Örgütsel Stres Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi .....   | 93  |
| Tablo 3.4 Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi.....   | 96  |
| Tablo 3.5 Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....  | 97  |
| Tablo 3.6 Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri .....   | 101 |
| Tablo 3.7 Örgütsel Stres Faktörlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri .....   | 102 |
| Tablo 3.8 Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.   | 102 |
| Tablo 3.9 Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanlaması .....  | 103 |
| Tablo 3.10 Örgütsel Stres Faktörleri ve Tükenmişlik Alt Boyutları Korelasyon Analizi.....  | 103 |
| Tablo 3.11 Örgütsel Stres Faktörleri ile Duygusal Tükenmişlik Regresyon Analizi.....   | 105 |
| Tablo 3.12 Örgütsel Stres Faktörleri ile Duyarsızlaşma Alt Boyutu Regresyon Analizi.....   | 106 |
| Tablo 3.13 Örgütsel Stres Faktörleri ile Kişisel Başarı Alt Boyutu Regresyon Analizi .....   | 106 |
| Tablo 3.14 Medeni Durum ile Örgütsel Stres Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları .....   | 107 |
| Tablo 3.15 Çalışılan Bölüm ile Örgütsel Stres Faktörleri Arasındaki Tek Faktörlü Varyans (One-Way Anova) Analizi.....                            | 109 |
| Tablo 3.16 Şuana Kadar Çalışılan İşletme Sayısı/Örgütsel Stres Faktörleri Arasındaki Tek Faktörlü Varyans (One-Way Anova) Analizi.....           | 110 |
| Tablo 3.17 Medeni Durum ile Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki T-Testi Bulguları ..  | 111 |
| Tablo 3.18 Turizm Eğitim Alma Durumu ile Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki T-Testi Bulguları.....   | 112 |
| Tablo 3.19 Yaş ile Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki Tek Faktörlü Varyans .(One-Way Anova) Analizi.....                                     | 113 |
| Tablo 3.20 Şuan Çalışılan İşletmedeki Çalışma Süresi ile Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki Tek Faktörlü Varyans(One-Way Anova) Analizi..... | 114 |
| Tablo 3.21Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki Tek Faktörlü Varyans (One-Way Anova) Analizi.....              | 115 |
| Tablo 3.22 Hipotez Testleri Sonuçları.....   | 116 |

## ÖZET

Turizm, emek-yoğun özelliğe sahip bir hizmet sektörüdür. Çalışanlar bu hizmeti üretirken yoğun bir çalışma temposunda ve müşterilerle sürekli olarak direkt veya dolaylı bir ilişki içindedirler ve onların problem ve istekleriyle ilgilenmek zorundadırlar. Çalışanın örgütünden\işinden kaynaklı her türlü olumsuz faktör onun huzursuz, mutsuz ve tükenmiş hissetmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle stres ve tükenmişlik kavramları hem bireyler açısından hem de örgütler açısından üzerinde durulması gereken konular haline gelmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde stres kavramına yönelik, ikinci bölümde ise tükenmişlik, kavramına yönelik genel literatüre dayalı kuramsal bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın detaylarına, analizlerine ve bulgularına değinilmiştir.

Çalışmanın temel amacı örgütsel stres faktörleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Çalışma Antalya / Manavgat’ da dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 386 otel çalışanına anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak Örgütsel Stres Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi amacıyla frekans tabloları düzenlenmiş, güvenirlik (Cronbach’s Alpha), faktör, Pearson korelasyon analizi, regresyon ve varyans analizleri ve t testi kullanılmıştır.

Örgütsel stres faktörleri ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda; örgütsel stres faktörleri ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösteren bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel streslerinin orta düzeyde olduğu ve duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük ve kişisel başarı hissi düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stres, Örgütsel Stres Faktörleri, Tükenmişlik, Turizm Sektörü, Konaklama İşletmeleri.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRESS AND BURNOUT: A RESEARCH ON THE EMPLOYEES OF HOSPITALITY ORGANIZATIONS**

The tourism is a labour intensive service sector. While producing this service, Employees are in an intensive pace of work and they are constantly in a direct or indirect relationship with the customers and they have to deal with their problem or wishes. Many factors such as the features of the work, working conditions, relationship among employees, the policies of the organization affect employees performance. Employees may feel restless, unhappy and feel exhausted because of any kind of from organization. So the terms “ stress and burnout” have become such important issues which need to be focused on by both individuals and organizations.

In the first part of the study on the term of stress, on the term of burnout in the second part, is given theoretical information based on general literature. In the third part of the study is mentioned the details, the analysis and the findings of the study.

This study was conducted on 386 employees working four and five-star hotels in Manavgat (province in Antalya) by using survey method. Organizational Stress Scale, The Maslach Burnout Inventory and the Personal Information Form are used as a means of data collection. Frequency tables were aranged, the reliability (Cronbach’s alpha), factor, Pearson correlation, regression and analysis of variance and t test were used in order to evaluate the data. The relationship between Organizational Stress Factors and the dimensions of burnout tested with Pearson’s correlation analysis.

The purpose of the study is to determine the relationship between organizational stress factors and the dimensions of burnout. For this purpose, as a result of the correlation analysis; it has been reached that signs indicating a positive and significant relationship between organizational stress factors and the subscales of emotional exhaustion, depersonalization and a sense of personal accomplishment. It has also been found that emotional burnout and depersonalization levels were low and sense of personel accomplishment level was high.

**Key Words:** Stress, Organizational Stress, Burnout, Tourism Sector, Hospitality Organizations.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada desteğini, bilgisini ve zamanını esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Boran TOKER' e ve Yüksek Lisans ders dönemimizde bilgi ve deneyimlerini paylaşan değerli hocam Sayın Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR' e çok teşekkür ederim. Çalışmalarım esnasında gösterdiği destek için meslektaşım Öğr. Gör. Şevket YİRİK' e de çok teşekkür ederim.

Sadece tez çalışmam süresince değil, bana hayatımda her zaman her türlü imkanı ve desteği sağlayan sevgili ve değerli ailem; annem Müşerref ÖREN, babam Turhan ÖREN, ablam Filiz YERLİ, eniştem Fatih YERLİ, ablam Yeliz YALÇIN ve eniştem Orhan YALÇIN' a teşekkür eder, en derin saygılarımı sunarım.

**Deniz ÖREN**

**Antalya, 2013**

## GİRİŞ

Günümüz yaşam koşullarında hemen hemen her şey değişmekte ve gelişmekte diyebiliriz. Yaşamakta olan bu hızlı gelişme ve değişme çalışma ve sosyal hayata da hareketlilik getirmiştir. Bu değişim ve gelişim ortamından örgütler de etkilenmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşmaları işgörenlerin performansları ile ilişkili olduğundan, işgörenlerin bedensel ve ruhsal sorunlar yaşamalarına sebep olacak örgütsel faktörlerin engellenmesi önemli bir rol oynamaktadır (Aydın, 2004, s. 1).

Çalışma hayatında, işgörenleri etkileyen örgütsel kaynaklı birçok stressörden bahsetmek mümkündür. Özellikle turizm sektörünün yapıtaşlarından biri olan konaklama işletmeleri gibi insan gücüne dayalı hizmet sunan işletmelerde müşteri memnuniyeti odaklı çalışılmaktadır. Diğer endüstri kollarında teknoloji önemli bir faktör iken, turizm endüstrisindeki önemli bir faktör ise işgörenlerdir. Çoğu zaman müşteriler hizmetlerin üretimi aşamasına katılmakta ve hizmetin üretimi ve tüketimi paralel gelişmektedir.

İşletmeler müşteri memnuniyetine ulaşmak için önce çalışanlarını memnun etmelidir. İşletmeden memnun olan çalışan mutlu ve huzurlu olur, daha iyi hizmet sunar, daha çok olumlu müşteri geri bildirimleri alır. Ters durumda ise örgütünden memnun olmayan çalışan, işine karşı isteksiz olur, hizmet sunarken bu isteksizlik davranışlarına yansır, müşterilerden olumsuz geri bildirimler alır, kendini yorgun ve tükenmiş hisseder zamanla işinden uzaklaşır ve hatta örgütüne yabancılaşır.

Kendini tükenmiş hisseden bireyler duygusal ve fiziksel çöküntü yaşar, bu durum aile hayatına da olumsuz bir şekilde yansır. Hem iş, hem aile veya kişisel hayatında mutsuz olmasına sebep olan tükenmişlik, bireyin zamanla olumsuz alışkanlıklara ve davranışlara yönelmesine neden olur. Hatta bu alışkanlıklarından dolayı birey sağlık sorunları da yaşayabilir.

Bu nedenle işletmeler, çalışanların stres ve tükenmişlik sendromuna maruz kalmalarına neden olabilecek her türlü örgütsel stres kaynakları ile mücadele etme eğiliminde olmalıdırlar.

Bu çalışmada örgütsel stres faktörleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca elde edilen verilerle otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel stres faktörleri ve tükenmişlik boyutları arasında ilişkinin mevcut olup olmadığı da araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; stres ve örgütsel stres kavramı incelenmiş, stres kaynakları bireysel ve örgütsel olarak açıklanmış, stresin bireysel ve örgütsel sonuçlarına değinilmiş, stresle başa çıkmada bireysel ve örgütsel yöntemlere yer verilmiş ve stres üzerine yapılan yurtiçi- yurtdışı çalışmaların ulaştıkları sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, tükenmişlik sendromu, tükenmişliğin tanımı, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişlik sürecinin gelişmesi, yaygın bilinen tükenmişlik modelleri, tükenmişlikle mücadele yöntemleri, tükenmişliğin yol açtığı sonuçlar ele alınmış ve tükenmişlik konusu üzerine yapılmış yurtiçi-yurtdışı çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, kuramsal çerçeveden hareketle konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel stresleri ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması Antalya\Manavgat'ta beş ve dört yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen veriler, sonuç ve öneriler başlığı altında değerlendirme yapılarak konuya ilişkin bazı öneriler de getirilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **STRES ve ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER**

Bu bölümde stres ve örgütsel stres kavramları, stres faktörleri, stresin sonuçları ve stresle başa çıkma yöntemleri ile ilgili literatür bilgileri yer almaktadır.

#### **1.1 Stres ve Örgütsel Stres Kavramları**

##### **1.1.1 Stresin Tanımı ve Kapsamı**

Modern toplum hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük hayatın bir parçasıdır. Son yıllarda stresle ilgili çalışmaların yaygınlaşmasına karşılık, gerçekte stresle yaşama yeni bir olgu değildir. Kişilerde gerilime neden olan durumlar, eski çağlardan beri süregelen bir durumdur. İnsanların mağarada yaşama dönemlerinde yırtıcı hayvanlarla ya da kendi aralarındaki savaş sırasında yaşanan gerilim yaratıcı olaylar, günümüzde teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal konularda hızlı değişimlerle devam etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 230).

Günümüzde insanlar hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. 20. yüzyıl insanlara önceki yüzyıllarla kıyaslanamaz oranda hareketlilik ve hız kazandırmış, bu durum insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde çalışmalarını, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Birey ister bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse herhangi bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır. Çağdaş sanayi ve iş yaşamının ortaya çıkardığı birçok sorunun yanında stres kavramı giderek yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların daha çok ilgisini çeker olmuştur. Öte yandan stresi günlük yaşamında duyarak çalışmak zorunda kalan bireyler ise konuyu kitle iletişim araçlarından özellikle de gazete ve dergilerden izleyebildikleri kadarıyla öğrenmeye, algıladıklarını sistemleştirmeye çalışmaktadırlar. Böyle bir yaklaşım ise bilimsel olmaktan uzak, konunun yalnızca belli bir kısım yönlerine ağırlık veren, yanlış anlamaları özendirilen sağlıksız bir ortam yaratmaktadır (Ertekin, 1993, s. 3).



Her çağın kendine göre stresleri ve gerginlikleri vardır. Mesele şudur ki biz kendi çağımızın problemleri ile başa çıkmayı henüz öğrenemedik. Bunun sebebi de hayatın bizim uyum sağlamayacağımız kadar çabuk değişmiş olmasıdır (Norfolk, 1989, s.22). Çalışan insanlar arasında bir uyum ve dengenin kurulması, sağlıklı üst üst ilişkilerinin sağlanabilmesi giderek hizmetin niteliğinin iyileştirilmesi için de stresin bireysel ve örgütsel düzeyde daha iyi tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Stresten uzak bir yaşamın sadece filmlere ve romanlara özgü olduğu, gerçeği ise çok farklı boyutlar taşıdığı ve hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar basit bir görevde çalışmadığı artık benimsenmektedir. Öte yandan insanlar arasında strese duyarlılık yönünden birçok farklılığın olmasına rağmen, hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar katı olmadığı da anlaşılmıştır (Ertekin, 1993, s. 3–4).

Yöneticiler ve öteki çalışanlar için de bu tür araştırmalar oldukça fazladır. O halde günlük yaşamda çok sözü edilen, örgütsel düzeyde sıklıkla algılanmasına karşın pek fazla anlatılamayan stres nedir? Gerçekten stres tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok yeğlenen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir (Ertekin, 1993, s. 4).

17. yy.'da felaket, bela, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmış ve 18 ve 19. yy.'larda güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişilere, organlara veya ruhsal yapıya yönelik baskıyı ifade etmek üzere kullanılmıştır. Ayrıca stres kelimesi sadece etki yönüyle değil, “bütünlüğü koruma”, “esas duruma dönmek için çaba harcama” şeklinde etkiye tepki anlamında da kullanılmaya başlanmıştır (Örnek ve Aydın, 2006, s. 135).

Stres kelimesi Latince “estricia” fiilinden türetilmiştir. Sözlüklerde fiil olarak “baskı yapmak, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak”; isim olarak “baskı, basınç, gerilim, güç, kuvvet, önlem, şiddet, vurgu, yük, zarar, zor” karşılığı kullanılmaktadır (Köknel, 2003, s. 8).

Çince’ de stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin karışımıdır. Stres bu iki kavramı paylaşmaktadır. Her problem çözümünü de içinde saklamaktadır; stres altında olduğunuz her an enerjinizi hem yıkıcı hem de yapıcı kullanma potansiyeline sahipsiniz demektir (Rowshan, 2000, s. 12). Böylece, kelimeye verilen negatif tanımlarının yanında, stresin olumlu yönünü de temsil eden bir anlamı da olduğu kabul edilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 135).

Farklı bakış açılarını benimseyen araştırmacıların ortaya koydukları farklı stres kavramlarından bazıları şunlardır. Stres, “bireyin fiziksel ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir”(Ergun, 2008, s. 5).

Stres kavramı genelde bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu memnuniyetsizlik iki faktörle ilgilidir. Bunlardan ilki trafik sıkışıklığı veya gelecek sabaha yetişmesi gereken bir rapor gibi çevresel faktörlerdir. İkincisi ise endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı gibi duygusal faktörlerdir. Stres “bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 231).

Ancak stres, tamamen olumsuz bir kavram değildir. O hep bir ölçüde bizimlidir. Önemli olan onu idare edebilmektir. Yani gereğinden çok ya da az olmamasını sağlamaktır. Eğer stres doğru ve faydalı yönlendirilirse, ümitlerimizi, hedeflerimizi gerçekleştirmekten alıkoyan engelleri aşmamız için bize cesaret verecek bir unsur olabilir. Kontrolümüzden çıktığında ise işte başarısızlık olarak yansır (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001, s. 2).

Stres teriminin gerektiği gibi kullanılmasına ilişkin olarak hala bir belirsizlik vardır. Stres terimi psikoloji, ergonomi, psikiyatri, dahili tıp, fizyoloji, eczacılık, sosyoloji, antropoloji gibi bilim alanlarında farklı biçimlerde anlaşılmış ve kullanılmıştır (Pehlivan, 2002, s. 3- 4).

Lazarus ‘a göre ise stres dışsaldır. Stres biyolojik, sosyal veya psikolojik sisteme dıştan gelen yük veya taleptir (aktaran, Sızan, 2006, s. 10).

Stres, mühendislikte değişikliğe neden olan herhangi bir güç anlamında kullanılan bir terimdir (Graham, 2002, s. 60).

Loehr’e (1999, s. 2) göre ise her türlü stres – fiziki, zihinsel ve duygusal- sizin için yararlıdır.

Beehr ve Newman ise stresi, kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden doğan bir durum olarak tanımlamaktadır (Işıksan, 2004, s. 36).

Stres, birey üzerindeki özel fiziksel ve/ veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel farklılıklar ve/ veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir (Güler, Başpınar, Gürbüz, 2001, s. 3). Stres, ruh ve beden değişikliklere karşı gösterdiği bir tepkidir (Tyrer, 1987, s.16). Stres, aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade eder (Tımaz, 2009, s. 35).

Mc Grath, stresi şöyle açıklamıştır; “Stres, çevreden gelen bir talebe verilen tepkideki başarısızlığın önemli sonuçlara yol açacağı şartlarda, talep ile tepki kapasitesi arasındaki önemli bir dengesizlik olduğunun sezilmesidir” (aktaran, Kaya, 2006, s. 4- 5).

Stres etkilere karşı vücudumuzda oluşan tepkidir (Genç, 2007, s. 283). Bu tepki, organizmanın, oluşan yeni şartlara uyum sağlamaya çalışması olarak da açıklanabilir (Bayram, 2006, s. 8).

Stres, fiziki, psikolojik ve sosyal faktörlerin etkisiyle insanın halet-i ruhiyesinde meydana gelen sıkıntı hali ve bunun hastalık olarak bedene yansması şeklinde tarif edilebilir (Saygılı, 2009, s. 9).

Stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığınıza zararlı olarak gördüğünüz olay ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar (Klarreich, 1999, s. 34).

Stres genel olarak üç şekilde tanımlanmaktadır: Bunlardan ilki; birey üzerinde genellikle baskı olarak tanımlanan dış uyarıcı, ikincisi; bu dış uyarıcıya bireyin gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepki, üçüncüsü ise bu iki olay arasındaki etkileşimdir (İlgar, 2001, s. 7).

Stres için yapılan farklı tanımlamalardan sonra stres, “kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç” olarak tanımlanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s. 64).

Ivanchevich, Gibson ve Donnelly tarafından geliştirilen ve günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tanıma göre stres, bireysel farklar ve/ veya psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranım olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve/ veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış (çevresel) hareket, durum veya olayın, organizmaya yansıyan sonucudur (aktaran, Artan, 1986, s. 39).

Stres kavramında dikkatimizi çeken ortak noktalar şunlardır: Stres psikolojik, sosyal, kültürel, ya da fizik ajanlarının organizmada oluşturduğu değişiklik durumudur (Ertekin, 1992, s. 5).

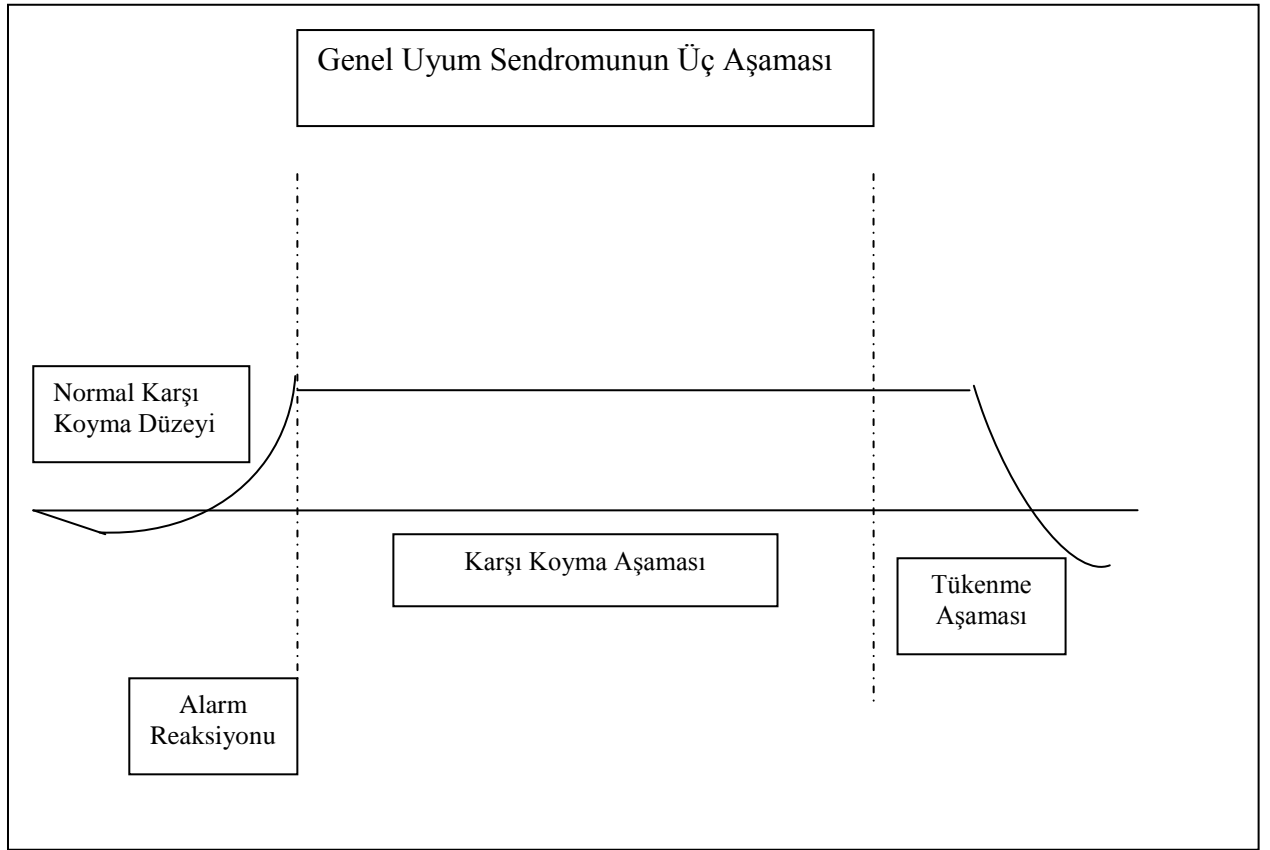
Stres üzerinde yapılan tanımları ve açıklamaları birleştirdiğimizde aşağıdaki ortak özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Avcı, 2007, s. 5):

- Stres, organizmanın bir durumudur.
- Stres, kişi ve çevre arasındaki etkileşim sonucunda oluşur.
- Stres, sıradan motive edilmiş bir durumdan daha aşırıdır. Hüsrana ve çelişki ile aynı durumda olabilir.
- Streste tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi algılanmalıdır.
- Stres, organizmanın bütününe etkiler.
- Stres, normalde ayarlanabilen bir tepki değildir.

Stresle ilgili yapılan çalışmalarda kişinin sosyal çevresi, yaşama koşulları, kişiliği gibi faktörlerin stresle olan ilişkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bu araştırmacılardan Dr. Hans Selye stres konusuna uzun yıllarını vermiş ve stres- insan ilişkisine önemli katkılar sağlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 232).

Kavramı ilk kez ortaya atan Hans Selye stresi, organizmanın her türlü değişmeye yaygın tepkisi olarak tanımlanmıştır. Hans Selye'nin çok yaygın olarak benimsenen bu tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir (Pehlivan, 2002, s. 2). Hans Selye stres kuramını literatürde "Genel Uyum Sendromu" (GUS) olarak adlandırılmaktadır (Işıkhan, 2004, s. 47).

Dr. Hans Selye stres konusuna uzun yıllarını vermiş ve stres-insan ilişkisine önemli katkılar sağlamıştır. Genel Uyum Sendromu kuramına göre şekilde görüldüğü gibi, organizmanın stres tepkisi üç aşamada gelişir; alarma tepkisi, direnme ve tükenme aşamasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 232).



**Şekil 1.1 Genel Uyum Sendromu**

(Kaynak: Selye, 1974, s.39).

**Alarm Dönemi:** Alarm tepkisi, organizmanın dış uyarıyı stres olarak algıladığı durumdur (Altıntaş, 2003, s. 13). Organizmada birtakım değişiklikler oluşmaya başlar. Stres yaratan olayı, önce beynin beyin kabuğu bölgeleri algılar ve daha alt bir bölge olan Hipotalamus'a gönderir (Işıkhani, 2004, s. 48). Hipotalamus adı verdiğimiz beyin parçası, pituatri bezini harekete geçirir. Pituatri bezi ise, salgıladığı ACTH (adrenokortikotropik hormon) hormonunu kana karıştırır. ACTH, adrenal bezlerine ulaştığı zaman orda karakteristik bir tepki oluşur. Adrenal bezleri adrenalini salgılayarak bunu kortikoid hormonları ile birlikte kana karıştırır. Bu hormonların tümü ve özellikle adrenalini, vücudu fazlasıyla duygusal bir duruma getirir. Dolaşım sistemi bütün vücuda yayılan, ortak bir iletişim ve ulaşım sistemi için stres kimyasalları, bütün vücuda hızla yayılırlar. En uzak noktaya kadar 8 saniye içinde ulaşım tamamlanır. Aynı anda sinir uçlarına kadar giden emirler, kalbi, ciğerleri ve kasları harekete geçmek için uyarırlar (Artan, 1986, s. 52).

Alarm tepkisi şu belirtilerle ortaya çıkar: Göz bebekleri büyür, yüz solar, kalp atışları hızlanır, damarlar büzülür, tansiyon yükselir, soğuk ter boşalır, kan şekeri yükselir ve midenin asit salgılaması artar. Kişi istenmeyen koşuldan ya kaçacak ya da mücadele edecektir. Stres faktörü ortadan kalkarsa gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarla vücut hareketlerinin yavaşladığı görülür. Stres durumu devam ederse direnme aşamasına geçilir (Işıkhani, 2004, s. 48).

**Direnme Dönemi:** Stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkar ve direnç oluşur. Bu durumda organizmanın alarm tepkisindeki belirtileri ortadan kalkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 234). Vücudun direnci normalin üstüne çıkar. Yüz yüze olduğu bu stres verici duruma karşı direncini yükseltmiştir. Bu durumdan kaçmak veya ona uyum sağlamak zorunda olduğundan başka stres vericiler karşısında direnci düşer (Güler, Başpınar ve Gürbüz, s. 2001, 5). Örneğin vücut aldığı bir toksine karşı direnç döneminde ise soğuk algınlığına direnci düşüktür. Eğer direnç dönemi başarı ile aşılsa beden normal koşullarına döner, başarısız olunursa beden kuvvetten düşer, çöker (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 27).

**Tükenme Dönemi:** Üçüncü ve son safhada aynı stres yapıcının etkisi uzun süre devam edip, sonunda organizma dengeye kavuşunca uyum enerjisi tükenir (Artan, 1986, s. 53). Bazen bu dönemde yeniden alarm dönemi reaksiyonları ortaya çıkar. Her canlının uyum yeteneği ile enerjisi farklıdır ve sınırlıdır. Uyku ve dinlenme vücudu onarabilir ama devam eden ve başa çıkılamayan stresler karşısında, dengesi bozulur, uyum enerjisi biter. Bunların ardından tükenme ve bitkinlik nöbetleri başlar, artık geri dönüşü olmayan izler organizmaya yerleşmektedir. Bu, hastalıklara çok açık olunan bir dönemdir (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 27).

Belirtileri; uykusuzluk, canlılığını yitirme, baş ve göğüs ağrıları, ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardım istememe, yalnızlık duygusu, çaresizlik, engellenmişlik, şüphencilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı şeklindedir. Daha çok insanlarla yoğun ilişkileri gerektiren mesleklerde görülür. Tükenmişlik özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir kavramdır. Zira çalışanların kişilikleri, sosyal hayatları ve iş doyumları üzerinde yıkıcı etkileri olabilir. Gerekli önlemler alınmadığında taktirde, zamanla kurum ve kişinin bünyesini kemiren bir hastalığa dönüşebilir (Işıkhan, 2004, s. 48-49).

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi Selye tarafından ortaya atılan Genel Uyum Sendromunun amacının, bireylerin stresle ne kadar iyi ya da kötü başa çıkabildiklerini ölçmek ve tepkileri göstermek olduğu söylenebilir.

### 1.1.2. Örgütsel Stres

İnsanlar tarihsel süreç boyunca bireysel amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla, çabalarını eşgüdümlemek zorunda kalmışlardır. Bir işbirliği süreci içinde insanlar, tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerini fark etmişlerdir. Bu toplumsal nitelikli bilinçlenme süreci ise insanları örgütlenmeye ve bir örgüt oluşturmaya yöneltmiştir. Günümüz insanı bu bireysel ve toplumsal bilinçlenme nedeniyle, zamanının büyük bir kısmını örgütlerde geçirmektedirler (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001, s. 16).

İş hayatı, insanın çalışırken geçirdiği saatleri fazlasıyla aşan ve hayatının her cephesine yayılan bir öneme sahiptir (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 75). İş yaşamı çalışırken geçirilen zamanın ötesinde, yaşamın bütün boyutlarını etkileyen öneme sahiptir. Yapılan iş, yaşamdan alınan doyum ve zevk yanında, bireyin toplumsal statüsünü ve aile yaşamını etkiler (Altıntaş, 2003, s. 121).

Hans Selye ise streslerle başa çıkabilmenin reçetesini şöyle yazmıştır: “Stresten kurtulmak için görevinizi en iyi şekilde yapın. Dünya düşünce tarihini etkileyen bu bilim adamının işaret ettiği gibi iş hayatı ve sağladığı doyum, bireyin beden ve akıl sağlığıyla doğrudan ilişkilidir (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 75-76).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz işletmelerinde stres, en önemli problemlerden biridir. İş doyumunu, iş performansı ve verimlilik, işe gelmeme ve işten ayrılma süreçlerinde etkili olan faktör, strestir. Bireyin kendisiyle, bağlı olduğu grupla, çalıştığı örgüt ve bulunduğu genel çevreyle ilişkili pek çok faktörün, davranış üzerinde birbirleriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkabilen bir gerilim ve hayal kırıklığı durumu söz konusudur (Tınaz, 2009, s. 37).

Örgüt açısından stres konusuna yaklaştığımızda, yaşamının büyük bir bölümünü türlü örgütlerde geçiren insanın, içinde bulunduğu durumu anlatmak için kullandığı daha çok duygusal ve öznel öğelerle, deneyimlerle yüklü bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Ertekin, 1993, s. 7).

Son zamanlarda “stres”, “stres yönetimi”, “stres danışmanlığı”, “stres yardım programları” gibi kavramlarla hem araştırmalarda, hem de kuramsal olarak stresin anlamı ve nedenleri üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmalar genel olarak bireysel stres ve örgütsel stres konularında yapılmaktadır (Tutar, 2007, s. 225). Örgütsel stres kavramını; “mesleki stres”, “çalışma stresi”, “endüstriyel stres”, “iş stresi”, “iş baskısı”, “iş gerilimi” gibi kavramlarla ifade edilmektedirler (Genç, 2007, s. 284).

Losyk, iş stresini çalışanın işin gereklerini ve taleplerini karşılamamasıdır diye ifade etmektedir (Losyk, 2006, s. 19).

İş stresi, bireyi normal fonksiyonlarından (örn; zihin-vücut) saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren (dağıtan veya arttıran) işle ilgili nedenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur (Işıksan, 2004, s. 73).

Beehr ve Newman iş stresini, bireyleri normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durum olarak tanımlamaktadırlar. Bu yazarlara göre stres, örgüt üyeleri için fiziksel, psikolojik veya davranışsal alanlardaki değişikliklerle sonuçlanan dışsal bir uyarlanma sürecidir (Atılğan ve Dengizler, 2007, s.64).

Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Atılğan, Dengizler, 2007, s. 64; Pehlivan 2002, s. 21).

Bir başka tanıma göre örgütsel stres işin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları veya gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve duygusal cevaplar olarak tanımlanmıştır (Yılmaz, 2007, s. 26).

Örgütsel stres birey ve örgüt arasındaki ilişkilerden kaynaklanan, bireylere göre değişiklik gösteren ve kişinin normal fonksiyonlarından uzaklaşmasını sağlayan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004, s. 106).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, çalışma yaşamında ortaya çıkan stres, işgörenin normal işlevlerini yerine getirmesinde bir engel olarak ortaya çıkmakta ve bireyin fiziksel ve duygusal olarak tepkilerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireyin davranışındaki bu değişim işteki uyumu bozmakla beraber birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirmektedir (Cam, 2004, s. 2).

Aslında stresin gerçek fiyat etiketi sağlık harcamalarından çok daha fazladır. İşe gelmeme, yaralanma, psikolojik sorunlar, işçilerin tazminat talepleri, daha düşük üretkenlik, ahlaksızlık, kötü performans ve işçi devri gibi pek çok olgunun nedeni strestir. Tabii bunlar da bilançolara yansır. İşyerinde meydana gelen stres orada kalmaz. Eve de götürülür ve bu da aile hayatını olumsuz etkiler (Losyk, 2006, s. 19).

## 1.2. Stres Faktörleri

Yaşamımızda hiç olay olmasa hepimiz çok sıkılırdık. Ancak, belirli bir dönemde oluşan herhangi bir büyük değişiklikle o sırada baş edebilme gücümüz de olmalıdır (Wilkinson, 2005, s. 6).

Üzüntü, keder, heyecan, müzmin dertler stres sebebi olmaktadır. Yine insanın geçmişinde işlediği hatalar, vicdan azapları, maruz kaldığı rahatsızlıklar, terbiye hataları; unutulmayacak ve devam edip istikbale uzanacak izler bırakabilir. Ayrıca insanın içinde yaşadığı akıp giden zaman, iç ve dış zorluklar, yarınlar için güvensizlikler ve istikbal endişeleri hep stres doğurur (Saygılı, 2009, s. 10).

Stres, işten çıkarılmak, bir kaza geçirmek ya da aileden birinin hastalanması gibi hoş olmayan olaylar kadar, aynı zamanda çocuk sahibi olmak, piyangodan para kazanmak ya da evlenmek gibi hoş olduğu düşünülen olaylar tarafından da tetiklenebilir (Wilkinson, 2005, s. 6).

Gerçekte strese neden olan faktörler çok sayıdadır ve sınırlamak çok zordur. Strese sebebiyet veren her faktörü ayrı ayrı sınamak ve incelemek çok zor olacağından, önemli görülen stres yaratıcı faktörlerin genel bir sınıflandırma yapılması daha gerçekçi ve anlamlı olacaktır. Stres, birey ile stres yaratan faktörler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden, stres faktörlerinin bireyden, çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle de stres faktörlerini gruplandırırken bireysel ve çevresel faktörlerden bahsetmek mümkündür. Ancak bu faktörlere ek olarak; kişiyi iş yaşantısının dışında değerlendirmek mümkün olmayacağından ve yaşantısının büyük kısmını da iş ortamında geçirdiğini düşünerek iş yaşamından kaynaklanan stres faktörlerini de bu gruplandırmaya dahil etmek yerinde olacaktır. Böylece stres yaratan faktörleri üç grupta toplamak mümkün olacaktır (Örnek ve Aydın, 2006, s. 148) :

- Bireysel Stres Faktörleri
- Örgütsel (İş Çevresi) Stres Faktörleri
- Genel Çevresel Stres Faktörleri



### 1.2.1 Bireysel Stres Faktörleri

İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir; yani stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilir. Kişileri etkileyen olaylar değil, olaylara verdikleri anlamlardır. İnsanlar nasıl düşünüyorsa öyle görürler veya görmek istediklerini görürler. Aynı görüntünün, bakış açısı kadar, farklı türü vardır (Tutar, 2007, s. 208).

Buna göre, önemli olan nereye baktığımız değil, nereden baktığımızdır. Çok olumsuz bir görüntüyü, bir fırsata dönüştürecek iyimser bir bakış, kurtarıcı olabilir. Ya da aynı görüntüyü karamsar bir bakış nedeniyle, felakete dönüşebilir. Buna göre, bireyin kişisel özellikleri, bizzat potansiyel stres kaynağıdır (Tutar, 2007, s. 208).

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik ve biyolojik özellikleri ile ilgili olabilir. Bunlar; bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozuklukları, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizlikleri, yaşam koşullarının ağırlığı ve refah düzeyine bağlı olarak gelişen genel ekonomik yetersizlikler, özellikle temel ihtiyaçların karşılanmasında yaşanan sıkıntılar gibi, psikolojik stres kaynakları olabilir (Okutan, 2002, s. 38).

Araştırmacılar, insanlarda stres yaratan olguları listeler halinde düzenleyerek, her birine bir ağırlık katsayısı vermişlerdir. Katsayılar, söz konusu olguların, kişi üzerindeki stres yaratma gücünü gösterir. 1967 yılında yayınlanan ve T. H Holmes ve R. H. Rahe tarafından oluşturulan listede, 43 stres oluşturu etmen yer almıştır. Bu etmenlere, kişilerin verdikleri önem puanına göre oluşan ortalama puanlar, 100 ile 11 puan arasında değişmektedir. Stres kaynakları sağlıklı insanın vücut direncini azalttığını ve hastalanma olasılığını yükselttiğini ortaya koymuştur (Tutar, 2007, s. 210).

Holmes ve Rahe genel olarak yaşam değişim birimleri toplamı 150 puan ya da daha az olan bireylerin izleyen yıl sağlıklarının iyi olduğunu buldular. Öte yandan yaşam değişim birimleri toplamı 150 ve 300 puan arasında olanların izleyen yıl ciddi bir hastalığa yakalanma şansları % 50 idi. Puanı 300 ya da daha fazla oranlar arasında izleyen yıl büyük bir rahatsızlık geçirme oranı en azından % 70 idi (Şimşek, 2002, s. 47).

**Tablo 1.1 Holmes ve Rahe Ölçeği**

| Yaşam Olayları  | Puan |
|---|------|
| 1 Eşlerden birinin ölümü  | 100  |
| 2 Boşanma   | 73   |
| 3 Eşten ayrı yaşama   | 65   |
| 4 Hapishane ve benzeri bir kurumda tutuklanma   | 63   |
| 5 Çok yakından bir aile ferдинin ölümü  | 63   |
| 6 Kişisel önemli bir hastalık veya yararlanma   | 53   |
| 7 Evlilik   | 50   |
| 8 İşten kovulma   | 47   |
| 9 Ayrı yaşayan eşlerin tekrar birlikte yaşamaya başlaması   | 45   |
| 10 Emekliliğe ayrılma   | 45   |
| 11 Aile üyelerinden birinin sağlığında veya davranışında temel değişiklik   | 44   |
| 12 Hamilelik  | 40   |
| 13 Cinsel sorunlar  | 39   |
| 14 Aileye yeni bir ferдин katılması (doğum, evlat edinme, yaşlı bir aile büyüklüğü ile birlikte yaşama gibi).   | 39   |
| 15 Büyük iş düzenlemeleri (reorganizasyon, firmalar arası birleşmeler, iflas).  | 39   |
| 16 Finansman durumunda önemli bir değişiklik (normalden çok daha kötü veya çok daha iyi bir durum).   | 38   |
| 17 Çok yakın bir arkadaşının ölümü  | 37   |
| 18 Farklı bir iş veya göreve geçme  | 36   |
| 19 Eşlerin birbirleriyle tartışma yoğunluğunun değişmesi (örneğin çocuk yetiştirmeye, kişisel alışkanlıklara ve benzeri durumlara ilişkin alışılmışlıktan çok daha fazla veya az tartışma). | 35   |
| 20 Ev alma, iş kurma gibi nedenlerle büyük bir borç altına girme  | 31   |
| 21 Bir borç ya da ipoteğe haciz konulması   | 30   |
| 22 İşteki sorumluluklarda önemli bir değişiklik (yatay veya dikey ilerleme ya da gerileme).   | 29   |
| 23 Kriz ya da erkek evladın evi terk etmesi (evlilik, okula gitme gibi nedenlerle).   | 29   |
| 24 Hukuki sorunlar  | 29   |
| 25 Olağanüstü kişisel başarı  | 28   |
| 26 Eşlerden kadının ev dışındaki çalışma yaşamına başlaması, ya da işten ayrılması  | 26   |
| 27 Eğitim ve öğretime başlama veya bitirme  | 26   |
| 28 Yaşam koşullarında önemli bir değişiklik (yeni bir ev inşa etme, evi yeniden dekore  | 25   |

|   |    |
|---|----|
| etme veya komşuluğun bozulması gibi).   |    |
| 29 Kişisel alışkanlıklarda (giyim, davranış, arkadaşlık vb.) değişikliğe gidilmesi  | 24 |
| 30 Patronla olan sorunlar   | 23 |
| 31 Çalışma saatlerinde veya koşullarında önemli değişiklik  | 20 |
| 32 İkametgâh değişimi   | 20 |
| 33 Okul değiştirme  | 20 |
| 34 Alışagelen türü ya da eğlenceye ayrılan zamanda değişiklik   | 19 |
| 35 Dini faaliyetlerde önemli bir değişme (her zamankinden daha az ya da yoğun ibadet etme).   | 19 |
| 36 Sosyal faaliyetlerde (danslara, kulüplere, sinemalara, arkadaş ziyaretlerine gitme gibi) önemli bir değişme  | 18 |
| 37 Araba, Tv, buzdolabı satın alma gibi nedenlerle orta büyüklükte bir borç altına girme  | 17 |
| 38 Uyku alışkanlığında önemli bir değişme (daha az ya da çok uyuma veya uyku zamanının değişmesi gibi).   | 16 |
| 39 Aile fertlerinin bir araya gelme sayılarındaki önemli değişiklik (alışılmışlıktan daha sık ya da seyrek bir araya gelme).                                    | 15 |
| 40 Yeme alışkanlığında önemli bir değişme (yenen miktarın azalması veya çoğalması, çok farklı saatlerde yenmesi, ya da nitelik olarak farklı şeylerin yenmesi). | 15 |
| 41 Tatil  | 13 |
| 42 Yılbaşı  | 12 |
| 43 Yasaları ufak çapta çiğneme (örneğin, trafik cezası kesilecek bir davranışta bulunma, kamu huzurunu bozma gibi).   | 11 |

(Kaynak: Norfolk, 1989, s. 49- 50).

İnsan hayatında meydana gelen değişmelerin ortaya çıkardığı stres düzeyinin, herkes için aynı olacağını düşünmek doğru olmaz. Aynı olaydan kaynaklanan stres, bireyden bireye, kültürden kültüre farklı olacaktır. Boşanma gibi olaylar, geleneksel toplumlar için önemli bir stres kaynağı iken, modern toplumlarda boşanma veya eşlerin ayrı yaşamaları, sıradan olaylar olarak algılanabilmektedir (Okutan, 2002, s.40).

Ölüm olayları yaklaşık bütün kültürlerde önemli bir stres kaynağı iken, Hint kültüründe reenkarnasyon inancı nedeniyle doğum kadar doğal karşılanabilmektedir. Burada kısaca stres düzeyini belirleyen faktör, olayın kendisi değil algılanış biçimidir (Tutar, 2007, s. 212).

Yani, stresin kaynakları esas olarak yaşamımızdaki bu olaylarda ve bizim bunlara karşı verdiğimiz bedensel ve duygusal tepkilerde yatar. Aslında çoğunlukla stresin kaynağı bu kadar açık değildir ve dikkatle düşünülmesi ya da açığa çıkartılması için başkalarıyla konuşulması gerekebilir. Ne var ki, bazen herhangi bir yanıt bulamayız ve çok nadir olarak da stres “damdan düşer gibi gelir” diyebiliriz. (Wilkinson, 2005, s. 9).

### 1.2.1.1. Kişilik

Kişilik insanın bir bütünlük içinde süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevresine uyum biçimidir. Bu anlamda kişilik deyimi insanın dış görünüşü, kendi benliğini kullanma biçimini, ölçülebilir iç ve dış özelliklerini, kendi arasında uyum sağlamasını, dış etkilere uyarlanmasını, durağanlaşmış davranışları kapsar (Pehlivan, 2002, s. 31).

İnsanların aynı olaylar karşısında yaşadıkları farklı stres düzeyleri, onların kişilik özellikleriyle yakından ilişkilidir. Bu özelliklerin, türü ve boyutları ne olursa olsun, bireyin değişime uyum yeteneğini belirleyecektir. Strese karşı olan tepkimiz, sadece stresin yapısına değil, aynı zamanda bizim strese karşı olan tutumumuza da bağlıdır. Stres oluşturan bir olay, bazı insanlar tarafından bir şans olarak görülebildiği gibi, başkaları tarafından bir tehdit olarak algılanabilir. Eğer bir olayı, tehdit olarak algıyorsak, bize zarar getireceğini düşündüğümüz için endişeye kapılırız. Aynı olayı bir şans olarak görürsek, sadece heyecanlanırız. Çünkü onun olumsuz sonuçlarının olabileceğini düşünürüz (Tutar, 2007, s. 215).

Yaşanan stresli olayların sıklığı ve yoğunluğu hem iş yerinin koşulları, hem de bireyin kişiliğinin etkileşimi ile ilgilidir. Stresli olaylar bazı iş ortamlarında diğerlerine göre daha fazlayken, bazı insanlarda da diğerlerine göre daha yoğun yaşanır. Friedman ve Rosenman (1974) bazı davranış özellikleri ile kalp hastalığı arasındaki ilişki araştırdıkları bir çalışma sonucunda ortaya atılmıştır. Birer kardiyoloji uzmanı olan bu araştırmacılar, yaptıkları görüşme ve gözlem sonucunda kişi davranışı ve özelliklerini belirlemeye çalışmışlar ve sonuçta A tipi ve B tipi iki kişilik tipi tespit etmişlerdir (Batıgün ve Şahin, 2006, s. 33).

#### **A tipi kişilik özellikleri:**

A tipi kişilik; yükselme ve başarı hırsı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağlılık, hareketlerin ve konuşmanın hızlı olması, sabırsızlık, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, yerinde duramamak ve otururken ayaklarını oynatmak gibi özellikler içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 238).

Yetişkinler arasında sürdürülen araştırmalarda önemli biyolojik farklar göstermiştir. Tip A insanların, Tip B insanlarına göre kandaki yağ düzeyi daha yüksektir ve kalp krizi geçirmeleri olasılığı Tip B insanına göre altı kat daha fazladır (Norfolk, 1989, s. 25).

### **B tipi kişilik özellikleri:**

B tipi kişilik başlı başına bir kişilik özelliği olarak değil, A tipi kişilik özelliklerinin karşıtı olarak ortaya çıkmıştır. B tipi kişilik özellikleri şunlardır; bu gruptaki bireyler, A tipi grubundaki bireylerin tersine daha yumuşak huylu, daha duyarlı ve sabırlıdır. Kişilerle ve zamanla yarış halinde değildirler. Kendilerine ve amatörece işlerine daha fazla zaman ayırabilirler, zamanı dikkate almadan düzenli çalışırlar, mücadeleciler değildirler. B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin çalışma davranışları, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylere göre farklılık göstermekte, ilgilerini görevle ilgili olmayan uyarıcılar üzerine göstererek, bu uyarıcılara daha fazla önem verebilmektedirler. Sıkı çalışmadıkları ve başarıya önem vermedikleri halde, sabırlı olmaları ve olayları geniş açıdan değerlendirmeleri nedeniyle, yönetimde üst düzeye kadar yükselebilmektedirler (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 277).

**Tablo 1.2 A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri**

| A Tipi Kişilik                                       | B Tipi Kişilik  |
|--|---|
| Güçlü bir motivasyon                                 | Yarışmada aşırıya kaçmama                                 |
| Saldırganlık   | Sosyal değerler için fazla kaygılanmama                   |
| Yüksek İhtiras                                       | Zamanın esiri olmama                                      |
| Yarışmacı Kişilik                                    | Nadiren sabırsızlık                                       |
| Her şeyin çabuk bitmesi konusunda baskı altında olma | Ekiple kolay çalışma                                      |
| Yetki verme kapasitesinin olmaması                   | Kendisine daha fazla zaman ayırma                         |
| Orkestra şefi kişilik yapısı                         | Karar vermede aceleci olmama                              |
| Zamansızlıktan yakınma                               | Özel hayatı ile iş hayatı arasına kolayca sınır koyabilme |

|   |  |
|---|--|
|   |  |
| Kendine aşırı güven   | Eve döndüğünde günlük kaygılardan tamamen uzaklaşabilme, vs. |
| Karar vermede çabukluk  |  |
| İşinde yüksek kaygı   |  |
| Randevularına tam saatinde gitme ve başaklarından da aynı duyarlılığı bekleme |  |
| Tartışırken çok açık ve kesin tavır koyma                                     |  |
| Astları ve mesai arkadaşlarına nazaran çalışırken daha az zaman kaybetme      |  |
| Duyarlı bir kişilik yapısı  |  |
| Yüksek verimlilik standartları koyma ve bunlara ulaşma                        |  |
| Enerjisini planlama   |  |
| Az dinlenme, az spor yapma, vd.   |  |

(Örnek ve Aydın, 2006, s. 162).

### 1.2.1.2. Demografik Değişmeler

Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu onun algılamasını etkiler. Örneğin bir birey için rekabetsel ve iddialı bir ortamda çalışmak olumlu görünürken bir diğeri için tehdit unsuru olabilir. Bireyler yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle basa çıkma güçleri azalır. Beyni bilgiyi kullanmakta yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere yanıt verecek kapasitede değildir. Stres katlanılamayacak kadar zorlaşır; fakat bunun dengeleyici bir gücü vardır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başaramayacakları sorumlulukları yüklenmez, kendilerine başaramayacakları amaçlar koymazlar (Sızan, 2006, s. 41).

Kadınların ve erkeklerin yaşamlarındaki benzer stres kaynaklarına verdikleri anlam ve tepkileri farklı olmaktadır. Jick ve Mitz'in yaptığı araştırmada (1985), kadınların erkeklere oranla daha fazla stres yaşadıkları bunun yanında erkeklerin, bedensel rahatsızlıklara daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir. Ataerkil toplumlardaki kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde örgütsel strese ve gerilime maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Kaya ve Kaya, 2007, s. 45).

İnsanların stresle başa çıkmada başvurdukları yöntemlerde cinsiyet faktörünün incelendiği araştırmalar göstermektedir ki; stresli durumlarda erkekler ve kadınların stresle mücadelede farklı yöntemleri bulunmaktadır (Love ve Irani, 2007, s. 826). Ayrıca bu alanda yapılan diğer araştırmalar da eğitim, meslek ve pozisyon (görev) değişkenleri kontrol altında tutulduğu zaman cinsiyet farklılığının stresle mücadele tekniklerinde çok az etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Nelson ve Burke, 2002, s. 87).

### **1.2.1.3. Yaşam ve Kariyer Değişiklikleri**

Toplumsal ve teknolojik değişiklikler gibi, yaşam ve kariyer değişiklikleri de stres yaratabilirler. Yapılan araştırmalar ani yaşam değişmelerinin insanlar üzerinde aşırı stres yarattığını doğrulamıştır (Sızan, 2006, s. 45). Yaşam değişmeleri yavaş (yaşlanma) veya ani (aile bireylerinden birinin ölümü) olabilir. Aynı şeyler kariyer değişmeleri içinde geçerlidir (Türkgüngör, 2009, s. 31).

Yeterince ilerleyememe, bireyin yeteneklerinin yeterince değerlendirilmediği ve bireye gereken sorumluluğun verilmediği durumlar da ortaya çıkar. Bireyin sorumluluğundaki görevin gerektirdiği istekler, bireyin kapasitesine oranla daha düşük düzeydedir. Bu durumda birey, kendisini geliştirme fırsatlarından mahrum kalabilir (Özcan, 2008, s. 16).

Aşırı ilerleme ise, yeteneklerinin en yüksek noktasına ulaşmış bir bireye daha yüksek bir düzeyde görev verilmesidir. Bireye verilen görevin gerekleri, bireyin kapasitesinin üstündedir. Böyle bir durumda birey, kendini yeteneksiz olarak görebilir. Sonuçta birey, görevinin gereklerini karşılayamaz ve bunları karşılamak için aşırı gayret sarf eder. Bu da bireyin örgütteki yerini koruması için onda bir tedirginliğin oluşmasına neden olur. Bu tedirginlik de birey için bir stres etkenidir (Özcan, 2008, s. 16).

### **1.2.1.4. İş Deneyimi**

En büyük öğretmen deneyim sahibi olmaktır. Deneyim aynı zamanda, büyük bir stres azaltıcı olarak da görülür. İşe ilk girdiğimiz ya da okula ilk başladığımız günleri bir hatırlayalım. İlk günlerin belirsizlik ve yeniliğinin yarattığı stresi unutabilir miyiz? Bu stres ilk günlerin belirsizliğinden ve yenilgiye uğrayabilme korkusundan kaynaklanır. İş

deneyiminin stres azaltması iki türlü olabilir. Birincisi, bir işte daha fazla kalanların strese dayanıklılık özelliklerini elde etmesi daha olasıdır. İkincisi ise birey yıllar geçtikçe sorunların üstesinden gelme mekanizmalarını daha fazla elde eder ve geliştirir (Can, 2005, s. 369).

### 1.2.2. Örgütsel Stres Faktörleri

İş yerinde yaşanan stresle ilgili yapılan araştırmaların başlangıcı 1950 ve 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Stresin, örgütsel hayatın her alanında ve aşamasında önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Cooper ve Dewe, 2004, s. 109).

Günümüz modern toplumunda bireylerin büyük kısmı stres altında bulunmaktadır. Çalışma hayatı da bunun en büyük nedenlerinden biridir. Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar ve hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Bu nedenle de bireyler iş yaşantısında çeşitli olaylar, ilişkiler ve değişikliklerle karşılaştıklarından hayatlarında birçok gerginlik yaşamaktadırlar (Örnek ve Aydın, 2006, s. 165).

Bir örgütte işgörenleri etkileyen çok farklı stres kaynakları olabilir. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları şunlardır: İşten atılma, rütbenin düşmesi, yönetici ile ilgili problemler, iş koşullarında değişimler (terfi edememe, uzun çalışma saatleri vb.), iş dizaynı, iş talepleri, sıkıcı/rutin işler, olumlu durumlar (yeni bir iş, yükselme, başarı vb.), iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, iş belirsizliği, rol çatışması, değişim, yeni teknoloji, aşırı veya yetersiz iş yükü, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişilerarası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemleri, kontrol yetersizliği, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve şirket ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s. 64).

İş yaşamında örgütlerde yaşanan strese neden olan faktörleri altı başlık altında toplayabiliriz.

1. Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları
2. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri
3. Örgütteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri
4. Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri
5. Örgütsel Kültürden Kaynaklanan Stres Faktörleri
6. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri



### 1.2.2.1. Yapılan İşle İlgili Stres Faktörleri

Hemen hemen her iş potansiyel bir stres kaynağıdır. Çünkü her işin kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım gerekleri ve istekleri vardır. Bu istekleri yerine getirmek, bunlara uyma davranışlarında bulunmak kişileri çoğu zaman strese itebilir (Işıkhan, 2004, s. 96).

İşgörenin örgütte bulunma gerekçesi belli bir görevi yerine getirmektir. Görev örgütte bir işgörenin üretim süresince yapacağı eylem ve işlemleri anlatır. Görevle ilgili sorunlar işgörenlerin yoğun ve sürekli bir stres yaşamalarına neden olabilir. Görevle ilgili temel stres kaynakları şunlardır (Pehlivan, 2002, s. 47).

#### 1.2.2.1.1. Aşırı İş Yükü veya Az Çalışma

Örgütte yapılan işin niteliği en önemli stres faktörlerinden biridir. Aşırı çalışma veya hiç çalışmama durumunun her ikisi de stres yaratmaktadır. Her örgüt üyesi subjektif bir husus olan optimal iş miktarının tespit edilmesiyle ilgili sorunlar yaşayabilmektedir. Eğer ideal iş miktarı tespit edilmezse aşırı iş yükü durumu ile karşılaşması mümkündür. Diğer yandan ise, bireyleri yeterince meşgul edecek iş miktarının da belirlenmesi gerekmektedir. Çalışan kişi işini tamamlayıp iş yerinden ayrıldığında kişisel işlerini ve boş zaman aktivitelerini yerine getirebilecek kadar enerjiye sahip olması gerekmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 168).

Aşırı iş yükü, kesin olarak programlanmış iş günleri, yoğun seyahatler ve günlük mesai saatleri içinde bitirilemeyip, daha fazla çalışma gerektiren işler için kullanılır. Çalışan kişilerin büyük bir çoğunluğu, hatta hemen hepsi çalışma yaşamları boyunca zaman zaman aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Çalışma hayatı, tepeler ve vadilerle doludur. İşte bu tepe dönemlerinde, örnek olarak, bir projenin hazırlanması, bütçe hazırlanması, yatırım kararlarının alınması gibi zamanlarda, yöneticiler aşırı iş yükü ile karşılaşılır. Normal çalışma sürelerinin çok üstüne çıkarak çalışmalarını sürdürürler. Vadilere gelindiği zaman ise kişilerde bir gevşeme olur. Bu zamanları da genellikle yoğun çalışma dönemlerinden sonraki süreler olarak adlandırılabilir (Artan, 1986, s. 73).

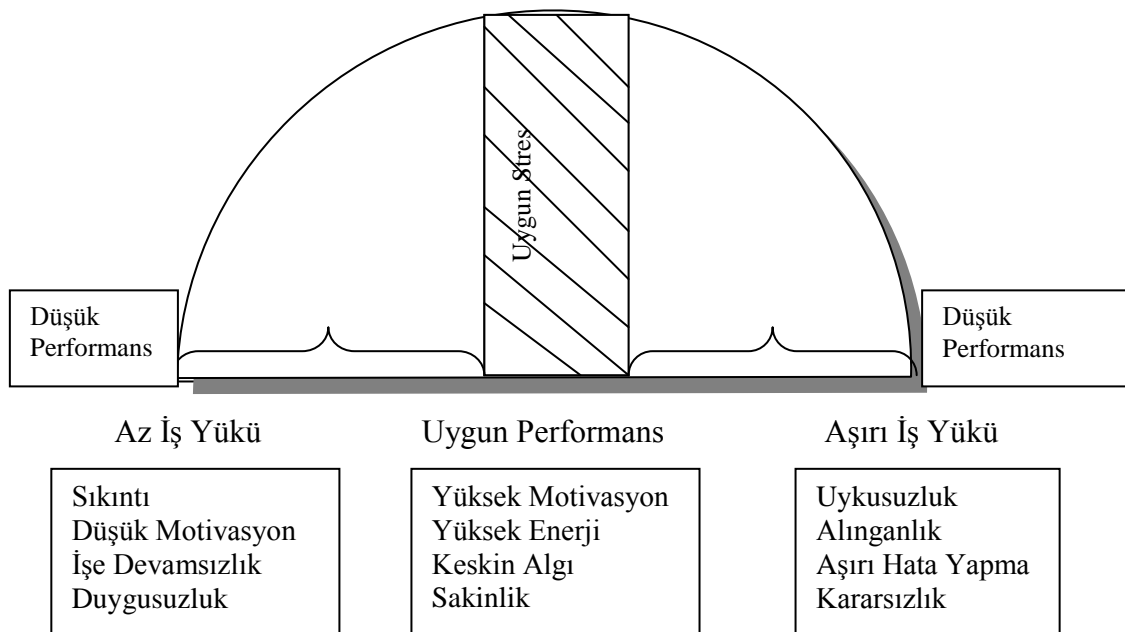
Genellikle iş yükü iki biçimde ele alınmaktadır. Niceliksel iş yükü, yapılabilecekten çok işe sahip olmak biçiminde tanımlanabilir. Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman bakışı, uzun çalışma saatleri, gerçekçi olmayan teslimat tarihleri, uygun dinlenme aralarının olmaması gibi etkenlerin tümü işgörende stres tepkisi başlatabilir. Niteliksel iş yükü ise, işin zor olması veya iş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. İş sürekli dikkatli kararlar vermeyi veya karmaşık bilgiyi içerebilir ve bütün bunlar bireyin stresle yüz yüze gelmesine neden olabilir (Aydın, 2002, s. 47).

Her iki durum onların ailelerine ayırdıkları zamanın azalmasına, kendilerine dinlenmek ve hobileri için ayırdıkları zamanın daralmasına veya böyle bir zaman kalmamasına ve kişilerin çalışan bir makineye dönmelerine sebep olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 90).

Yapılan bir araştırmaya göre aşırı iş yükü, kendini beğenmeme, motivasyon düşüklüğü ve içkiye sığınma gibi stres belirtilerine neden olmaktadır. Koroner damar hastalığı olan 100 genç hasta üzerinde yapılan bir araştırmada, 100 hastanın 25'inin iki işte, 45 hastanın ise haftada 60 saatin üstünde çalıştığı, görülen 100 olayın 91'inde krizden önce gerilimli bir dönem yaşayanların sayısının ancak % 20 dolayında olduğu bulunmuştur (Işıkhan, 2004, s. 99).

Yapılan işin az olmasını da stres yaratabileceği bir gerçektir. Dünyadaki en zor iş hiçbir şey yapmamaktır. Az iş yükü can sıkıntısı ve monotonluğa yol açacak, beceri ve yeteneklerin çok altında kalacak bu durum da strese neden olacaktır. Bu durum aşağıdaki şekil yardımıyla daha net ortaya koyulmaktadır (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001, s.19).

Aşırı iş yükü ve zor işler stres yaratırken, basit işler stres yaratmakta mıdır sorusuna yanıt arandığı bir araştırmada elde edilen bulgular ilginç bir durumu ortaya koymaktadır. Aşırı düzeyde basit, monoton ve kolay işlerde çalışanların sağlığı, en zor ve aşırı iş yükü altında çalışanlar kadar olumsuz biçimde etkilendiğini göstermiştir. Büyük bir kuruluşun 1500 yöneticisi üzerinde yapılan araştırmayla aşırı düzeyde stresten etkilenenlerle çok az düzeyde stresle karşılaşan her iki grubun da, orta düzeydeki ateşli iş yapanlara göre daha çok sağlık sorunlarının olduğu saptanmıştır (Işıkhan, 2004, s. 100).



**Şekil 1.2 Aşırı\Az İş Yükü- Stres Arasındaki İlişki**

(Kaynak: Artan, 1986, s.74)

### 1.2.2.1.2. İşin Niteliği

Yapılan işin niteliği de stres özelliği taşır. Tepe yönetim işleri, belirsizlik veya zaman baskısı altındaki işler birer stres faktörüdür. Meslek Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsünün 130 iş yerini kapsayan çalışmalardan birine göre bunların 40'ı yüksek gerilimli işler olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 237).

Bazı işlerin doğasında gerilim vardır. Büyük hava alanlarının kontrol kümesinde çalışanlar, verecekleri kararların daima doğru karar olması gerektiğinden, başkalarına oranla daha fazla gerilim içindedirler. Bu tür işler, diğerlerine oranla daha fazla gerilim yaratmasına karşın, alıştıktan sonra gerilim yaratma etkisi önemli ölçüde azalır (Altıntaş, 2003, s.127).

### 1.2.2.1.3. Çalışma Ortamı Koşulları

Çalışma şartlarının en uygun düzeye getirilmesi hem çalışan moralinin yükselmesine, hem de işi ve kurumuyla bütünleşmesini de sağlamaktadır. Bunun için çalışma ortamındaki aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Tutar, 2007, s. 241).

Örneğin; küçük, gayri insani bir bölmede, rahatsız bir koltukta çalışmak sadece işe stres katar. Her gün zor çevre koşullarına maruz kalmak insanın enerjisini, motivasyonunu ve sağlığını tüketir (Losyk, 2006, s. 20). Yetersiz çalışma koşulları, çalışanın işinden doyumсуuzluk duymasına ve tükenmişlik hissetmesine sebep olur (Sarı, 2004, s. 294).

Çalışma ortamında yaşanan stresörlerin bir bölümü de gürültü, titreşim, hava koşulları, aydınlatma düzeni olarak sayılabilir (Işıkhan, 2004, s. 125).

### Gürültü ve Titreşim

Gürültünün insanlarda yarattığı rahatsızlıkta başlıca neden gürültü şiddetidir. İnsanlar için en ideal ses düzeyi 50 desibeldir. İnsanların gürültüye zamanla alıştığı iddia edilir. Oysa insan gürültüye değil, yan etkilerine katlanmaya alışır insan. Yarattığı rahatsızlık gürültü tipine ve ortama da bağlıdır. Önceden bilinen ve beklenen gürültü pek önemli ölçüde stres yaratmaz. Örneğin diskoya giden biri 100 desibellik gürültüye katlanır. Fakat aynı insan kat komşusunun çıkardığı gürültüden rahatsız olabilir. Gürültünün etkisi işitme kayıplarıyla sınırlı değildir. Sağırılık, kulak çınlaması, migren, ülser, kalın bağırsak iltihabı, yüksek tansiyon, kalp ve dolaşım bozukluklarına neden olur. Kişiler genellikle kendi işini yaparken çıkardığı gürültüden rahatsız olmazken, bunun dışındaki bir gürültüden fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenir. Ayrıca gürültülü ortamda çalışanların evlerinde ve işyerlerinde çok fazla çatışmaya girdiklerini, kızgın ve saldırgan tavırlar sergiledikleri gözlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 235).

## **Aydınlatma**

Çalışma yerinin yeterince aydınlatılması ile işin daha kolay yapılması ve verimlilik arasında bir ilişki vardır. Örneğin, General Elektrik firmasında yapılan bir araştırmada, özellikle kontrast görüntülerde ışık şiddetinin giderek yoğunlaştırılması, işgören yaşının ilerledikçe yoğunluğun giderek artırılması ve en az işin yapıldığı yer kadar, çevresinin de ışıklandırılması gerektiği sonucuna varılmıştır (Pehlivan, 2002, s. 52).

## **Hava (Isı) koşulları**

Isı stresi, insan vücudunun soğuğa ve sıcağa karşı gösterdiği değişik tepkileri kapsar. Sonuçlar, ısının dercesine (soğuk- sıcak) alışkın olup olmama durumuna ve ısıya maruz kalma süresine bağlı olarak değişir. Organizma belli bir yere kadar soğuğa ve sıcağa adapte olabilmektedir. Ancak vücut adapte olmadığı durumlarda fizyolojik ve psikolojik açıdan zorlanır, bunlara bağlı olarak performans düşmesi, kaza ve hatalarda artış gözlenir. Çalışma çevresinden verim alınmak isteniyorsa bu çevre en az gerginlik yaratacak şekilde düzenlenmelidir. Fazla soğuk, fazla sıcak, dumanla dolu veya havasız olan şartlarda bir çalışmanın verimli bir şekilde olmayacağı ortadadır. Oturarak yapılan zihinsel işler için ideal ısı derecesi 18-20 derece arasındadır (Işıksan, 2004, s. 130).

En iyi iklim, ısının yanında yeterli derecede nem sağlayan iklimdir. Bu oran bir büroda % 40 ile % 50 arasında olmalıdır. Bu ölçüyü geçen nem oranları fazla rahatlamaya neden olmaktadır (Işıksan, 2004, s. 130).

Fiziksel koşulların çalışma kalitesini düşürücü etkisinin hafifletilmesi bazı önlemlerle mümkündür. Bunların başında teknik düzenlemelerin ayrıntılı olarak yapılması gelmektedir. Bu düzenlemeler gürültü- titreşim, aydınlatma ve hava koşullarına ilişkin mühendislik çalışmalarını kapsar (Işıksan, 2004, s. 131).

### **1.2.2.1.4. İş Sağlığı**

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yapılan aşağıdaki iş sağlığı tanımıyla birlikte düşünülünce her ülke ve yönetici için anlamlı sonuçlar çıkabilir. Gerçekten iş sağlığı, “her türlü işte çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal refahlarını en üst düzeye yükseltmek, çalışanların sağlıklarında iş şartlarından kaynaklanan bozulmaları önlemek, çalışanları sağlığa aykırı risk faktörlerinden korumak, her çalışanı kendi iş çevresinde bedensel ve psikolojik şartlara uygun yere yerleştirmek ve orada korumaktır (Ertekin, 1993, s. 28).

Bu tanımı kabul edecek olursak, hiç şüphesiz çalışanların çok büyük bir bölümünün sağlıklarını ve refahlarını yükseltmeyecek işlerde çalıştıklarını itiraf etmek zorundayız. Bu durumda da çalışan birçok kişinin iş stresleri sebebiyle katlanılması imkansız zorlanmalarla sağlıklarını kaybetmesi ender rastlanılan bir durum değildir (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 79).

### **1.2.2.1.5. Zaman Baskısı**

Çalışanlar zaman zaman iş yetiştirme telaşı ve zaman baskısı altındadır. İş yetiştirme gerilim yaratır. Zaman baskısının artması, bireyde, doğal olarak yaşamın denetiminin saat veya takvim mi, yoksa kendisi mi olduğu konusunda kuşku yaratır (Altıntaş, 2003, s. 128).

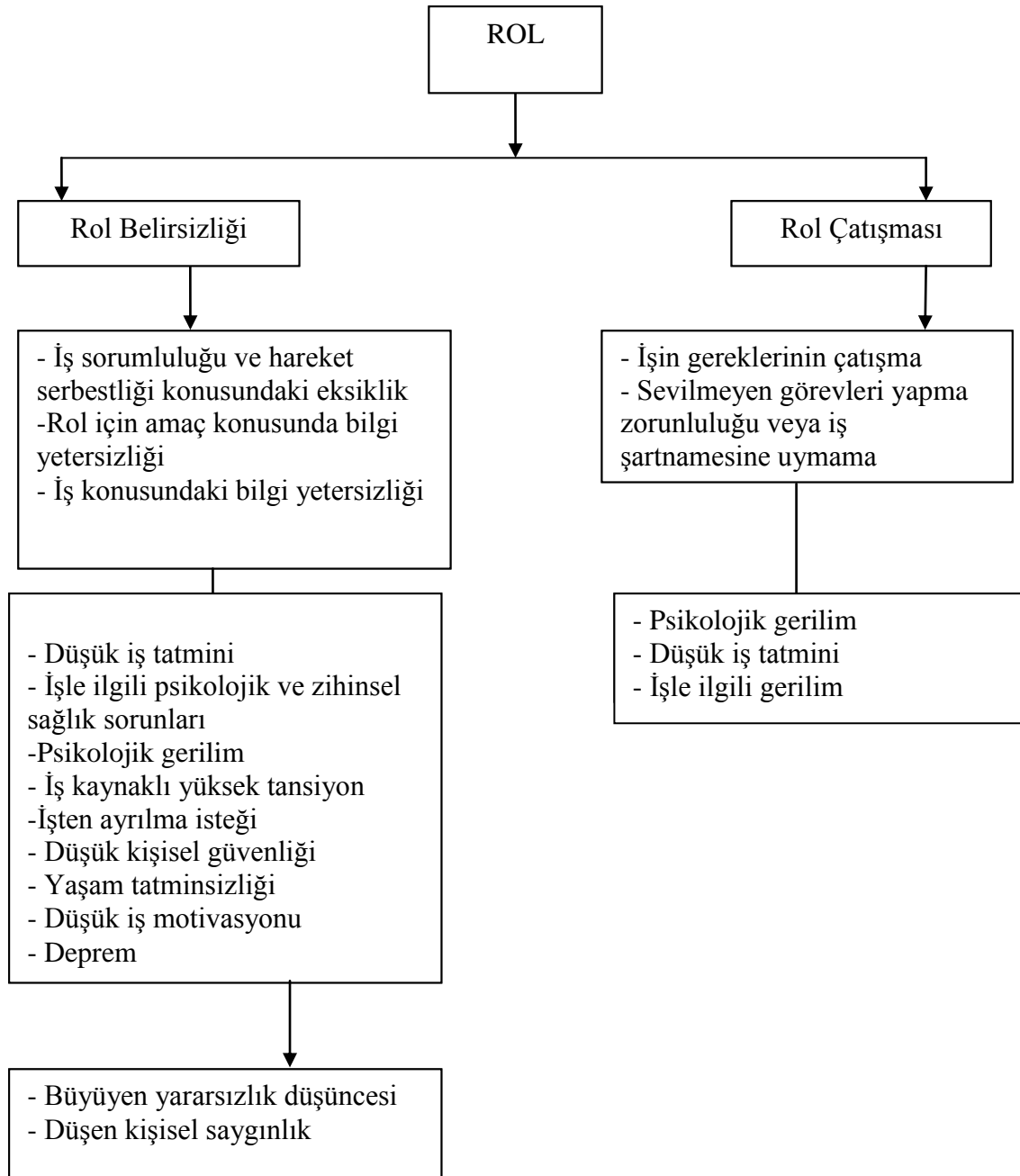
Bazı işler kesin zaman sınırlarına bağlıdır. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar veya öğretmenler yılın belirli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar (Aydın, 2002, s. 59). Bu durum, kişilerin özel durumlarına ve sorumluluklarını algılayışlarına göre önemli bir stres kaynağı oluşturur. (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 90). Zaman bu kişiler için çok önemlidir ve bu konuda hatırladıkları en önemli şey, işlerini yetiştirecekleri stres dolu, belirli zaman süreleridir (Artan, 1986, s.72).

### **1.2.2.2. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri**

Rol bir işgörenden örgütteki konumu ile ilgili olarak başkalarının beklediği, istediği eylem ve işlemlerdir (Aydın, 2002, s. 68).

Rol, grubun işleyişi ve grup süreci ile grup davranışının anlaşılması açısından önemli bir kavramdır. Çalışma grubunun yapısı ve bireyler arasındaki ilişki örüntüsü, rollerin farklılaştırılmasıyla oluşturulur. Rol kavramı, grup bireyleri arasındaki karmaşık ilişkiler örüntüsünü tanımlamaya ve yapının açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olur (Tınaz, 2009, s. 41).

60'lı yıllarda araştırmacıların dikkati iş ortamında mevcut olan stresi incelemek yerine, iş ortamında kişi tarafından oynanan role bağlı olarak oluşan çeşitli stres kaynaklarına kaymıştır (Stora, 1992, s. 22). Örgütsel koşullar dikkate alındığında rol belirsizliği ve rol çatışması iş stresinin artmasına sebep olan önemli faktörlerdendir (Schaw, Jackson ve Schuler, 1986, s. 16).



**Şekil 1.3 İşte Rol Stresinin Kaynakları**

(Kaynak: Tutar, 2007, s. 230).

#### 1.2.2.2.1. Rol Çatışmaları

Robert Kahn ve arkadaşları rol çatışmasını “bir baskıya uymanın, diğer baskıya uymayı zorlaştırdığı veya imkansız olduğu gibi durumlarda aynı anda iki veya daha fazla baskının oluşması “şeklinde tanımlamışlardır. Örneğin, işletmede çalışan bir işgören üstlerinden çalışma saatlerinde daha kısa sürede işini bitirmesi için baskı görürken, çalışma arkadaşlarından da, kendilerinden de aynı şeyin bekleneceğini düşünmelerinden dolayı süreyi uzun tutması talebi ile karşılaşılabilir. Kısacası, bireyin birbirinden farklı ve tutarsız iki talep

veya baskı altında kaldığı zaman rol çatışması ortaya çıkmaktadır (Örnek ve Aydın, s.173-174).

Ayrıca, insanlar kendi ahlak düzeylerini aşan şekillerde hareket etmeye zorlanınca stres oluşmaktadır. Yüksek düzeyde dürüstlük ve erdemlilik isteyen vicdanları ile ne pahasına olursa olsun yüksek kar bekleyen iş ahlakları çarpışmaktadır. Kişinin fikir yapısı ile hareketleri arasındaki uyum ne kadar kuvvetli olursa ruhsal dengesindeki çelişki o kadar az olur (Norfolk, 1989, s. 65).

#### **1.2.2.2. Rol Belirsizliği**

Kahn, Wolf, Quinn, Snoek ve Rosenthal'ın bugün bir başvuru kitabı olarak kabul edilen "Kurumsal Stres: Rol Çatışması ve Rolün Belirsizliği Üzerine Çalışmalar" adlı eserinde rolün belirsizliği kavramı, kişinin işinde üstlendiği rolün, gerçekleştirilecek amaçların ve yüklenilecek sorumlulukların sınırlarına belirgin bir açıklık getirilmemesi olarak tanımlanmıştır (Stora, 1992, s. 22).

Rol belirsizliğinin ortaya çıkması pek çok nedene dayanır. Kişi, işindeki rolüyle ilgili yetersiz miktarda bilgiye sahipse, bulunduğu pozisyonun gerekleri, iş arkadaşlarının, sorumlulukları ve kendi faaliyet alanı hakkında açıklıktan yoksunsa, rol belirsizliği ortaya çıkar. Rol belirsizliğinin kişi üzerindeki etkileri, rol çatışmasınıninkilerle paraleldir (Artan, 1986, s. 79).

Rollerdeki belirsizlik gerilim yaratır. Örnek vermek gerekirse, hemşirelik eğitimi sırasında, öğrencilere, hemşirelik rolünün hastaya destek ve yardımcı olacak davranış kalıpları öğretilir. Hemşirelerden, hekimlerin, hastaların, hasta ailelerinin ve hasta bakıcıların da kendilerine göre beklentileri vardır. Hekimler, hemşireyi kimi kez hasta bakıcı rolünde görüp, ondan hastanın temizliğini yapmasını ister. Bazen de hekim gibi görürler. Hastayı tedavi etmediği için kınarlar. Hastalar da, hemşirelerden hekim gibi tedavi bekler, bazen de altını temizlediği için küserler. Bazen hasta ailesi de hemşireden hasta ile ilgili öneri ve bilgi bekler, bazıları da hemşirenin verdiği öneri ve bilgileri küçümser (Altıntaş, 2003, s. 124).

#### **1.2.2.3. Örgütteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri**

Bireyin iş yerindeki ilişkileri üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde bu ilişkiler, bireyde tedirginlik yaratabilir. Çalışanların birçoğu işlerine sadece maddi gelir için gelmemektedirler. İnsanlar gelirin yanı sıra, tatmin ve anlamlı sosyal ilişkiler arayışı içindedirler (Cam, 2004, s. 4-5).

Örgüt içindeki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması işgörenin işiyle ilgili problemlerinin azalmasına katkıda bulunur. Ayrıca örgütsel hedeflere ulaşmaya da yardımcı olmaktadır. Örgütlerde kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri şunlardır:

#### **1.2.2.3.1. Üstle İlişkiler**

Buck, bir soru dizini kullanarak astları ile ilişki içindeki bir yöneticinin kişiliği üzerinde yaptığı ankette, astların üste az saygı göstermesi ya da hiç saygı duymaması durumunun iş yerinde çok büyük bir gerilim duygusuna yol açtığını saptamıştır. Saygı ölçütü, önemseme, belli bir dostluk davranışı, karşılıklı sevgi ve insan ilişkilerinde belli bir sıcaklık ile bir arada bulunan bir duygu olarak ortaya çıkmaktadır (Stora, 1992, s. 25).

Üst ile ast arasındaki ilişkinin şekli ve yapısı kişileri olumlu veya olumsuz yönden etkileyen önemli bir konudur. Stres altındaki yöneticiler, üstlerinin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını, belirli kişilere önem vererek, onlara ayrıcalıklı davrandıklarını ifade etmişlerdir. Üstlerin tutum ve davranışlarının bu şekilde algılanması, kişilerde (astlarda) önemli bir stres kaynağının oluşmasına yol açmaktadır (Artan, 1986, s. 86- 87).

#### **1.2.2.3.2. Astlarla İlişkiler**

Başkalarının (astların) çalışmalarını yönetmek, yöneticinin örgütte yapması gereken en önemli işlerinden biridir. Bu yüzden zaman zaman ast- üst ilişkilerinde rahatsızlık ortaya çıkmaktadır.

Bazı yöneticiler görevlerinin sadece “yanlışları görmek” ve bunları düzeltmek olduğuna inanırlar. Oysa modern yönetim önemli ölçüde, “doğruları yakalamak” ve onunla ilgili olumlu geribildirimlerde bulunmak, daha sonra yanlış olanı birlikte bulmak ilkesine dayanır (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 87). Bazı yöneticiler ise her işi kendileri yapmak isterler ve yetkilerini kullandırmayı, kendi önemlerinde azalma olarak görürler. Böylece hem zamansızlıktan hem de birlikte çalıştıkları insanların beceriksizliklerinden şikayet ederler. “Kendileri gibi” bir çalışma rastlayamamış olmaktan ötürü çok üzgündürler. Oysa kendileri gibi biriyle bir hafta bile çalışamayacaklarını düşünemezler (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 87).

Her iki durumda da ilişkilerin zayıflaması ve tedirginliğe koşturarak stres oluşumuna neden olacaktır (Pehlivan, 2002, s. 64).



### 1.2.2.3.3. Meslektaşlarla İlişkiler

Stresin önemli bir başka nedeni de iş arkadaşları arasındaki ilişkilidir. Bazı firmalarda insanlar iş arkadaşlarına olan bağlılıkları nedeniyle o işyerinde kalırlar. Birbirlerini gerçekten çok severler. Birbirlerine yardım eder, güvenir ve karşılıklı ricalarda bulunabilirler. Aralarında gerçek bir dostluk ve ekip ruhu oluşmuştur (Losyk, 2006, s. 22).

Ne yazık ki, bu durum ender olarak görülür; tam tersine kişisel çatışmalar ve birbirinin kuyusunu kazma görülen yerler daha fazladır. Pek çok örgütte son yıllarda kişiler kabalık, bağırıp çağırma, ağız dalaşından, hakaretten, tehditten, sindirmeden ve fiili şiddetten yakınıyor. Bu koşullarda çalışıyor olmaktan kaynaklanan stresi, insanlar duygusal veya fiziksel olarak etkilenmeden, önlemek gerekir. Yoksa insanlar bunun yol açtığı stres nedeniyle ya tükenme belirtileri göstermeye başlar ya da istifa eder (Losyk, 2006, s. 22).

### 1.2.2.4. Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri

İşletmelerin başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, faaliyetlerindeki başarısına bağlıdır. Bu nedenle örgüt yapısında yer alan bölümlerdeki yetki ve sorumlulukların belli mevkilere dağıtımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde koordinasyon gerekliliği zorunludur. Çünkü işletmeler, işletme içi ve işletme dışında faaliyetlerde bulunan açık sistemler olması nedeniyle zaman zaman değişik çevrelerin olumsuz yaklaşımları ve etkileri ile karşılaştıklarında işleyişlerini sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir örgüt yapısına sahip olmak mecburiyetindedirler. (Örnek ve Aydın, 2006, s. 179- 180).

Kişiler herhangi bir örgütte, sistemin bir parçası olmak için, kendi özgürlüklerini ve kişiselliklerini bırakmak zorundadırlar. Buna ek olarak örgütsel hayatın bu önemli gerçeği karşımıza pek çok stres yapıcıyı da çıkarmaktadır (Artan, 1986, s. 87).

Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerini dört başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; yönetim tarzı, yetki yetersizliği, kararlara katılım ve bürokratik engellerdir.

#### 1.2.2.4.1. Yönetim Tarzı

Sutherland ve Cooper' e göre liderlik tarzı örgütte önemli bir stres kaynağıdır. Bilimsel, teknik yönü ağır basan yönetici yönetim süreçlerinde interaktif usulleri kullanan bir yöneticiden daha stres vericidir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları örgüt yapısı, açık ve katılmayı teşvik eden yapıdır (Okutan, 2002, s. 43).

Çalışanlar kendilerini dikkate alan liderler isterler. Görüşlerini soracak, önerilerine saygı gösterecek, iletişim kanallarını her yöne doğru açık tutacak, kaliteli geribildirimde bulunacak, onları takdir edecek ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak bir lider (Losyk, 2006, s. 21- 22).

#### **1.2.2.4.2. Yetki Yetersizliği**

Örgütlerde genellikle az sayıda yönetici, çok sayıda işgören yönetir ve sürekli denetim altında tutar. Burada yetki devrinden özellikle kaçınılırken sorumluluk alanı oldukça geniş tutulmaya çalışılır. Bu durumda ortaya yetki yetersizliği ortaya çıkar (Pehlivan, 2002, s. 56).

Örgütlerde alt kademedeki işgörelere yeterince yetki aktarılmamasının iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, yasal düzenlemelerin izin vermemesi, ikincisi ise yöneticinin yetki aktarımında isteksiz davranmasıdır. Gerek yasal düzenlemelerin yetki aktarımını sağlamaya engel olması, gerekse yöneticilerin yetki yetersizliği nedeniyle stres yaşamalarına yol açmaktadır (Pehlivan, 2002, s. 56- 57).

#### **1.2.2.4.3. Kararlara Katılım**

Örgütle ilgili kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınmaktadır. Yöneticiler belirli bir sorun karşısında hem örgütün eylem ve işlemlerinin yönünü, hem de yönetsel sorunun daha çabuk ve daha kısa bir süre içinde çözülebilmesi için astlar üzerinde etkili olabilmelidir (Işıkhan, 2004, s. 119).

Kararlara katılma yoluyla işgörelenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında, verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntıları olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır (Pehlivan, 2002, s. 55).

Örgütlerde karara katılmama durumu, önemli bir stres kaynağıdır. Karara katılımın sağlanması durumunda iş tatmini yükselir, iş ile ilgili tehditler hissedilmez, bireyin kendine karşı olan saygısı ve güveni artar, mesleğiyle ilgili niteliklerini artırır ve bunları iyi kullanır. Örgüt çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirir. Daha fazla iş ve sorumluluk yüklenir, işe karşı bağımlılığı artar, verimi yükselir ve iş devamsızlığı azalır; inisiyatifi örgütün lehine kullanır (Tutar, 2007, s. 231).

#### 1.2.2.4.4. Bürokratik Engeller

Her büyüklükteki kuruluşta, sadece o kuralı koyanın anladığı birçok kural, politika ve işlem vardır. Belki, bir işlemin eksikliğinden sorunlar çıkmış olabilir. Belki de, hiç tekrarlanmayacak böyle bir durum için birçok kural konmuş olabilir (Altıntaş, 2003, s. 129).

Bürokratik engellerin bir diğer genel şekli ise klasik bir takım görüşlerle ortaya çıkar. “Bu benim iş tanımına uymuyor” veya “Bu iş, diğer bölümlerin işi” gibi cümleler bürokratik sorunların oluşmasına yol açan davranışların söze dökülmesidir. Kişiler bir iş yapmaya çalıştıkları zaman karşılaştıkları bu iki cümle, onlarda stres yaratabilir. Aynı zamanda bu davranışlar örgütlerin hasta örgütler şekline geldiklerinin de bir göstergesidir. Bu tür örgütlerde yaratıcılık ve olağanüstü davranışlar görülmez (Artan, 1986, s. 89).

Yine örgütlerde bu konuyla ilgili karşılaşılan bir sorunda aşırı kırtasiyecilik olmasıdır. Özellikle de otel işletmelerinde çok yoğun olarak fiziksel güce dayalı işlerde çalışan kat hizmetleri görevlileri, mutfak çalışanları vb. gibi işgörenler için bir takım matbu evrakları doldurmak için işlerini kesmek onlarda gerginlik yaratabilir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 184).

#### 1.2.2.5. Örgütsel Kültürden Kaynaklanan Stres Faktörleri

Örgütün kültürel yapısı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşur. Örgütsel yapıda bütün örgütü ilgilendiren ortak bir değerler sistemi olmakla birlikte her bir birimin ve bölümün de kendine özgü değerleri vardır. Çalışanlar öncelikle alt kültürün benimsediği değer ve normları benimserler. İşgörenler kültürel yapının gerektirdiği değer ve normlara uyum sağlamakta güçlük çekebilir bu da önemli bir stres kaynağı olarak sayılabilir (Güney, 2001, s. 524). Örgütsel kültürden kaynaklanan stres faktörleri şunlardır:

##### 1.2.2.5.1. İş Ortamında Görüş Farklılıkları

İş yerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır (Genç, 2007, s. 290).

Böyle bir durumda kişi kendisini destekleyen kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, ancak sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda kalacaktır. İş ortamında meydana gelen görüş farklılıkları ayrıca çeşitli düzeylerde çatışmaları başlatarak, işgörenlerin stresli durumlarda yaşamalarına neden olur (Pehlivan, 2002, s. 73).

### 1.2.2.5.2. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum

Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgüt veya üyesi buldukları kümenin ortak değer ve normlarına uyum sağlamak, örgüt ve üyesi oldukları alt küme ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, örgüt tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi reddedebilir de. Bu kabul veya reddetme davranışı, bireyin örgüt veya alt grup ile özdeşleme düzeyini de belirler (Genç, 2007, s. 290).

Bireyin üyesi bulunduğu küme ile özdeşleşmesini etkileyen durumlar şunlardır (Pehlivan, 2002, s.74):

- Kümenin algılanan saygınlığı ne kadar fazla ise işgörenin onunla özdeşleşme eğilim o kadar güçlü olur.
- Amaçların küme üyelerince algılanan paylaşılma derecesi ne kadar geniş olursa, özdeşleşme eğilimi o denli güçlü olur.
- İşgören ile küme üyeleri arasındaki etkileşim ne kadar çok ise, özdeşleşme de o kadar güçlü olur.
- Küme içinde karşılanan bireysel gereksinimler ne kadar çok ise, özdeşleşme de o kadar güçlü olur.
- Küme üyeleri ile birey arasındaki yarışmanın yoğunluğu ne kadar az ise, özdeşleşme o kadar güçlü olacaktır.

Personelin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli bir stres nedenidir (Genç, 2007, s. 290).

### 1.2.2.5.3. Moral ve Doyum Düşüklüğü

Moral, örgütün amaçları için işgörenleri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını sürdürmeyi sağlayan bir durumdur. İşten doyum ise, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Moral ve doyum birbirleriyle yakından ilgili ve etkileşimli iki kavramdır. Bir örgütte moral ve doyum düşüklüğü işgörenlerde devamsızlık, bıkkınlık, kavgacılık, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık, kazalar gibi sonuçlar yaratmaktadır. Ayrıca işgörenlerin örgüt içinde ruhsal yönden zayıflamalarına neden olarak hem işlerine ilişkin hem de üyesi buldukları kümeye ilişkin tutumlarını olumsuz yönde etkileyerek stres tepkisinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Pehlivan, 2002, s. 75-76).

#### 1.2.2.5.4. Statü Düşüklüğü

Statü bireyin örgütte çalıştığı pozisyonudur. Başka bir deyişle, organizasyon içinde kişinin oynadığı rolün önemine verilen değerdir. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme biçimi, toplumsal yapı içerisinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşerek kişiyi tatmin eder. Çalışanların işlerine ilişkin statü algıları düşükse veya olduklarından düşük bir statüde çalıştırılıyorsa, işe ve yöneticilere karşı olumsuz bir tavır takınırlar. Bu durumda onlarda kolayca stres oluşturur (Tutar, 2007, s. 241).

#### 1.2.2.6. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri

Zaman zaman işletmelerde örgütün belirlemiş olduğu politikalar da stres faktörleri yaratabilmektedir. İşletmelerdeki, izin, ücret, terfi vb. politikalar da bazen çalışanlarda stres yaratabilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 184).

İşletmelerdeki örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerini performans değerlendirme, ücret, kariyer geliştirme- terfi olanakları olarak üç başlık altında incelemek mümkündür.

##### 1.2.2.6.1. Performans Değerleme

Örgütlerde işgörenlerin iki açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi işgörenin performansının, ikincisi ise yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmede işgörenin görevini yapma durumu, yeterlik değerlendirmesinde ise işgörenin zeka, yetenek, ilgi ve kişiliği değerlendirilir. İster performans değerlendirme, ister başarı değerlendirme olarak adlandırılınsın, işgörenin hangi ölçütlere göre değerlendirildiği belirsiz ise bu durum stres yaratan bir etken olacaktır. İşgörenin örgütteki geleceği yöneticinin hakkında yapacağı değerlendirmeye bağlı ise ve değerlendirmenin ölçütleri belli değil ise bu durum önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Pehlivan, 2002, s. 57).

İşletmelerde işgören değerlendirme çeşitli amaçlar için yapılmaktadır (Örnek ve Aydın, 2006, s. 185- 186):

- Öncelikli olarak, işgörenlerin ücret ve maaş ayarlamalarında,
- İşgörenlerin terfi ettirilmesinde
- İşgörenlerin işten çıkarılmasında
- İşgörenlerin örgüt içinde bir işten diğer bir işe aktarılmasında
- İşgörenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde
- İşgören alımının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde
- İşgücü planlanmasında ve işletme içi işgücü arzının belirlenmesinde

Yukarıda da belirtildiği gibi performans değerlendirme, işgörenlerin ücreti, işten çıkarılması, terfi etmesi gibi pek çok açıdan önemlidir. Bu değerlendirme tarafsız ve adil bir şekilde yapılırsa işgörenlerde performans değerlendirmeden kaynaklı bir stresin de oluşması önlenmiş olacaktır.

#### **1.2.2.6.2. Ücret**

Çalışanlara emekleri karşılığında verilen paraya ücret denir (Genç, 2007, s. 259). Çalışanlar emeklerinin karşılığında kendilerine verilen ücretin ne ölçüde adil olduğunu değerlendirmek için türlü karşılaştırmalar yaparlar. İlk önce, “aynı işi başka bir örgütte yapsalardı acaba ne kadar ücret alırlardı?” sorusu üzerinde düşünürler. İkinci olarak kişiler, kendi ücretlerini öteki örgüt üyelerinin aldıklarıyla karşılaştırırlar. Ayrıca çalışanlar kazandıkları paranın mal ve hizmet olarak, kendi gereksinmelerini ne ölçüde karşıladığı üzerinde de dururlar (Ertekin, 1978, s. 78).

İş hayatındaki streslerin büyük çoğunluğu bu çatışmadan kaynaklanmaktadır. Düşük ücret, iş güvencesi, geçimi sağlayabilecek ücret uğruna fazla mesailere ve vardiyalardan sağlanacak primlere aşırı bağlanma çalışan birey ve ailesi için büyük streslerin tetikleyicisidir (Baltaş ve Baltaş, 1998, s. 82).

Son yıllarda ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Çoğu kimse gereksinimlerini daha iyi karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kalmıştır. Bu da bireylerin ailevi etkinlikler ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmıştır (Pehlivan, 2002, s. 50).

#### **1.2.2.6.3. Kariyer Geliştirme ve Terfi Olanakları**

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyacının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Örgütler, belirli amaç ve ihtiyaçların yanında, toplumsal isteklere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Hızlı teknolojik değişimler, yeni iş görme yöntemleri, işin öğeleri, beceriler, istihdama yönelik fırsat eşitliği konusundaki toplumsal baskılar ve işgörenlerin kariyerlerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olmak gibi örgüt içi baskılar, kariyer geliştirme programının önemini artırır (Tutar, 2007, s. 232- 233).

Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması, hem örgüt, hem de işgören açısından yarar sağlar. İşgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kendi geleceğini ve kariyerini planlamasını mümkün kılar. Bu kişinin işe karşı motivasyonunu artırır. Örgüt açısından işgörenin tatmininin ve örgüte bağlılığının artırılması, işgörenlerin kariyer hedef ve

planlarını hazırlarken, daha gerçekçi hazırlanmaları işgören becerilerini geliştirir (Genç, 2007, s. 289).

Yükselme ilk bakışta, işin iyi yapılmasında bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkilerin kurulmasını ve daha büyük sorumluluklar yüklenmeyi gerektirir. Yükselme olanağı işgörenin yeterliğine dayalı olarak verildiğinde de işgöreni yarışma ortamına soktuğu için önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Pehlivan, 2002, s. 50).

Kısacası işletmelerde işgörenlerin kariyer gelişimi ile ilgili yaşadığı sorunlar sadece hak ettiği ilerlemeyi elde edememesi ile ilgili değildir. Yeterli düzeyde ilerlemesi de işgörende rekabet ve pozisyonunu koruma gerginliği nedeni ile strese neden olabilmektedir. Hatta aşırı yükselme elde ettiğinde de işgörenin tedirginliği artmakta ve yoğun stres altına girebilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 183).

### **1.2.2.7. Genel Çevresel Faktörler**

Bir ülkenin ekonomik, politik, sosyal yapısında birdenbire ortaya çıkan değişiklikler; ihtilaller, savaşlar, terör olayları hemen bütün insanlar için toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerdir. O ülkede yaşayan insanları korkutur, yıldırır. İnsanların tüm hayatını, uyumunu alt üst eder (Köknel, 2003, s. 13).

#### **1.2.2.7.1. Teknolojik Gelişmeler**

Bilgisayarlar, cep telefonları, faksler ve internet, hızımızı ve üretkenliğimizi artırdı. İnsanlardan daha becerikli ve üretken olmaları bekleniyor. Ne var ki, yeni teknolojiyle birlikte yeni stres faktörleri de gündeme geldi. İnsanlar sürekli yeni teknolojiyi ve yazılımları öğrenmek zorunda. Bazen eğitimler yetersiz oluyor. Bazen de teknoloji. Teknoloji gerektiği gibi işlemiyorsa veya ekipman çöküyorsa, birçok çalışan işini bitiremiyor ve stres de böyle oluyor (Losyk, 2006, s. 21).

#### **1.2.2.7.2. Politik Hayattaki Belirsizlikler**

Politik istikrarsızlıklar ve siyasi iktidarın ve hükümetin sık sık değişiminin yarattığı belirsizlikler, erken seçimlerin sıkı sık gündeme gelmesi, demokrasiye yapılan müdahale ve darbeler, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde yarın endişesi ile hayatlarını geçirmelerine neden olabilmektedir. Özellikle, yerleşmiş bir demokrasi ve hukukun üstün olmadığı toplumlarda, demokrasiyi benimsemiş kişilerin, ait olma ihtiyaçlarını tatmin etmelerini engellemekte, bu tatminsizlik durumu da önemli ölçüde stres yaratmaktadır. Kısacası, politik hayattaki belirsizliklerin o ülkede yaşayan tüm bireyler

üzerinde önemli bir stres faktörü olarak etki yaptığını söylemek mümkündür (Örnek ve Aydın, 2006, s. 151- 152).

#### **1.2.2.7.3. Ekonomik Belirsizlikler**

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma durumları, hayat pahalılığı, yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu ve bireyin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik, önemli stres kaynaklarıdır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için giriştiği “fazla mesai” veya “ek iş” uygulamaları da, önemli ölçüde yorgunluğa, dolayısıyla gerilim ve strese neden olmaktadır (Tutar, 2007, s. 207).

#### **1.2.2.7.4. Sosyo- Kültürel Değişimler**

Kültürün kendi döngüsü içinde, serbest bir biçimde değişmesi, daha çok teknoloji kullanımı ve kentleşmeyle birlikte ortaya çıkan, yeni yaşam tarzlarının “anonimleştirici karakterinden” kaynaklanmaktadır. Kent yaşamının geleneksel denetim mekanizmalarından yoksullaştırıcı özelliği, önemli ölçüde kimlik sorunları ortaya çıkarmaktadır (Tutar, 2007, s. 207).

Serbest kültür değişmelerinin yanında, bireyin kişiliğine dönük önemli bir müdahale sayılabilecek zorunlu kültür değişmeleri sırasında, daha büyük bir gerilim yaşanır. Zorunlu kültür değişmelerinin fert ve toplum yaşamında oluşturduğu en önemli etki, belirsizlik ve kararsızlık sonucu ortaya çıkan gerilimdir (Tutar, 2007, s. 207).

### **1.3. Stresin Sonuçları**

Stresin sonuçlarını ortaya koymadan önce bireysel farklılıklardan söz etmekte yarar görülmektedir. Zira stres faktörleri her bireyde ayrı etkiyi doğurmaktadır. Dolayısıyla, strese karşı verilen tepki de bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı bireyler bir stres faktöründen hemen etkilendiği halde, aynı faktör bir başka birey tarafından bir stres faktörü olarak algılanmamakta veya daha uzun sürede o bireyi etkilemektedir. Buna ek olarak, insanın doğal ve ideal dengesini bozan stres unsurunun, organizmanın üzerindeki etkilerinin ne kadar sürdüğü de önemli bir konudur. Stres faktörlerinin organizmayı etkileme süreleri üç kategoride incelenmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 198).

Bunlardan ilki hemen hemen hepimizin karşılaştığı kısa süreli stres durumudur. Trafik sıkışıklıkları buna örnek gösterebilir. İkinci tür stres durumu orta süreli olup birkaç saatten birkaç güne kadar uzanan etki gösterir. Baba evlat uyuşmazlığı, ağır iş yükü zamanı gibi örnekleri sayabiliriz. Son tür ise uzun süreli stres durumudur. Kronik olan bu durum haftalar



hatta aylarca boyunca sürebilir. İflas, sevdiğimizizin ölümü ve benzeri durumlar buna örnek gösterilebilir (Can, 2005, s. 370).

Farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan strese karşı vücut, çeşitli savunma mekanizmalarıyla cevap vermeye çalışır. Vücudun strese karşı geliştirdiği bu mekanizmalar, aynı zamanda stresin bireyin üzerindeki etkileri ve sonuçlarıdır (Tutar, 2007, s. 249).

### **1.3.1. Stresin Bireysel Sonuçları**

Stresin bireysel sonuçları; fizyolojik nitelikte, psikolojik veya davranış düzeyinde olabilmektedir.

#### **1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçları**

Bugün birçok hastalığın stresle olan ilişkisinde açıklık giderek artmaktadır. Stresle ilgili bu hastalıklar şunlardır: Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları (çarpıntı, kalp vuruş sayısında düzensizlik, kalp vuruş sayısında artış, göğüs ağrısı, hipertansiyon), solunum sistemi hastalıkları (aşırı soluk alıp verme, bronşial astım), sindirim sistemi hastalıkları (aşırı yeme, iştah kesilmesi, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi mide hastalıkları, kabızlık), üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezleri hastalıkları (tiroid salgısının artması, şeker hastalığı), deri hastalıkları (kurdeşen, egzama, sedef hastalığı, saç ve kıl dökülmesi), hareket sistemi hastalıkları ve migren (kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar) ve migrendir. Öte yandan, kronik strese maruz kalma vücudun bağışıklık sistemini zayıflatarak kansere neden olmaktadır (Sabucuoğlu ve Tüz, 2003, s. 242).

#### **1.3.1.2. Psikolojik Sonuçları**

Stresin ortaya çıkardığı fizyolojik etkilere karşı organizma, bazı duygusal tepkiler göstererek, strese başa çıkmaya çalışır. Herhangi bir uyarıcı, kişinin yaşam alanına bir müdahale gibi yorumlanırsa, bu kez yaşanan duygu, genellikle öfke ve kızgınlık olacaktır. Uyarıcıların ya da denge durumundaki değişimin bir kayıp gibi yorumlandığı durumlarda yaşanan duygu, özellikle karamsarlık veya depresyondur. Bu duyguların kendileri de, duygusal dengenin bozulmasına yol açtıkları için, başlı başına stres kaynağıdır. Stres sonucunda bireylerde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar; endişe, depresyon, uykusuzluk ve psikolojik yorgunluktur (Tutar, 2007, s. 251).

### 1.3.1.3. Davranışsal Sonuçları

Alkol alma eğilimi stresin en çok görülen davranışsal sonucudur. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvuru ve geçici bir rahatlık yaratan alkol, zamanla alışkanlık haline gelerek dozajı arttırılmaktadır. Aynı durum sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek için de söz konusudur. Stresin bir diğer etkisi de kişilerin dikkat ve uyanıklığını etkileyerek kazaya neden olması veya saldırganlık duygusu yaratmasıdır (Işıkkhan, 2004, s. 54- 55).

### 1.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden kişinin örgüte yansıyan sonuçları, işe yabancılaşma, işe devamsızlık, performans düşüklüğü, işgören devri ve iş tatmini şeklindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 244).

#### 1.3.2.1. İşe Yabancılaşma

Çalışanların sorunlarını tanımlamada fazlaca kullanılan kavramlardan birisi de yabancılaşma olmuştur. Ancak yabancılaşma kavramının içeriği konusunda da ortak bir görüşe ulaşmak zordur. Bu kavram çeşitli anlamlarda kullanılabilir. Örneğin, Seman yabancılaşma kavramının en az beş ayrı anlam içerdiğini belirterek, bunlara güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon adlarını vermiştir. Yabancılaşma kavramının iş doyumsuzluğunu, toplumsal uyumsuzluğu ve moral eksikliğini karşılaması yanında çalışan kişinin kuruma yönelik olan duygusal bir tepkisini de ifade etmektedir (Işıkkhan, 2004, s.68). Yabancılaşma işgörenin örgütün amaçlarına, sorunlarına, ilke ve kurallarına, iş arkadaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmasıdır (<http://www.mevzuatdergisi.com>).

İşletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlardan kaynaklanan strestir. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa işgörenler işyerlerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bireylere dönüşmekte ve gizli tatminsizlik içine girmektedirler. Sonuç olarak da bu durumdaki işgörenler örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermekten uzak kalmaktadırlar (Örnek ve Aydın, 2006, s. 207).

#### 1.3.2.2. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlığı, bazı işgörenlerin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken işgörenlerin çeşitli nedenler yüzünden işbaşı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur (Örnek ve Aydın, 2006, s. 207).

İşe devamsızlık, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi, kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların % 40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için, devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarının araştırılarak bunların düzeltilmesi gereklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 246).

Bunun yanında, işe devamsızlığı tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Önemli olan devamsızlık oranının yüksek olmamasıdır. Devamsızlık halinde herhangi bir ücret ödenmemesinin, kurum için herhangi bir kayba yol açmayacağını söylemek yanlış olur. Çünkü devamsızlık halinde, işlerin akışında meydana gelecek aksaklıklar, kurumun işlerin yürütümünde verimliliğini azaltmakta, işine gelmeyen kişiler yerine diğer çalışanların fazla mesai yapmaları işin maliyetini artırmaktadır (Işıkhan, 2004, s. 67).

### 1.3.2.3. İş Tatmini

İş tatmini bir işgörenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s. 2). Çalışanlar beklentileri ile paralel olan ihtiyaçları karşılandığında, iş doyumuna ulaşabilirler (Arıkan, Köksal ve Gökçe, 2007, s. 1).

İşinizde ne denli mutlu ve doyumlu iseniz, stres o kadar az olur. İş doyumunu etkileyen birçok etmen vardır. İşinizi yapma biçiminiz, üzerinizdeki kontrol dereceniz, işinizde iftihar edeceğiniz etkinlik alanınız, hizmetlerinize karşı gördüğünüz vefa dereceniz, çalışma ortamınız, emrinde çalıştığınız kişi, güvenlik, para ve terfi ümitleriniz başlıca etmenlerdir. Bunlardan bazıları, kontrolümüz dışındadır. Ancak, davranıştaki bir değişiklik şaşırtıcı yararlar sağlayabilir. Kendi kendini motive etmek, bireyin kendi değer ve yeteneklerini tanıyıp, bunlarla iftihar etmesine yarar. Kısa ve uzun vadeli amaçlarımızı belirleyerek doyum düzeyimizi yükseltebiliriz. Sıkıcı bir işte kalmak yerine, işten zevk ve iftihar duymak önemlidir. Etkili çalışabilmek için kısa molalar vermek gerekir (Altıntaş, 2003, s. 121- 122).

### 1.3.2.4. İş Kazaları

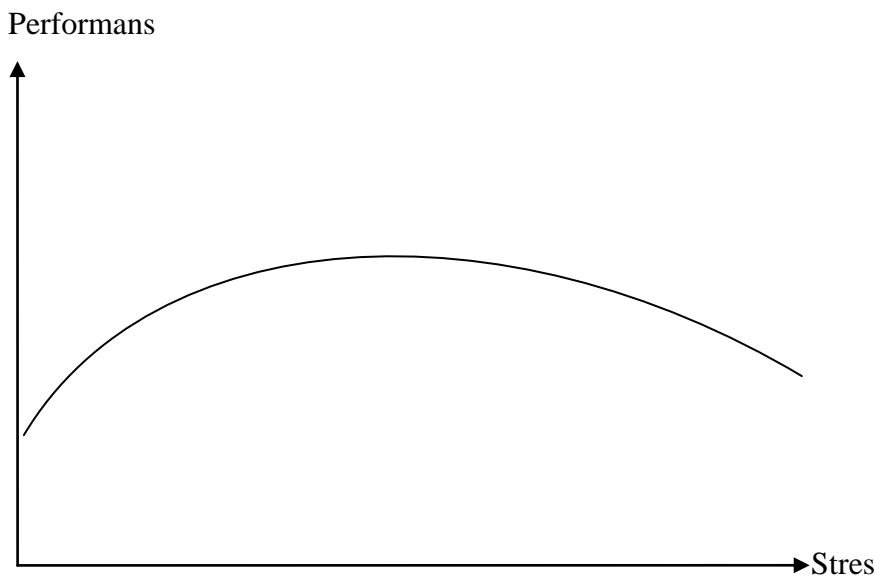
İş kazası, bir takım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olaydır. İş yerindeki bu kontrol edilemeyen olayların iş kazası sayılabilmesi için hasara neden olması gerekmektedir. Sadece kazaya uğrayanların değil diğer işgörenlerin de güvenliğini tehdit eden iş kazaları işletmelere büyük zarar vermektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 209).

Yapılan araştırmalar iş kazalarının üç temel nedenden kaynaklandığını göstermektedir. Bunlardan ilki işyerindeki “teknik ve mekanik aksaklıklardan” doğmaktadır. İkinci neden ise “kişisel ve psikolojik” nedenlerden doğmaktadır. Son neden ise havalandırma, aydınlatma, gürültü, sıcaklık, ıslak ve kaygan zeminlerde çalışma buna örnek verilebilir (Can, 2005, 371).

Stres veya gerilim yüzünden, işgörenlerin kaza yapma ihtimallerini arttıran etkenler şunlardır: Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, çabuk yorulma ve tecrübesizlik, örgütteki beşeri ilişkilerin iyi olmaması, rol belirsizliği ve rol çatışması, adaletsizlik ve haksız uygulama gibi durumlardır. Bu nedenler, işgörenlerde dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirerek, işgörenlerin işine karşı yeterince ilgi göstermemesi ve hata yapması sonucunu doğurmaktadır (Örnek ve Aydın, 2006, s. 210).

#### 1.3.2.5. Performans Düşüklüğü

Stres performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda ilk kez 1908’de Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y. D Yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde görölmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 244-245):



Y- D Yasası

**Şekil 1.4 Stres ve Performans Arasındaki İlişki**

(Kaynak: Işıkhan, 2004, s. 63)

Stres ve performans arasındaki ilişkinin olumsuz yönleri olduğu gibi, olumlu yönleri de bulunmaktadır. Stresin belirli bir noktaya kadar performansı arttırdığı, belirli bir noktadan sonra ise performans düşürdüğü savunulmaktadır. Stresin düşük düzeyde olması çalışanların cansız, müşteri veya müracaatçılara soğuk ve ilgisiz davranmalarına neden olmaktadır. Stresin normal bir düzeyde görülmesi halinde bireyi uyaran, motive eden bir unsur özelliğinde olduğu söylenebilir. Aşırı stres durumunda ise bireyde hem psikolojik, hem de fizyoloji hastalık ve rahatsızlıklar ortaya çıkacağından bu durumda performans düşüklüğü görülmektedir. Kurum açısından olaya baktığımızda kurumların en önemli beklentileri kar ve verimliliklerdir. Bu noktada çalışanların göstereceği performans önemlidir (Işıkhan, 2004, s. 64).

### 1.3.2.6. İşgören Devri

İşgören devir oranı yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak kişilerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. İşgören devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir.

Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler stres faktörü oluşturabilir. İşgören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 245).

İşgören devri, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını artırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi personel bölümleri için ek işler yaratır ve bunlar birer maliyet niteliğindedir. Ayrıca deneyimsizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olabilmektedir (Işıkhan, 2004, s. 65).

## 1.4. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Modern hayatın bir sonucu olarak sanayi devriminden sonra tüm dünyada etkileri daha fazla hissedilmeye başlanan, insanları ruhen ve bedenen etkileyen stres günümüzün en önemli hastalıklarından biri haline gelmiştir. Bu yüzden de insanlar stres etmenlerinden kurtulabilmek ve strese yol açan unsurları kontrol altına alabilmek için yoğun çabalar harcamakta ve yüksek derecede maliyetlere katlanmaktadır (Şimşek, 2002, s. 321).

Stresle mücadele işletme yönetimi açısından örgütsel ve bireysel başa çıkma yöntemleri olarak iki grup altında toplamak mümkündür. İş hayatında kişinin karşı karşıya kaldığı stres faktörlerini kendisinin yok etmesi mümkün değildir. İşte bu durumda bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurması, stresin olumsuz etkilerini kontrol altına almasına yol açacaktır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008, s. 248).

#### **1.4.1. Bireysel Yöntemler**

Bireysel olarak kullanılan bazı yöntemler, stresle başa çıkmada çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu yöntemlerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir (Pehlivan, 2002, s. 149).

Bu yöntemlerden bazıları şunlardır (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001, s.28- 29):

**Bedene Yönelik Yöntemler:** Nefes egzersizleri, aerobik, jimnastik, çeşitli gevşeme yöntemleri (derinlemesine kas gevşetme, yoga, meditasyon vb.), doğru beslenme (strese yol açan beslenme alışkanlıklarından vazgeçme).

**Duygu ve Düşüncelere Yönelik Yöntemler:** Hayata bir bilim adamı gibi yaklaşmayı alışkanlık haline getirme (tek bir olaydan hareketle genellemeler yapmadan her görüş için sürekli kanıt arama- kanıtı olmayan görüşlerden vazgeçme) stres oluşturucu faktörleri bir “tehdit” gibi yorumlamak yerine, “yeteneklerini sınaama imkanı” gibi yorumlama, irrasyonel inançlarını, varsayımlarını sınıamayı öğrenme, duygularını başkalarıyla paylaşabilme, duygularını açıkça ancak uygun biçimlerde ifade edebilmeyi öğrenme.

**Duruma Yönelik Yöntemler:** Zamanı iyi kullanma, sosyal destekten yararlanma, iletişim becerilerini geliştirme, atılgan davranış alışkanlıkları edinme, problem çözme becerilerini geliştirme.

Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisine karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Aşağıda bu strateji ve tekniklerden bazıları yer almaktadır (Pehlivan, 2002, s. 149).

##### **1.4.1.1. Fiziksel Egzersizler**

Günümüzde her yaşta insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, aerobik, hafif top oyunları, tenis gibi egzersizler stresle baş etmede çok önemli bir yer tutmaktadır (Pehlivan, 2002, s. 151).

Dr. Malcolm Carruthers'in "The Western Way of Death" adlı kitabında yazdığı gibi "vücudumuzda yüksek düzeyde duygusal- sinirsel hareket olurken, aynı zamanda bedensel hareket çok az ise, vücudun kimyasal yapısı bozulur. Bu da kalp hastalıklarının önde gelen sebeplerden birisidir". Bu duruma düşmemek için stres altında olan insanların sık sık beden hareketi yapması gerekir (Norfolk, 1989, s. 39).

Egzersiz zihinsel yararları fiziksel yararları kadar fazladır, çünkü egzersiz huzurlu ve rahat olmamıza yardımcı olur. Soğukkanlı olmamızı sağlar. Pek çok kişi egzersiz yaparken ilişkileri veya ruhsal durumlar gibi, hayati konuları düşünecek kadar gevşer. Aynı zamanda kişilerin sorunlara ve çözümlere odaklanmasına yardımcı olur (Losyk, 2006, s. 57).

#### **1.4.1.2. Biyolojik Geri Bildirim**

Bu yöntem, stresin etkilerini ölçme ve stresle başa çıkmada yol gösteren oldukça tanınmış bir yöntemdir. Biyolojik geri bildirimde, kalp atışları ve kas gerilimlerinin elektronik bir araçla ölçülmesi vardır. Bu ölçümler ışık veya ses sinyalleri halinde bedendeki birtakım süreçler ile ilgili bilgi vermektedir. Bu geribildirim sistemini kullanarak vücudumuzun iç durumu ile ilgili denetimleri daha sağlıklı yapabilmemiz mümkün olabilmektedir. Biyolojik geri bildirim yöntemi ile bireyler yalnız kalp atışlarını değil fakat kas gerilimi, vücut sıcaklığı, beyin dalgaları, mide asidi ve kan basıncını da denetleyebilmektedirler. Böylece biyolojik geri bildirim hem stresi denetim altında tutmayı hem de bireyleri stresle ilgili olarak ortaya çıkabilecek rahatsızlıklardan korumayı sağlamakta etkili olmaktadır (Işıkhani, 2004, s. 222).

#### **1.4.1.3. Zaman Yönetimi**

Zaman yönetiminin amacı, zamanı gereksinim ve istekleri karşılayabilecek biçimde kontrol altında tutabilmektir. Zaman yönetiminde, amaç saptamak, amaca ulaşmak için planlama yapmak, planı uygulamaya hemen başlamak, bitiş zamanını saptamak ve son olarak amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek gerekir. Zaman baskısının yarattığı stresle başa çıkmada zamanı iyi yönetmek en uygun yoldur. Zamanı iyi kullanmama sonucu yaşanan streste en önemli nedenlerden biri de işleri son dakikaya ya da sürüncemeye bırakmaktır (Pehlivan, 2002, s. 162).

#### **1.4.1.4. Beslenme**

Sağlığın beslenmeden geçtiğini bilerek, temel beslenmeyi sağlayan yiyeceklerin dengeli bir bileşimini oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 248). Aşağıda stresle başa çıkmada dikkat edilmesi gereken temel beslenme ilkeleri belirtilmiştir (Pehlivan, 2002, s. 159):

- Günde iki veya üç fincandan fazla kahve içilmemelidir.
- Günlük beslenmede kalori, vitamin ve mineral dengesi sağlanmalıdır.
- Beslenmede doğal ve işlem görmemiş besinleri yeğleyerek, zararlı kimyasal maddeler içeren besinler en aza indirgenmelidir.
- Stresli durumlarda bir başa çıkma mekanizması olarak yemekten kaçınılmalıdır.
- Özellikle rafine şeker oranı yüksek besinlerden uzak durulmalıdır.
- Eğer sigara içiliyorsa ve düzenli olarak başkalarının dumanına maruz kalınıyorsa, takviye olarak C Vitamini alınmalıdır.
- Egzersiz yapmadıkça diyet başarıya ulaşmaz, bunun içi düzenli olarak egzersiz yapılmalıdır.
- Gelip geçici diyet çabalarında kaçınılmalı ve kararlı olunmalıdır.
- Tuz, doymamış yağ ve kolesterol içeren besinler en aza indirilmelidir.

#### **1.4.1.5. Sosyal Destek**

Stresi önlemede kullanılan diğer yöntemlerden birisi de sosyal destektir. Basit bir ifadeyle sosyal destek, diğer insanlarla yakın bağların olmasını ifade etmektedir. Çalışmalar sosyal desteğin iki yönlü fayda sağladığını göstermektedir. Birincisi sosyal desteği olan bireylerin psikolojilerinin ve fizyolojilerinin daha iyi olduğu görülmektedir. İkincisi ise, stres yaratan olaylarla karşılaştıklarında, iyi bir sosyal destek ağına sahip bireyler stresle başa çıkmada başarılıdırlar (Örnek ve Aydın, 2006, s. 217).

Kişilerin sosyal yaratıklar olarak başta aile olmak üzere diğer biçimlerde gruplaşmaları ve aralarında güçlü dostluk ilişkileri oluşturmaları, çeşitli stres durumlarına karşı dayanmada ek bir güç kazandırmaktadır. Sosyal destek sağlamanın bir diğer biçimi çeşitli sosyal yardım faaliyetlerine katılmakla olmaktadır. Böylelikle başkalarına yardım etme hazzı duyarak yaşama daha fazla bağlanmak mümkün olabilmektedir (Can, 2005, s. 373).

#### **1.4.2. Örgütsel Yöntemler**

Yönetim tarafından düzenlenen organizasyon düzeyindeki stresle mücadele stratejileri, organizasyon düzeyindeki stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı veya stresin etkisini azaltmayı hedefler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 248). Diğer bir deyişle, stres kaynaklarından her biri iş stresini azaltmak veya yok etmek amacıyla ele alınmalıdır (Işıkhan, 2004, s. 230).



Stres her örgütte mevcuttur ve kaçınılmazdır. Ancak, stresin her türü zararlı olmamaktadır. İşte, stres yönetimi, stresin olumlu etkilerini desteklerken, olumsuz stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da zararlarını azaltmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken üç amaç hedeflenmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 215):

- Stres kaynaklarını ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak
- Stresin etkilerini yok etmek
- Bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak, dirençlerini arttırmak

Görüldüğü gibi, stresle mücadele etmek için önce onun kaynağını saptamak gerekmektedir. Daha sonra strese karşı alınacak örgütsel önlemlerle stresin etkileri azaltılabilir.

Çalışmamızda örgütsel stresi önleme yöntemleri örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, çalışan sağlık profilini çıkarmak, İşi yeniden yapılandırmak, destekleyici bir örgüt iklimi yaratmak, meslek danışmanlığı, stres danışmanlığı, stres yönetimi eğitimi, kariyer planlamasına ve geliştirilmesine önem vermek, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ücret yönetimi başlıkları altında incelenecektir.

#### **1.4.2.1. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması**

Rol çatışması ve belirsizliği, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler. Her görev, işgörene açıkça yetki ve sorumluluklarıyla ilgili bilgiyi içermelidir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008, s. 249). Özel bir rol belirleme stratejisi olarak her rol göndericinin beklentilerinin bir listesinin kişni elinde bulundurulması sağlanabilir. Bu listede odak kişinin beklentileri ile bütünleştirildikten sonra çatışmaların ortadan kaldırılmasında kullanılabilir (Pehlivan, 2002, s. 165).

#### **1.4.2.2. Çalışanların Sağlık Profilini Çıkarmak**

İşletmelerde, gerilimin yol açtığı bazı hastalıkların meydana gelmesi önceden önlemeye çalışmak ve çeşitli stres belirtilerini doğru bir şekilde teşhis etmek için çalışanların sağlık profilinin çıkarılması gerekmektedir. Sağlık profili, birinci aşamada işgörenin kişisel alışkanlıklarını, ailesinin tıbbi geçmişini, kan basıncı ve kolesterol seviyesi gibi çeşitli bilgileri sorgulayan bir ankete dayanılarak yapılmaya başlanabilir. İkinci aşamada ise, çalışanı iyi bir fiziki muayeneye tabi tutularak elde edilen bilgi ve bulgular bu profile kaydedilir. Her bir çalışanın genel sağlık durumunun, kurum doktorları tarafından titizlik ve özenle izlenmesi, personelin moralini yükseltme yanında ileride doğabilecek bir hastalığa karşı da önceden tedbir alma olanağı da sağlamaktadır (Işıkhan, 2004, s.236).

### 1.4.2.3. İŖi Yeniden Yapılandırma

Fiziksel koŖulların dzenlenmesi amacıyla çeŖitli mühendislik yöntemleri kullanılabilir. İŖin geniŖletilmesi, zenginleŖtirilmesi, sosyalleŖtirilmesi, iŖ deęiŖimi (rotasyon), deęiŖim yönetimi ve kararlara katılma gibi çeŖitli örgütsel psikoloji yöntemleri uygulanabilir. Rol belirsizliği, rol çatıŖması ve kötü iliŖkiler gibi gerilim kaynaklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çeŖitli önlemler uygulanabilir. Bu amaçla örgütte herkes tarafından anlaŖılan ve kabul edilen açık bir iŖi bölümü sistemi getirilmelidir. Çok adil ve objektif bir performans değerlemesi yapılmalı ve eŖitlik ilkesine uyulmalıdır. Bilgi akım sistemleri geliŖtirilerek rol belirsizliği azaltılmalı, gerekirse yeniden örgütlenmeye veya yapılanmaya gidilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003, s. 250- 251).

### 1.4.2.4. Destekleyici Bir rgt İklimi Yaratmak

Kuramsal olarak örgüt kaynaklı stresli durumlarla baŖa çıkmada yerinden yönetime daha çok ağırlık veren bir yapıya, katılmalı yönetim uygulamalarına ve aŖaęıdan yukarıya doğru iletiŖim dzenlemelerine gerek vardır. alıŖanların daha destekleyici bir örgüt ikliminde görev yapmalarını, iŖleri üzerinde daha çok denetime sahip olmalarını ve dolayısıyla iŖten ve rgttten kaynaklanan stresi de azaltmaları ya da önlemleri sağlanmalıdır (Güler, BaŖpınar, Gürbüz, 2001, s. 30).

Bu mücadele stratejisi, merkeziyetçiliğin daha fazla olduğu organik bir kurum yapısına sahip olmak ve bununla birlikte karara katılmayı ve yukarı doğru haberleŖme akımını sağlama yönünde olmalıdır. Bu yapı ve süreçle ilgili yapılacak deęiŖiklikler açısından daha destekleyici bir atmosfer yaratacak ve iŖle ilgili stresi azaltacaktır (IŖıkhan, 2004, s. 232).

### 1.4.2.5. Meslek DanıŖmanlıęı

Kendilerini gerçekte uygun olmadıkları ya da hiçbir gelecek görmedikleri iŖlerde bulan iŖgrenlere yardımcı olan bir birimdir. Meslek danıŖmanlıęı bu tür kiŖilerin ilgi ve yeteneklerini değerlendirerek, onları uygun yeni fırsatlara yöneltir. Bazı durumlarda örgütün diğer bölümlerine geiŖ yapılması konusunda gerekli eğitim programlarını dzenler (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003, s. 250).

### 1.4.2.6. Stres DanıŖmanlıęı

Stres yönetiminde ele alınan stres danıŖmanlıęı, bir alıŖanla duygusal bir sorunu gidermek veya azaltmak amacıyla karŖılıklı grŖme yapılmasıdır. Stres danıŖmanlıęı, duygusal sorunlarla ilgilenen, alıŖanların duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzerine alıŖan bir iletiŖim eylemidir. alıŖanların duygusal sorunlarının neden olduğu tepkiler onların

performansları ile doğrudan ilgilidir. Bu yüzden örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi korumalarını ve duygularını işbirliği içinde, verimli bir ortamda ve ekonomik, sosyal ve psikolojik doyum içinde çalışabilecekleri yollara yöneltmek isterler ve bu isteklerinin gerçekleşmesi için de danışmanlığa başvururlar. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s. 67-68).

#### **1.4.2.7. Stres Yönetimi Eğitimi**

İşgörenlere stresle başa çıkma yolları “stres yönetimi eğitimi” programı ile verilebilmektedir. Bu eğitimde, çalışanlardan bir gruba onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilmektedir. Bu programdan öncelikle işgörenlere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim sağlanmaktadır. Ayrıca işgörenlere stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilmektedir. Bunlar daha çok rahatlama egzersizleri, biyolojik geri beslenme ve bilişsel yorumlamadır. Stresi azaltmaya yönelik bu tür eğitimleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Örnek ve Aydın, 2006, s. 225):

- Meditasyon
- Kas gevşetici egzersiz eğitimi
- Psikolojik süreçleri kontrol amaçlı biyolojik geri beslenme eğitimi
- Zaman yönetiminde yeteneklilik eğitimi
- Daha pozitif düşünme ve stres kaynaklarının gerçekçiliği hakkında eğitim

#### **1.4.2.8. Kariyer Planlamasına ve Geliştirilmesine Önem Vermek**

Doğal olarak çalışanlar, nasıl bir mesleki gelişim çizgisinde ilerlediklerini bilmek ve daha sonraki aşamaya hazırlanmak isterler. Yönetim tarafından bu yönde alınacak önlemlerin stresle başa çıkmada etkili olduğu ve çalışanları güdelediği bilinmektedir (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001, s. 31).

Geleneksel olarak, kurumlar kariyer planlamasına ve kendi işgörenlerin gelişmesine gelip geçici bir ilgi göstermektedir. Kişiler kariyer hareketleri ve stratejiler konusunda karar vermede tek başına bırakılmakta ve yöneticilerinden sadece tavsiye almaktadır. Böyle bir durum strese neden olmaktadır. Zira bir sonraki kariyer hareketinin ne olacağını ve bu konuda yöneticilerin ne yapacağını bilememesi strese yol açmaktadır. Bu tür bir stresi hafifletme stratejisi bir kariyer planı ve kariyer geliştirme sürecini gerekli kılar. Bunun içeriği tüm kurum personeline işe giriş- emekliye ayrılma sürecini gösteren bir plandan sadece ilgili yılı içeren bir plana kadar değişiklik gösterebilir (Işıkhana, 2004, s.235). Mesleki planlama tekniklerinin

kullanılması örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu tekniklerin bazıları şunlardır (Pehlivan, 2002, s. 166):

- İşgörenlere kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması. Örneğin el kitapları, uygulamalı çalışmalar veya birebir oturumlarda mesleki danışmanlık yapılması.
- İletişim fırsatları yaratmak için açık işlerin listesini, iş tanımlarını göndermek ve işgörenlerin kendilerine daha uygun başka işlere geçmelerine izin vermek.
- Kapsamlı görüşmeler ve mesleki danışmanlık yapılması. Danışma oturumları, yöneticiler, danışmanlar, personel ve eğitim uzmanları, örgüt dışından kişiler tarafından yapılabilir.
- Değişme için belirlenmiş eylem planları ve saptanmış amaçlarla ilgili olarak bireylere yardımcı olmak için uygulamalı çalışmalar ve eğitim etkinlikleri düzenlemesi.
- Bireyleri yeni meslek ve etkinliklere hazırlamak için gerekli bilgi ve becerilerini artıracak eğitimler ve deneysel programlar düzenlenmesi.
- İş doyumunu artırmak ve kişisel gelişmeyi sağlamak için örgüt geliştirme ve iş düzenleme çalışmalarının yapılması.
- İşgörenlerin iş ve meslek değişiklikleri yapmalarına fırsat veren bireysel programların artırılması.

#### **1.4.2.9. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi**

Gürültü, aydınlatma, renk düzeni ve hava koşulları konularındaki standartları kapsama alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 248).

Gürültüyü azaltma yönünde uygulanabilecek mühendislik yöntemlerinin dışında çalışanlara ilişkin önlemler de mevcuttur. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nün 78. maddesine göre gürültülü işlerde çalışacak işçilerin, işe alınırken genel sağlık muayenelerinin yapılması, özellikle kulak ve sinir sistemi hastalığı olanların ve hipertansiyonu bulunanların bu işlere alınmamaları öngörülmüştür. Çalışan, işçilere periyodik olarak genel sağlık muayenesi yapılması, özellikle problemliler tedavi edilecek veya işten ayrılacaktır. Bunların dışında çalışma ortamında kulak koruyucuları ve kulak tamponlarının kullanılması, duvar ve ekranların örülmesi, gürültü kaynakları arasında kauçuk levhalar ya da keçe konularak titreşimin sınırlandırılması gibi önlemlerin olumsuz etkileri azaltacağı öne sürülmektedir. Nöbetleşe çalışma sistemi de gürültü düzeyinin yükselmesine bağlı olarak kullanılabilir bir başka yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 248- 249).

Aydınlatma ve renk düzeni açısından doğal güneş ışığı en sağlıklıdır. Günde en az bir saatin açık havada güneş altında geçirilmesi yararlıdır. İş yerlerindeki aydınlatmada güneş ışığından yararlanmak gerekir. Duvar ve tavanlar açık renklere boyanmalı, pencerelerin yüzeyi oda tabanının en az dörtte bir kadar olmalı, camlar temiz olmalıdır. Çalışanların sık sık sağlık kontrolü yapılmalıdır. Yapay olarak aydınlatılmak zorunda olan iş yerlerinde gün ışığına benzeyen lambalar kullanılmalıdır (Işıkhana, 2004, s. 237). İyi bir aydınlatma ile hem moral üzerindeki kötü etkileri yok edilebilmekte, hem de göz sinirleri üzerindeki fiziksel rahatsızlıklar engellenmiş olmaktadır (Örnek ve Aydın, 2006, s. 227).

Bunların dışında hava koşulları çok sıcak ve soğuk, çok kuru ve çok nemli olmamalı, fazla hava akımı bulunmamalı ve atmosfer açık olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 249).

#### **1.4.2.10. Ücret Yönetimi**

İşgörenlerin karşılaştıkları stres faktörlerinin birisinin de ücret konusundan kaynaklanmasından ötürü işletmeler bu konuda da tedbirler almak zorundadır. Öyle ki, işgörenler çalıştıkları işletmeyi ücret ve yaşam koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 228).

İşgörenlerin ücret konularından dolayı stres yaşamamaları için eksiksiz bir ücretleme politikası, her işgörenin verimliliği ve gereksinimlerini hesaba katarak hazırlanabilir. Bu konuda iki kuram geliştirilmiştir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 228):

- Beklentiler kuramı (işgörenin verimlilik ve çabasına dayanır)
- Hakkaniyet kuramı (eşit işe eşit ücretin ödenmesine dayanır)

Bu iki konuya dikkat edildiği takdirde, işgörenler, ücretlendirme politikasına güven duyacağından, stres altına girmemiş olacaklardır (Örnek ve Aydın, 2006, s. 228).

#### **1.4.2.11. Stresle Başa Çıkma Yöneticisi Düşen Görevler**

Yönetici, işgörenlerin çalışırken nasıl davrandıklarını anlamalı, onların ileride ki davranışlarının ne yönde olabileceğini tahmin etmeli, davranışları yönlendirme, değiştirme ve kontrol etme konusunda kendini geliştirmelidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s. 62).

Etkili yöneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istemez, sağlıklı, doyumlu işgörenlerin örgütün uzun dönemli yararları için yaşamsal olduğunu bilirler. Yine başarılı yöneticiler, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğunun farkındadırlar. İşgörenlerin aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı öneriler aşağıda yer almaktadır (Pehlivan, 2002, 167-168-169) :

- Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak doyumunu yükseltmek ve hareketliliği azaltmak.
- Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.
- Sürekli olarak ne aşırı iş yükü ne de iş yükü azlığı olması konusunda duyarlı olma ve uygun yöntemler kullanarak çalışmalarını yönetmek.
- Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak.
- Çalışanları sürekli destekleyerek, teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek.
- Mümkün olduğu ölçüde, her işgörene kısa dönemli verimlilik kadar, uzun dönemli sağlıklı doyum, kendini ifade olanağı sağlayarak, işyerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için en üst düzeyde esneklik göstermek.
- Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.
- Gereksiz strese katkıda bulunabilecek iş koşullarına ve örgüt içindeki stres düzeyine karşı dikkatli olmak.
- Stres içindeki işgörenler için stres yönetimi hizmetlerini desteklemek.
- Bütün çalışanlar için, stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele etme fırsatları sağlamak.

## **1.5. Stresle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar**

### **1.5.1. Stresle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Yurt dışında turizm sektöründe stres üzerine rastlanılan bazı araştırmaların sonuçları ise şöyledir:

Johanson, Youn ve Woods (2011, s. 32) tarafından yapılan araştırmada hizmet sektörü yöneticilerinin stres düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla örneklem grubundaki otel müdürleri ile birebir görüşme yöntemiyle sorular sorularak streslerinin seviyesi ölçülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre; otel müdürlerinin yarısından fazlasının yaşadıkları stres nedeniyle, strese ilişkin hastalıklara daha eğilimli oldukları ortaya koyulmuştur. Elde edilen bulgular ve öneriler sektörün yararına sunulmuştur.

Hsin-Hui ve Chien-Wei (2010, s. 1337) tarafından yapılan araştırmada otel müdürlerinin streslerinin kaynaklarını tespit etmeyi, stresle baş etmede kullandıkları çeşitli yöntemleri belirlemeyi ve tükenmişlik oranını tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, ayrıca stres, stresle mücadele ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki uygulamalı olarak tespit edilmiştir. Otel müdürleri Taiwan'daki büyük otellerin arasından uygun örnekleme yöntemi ile

seçilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre otel müdürlerinin en önemli stres kaynağının kişilerin karakterleri (kişilik yapıları) ve iş yükü olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca durumu fark etmek ve hemen harekete geçmek, stresin azaltılmasında bir yöntem olarak başvurulabileceği tespit edilmiştir. Bu yüzden otel müdürlerinin işleri ile ilgili yaşadıkları sorunlarla mücadele etmede, hemen harekete geçme yöntemine başvurmaları durumunda, tükenmişlik hissinin daha az seviyede olduğunu fark edecekleri ortaya koyulmuştur.

Karatepe ve Uludağ (2008, s. 111) tarafından yapılan çalışmada iş performansında stresin ve tükenmişliğin etkileri araştırılmıştır. Çalışmada veriler Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren otellerin ön büro çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışmada rol belirsizliği iş performansını düşürürken, rol çatışmasının iş performansını artırdığı bulgularına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular düşük kişisel iş başarısının, iş performansını ciddi oranda olumsuz etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca iş performansında tükenmişliğin boyutlarının da etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma bulgularıyla, hem rol belirsizliğinin hem de rol çatışmasının duygusal tükenmeye ve depresyona neden olduğunu ortaya koyulmuştur.

Shani ve Pizam (2009, s. 446) tarafından yapılan çalışmada örneklem grubu Florida ve Orlando çevresinde faaliyet gösteren otellerde çalışanlar arasından belirlenmiştir. Orlando çevresinde faaliyet gösteren oda sayısı 315 ile 1334 arasında değişen 8 otel işletmesinin çalışanları üzerine anket uygulanmıştır. Çalışma iş yerinde, özellikle örgütler ve çalışanları etkileyen sorunların olası nedenlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular, otel çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik düzeyleri, iş ile ilgili yaşadıkları kaygının önemli bir göstergesi olduğu sonucuna varılmıştır.

Cleveland vd. (2007, s. 275) tarafından yapılan çalışmada ağırlama endüstrisindeki iş ve aile sorunlarına girişimcilerin, müdürlerin ve eşlerin bakış açıları ile değerlendirmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla otel müdürleri, onların eşleri ve sektördeki girişimcilerin görüşleri değerlendirilmiştir. Çalışma, özellikle işletmelerde otel müdürlerine ve eşlerine otelcilik işinin, iş dışındaki hayatlarını nasıl etkilediği konusuna ilişkin düşünceleri araştırılmıştır. Bu çalışma Amerika'nın kuzeydoğusundaki büyük bazı yerleşim birimlerinin merkezinde ve merkezden uzak bazı otellerin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre uzun ve belirsiz çalışma saatlerinin kişinin hem bireysel olarak hem de ailesel olarak stres yaşamasına neden olduğu ortaya koymuştur.

Guo ve Liu (2010, s. 466) tarafından yapılan çalışmada Çin'de faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenlerinin, iş stresörlerinin (stres yapıcı faktörler) sağlıkları üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmaya ilişkin veriler Çin'in güneydoğu bölgesinde yer alan 6 lüks otelin çalışanlarından elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre aşırı iş yükü ve kişilerarası çatışmanın çalışanların sağlık durumunun bozulmasında önemli bir etken olduğu

görülmüştür. Bu araştırmanın bulguları aynı alanda daha önce yapılmış araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Önceki çalışmalardan farklı bulgu olarak monotonluğun daha fazla stres yapıcı faktör olduğu ancak bu faktörün çalışanın sağlığına ciddi bir şekilde etkilemediği de ortaya koyulmuştur.

### 1.5.2. Stresle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yurt içinde stresle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Turizm sektöründe stres konusu ile ilgili rastlanılan bazı araştırmaların sonuçları şöyledir:

Saldamlı (2000, s. 288) tarafından yapılan araştırmada otel işletmelerinde çalışan çeşitli görevlerde personel üzerinde stres yaratan faktörleri belirlemek, etkilerini saptamak ve sorunlara ilişkin çeşitli öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara yönelik sonuçlar şöyledir: Araştırmaya katılan otel personelinin büyük bir çoğunluğunun en önemli stres faktörü olarak “yetersiz ücret ve maddi koşullar” in olduğu saptanmıştır. İkinci sırada ise, “iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşantıya yeterli zaman ayıramama” yer alırken; bunu, “personel ve performans değerlendirmelerde adaletsizliklerin olması” izlemiştir. Dördüncü ve beşinci sırada ise, “yeteneklerini kullanamadıkları mevkide görev yapmak (eksik terfi)”ve “iş yerindeki dedikoduların yer aldığı tespit edilmiştir.

Tarakçıoğlu (2004, s. 1) tarafından yapılan araştırmada, konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenleri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, Bursa yöresinde faaliyet gösteren konaklama işletmesi yöneticilerine anket uygulanmış ve anket sonuçları istatistiksel olarak test edilmiştir. Yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerde; “farklı kişilerin, kendilerinden farklı beklentiler içinde olması”, “çalışma saatlerinin uzunluğu”, “müşterilerin haksız talepleri”, “iş yerinde dedikodu yapılması”, “önemli kararlar verme zorunluluğu”, “üstlerle anlaşmazlık”, “yöneticilerin teşvik etmemesi”, “iş ortamındaki huzursuzluk”, “çalışma ortamının gürültülü olması”, “çalışmaların karşılığını alamamak” ve “moral bozukluğu” konularının önemli birer stres kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın (2004, s. 18) tarafından yapılan araştırmada stres kavramı ve Ege Bölgesinde yer olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin karşılaştıkları çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinden en fazla, yetersiz maaş ve ücret dengesizliğini önemli stres kaynağı olarak gördükleri anlaşılmıştır. İşgörenler açısından en önemli stres faktörleri arasında ikinci sırayı, aşırı iş yükü almıştır. Üçüncü sırayı, çalışma saatlerindeki belirsizlikler almıştır. Dördüncü sırada yer alan işlerin çok kısa sürede bitirilme baskısıdır. En son sırada ise cinsel tacize uğramak olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin demografik özellikleri ile stres faktörleri arasında



ilişkinin mevcut olup olmadığı araştırıldığında, tüm demografik özelliklerde stres faktörlerinden bazıları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Genel olarak ise, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yoğun olarak stres faktörleri ile karşılaştıkları görülmüştür.

Sökmen (2005, s. 1) tarafından yapılan çalışmada Adana ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst kademe otel yöneticilerinin stres kaynaklarının ve yoğunluğunun ortaya konulmasında cinsiyet faktörünün belirleyici olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, ilgili otel işletmelerinde çalışan yöneticilere stres düzeylerinin ve kaynaklarının belirlenmesine yönelik anket uygulanmış ve örneklem grubunun streslerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan, yeteneklerin kullanımı, iş arkadaşları ile geçimsizlik, üstlerle anlaşmazlık, müşterilerin haksız talepleri ve işyerinde dedikodu gibi stres kaynakları konusunda kadın ve erkek yöneticilerin farklı düşündükleri tespit edilmiştir.

Işık (2006, s. 120) tarafından yapılan çalışmada, İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarında stres yaratan etmenler, çalışanların stres durumunda gösterdikleri tavırlar ve çalışanların stresle baş etmede yöntemleri; farklı kurumsal yapıya sahip otel işletmeleri çalışanlarının stres kaynakları, stres durumundaki tavırları ve stresle baş edebilme yöntemleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, otel çalışanlarının strese maruz kalmasına neden olan etmenler, stres durumundaki tavır ve stresle baş etme yöntemlerine yönelik görüşlerinin demografik özellikleri itibari ile anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin yapılan farklılık analizleri sonucunda, stres yaratan faktörler ile çalışanların cinsiyetleri ve çalıştıkları departman bakımından; stres durumundaki tavır boyutunda çalışanların yaşları ve departman bakımından; son olarak da, stresle baş etme yöntemleri boyutunda cinsiyetleri ve departman bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bilici (2009, s. 2) tarafından yapılan çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde stres yaratan etmenler, çalışanların stres durumunda gösterdikleri tavırlar ve stresle baş edebilme yöntemleri ve bunlar arasında farklılık olup olmadığının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Konya'da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda Konaklama işletmelerinde görev yapan kişilere yönelik yapılan anket sonucunda konaklama işletmelerinde iş yükünün fazla olması ve çalışma saatlerinin uzun olması nedeniyle çalışanlarda stres ortaya çıkmaktadır. Strese neden olan ve doğrudan doğruya işle ilgili olarak ortaya çıkan etmenler daha çok iş-zaman ilişkisini vurgulamıştır. İş yükünün fazlalığı, bir işi belirlenen sürede bitirme zorunluluğu ile uzun ve yorucu çalışma saatleri bu faktörü belirleyen başlıca değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yiğit (2009, s. 63) tarafından yapılan araştırmada orta kademe otel yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Antalya” daki beş yıldıztı grup otel işletmelerinde çalışan orta kademe otel yöneticileri üzerinde anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel stres ile duygusal bağlılık arasında ve örgütsel stres ile normatif bağlılık arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, örgütsel stres azaldıkça, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın arttığı görülmüştür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

#### 2.1. Tükenmişlik Kavramı

##### 2.1.1. Tükenmişliğin Tanımı

Modern zamanların önemli konularından biri olarak bilinen tükenmişlik (burnout), ilk olarak 1970'lerde Amerika'da; müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Ancak, Greene' nin 1961 yılında yayınlamış olduğu, ruhsal çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini terk edip Afrika ormanlarına kaçışını anlatan "Bir Tükenmişlik Olayı" orijinal adıyla "A Burnout Case" isimli romanında da kendine yer bulan bu popüler kullanım, "Büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi" şeklinde tanımlanmıştır. Burada önemli olan nokta, tükenmişliğin araştırmacılar tarafından önemli bir çalışma konusu olmadan çok önce, hem uygulayıcılar hem de sosyal eleştirmenler tarafından, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıdır (Sürgevil, 2006, s. 3).

Cherniss'e göre, tükenmişlik işten kaynaklanan problemlere bir tepki olarak işe ilişkin tutum ve davranışlarda olumsuz değişiklikler göstermeyi, hizmet verilen kişiye karşı ilginin azalmasını, olumsuzluğu, diğer arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı kızgınlığı, başarısızlığı rasyonalize etme eğilimini, değişikliğe direnci, insanlara karşı katılığın artışı ve yaratıcılığın yitimini içeren bir olgudur (Tümkiye, 2000, s. 128).

Tükenmişlik konusuyla ilgili araştırma yapanlar bu kavramı tanımlayabilmek için çok sık örnek verme yolunu tercih etmiştir. Örneğin; çok fazla çalışan personelin ruh sağlığı, hak ettiği kadar para alan alkol danışmanları, hırçınlık veya kızgınlıklarını hastadan alan hemşireler, vatandaşa bağırarak memurlar ve hasta sayısından çok fazla yorulduğunu ifade eden doktorlar ile ilgili çok sayıda öykü vardır. Kavramın anlaşılmasına ve ilgi gösterilmesine, 1970'lerde başlanmıştır. Bu konu üzerindeki yayın ve çalışmaların bolluğu ve kavramın evrensel olarak kabul edilmesiyle bu kavrama olan ilginin daha da arttığını görüyoruz. Günümüzde bütün yönetim kitapları tükenmişlik konusunu ele almaktadır (Işıkhani, 2004, s.49). 1970'lerde stresin doğurduğu olumsuz sonuçlar arasında farklı bazı tepkiler göze çarpmış ve bunlar "tükenmişlik" kavramı altında toplanmıştır (Freudenberger, 1974, s.159).

Tükenmişlik kavramı ilk kez Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında tanımlanmıştır (Dolunay ve Piyal, 2003, s.36). Tükenmişlik (burnout) kavramı, Herbert Freudenberger tarafından "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak tanımlanmış ve stresin uzun süreli durumu olarak ele

alınmıştır. Freudenberger, tükenmişliği "başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlamış ve sebebi ne olursa olsun kişiyi etkisiz hale getirdiğini belirtmiştir (Basım ve Şeşen, 2006, s.16).

Maher; tükenmişliği, psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da diğer ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren, kompleks bir sendrom olarak tanımladı. Maher, bağlılığın tükenmişlik sendromu için can alıcı bir değişken olduğunu, enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görüldüğünü belirtmiştir (Çam, 1995, s. 24- 25).

Tükenmişlikle ilgili çalışmasında Jones, tükenmişliğin oluşumunda, bireylere yönelik psikolojik stresten çok, hizmet verenlerle hizmet alanlar arasındaki ilişkiden doğan stresin etkili olduğunu vurgulamış; tükenmişliğin bireysel ve fiziksel yorgunluğunun ötesinde, iş ve mesleğe ilişkin bilişsel süreçlerindeki değişimi kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Barutçu ve Serinkan, 2008, s. 545).

Pines, tükenmişliğin aşamalı şekilde gelişen hayal kırıklığı süreci sonucunda bireyde oluşan yorgunluk ve duygusal tükenmişlik durumu olarak tanımlamaktadır (Gençay, 2007, s. 766).

Tükenmişlik, iş stresinin bir belirtisi değildir, kontrol edilemeyen iş stresinin sonucudur (Altun, 2002, s. 270).

Stres bireyin işine, diğer insanlara karşı ilgisini, sevecenliğini ve mesleki rolünün gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmedeki etkililiğini azaltabilir. Literatürde bu tür olumsuzlukların yaşanması, yani enerjinin kaybı ya da aşırı talepler sonucu bazen fiziksel rahatsızlıklarla karakterize, ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumu "tükenmişlik (burnout)" olarak karşımıza çıkmaktadır (Girgin ve Baysal, 2006, s. 2).

Edelwich tükenmişliği, yardım edici mesleklerdeki insanların çalışma koşullarının bir sonucu olarak, idealizm, enerji ve deneyimlerindeki amaçlarının azalma süreci olarak tanımlamaktadır (Işıkhan, 2004, s. 50).

Aranson, tükenmişliği; duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlamaktadır (Arı ve Bal, 2008, s. 132).

Bailey, tükenmişliği idealizm, enerji ve amacın ilerleyen bir kaybı içeren bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Girgin ve Baysal, 2006, s. 2).

Cardinell, tükenmişliği daha geniş bir çerçeveden ele alarak "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi" olarak tanımlamıştır (Basım, Şeşen, 2006, s. 16).

Kurter ise tükenmişliği, kişinin beklentileri, tutumları, güduları ve duyguları içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan olumsuz psikolojik bir deneyimdir diye tanımlamıştır (<http://www.iddanismanlik.net>).

Jackson, tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005, s. 116).

Potter, tükenmişliği aynı zamanda bireylere ilerleme, hareket etme gücü veren motivasyon ruhunun zarar görmesi ya da yok olması olarak tanımlamıştır ([http://www.docpotter.com/art\\_bo-summary.html](http://www.docpotter.com/art_bo-summary.html)).

Tükenmişlikle ilgili günümüzde en yaygın kabul gören tanım, konuyla ilgili çalışan araştırmacılar arasında en önemli isim olarak anılan ve Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach' a aittir (Sürgevil ve Budak, 2005, s.96). Maslach'a göre tükenmişlik kavramı; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıya (personel accomplishment) ilişkin duyguları kategorize eden üç ayrı boyut altında ele alınmaktadır (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2007, s. 33).

Tükenmişlik, tüm kapasitesi ile insanlarla çalışan bireyler arasında meydana gelebilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azalması olarak tanımlanmaktadır. (Dericioğulları vd., 2007, s. 14). Duygusal Tükenme; çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir ifadeyle kişinin iş hayatında aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma; işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, insani olmayan tutum ve davranış, tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Kişisel Başarıda Düşme Hissi; kişisel başarı, kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder (Tatlıcı ve Kırımlıoğlu, 2008, s. 2).

Birçok araştırmacı tükenmişliğin; istekler, talepler, beklentiler, tutumlar ve algılamalar içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir yaşantı olduğu görüşünde birleşmektedirler (<http://egitimcihaber.net>). Tükenmişlik, kısaca kişinin kendisine bazı büyük hedefler belirlemesi daha sonra ise hedefe ulaşamadıklarında hayal kırıklığına uğrayarak, bedenen veya ruhen tükendiğini bazen her ikisini de hissetmesi olarak açıklanabilir.

### 2.1.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik içindeki bir insan, yaşamının anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için çok anlamlı olan uğraşları, artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Tükenmiş kişi, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklediklerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir (Dericioğulları vd., 2007, s. 14).

Hayatının büyük bölümünü işkolik olarak geçiren ve çeşitli sebeplerle yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler “tükenme” durumuyla karşı karşıya kalırlar. Böyle insanlar bazen yoğun olarak “hayat çekilmez” duygusunu yaşarlar. Bu duygu, Freudenberg tarafından “tükenme belirtisi” olarak tanımlanmıştır (Türker, 2007, s. 16). Tükenme belirtisi, genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 1998, s.77).

Smith ve diğerleri, tükenmişliğin belirtilerini erken teşhis etmenin ve onlarla savaşmanın büyük bir önem taşıdığını ifade etmişlerdir (<http://www.helpguide.org>).

Tükenmişliğin belirtileri çok çeşitlilik göstermektedir. Genel olarak bu belirtiler fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak üç kategoride gruplanabilir.

#### 2.1.2.1. Fiziksel Belirtiler

Yorgunluk ve bitkinlik hissi, sık baş ağrıları, uyku bozuklukları, solunum güçlüğü, uyuşukluk, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı, çok sık görülen soğuk algınlığı ve grip, sindirim sistemi hastalıkları, hızlı kalp atması, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, hafıza problemleri olarak sayılabilir (Tetik, 2011, s. 342).

#### 2.1.2.2. Davranışsal Belirtiler

Değişimlere karşı tepki gösterme, sık sık hata yapma, işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, işe karşı coşkun ve ilginin azalması, aşırı iş yüklenildiğinin hissedilmesi, işe geç gelme, neden belirterek ya da nedensiz işe gelmeme, iş yapmada isteksizlik, işi bırakma eğilimi, hizmetin kalitesinde bozulma, ilişkilerinde bozulma, kaza ve yaralanmalarda artış, alaycı ve negatif davranışlar gösterme, gerilim ve tartışmaların artması, iş dışındaki başka şeylerle vakit geçirme, başarı ve üretkenlikte azalma, kuruma ilginin azalmasıdır (Çam, 1992, s. 155-160).

### **2.1.2.3. Psikolojik Belirtileri**

Psikolojik belirtiler: duygusal bitkinlik, kronik bir sınırlılık hali, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, hayal kırıklığı, çökkün duygu durum, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, benlik saygısında düşme, değersizlik, eleştiriye aşırı duyarlılık, karar vermekte yetersizlik, apati, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizlik (Kaçmaz, 2005, s. 30).

### **2.1.3. Tükenmişliğin Dönemleri**

Birçok araştırmacı tükenmişliği farklı evrelere ayırmışlardır. Bu farklılığın nedeni bireylerin durum ve koşullara hoşgörü düzeylerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Edelwich ve Brodsky tükenmişliği birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Çoğu zaman tükenmişliğin gelişim süreci denildiğinde akla gelen bu aşamaları idealistlik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma) şeklinde ifade etmişlerdir (Sürgevil, 2006, s. 26).

#### **2.1.3.1. Şevk ve Coşku Dönemi**

Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasıdadır (Kaçmaz, 2005, s. 30).

#### **2.1.3.2. Durgunluk**

Çalışan, işi yavaşlatmayı düşünür ve mevcut enerji düzeyi düşmeye başlar. Motivasyon azalır. Artık ön yargıların, prensiplerin, kıdemliliğin, idealistik şevk düzeyindeki dinçlikle peşine düşülmez. Bu dönemde çalışan muhtemelen, görevle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaya başlar. Hizmet mesleklerinde tükenmişliği anlatanlar, durgunluğun “yolun sonuna gelme”, “son”, “ölüm” ve “tünelin sonunda bir ışık görememe” gibi olduğunu tipik olarak işaret etmişlerdir. Bu devam ettiğinde çalışan, hizmeti daha fazla sevmez. İşten alınan doyum şahsi ihtiyaçlar kadar büyük görünmemektedir. İş dışındaki ilgiler (arkadaşlık, spor, boş zaman aktiviteleri, kendi ailesi ve ev gibi), çok önemli hale gelebilir (Çam, 1995, s. 27).

### 2.1.3.3. Engellenme Dönemi

Bu dönemi geçiren birey işin değeri ve anlamıyla ilgili birtakım sorular sormaya başlar. İş devam ettirip ettirmemeyi sorgular. İşini, sınırlarını, amaçlarını gerçekleştirmede, işi yapmaya engel ve tehdit olarak görür. Duygusal, davranışsal, fiziksel problemler bu dönemde görülmeye başlar (Polat, Ercengiz ve Tetik, 2012, s. 157).

### 2.1.3.4. Apati (İlgisizleşme Dönemi)

Bu dönemdeki birey artık derin duygusal kopmalar, kısırlaşma, umutsuzluk, inançsızlık davranışları sergiler. İş iştir düşüncesi olduğu için işine çok az zaman harcamaya başlar. Bu dönemde yaşanan ilgisizlik en önemli safhasındadır. İşe geç gelme, duyarsızlık, rutin yapılacaklar dışında başka bir iş yapmama, sürekli işten yakınma durumları oluşmaya başlar (Polat, Ercengiz ve Tetik, 2012, s. 157-158).

## 2.2 Tükenmişlik Modelleri

Bireylerin stresle mücadele etme yöntemlerinde görülen farklılıklardan dolayı tükenmişliğin nedenlerini açıklamak üzere farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde bu modellerden; Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheriden, Meier ve Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli incelenecektir.

### 2.2.1. Cherniss Modeli

Cherniss “stres” faktörüne dayandırdığı ve oldukça karmaşık olan modelinde tükenmişliği “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, basa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak tanımlamıştır. Bu sürecin sonucunda; düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutum geliştirme ve iş hayatına ilişkin hedeflerin küçülmesi ve iş tatminsizliği gibi bazı istenmeyen durumlara rastlanmaktadır (Demir, 2010, s. 186).

### 2.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) ise, tükenmişliğin, “idealist coşku”, “durgunluk”, “engelleme” ve “apati” olarak adlandırdıkları, birbirini takip eden dört aşamadan geçtiğini ve bu süreç sonunda ortaya çıktığını söylemektedirler (Demir, 2010, s. 186). Edelwich ve Brodsky (1980)'a göre bu dönemler kısaca şu şekilde gelişirler (Polat, Ercengiz ve Tetik, 2012, s. 157-158).



**Şevk ve Coşku Dönemi:** Başlangıçta bireyde umut, enerji artışı ve mesleki hedefler vardır. Ancak iş ortamındaki uygulama problemleri, ön yargı, sık eleştiri, kendine ve yaşamın farklı yönlerine yeteri miktarda zaman ayıramaması, enerji sağlayamaması, uyum sağlama çabası ve bütün bunlarla baş edememe sonucu durgunlaşma başlar. Bu şartlar altındaki bu dönem çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar (Polat, Ercengiz ve Tetik, 2012, s. 157-158).

**Durgunluk Dönemi:** İlk zamanlardaki motivasyon azalır. Bireyin beklentileri gerçekleşmediği için hayal kırıklığı meydana gelir. İş dışı ilgileri daha önemli boyutlara ulaşır (Polat, Ercengiz ve Tetik, 2012, s. 157).

**Engelleme Dönemi:** Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu dönemde üç yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif (uyum sağlayıcı) savunma ve başa çıkma yöntemlerini harekete geçirme, maladaptif (uyum göstermeyen) savunmalar ve başa çıkma yöntemleri ile tükenmişliği iletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Kaçmaz, 2005, s. 30).

**Apati (İlgisizleşme) Dönemi:** Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olacaktır (Kaçmaz, 2005, s. 30).

### **2.2.3. Meier Tükenmişlik Modeli**

Bu modele göre tükenmişlik; işgörenin işinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum şeklinde ifade edilmektedir. Bu model de üç boyuttan oluşmaktadır (Altay, 2009, s. 5):

*Düşük ödül veya ceza beklentisinin yüksek olması:* İşgören yaptığı işle ilgili geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak düşük ödül veya ceza beklentisine kapılmakta bu durum da onu tükenmişliğe sürüklemektedir.

*Kontrol edilebilir yaşantı beklentisinin az olması:* Bu beklenti dolayısıyla işgören özellikle cezadan kaçınması gereken durumlarında çaresizlik yaşamaktadır. Ödül ve cezanın dış güçler aracılığıyla gerçekleşeceğine; dolayısıyla kişisel çaba ve davranışların öneminin kalmadığına inanmaktadır.

*Kişisel yeterlilik duygusunun az olması:* İşgörenin kontrol için gerekli davranışları sergilemede kişisel olarak kendisini yetersiz görmesi onun tükenmişliğine neden olmaktadır.

#### 2.2.4. Perlman ve Hartman Modeli

Perlman ve Hartman (1982)' in modeli ise, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel / algısal bir odağa sahiptir (Demir, 2010, s. 187). Bu modelde tükenmişlik, kronik duygusal strese dönüşen üç bileşenli bir yanıttır. Modelde tükenmişliği üç boyutu fizyolojik, duygusal ve bilişsel ve davranışsal stres belirtileri) üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır (Altay, 2009, s. 4-5). Bunlar, fiziksel bulgular üzerinde odaklaşan “fizyolojik boyut (fiziksel tükenme)”, tutum ve duygular üzerinde odaklaşan “duygusal/bilişsel boyut (duygusal tükenme)” ve semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan “davranışsal boyut (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi)” tur (Demir, 2010, s. 187).

#### 2.2.5. Suran Ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın (1985) geliştirdiği tükenmişlik modeli ise bireyin erken ve orta yetişkinlik dönemlerinde yaşadığı ve süreç bakımından benzer özellikler gösteren dört aşamanın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunmuşlardır. Modele göre basamaklar; kimlik/rol karmaşası, yeterlilik / yetersizlik, verimlilik / durgunluk, yeniden oluşturma / hayal kırıklığı olarak tanımlanmıştır. Her bir basamak tükenmişliğin oluşumunda etken olan hayat tarzını içermektedir (Demir, 2010, s. 187).

Bu basamakları sırasıyla şöyle açıklanmaktadır (Dönmez, 2008, s. 69):

**Birinci Aşama: Rol Belirginliği – Rol Karmaşası Aşaması:** Bireysel ve mesleki kimliğe ilişkin rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik noktada olduğu dönemdir.

**İkinci Aşama: Yeterlilik Kazanımı Aşaması:** Bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği bir çiraklık dönemidir.

**Üçüncü Aşama: Verimlilik – Durgunluk Aşaması:** Çalışma yeri ve tarzı ile ilgili kararların verildiği aşamadır.

**Dördüncü Aşama: Yeniden Oluşturma – Hayal Kırıklığı Aşaması:** Bireyin kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren kararlarını sorguladığı aşamadır.

Bu aşamaların her biri, tükenmişlik ile başa çıkma konusunda faydalı olabilecek yaşam kesitlerini içermektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözümlenememesinin bir sonucudur. Gözlem ve tecrübeye dayalı olarak geliştirilen bu model, yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan, mesleki gelişime uygun psikolojik adımları ayrıntılı olarak ifade etmeye çalışmaktadır (Sürgevil, 2006, s. 35-36).

### 2.2.6. Pines Modeli

Pines'a göre; bu modelde tükenmişlik, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır (Çapri, 2006, s.63). Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak ifade edilmesinden yola çıkılarak oluşturulan, Pines ve Aranson tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir (Bahar, 2006, s. 12).

Pines Tükenmişlik Modeline göre tükenmişliğin üç boyutundan biri olan fiziksel bitkinlik; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile karakterize edilmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Modelin üçüncü boyutu olan zihinsel bitkinliğin nitelikleri; bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde sıralanmaktadır (Yıldız, 2012, s. 42-43).

### 2.2.7. Maslach Modeli

Tükenmişlikle ilgili çalışan araştırmacılar arasında en önemli isim olarak anılan Christina Maslach günümüzde de en yaygın kabul gören tanıma göre (Sürgevil, vd., 2007, s.39) tükenmişliği, kişinin profesyonel iş yaşamında ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan özsaygı bitimi, sürekli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının gelişimi ile birlikte seyreden fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle karakterize bir sendrom olarak tanımlamış ve üç farklı alt kategoriye ayırmıştır (Taycan vd., 2006, s. 101).

Literatürde MBI (Maslach Burnout Inventory) olarak anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Tükenmişliği, üç boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması şeklindedir (Özgen, 2008, s. 119).

#### 2.2.7.1. Duygusal Tükenmişlik

Maslach'a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni duygusal tükenmişliktir (Çelik, 2002, s.1).Çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir ifadeyle bireyin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar (Tatlıcı ve Kırımlıoğlu, 2008, s.2; Akten, 2007, s. 8; Türkçarpar, 2008, s. 2). Kronik olarak strese maruz kalma sonucunda duygusal olarak tükenmeye duygusal tükenmişlik denir (Schmitz, Neumann ve Oppermann, 2000, s. 95).

Duygusal tükenmişlik kavramı, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasını tanımlamaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar duygusal anlamda işlerine karşı isteksiz davranmakta ve kendilerini işe verememektedirler (Tuğrul ve Çelik, 2002, s. 2). Kişinin duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere karşı geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir (Ersoy ve Utku, 2005, s. 44).

Bu yüzden kişi gerginlik ve kaygı duygusunu aşamadığı için ertesi gün işe gitmek çok zor gelmektedir. İşe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikâyetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma, işten çıkarılma gibi hem çalışan hem de kurum açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır (Yavuzylmaz vd., 2007, s. 42).

Çalışan artık müşterilerine karşı olumlu, duyarlı ve saygılı davranışlardan uzaklaşmaktadır (Maslach, 1978, s. 113). Duygusal tükenme ilerlerse, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasıyla sonuçlanır (Önder ve Basım, 2008, s. 515).

#### **2.2.7.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil eder (Altay, 2009, s.3). Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir (Tetik, 2011, s. 341). Kendinden ve işinden uzaklaşan çalışanlar, işe yönelik hedeflerini ve coşkularını kaybederler (Gündüz, 2005, s. 153). Bu durum kişinin hizmet verdiklerine karşı, bu kişilerin kendilerine özgü birer birey olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içerir. (Çavuş, Gök ve Kurtay, 2007, s. 99).

Bu kişiler, etkileşimde buldukları kişileri sınıflama, kuruma karşı mesafeli olma, katı kurallara göre iş yapma gibi bir tavır takınabilirler (Ersoy ve Utku, 2005, s.44) . Uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin gereksinmelerine aldırış etmeyen bir tutum ve duygularına aldırılmama durumu meydana gelmektedir (Tetik, 2011, s. 341).

#### **2.2.7.3. Kişisel Başarının Azalması**

Duygusal ve fiziksel olarak tükenen, hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz bir tutum içine giren kişiler, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlandıklarından kişisel yeterlik duyguları azalır (Gündüz, 2005, s. 153). Diğer bir ifade ile Kişinin kendisini işinde olumsuz olarak değerlendirmesidir (Özdemir vd., 1999, s. 99). Çalışan kendini mutsuz hisseder ve işiyle ilgili olarak başarılarından da memnun değildir (Zalaquett ve Wood, 1997, s. 192).

Tükenme sonucunda yaratıcılık yok olur, daha iyisi için uğraş verilmez. Ne yaparsa yaparsın, ne denli çabalarsa çabalasın durumda bir değişiklik yapamadığı algısının kişide neden olduğu bir yılgınlıktır. Kişi işinde ilerlemediğini, hatta gerilediğini düşünür, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını inanır, gizil gücünün (potansiyel) yetersizliğini görüp yanılığa düşer (Kurçer, 2005, s. 11).

### **2.3. Tükenmişliğin Nedenleri**

İş hayatında sıklıkla karşılaşılabileceğimiz bir durum haline gelen tükenmişliğin ortaya çıkmasına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler hakkında sahip olunan bilgiler, birçok araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ve araştırmacıların gözlemleri sonucunda elde edilmiştir. Tükenmişliğin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bireylerin tükenmişlik hislerine kapılmalarına neden olan faktörleri anlamak, iyileşme ve tedavi süreci açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü sebepler bilinmezse alınacak önlemler de bilinemez (<http://www.workplaceissues.com/arburnout.htm>).

Bu faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

#### **2.3.1. Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri**

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğine etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, iste kişilik yapısı sayılabilir (Arı ve Bal,2008, s.136-137). Çalışma hayatında; pasif, gergin, kontrolsüz, güçsüz, sabırsız, hoşgörüsüz, kendine güvensiz, amaçları belli olmayan, kararsız vb. kişilik özelliklerine sahip bireylerin, bu özellikleri barındırmayan diğer işgörelere nazaran daha fazla tükenmişlik yaşama ihtimallerinin yüksek olduğunu veya bu işgörelere nazaran tükenmişlikle basa çıkma hususunda daha başarısız olabildikleri belirtilmektedir. Tüm bireylerin tükenmişlik yaşama olasılığının var olduğu kabul edilmekle birlikte belirli özellikteki bireylerin bu ihtimallerinin daha yüksek olduğu söylenmektedir. Bu özellikler arasında; A tipi kişilik yapısında olma, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilik, empati yeteneği ve duygusal kontrol özelliklerinden yoksun olma, gerçekçi olmayan beklentilere sahip olma ve farklı demografik özellikler sayılabilmektedir. Bazı demografik özellikler bireylerin tükenmişlikten etkilenmesine sebep olmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 632).

#### **Kişilik Yapısı**

Bireyin sahip olduğu biyolojik ve psikolojik özellikleri ifade eden kişilik kavramı tükenmişlik düzeyini belirleyen bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin diğer insanlarla ilişkileri, sorunları karşılama biçimleri, olaylara, durumlara, çevresine yaklaşımları,

kendilerini kontrol edebilme yetileri tükenmişlik düzeyinde belirleyici olmaktadır (Arı ve Bal, 2008, s. 137-138).

Birçok araştırmaya göre kişilik, bireyin hem işle ilgili algılarını, hem de duygusal tepkilerini etkilemektedir. A tipi ve B tipi olmak üzere iki temel kişilik vardır (Gezer, 2008, s. 32).

A-Tipi kişiliğe sahip insanların, çok çalışan, zaman, nicelik ve sayılarla ilgili olarak kaygılar duyan, bir yandan kendilerinden emin görünürken; diğer yandan kendilerini önemli derecede eleştiren kişiler olduğu ifade edilmektedir. A-Tipi kişilerin, sabırsızlık, rekabetçilik gibi özelliklerinin ve kişilerarası ilişkilerinde düşmanca yaklaşımlarının yanı sıra, kendileri hakkında yüksek beklentilere sahip oldukları, ben-merkezci davrandıkları ve sosyal açıdan sorunlu oldukları ifade edilmektedir. Kontrol ve başarı yönelimli olarak mükemmeliyetçilikleri, kendilerine dayattıkları aşırı iş yükü ile de işkolikliklerin dikkatini çekmektedir. Ayrıca, uzun saatler çalışmaya ve fazla mesai yapmaya eğilimli oldukları da kaydedilmiştir (Şahin, Basım ve Akkoyun, 2011, s. 32).

B tipi kişilik özelliğindeki kişiler işleriyle ilgili olarak oldukça rahat davranırlar. Zaman ve başarı ile ilgilenmemek, işte kalite aramak, başkalarıyla yarışmamak, kendisinden emin, sağlığına düşkün ve boş vakti bol olmak, her şeyi olduğu gibi kabul etmek, herkesle dostluk içinde olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı seven bir özellik taşımak temel özelliklerdendir. B tipi kişilik özelliği gösteren kişilerin bazı zararlı alışkanlıkları (sigara, alkol vb.), ya da kalıtsal kalp problemleri olsa bile daha sağlıklı kişiler olarak da adlandırılabilir. Bu kişiler stresin etkisinden de kolayca kurtulabilirler (Aktaş, 2001, s. 31).

Ayrıca, ulaşılmaması olanaksız hedeflere sahip olmak, zihni yorgunluk, bireyin kendisini aşırı güdülemeye çalışması katı kurallar, her şeyi mükemmel yapma isteği, insanlarla sık sık karşı karşıya gelme ve zamanı gelmeden üst makamlara terfi etmek gibi faktörler de tükenmişliğe yol açmaktadır (Çiper, 2006, s. 21).

## **Yaş**

Tükenmişliğin gençlerde ve ileri yaştaki çalışanlarda görülme düzeyi farklılık göstermektedir. Tükenmişliğe ilişkin yapılan araştırmalarda genç çalışanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle daha fazla tükenmişlik hissettikleri ortaya konulmuştur (Arı ve Bal, 2008, s. 137). Bunu sebebi, ileri yaştaki kişilerin geçmiş hayatlarında tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmalarındır (Sarıkaya, 2007, s. 18-19). Çalışanların yıllar geçtikçe çalışma ortamına uyum sağlaması, alışkanlıklar edinmesi, uyum sağlayanlar örgütlerinde kalırken, uyum sağlayamayanların örgütlerinden ayrılması yaşlıların neden daha az tükenmişlik yaşadıklarına bir açıklama olarak getirilmektedir (Aydoğan, 2008, s. 46-47).

## **Cinsiyet**

Cinsiyet ve tükenmişlik ilişkisine bakıldığında, kadınların tükenmişliğe daha yatkın oldukları görülmektedir, Çünkü çalışan kadınlar işleri bitip eve döndüklerinde bir başka role bürünüp ağır bir yükün altına girebilmektedirler. İşyerinden çıktıktan sonra alışveriş, çocuk yetiştirme, ev temizliği gibi işlerin genelde kadınların üzerine kalması kadınların tükenmişlik sendromu yaşamalarına neden olabilmektedir. Erkeklerde ise tükenmişlik sendromu aşırı çalışan, ev ve iş arasında sıkışmış 40- 45 yaşlarındaki bireylerde görülmektedir. Bir başka bakış açısıyla bakıldığında, kadınlar fiziklerine daha çok önem verdiklerinden sık sık diyet yapmaktadırlar. Bazı durumlarda hatalı veya yetersiz beslenme fiziksel yorgunluğa sebep olduğundan tükenmişlik sendromu da görülebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009, s.195- 196).

Bazı araştırmaların sonuçlarında kadınların daha fazla tükenmişlik sendromu yaşadıkları bulgularına ulaşılrken, bazı araştırmaların sonuçlarında ise erkeklerin daha fazla tükenmişlik sendromu yaşadıkları bulgularına ulaşılmıştır. Yine cinsiyet değişkeninin tükenmişlik üzerine etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bazı araştırmalarda ise cinsiyet farklılığından kaynaklanan bir tükenmişlik olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarının birbirinden farklı olmasının nedeni kültür, çalışanın mevkisi, çalışma koşulları, iş-aile çatışması gibi birçok değişkenin tükenmişlik üzerinde etkisi olmasıdır (Ronen ve Pines, 2008, s. 678- 679).

## **Medeni Durum**

Tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülen diğer bir demografik değişken medeni durumdur. Bununla birlikte, yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiği dikkat çekmektedir. Bekârların evlilere nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını belirtmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981, s. 111). Diğer taraftan, Basım ve Şeşen(2006) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırma sonunda medeni durumun tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olmadığını destekleyen bulgular elde edilmiştir. Evlilerin duygusal tükenme puanları bekârlardan fazladır ancak bu fark anlamlı çıkmamıştır.

## **Eğitim**

Bireylerin almış oldukları eğitim tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer etmendir. Eğitim alanında yapılan çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Ancak, çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı gözlenmektedir. Bu sonuç eğitim arttıkça stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması ile de açıklanabilir. Eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması da bir

stres kaynağı olarak görülebilir (Arı ve Bal, 2008, s.137). Ayrıca eğitimli bireyler bu durumu fark ettiklerinde mücadele etme eğiliminde olabilmektedirler.

Dolayısıyla yüksek eğitim tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini arttırır Fakat duygusal tükenmişliğin sorunlarını daha çok yaşayan bu kişiler tükenmişliğin alt boyutlarıyla daha kolay mücadele edebilmektedirler (Alp, 2007, s. 32). Bazı araştırmalarda ise eğitim düzeyi yüksek olanların tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu belirtilmektedir (Günüşen ve Üstün, 2010, s. 41).

### **2.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri**

Ekonomik kaygıların fazla olduğu ve insana verilen değerlerin arka planda tutan işyerlerinde tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı artmaktadır. Günümüz koşullarında tükenmişlik kavramı işyerlerinde geliştiği söylenebilmektedir. Tükenmişlik çalışanların ihtiyaçları ile işin gerekleri arasındaki uyumsuzluk artarken, sinsice ve yavaş yavaş ilerleyen bir süreçtir. Çalışanın gösterdiği düşük performansı, hem işyerini hem de oradaki diğer çalışanları da olumsuz etkilerken, işyerinin talepleri de işgörenin deneyimlerini şekillendirmektedir. Tükenmişliğin ortaya çıkmasının nedeni işgören mi yoksa örgütün yapısından mı kaynaklandığı tartışma konusu olmaktadır. Yapılan işin içeriği de en az bireyin kendisi kadar, tükenmişlik girdabının bir parçasıdır, bu nedenle de çözümün bir parçası olmalıdır (Maslach, Leiter, 1997, s. 24; Sürgevil, 2006, s. 58).

Maslach ve Leiter'e göre, işgörenlerde ortaya çıkan tükenmişlik, çalışma koşulları hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca bu araştırmacılara göre değişmesi gereken birey değil örgüttür (Maslach ve Leiter, 1997, s. 21). Tükenmişlik çalışanın verimliliğini etkileyen faktörlerden biridir (Çam, 2001, s.201). Tükenmişlik alanında yapılan araştırmalarda iş ile ilgili faktörlerin tükenmişliği etkilediği ortaya çıkmıştır (Beckstead, 2002, s. 785). Örneğin aşırı iş yükü, rol karmaşası gibi iş yerinde çeşitli stres yapıcı faktörler tükenmişliğe neden olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981, s. 100).

Tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak sayılabilir. Ayrıca; ilerleme fırsatları, kararlara katılım, eğitim, teknolojik değişimler, işyerinin fiziksel koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, geri bildirim eksikliği, meslekte çalışma süresi, işyerinde cinsel taciz, duygusal taciz, sosyal destek, iş güvenliği, iş ortamındaki iletişim ve sosyal ilişkiler de sayılabilir (Sürgevil, 2006, s. 58).



### 2.3.2.1. İş Yükü

İş yükü çalışma hayatının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. “Belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı” şeklinde tanımlanabilir (Gezer, 2008, s.34). İş dünyasında küçülme, yeniden yapılanma gibi önemli örgütsel değişimler sıklıkla görülmektedir. Üretkenliği artırmayı hedefleyen bu stratejiler daha az işgörenle daha çok işin yapılması anlamını taşımakta ve personel üzerindeki iş yükünü artırmaktadır. Çünkü örgütlerde görülen küçülme ile yerine getirilen görevlerde ve iş miktarlarında azalmalar görülmemektedir. Bununla birlikte yaşanan ekonomik kaygılar nedeni ile insanlar birden fazla işte çalışmak zorunda kalmışlardır. Bunun sonucunda iş temposunda ve iş yükünde artışlar oluşmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997, s. 16).

Genellikle aşırı iş yükü tükenmişliğin en önemli nedenlerden biri olarak düşünülmektedir. Çünkü sahip olunan zaman ve fiziki olarak kaldırılabilirliğinden fazla iş yüklenen bireylerde kaybetme riski her zaman yüksektir ve bu kaybetme riski bireylerde tükenmişlik duygusunun oluşmasında neden olabilmektedir (Glicken ve Janka, 1982, s. 68).

### 2.3.2.2. Kontrol

Kontrol; kişinin işi üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağıdır. Başka bir deyişle kontrol duygusu, bireylerin kendi yeteneklerini ne kadar kullanabildiklerine yönelik kendilerini değerlendirmelerini içeren kişisel bir faktördür (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97).

Kontrol, çalışma önceliklerinin saptanması, iş yapma biçimlerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılması hakkındaki karar alma kapasitesi ile ilgilidir. Aşırı kontrol istenmeyen bir durumdur. Örgüt içindeki aşırı kontrol, çalışanların bitkin düşmelerine, yaptıkları işten bezmelerine, kendilerini yetersiz hissetmelerine ve güven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu nedenle aşırı kontrolün tükenmişliği ve beraberinde alaycı davranışları desteklediği belirtilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar, yaptıkları iş üzerinde bireysel veya paylaşılan bir kontrole sahip değillerse de aynı sonuçlarla karşılaşmak olasıdır. Bu yüzden çalışanlar ile yöneticiler arasında aktif bir iş birliğinin oluşması için dengeli bir kontrol sisteminin yanı sıra çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi de önemlidir (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011, s. 454).

Birey ile iş arasında, kontrol açısından uyumsuzluk ise; bireyin sahip olmak istediği kontrol duygusu ve örgüt çevresinin bireye sağladığı kontrol fırsatı arasındaki açıklığı ifade eder. Bu açıklık genellikle yeterli olmayan bir özerklik ve etki gücü şeklinde ortaya çıkmaktadır; ancak bazı durumlarda, bireyin sahip olmak istediğinden veya sahip olabileceğinden daha fazla bir kontrole sahip olması şeklinde de gözlenmektedir (Sürgevil 2006, s. 64).

### 2.3.2.3. Ödül

Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesi” ni ifade eder. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini belirtir; ayrıca örgütün sahip olduğu değerlerin de bir göstergesidir (Gezer, 2008, s. 36). Alınan ödüller, çalışanların işlerini daha özenli yapmalarına, örgütlerine daha çok bağlanmalarına, sahip oldukları yaratıcı ve yapıcı yetenekleri ortaya çıkartmalarına neden olabilmektedir. Gösterilen başarı sonucunda kişilerin ulaşabilecekleri ödüller içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki grupta toplanabilir. İçsel ödüller, yapılan bir iş sonunda elde edilen başarı, başarıdan dolayı hissedilen kişisel tatmin, diğer kişilerin takdirini kazanmak ve saygı görmek olarak açıklanabilir. Dışsal ödüller ise bireyin gösterdiği başarılar sonunda elde ettiği maaş zammı, ikramiye, terfi etme gibi hususlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 154).

Birey yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiğini düşündüğü ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı katkıların örgüt tarafından göz ardı edildiğini düşünür, bu da onun motivasyon ve performansının düşmesine neden olur. Ödüllerin yetersizliği bireylerde işe yaramadıkları duygusunu geliştirdiğinden, şevk ve heyecanını kırdığından ve çalınma azmini azalttığından dolayı tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.27).

### 2.3.2.4. Aidiyet

Örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini ifade etmektedir. Buna göre, bireyler; sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Bireyler bu grupta sosyalleşerek diğer bireylerle ortak bir şeyler paylaşma eğiliminde olurlar. Zamanla bu grupla hareket etme ve ayrılmama eğiliminde olurlar. Birey artık kendini grubun üyesi olarak görmeye başlar. (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97).

Maslow’un “sevme-sevilme veya ait olma ihtiyacı” başlığı altında yer verdiği aidiyet ihtiyacı, bireyin bir gruba ait olma, grup tarafından kabul görme, iş ortamında arkadaşlık kurma ve dayanışma havası yaratma gibi hedeflerle motive olmasıdır. Ait olma güdüsü, bireyin “sosyal” olma eğilimi ile yakından ilgilidir (Gezer, 2008, s. 37). Aile bireyleri, dostlar ve sevilen iş arkadaşları ile zaman geçirmek sosyal destek anlamında tükenmişliği önleyebilecek bir mekanizma olmakta, başkalarıyla konuşmak kişinin gerginliğini azaltmakta, sorunlarına daha tarafsız bir gözle bakmasını sağlamakta, çözüm yolları hakkında bilgi vermekte ve sorunların çözümüne katkı sağlamaktadır (Arı ve Bal, 2008,s. 143).

Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyum; bireylerin birbirleriyle destekleyici ilişkiler içinde olmasının ve işyerinde birlik, beraberlik duygularının hakim olduğunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyumsuzluk ise; bireyin iş arkadaşlarıyla

olumlu iletişimi yakalayamaması veya kaybetmesi sonucuna neden olmaktadır. Aidiyet açısından uyumsuzluk yaşayan birey kendisini geri planda, yalnız ve çevreden soyutlanmış hisseder ve / veya diğerleriyle aktif bir çatışma içerisine girer. Maslach ve arkadaşlarına göre çalışma hayatı için en zarar verici durum, çalışanlar arasındaki kronikleşmiş ve çözülemeyen anlaşmazlıklardır. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışma veya anlaşmazlıklar bireylerin, çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkilere sahip oldukları duygusunu kaybetmelerine neden olur. Çalışma arkadaşları ve işe karşı geliştirilen negatif düşünceler, bireyin işi ile arasında aidiyet açısından uyumsuzluk duygusu yaşamasına neden olmaktadır. Bireyin günlük hayatının önemli bir kısmının iş hayatında geçtiğini düşünecek olursak, örgütler ve bireyler aidiyet kavramının önemini daha iyi ortaya koymaktadır. (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 28).

### **2.3.2.5. Adalet**

Belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade eden adalet kavramı; “Örgütün tüm çalışanları için tutarlı, eşit kurallara sahip olması” anlamına gelir (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Adalet, kişilere saygı gösterildiğinin ve kendilerine değer verildiğinin bir göstergesidir. Bir örgütün adaletli olarak algılanması için o örgütte çalışanlar ve işverenler arasında karşılıklı güven, saygı, örgütün politikaları ve prosedürler hakkında açıklık bulunmalıdır (Maslach, vd., 2001, s. 415; Maslach, Leiter, 1997, s. 52).

İşgörenlerin kendi aralarında veya üst yönetimle aralarında oluşan sorunlarda, terfi, ödüllendirme, takdir etme, ücretlendirme, performans değerlendirme vb. konularda adaletli davranılmaması gibi yaklaşımların bulunması durumu tükenmişliğe sürükleyebilmektedir.

### **2.3.2.6. Değerler**

Bir değer; belirli bir davranış tarzının veya yaşam amacının bir değerinden daha üstün olduğu yönünde sahip olunan istikrarlı ve derin inançtır. Bir objenin diğer objelere göre kıymetini ifade eden değer, kişilerde duygusal bir tepkiye yol açan ideal olarak da tanımlanabilir. Daha basit bir ifadeyle, neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır (Sürgevil, 2006, s. 83). Değerlerimiz davranışlarımıza iyi yönde etki etmektedir, çünkü değerlerimiz hem yönümüzü belirlememizi sağlar hem de iş yerinde ne yapmamız gerektiğini ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 130). Değerler, insanların işleriyle kurdukları ilişkinin temelini oluşturur ve bireylerin idealleri ile onları işe bağlayan motivasyonlarını kapsar (Sürgevil, 2006, s.83). Değerlerin, çalışanların işyerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve çalışanlar arasında paylaşılan

değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer veya ortak değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve çatışma gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından uyum, iş doyumu ve işe bağlılık artmaktadır (Üngüren vd., 2009, s. 41). Değerler altı grupta incelenebilir (Sürgevil, 2006, s. 83):

**Hedeflerle ilgili değerler:** Sonuçlara yönelik olma, kaliteye bağlı olma, kâr amaçlı olma, hizmet odaklı olma, büyümeye açık olma, teknolojiyi izleme ve iyi sonuçlar için mücadele etme.

**İlişkilerle ilgili değerler:** İşbirlikçi olma, rekabetçi olma, hoşgörülü olma, resmî olma, uzlaşmacı olma, eşitlikçi olma, ılımlı olma, çalışma arkadaşlarına saygılı olma, bağışlayıcı olma, söz tutma, cinsiyet ayrımı yapmama, din ve etnik ayrım yapmama.

**Organizasyon ve kontrole ilgili değerler:** Şeffaf yönetim, başarılı çalışanların fark edildiği düzenlemeler, bürokratik yapı, meslek etiği, hiyerarşik yapı, güven, malî kontrol.

**Sosyal değerler:** Açık olma, müdahaleci olma, saygınlık, güçlü yerel bağlar kurma, zorlu pazarlıklara dayalı olma, evrensellik.

**Stil ve karakterle ilgili değerler:** Araştırmacı, çalışkan, problem çözücü, enerji dolu, canlı, fırsatçı, rasyonel, girişimci, gelişmeci, disiplinli, yenilikçi, radikal olma.

**İşletme felsefesiyle ilgili değerler:** Politikalarına bağlı olma, yatırımcı olma, borçlardan korkma, pazarda lider olmak için çaba gösterme, sinerji yaratma, pazara kalite getirme.

Birey ile iş arasında değerler açısından uyum; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını özdeşleşmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma hayatı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir. Birey ile iş arasında değerler açısından uyumsuzluk ise; örgütün yapısındaki bazı uygulamaların-politikalar-düzenlemeler, bireyin beklentileriyle ters düşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Uyumsuzluk, örgütün sunduğu hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimiyle ve/ veya çalışanlarına davranış şekliyle ilgili olabilir. Çalışma hayatının altıncı ve son alanı olan değerler açısından birey ve iş arasındaki uyumsuzluk, tükenmişliğin her üç boyutuyla da ilişkili bulunmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 29).

#### 2.4. Tükenmişliğin Etkileri

Tükenmişliğin hem bireyler hem de örgütler açısından ciddi sonuçlara neden olduğu söylenmektedir. Bu kapsamda, işi savsaklama, aksatma, çalışılan ortamdaki işin fazlalığını ve ağırlığını bilerek ve ortamdan uzaklaştığında işin yükünü diğer arkadaşlarının yüklenmek

durumunda kalacağını bile bile ortamdan uzaklaşma eğiliminin görülmesi, çalma ve hırsızlık eğilimleri, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerdeki artış, işe geç gelmelerdeki artış, işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, hizmet niteliğinde bir bozulma, işe zaman zaman izinsiz gelmeme, ya da iznin sonunda izin uzatma eğilimi, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, işte ve iş dışında genel olarak insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluklar, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma ve aile kutlamalarına katılmama eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, yeni bir meslek için eğitim alma, azalmış verim ve düşük performanstan kaynaklanan hasta kalış süresindeki artma, işteki kaza ve yaralanmalarda artma, hasta yakınlarının şikayetlerinde artma şeklinde sıralanabilmektedir (Çam, 1995, s. 48-49).

Düşünüldüğünden çok daha ciddi bir problem olarak karşımıza çıkan tükenmişliğin zararları, bireyin kendisini aşmaktadır. Tükenmişlik, düşük nitelikte hizmet ve insancıl olmayan tavırlara maruz kalan müşterileri etkilerken; çalışanları da düşük performans ve yüksek işgücü devri oranı gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kalan örgütleri etkilemektedir. Ayrıca tükenmişlik, sürekli çatışmalara maruz kalan ve duygusal açıdan birbirinden giderek uzaklaşan aileleri de etkiler (Sürgevil, 2006, s.89).

Özetle, tükenmişlik sadece onu yaşayana zarar getiren bir durum değil, aynı zamanda bireyin etrafındaki her şeyi ve herkesi etkileyebilen bir durum olduğu söylenebilir. Bu bölümde tükenmişliğin sonuçları çerçevesinde tükenmişliğin kişisel, örgütsel ve aile hayatına etkileri üzerinde durulacaktır.

#### **2.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Hayata Etkileri**

Tükenmişlik yaşayan bireyin yaşadığı duygusal yorgunluk beraberinde fiziksel yorgunluğu da getirmektedir. Bu yorgunluk hissini esas kaynağı bireyin yaşadığı gerginliktir. Tükenmişliğin en önemli belirtilerinden veya sonuçlarından biri olan psikosomatik şikayetler (baş ağrısı, geçmeyen soğuk algınlığı, grip, sırt ağrıları gibi) hem fiziksel hem de psikolojik olarak bir şeylerin ters gittiğinin işaretidir. Freudenberger'e göre; tükenmişliğin en önemli ve bireye en çok ipucu veren belirtilerinden veya sonuçlarından biri; bireyin enerji seviyesindeki azalmadır (Sürgevil, 2006, s. 89-90).

Tükenmişliğin sadece kişinin fiziksel sağlığı ile ilgili değil, aynı zamanda psikolojik sağlığı ile ilgili sonuçları da vardır. Kişisel başarı duygusunda ve benlik saygısında azalma, kişinin kendisi ve işi hakkında kötü hissetmesi ve bunun işini kötü yapmasına sebep olması, kendini suçlama eğilimi, bireyin insanlardan kopması ve izole bir hayat sürmesi, kolay sinirlenme, diğer kişilere negatif hisler ve şüphencilik besleme, normalden daha fazla riskli işlere girme, cesaret kırılması, kayıtsızlık, unutkanlık, konsantrasyon yetersizliği,

çalışanlardan kaçınma ya da çalışanlara fazla güvenme, değişime direnç gösterme, iş ile ilgili insanlardan çıkarlar beklemek, iş üzerindeki inisiyatifi ve ilgiyi kaybetme, giderek artan iş stresi hissetme, artık hayattan zevk alamadığını hissetme, umutsuz olma, kendine ve çevresine karşı daha eleştirici olma, daha çok çalışılmasına rağmen daha az iş yapıyor duygusuna kapılma, gülme isteğini kaybetme, tükenmişlik yaşayanların karşılaştıkları kişisel sonuçlardan bazılarıdır (Işıkhan, 2004, s. 53; Sürgevil, 2006, s. 90).

Girgin'e göre, tükenmişliği yaşayan kişinin, işe olduğu gibi, diğer meslektaşlarına karşı da ilgisinin kayb olduğu görülmektedir. Sıhğ'a göre, tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından bazıları ise sakinleştirici, uyuşturucu, sigara ya da alkol gibi maddelere doğru yöneliş olabilmektedir. Tükenmişlik deneyimini yaşayan bireyler, kendileri ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Angerer de, tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler sıkıntılarında kurtulabilmek veya biraz olsun uzaklaşabilmek için sigara, uyuşturucu ve sakinleştirici kullanımını artırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelebilmektedirler. Dolayısıyla artık sorunlar çözülmekten ziyade daha karmaşık, gittikçe büyüyen bir hal almaya başlar. Tükenmişliğin bedeli sadece süreci yaşayan kişiyi değil, başka birçok kişiyi daha etkileyebilmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişilerin, iş arkadaşları, aileleri, arkadaşları da bu durumdan etkilenebilmektedirler (Akt. Bahar, 2006, s.33).

Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin birçok olumsuz sonucunu ortaya koymuştur. Tükenmişlik yaşayan insanların çok karmaşık duygular yaşadığı ve bu duygularının davranışlarına olumsuz yansıdığı gözlenmiştir (Türker, 2007, s. 21-22).

#### **2.4.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri**

Tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri; iş performansında azalma meslek başarısı, hizmet verilenlere karşı yetersiz ilgi, ise devamsızlık ve iş değiştirme isteği şeklinde sıralanabilir.

Tükenmişliğin belki de en görünür etkisi, bireylerin iş performanslarındaki değişimdir. Temel olarak tükenmiş kişiler, daha kötü iş yaparlar. Motivasyonları azalmış ve kendilerini engellenmiş hisseden bu kişiler, yaptıkları işi umursamazlar. Artık daha yaratıcı ve daha başarılı olmak gibi kaygıları yoktur, sonuçlarla çok ilgilenmezler. Tüm benliklerini işlerine vermektense, daha az çaba gösterirler; hatta çoğu zaman herhangi bir çaba göstermezler (Gezer, 2008, s.43). Bu noktada sonuç; kaçınılmaz şekilde, bireyin mesleki başarısının azalmasıdır. Bireyin başarısındaki düşüş, örgüt başarısını da önemli ölçüde etkileyecektir. Tükenmiş çalışanların var olduğu bir örgüt, çevredeki değişimlere uyum sağlamak için, kendi yapı ve süreçlerindeki değişiklikleri kolaylıkla gerçekleştiremez. Tükenmişlik, yaratıcılığı engeller ve bireyin müşterileriyle, meslektaşlarıyla verimli bir şekilde çalışma kapasitesini düşürür (Sürgevil, 2006, s. 91).

Tükenmişlik; iş başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilgili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan (çalışmaya devam eden) bireylerin verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe (örgüte) duyulan bağlılığında azalmaya yol açar (Maslach vd. , 1997, s. 406).

### 2.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin sonuçları birey ve çalışma hayatı üzerinde yaptığı olumsuz etkilerle kalmamakta, aynı zamanda tükenmişlik sonucu ortaya çıkan ruhsal sorunlar, davranış bozukluklarına ve kişilerarası anlaşmazlıklara yol açtığından, bireyin aile hayatını da olumsuz yönde etkilemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 75).

Tükenmişliğin etkileri, kişinin evde ki yaşamını da etkiler ve kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal açıdan yorgun kişi, gergin, rahatsız ve fiziksel olarak da yorgun olacaktır. Çoğu zaman eve geldiğinde iş hakkında söylenme ve şikâyet etme eğiliminde olacaktır. Artan kavga ve rahatsızlıklar aile üyeleri arasında kavgaya, ciddi evlilik sorunlarına neden olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların, işteki stresten kaynaklandığı genelde fark bile edilmez. “Artık birbirimizi sevmiyoruz galiba” gibi sonuçlar çıkarılabilir. Bu olumsuz gelişmeler, ayrılma ya da boşanma gibi ciddi sonuçlara kadar gidebilir (Bahar, 2006, s. 35-36).

Günümüzde boşanma oranlarındaki artış; artık çalışanların işlerinde başarılı olabilmek için aile hayatlarından ödün verdikleri varsayımını güçlendirmektedir. Diğer bir deyişle, iş hayatındaki başarı, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleşmektedir. Ancak aile hayatıyla iş hayatındaki gelişmeler arasında bir paralellik, denge ve uyum olduğu sürece gerçek başarıdan söz etmenin mümkün olacağı da unutulmamalıdır (Sürgevil, 2006, s. 94).

### 2.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik sendromuyla ilgilenen en önemli isimlerden biri olan Christina Maslach’a göre tükenmişliği önlemeye yönelik tüm bilgi ve önerileri tek bir kelimeyle özetlemek gerekirse, bu kelime “denge” olmalıdır. Almak ve vermek, stres ve sakinlik, iş ve ev arasında denge kesin bir şekilde kurulmalıdır (<http://www.joe.org/joe/1986spring/a1.php>).

Tükenmişlik sendromunu yaşamak stresli bir durumdur, bu yüzden bu sendromla savaşan bir birey, esas stres yaratan olayların yanında tükenmişliğin stresiyle de baş etmek zorundadır (<http://www.employer-employee.com/Burnout.html>).

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle “problemin varlığını ve önemini kabul etmek” gerekmektedir. Bu noktadan sonra, tükenmişlikle mücadele edebilmek için bireysel ve örgütsel düzeyde bazı teknikler kullanılabilir. Tükenmişlik her ne kadar sinsice ilerleyen bir

süreç de olsa, mücadele edilmez bir olgu değildir. Tükenmişlikle mücadele için birkaç uygulama yöntemi tanımlanmıştır. Bu yöntemlerin çoğu stres ile mücadele alanında oluşturulmuştur. Bu noktada tükenmişlikle mücadelede bireysel ve örgütsel olmak üzere bazı mücadele teknikleri bulunmaktadır (Sürgevil, 2006, s. 95-96).

### 2.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik sendromu ile mücadele yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir (Ersoy, Yıldırım, Edirne, 2011). Tükenmişlik tek bir kişinin başa çıkabileceğinden daha ciddi bir problem olarak görülse de; bu, bireyin tükenmişliğe teslim olması ve çözüme yönelik hiçbir şey yapmaması anlamına gelmemektedir. Nitekim bir bireyin hem fiziksel hem de ruhsal açıdan kendisini güçlendirebilecek birçok seçeneği vardır. Tükenmişlikle mücadele etmede, faydalı olacağı düşünülen bazı davranış, yöntem ve teknikler; kendini tanıma, gerçekçi hedefler belirleme, işin yapılış tarzını değiştirme, psikolojik geri çekilme, işe ara verme, kendi kendine diyalog kurma/iç konuşma, olumlu yanları görme, sorunları içselleştirmeme, zaman yönetimi, stres yönetimi, solunum kontrolü, dinlenme ve gevşeme, doğru beslenme, egzersiz ve uyku, mizah duygusu ve gülme, iş değiştirme alt başlıkları altında aşağıda sıralanmıştır (Sürgevil, 2006, s. 99-118):

**Kendini tanıma:** Tükenmişlikle mücadele etmenin belki de ilk adımı bireyin kendisinde olan değişimlerin farkına varması, bu değişimlerin neden ve nasıl kaynaklandığını analiz edebilmesidir. Daha önce de böyle miydim? Bu değişimlerin sebebi ne? Neden böyle hissediyorum? Gibi sorular bireyin kendisinde var olan değişimlerin farkına varmasını ve eğer durumundan memnun değilse, değiştirmek için bir adım atmasını teşvik edecek sorulardır.

**Gerçekçi hedefler belirleme:** Gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlemek, çoğunlukla bireylerin hayal kırıklığına uğrama olasılıklarını azaltır. Bu noktada bireyin kendisini tanıması, sahip oldukları yeteneklerin ve zayıflıkların farkında olması ve bu doğrultuda hedefler belirlemesi önem taşır.

**İşin yapılış tarzını değiştirmesi:** İşe özgü hep aynı biçimde yapılan işlerin daha farklı yöntemlerle ya da daha farklı zamanlarda yapılması, tükenmişlikle mücadelede önemlidir.

**Psikolojik geri çekilme:** Bireyin diğer insanlarla etkileşimlerinde “katılımını azaltması” şeklinde ifade edilen psikolojik geri çekilme, çok çeşitli şekillerde uygulanır. İnsanlarla daha fazla yaklaşmayarak, onlarla kurulabilecek göz temaslarından sakınarak ya da göz temasına uygun zeminler bırakmayarak, diğerleriyle en alt düzeyde etkileşimi sürdürerek ve onlardan fiziksel olarak uzak durarak psikolojik geri çekilme gerçekleşebilir.



**İşe ara verme:** Özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, bireylerin yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları, yaptıkları iş üzerinde dikkatlerini yeniden toplamalarına ve iş ortamından kısa bir süreliğine ulaşp, “kafalarını dağıtmalarına olanak tanır. Yapılan işe ara verilmesi, hem duygusal olarak bireyi rahatlatılabileceği gibi, işin başına geri döndüğünde o işin daha iyi ve daha bilinçli bir şekilde yapılmasını sağlayabilir.

**Kendi kendine diyalog kurma/ iç konuşma:** Stresli bir durumla mücadele etmeye çalışırken, kişinin kendisiyle konuşması, durumu değerlendirerek, kendisine olumsuz şeyler yerine, olumlu ve mantıklı şeyler söylemesi oldukça faydalıdır.

**Olumlu yanları görme:** İnsanlar çoğu zaman, iş ve özel yaşamlarında olumsuz yanları, başka bir deyişle “bardağın boş yanını” görme eğilimindedirler. Aslında gerçekte var olan, olumlu yaşantıların da varlığıdır. İş hayatı çoğu zaman bir olumsuzluklar dünyası gibi algılansa da, “aslında iyi bir insan olan yönetici”, “ne de olsa paranızı zamanında aldığınız bir iş”, “hiç olmasa yıllardır çalıştığınız, emek verdiğiniz bir işletme” gibi, bireyin sahip olduğu izlenimler, farkında olmadan onun tükenmişliğe karşı direncini artırıcı bir etki oluşturmaktadır.

**Sorunları içselleştirmeme:** İş gereği karşılaşılan insanların sorunlarını “içselleştirme”, bir anlamda onları kendi sorunlarıymış gibi algılama, yoğun bir duygusal yorgunluk yaratmaktadır. Bu yönde bir duygusal hassasiyete sahip olan insanlara; yaptıkları işe daha profesyonelce yaklaşmaları ve sorunları dinledikten sonra yapılabilecek ne varsa onu yapıp o sorun hakkında fazla düşünmemeleri önerilir.

**Zaman yönetimi:** Bir iş ya da oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre şeklinde tanımlanan zamana karşı herkes, farklı duyarlılık düzeyine sahiptir. İnsanın akan zamanı kontrol etmesi mümkün değildir. Ancak insan, zamanın akışı içinde kendisini yönetebilir. Bu doğrultuda zaman yönetimi, aslında insanın kendisini yönetmesidir. Etkin bir zaman planlaması için, düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaşmak ve zaman cetveli kullanmak yararlı olabilir.

**Stres yönetimi:** Tükenmişlikle mücadelede önem taşıyan etkili mücadelede tekniklerinden biri de “stres yönetimi programları”dır. Örgüt tarafından düzenlenebilen bu programlar kapsamında, iş ortamında ve iş ortamı dışında yapılabilecek aktiviteler yer alabilir. Egzersizler, beslenme, uyku, sosyal aktiviteler, gevşeme egzersizleri, meditasyon, sosyal destek ve ödüllendirme ile yakın kişilerin desteğine yönelik aktiviteleri kapsayan bu programlar oldukça faydalıdır.

**Solunum kontrolü:** Bedeni kontrol etme yolundaki çabaların ilk adımı solunumu kontrol etmektir. Nefes egzersizleri günlük hayatın akışı içinde uygulanması en kolay egzersizdir.

**Dinleme ve gevşeme:** Sürekli stres altında ve tükenmişlik duygusuyla baş başa olan bireyler sağlığını tehdit eden hastalıklardan, fiziki ve zihinsel açıdan gevşeme sağlayan aktivitelerle korunmak mümkün olabilir.

**Doğru beslenme:** Egzersiz ve uyku; sağlıklı beslenme, tükenmişlikle mücadelenin önemli bir parçasıdır. Sağlıklı beslenme, vücudu strese karşı dirençli kılar. Üretkenlik açısından daha fazla enerji sağlar. Stresli durumlarda, düzenli yemek ihtiyacına özellikle gerek vardır. Stresin fizyolojik etkileri, uygun yemek yeme ile kontrol edilebilir.

**Mizah duygusu ve gülme** Tükenmişlikle baş edebilmede önemli bir sosyal teknik olarak değerlendirilebilen mizahın kullanımı, bir anlamda, stresli olaylar hakkında şakalar yapma, gülme, çalışan kişinin hissettiği kaygıyı azaltmanın bir yoludur.

**İş değiştirme:** Tükenmişlikle baş etme konusunda verilen bütün çabalara rağmen hiçbir sonuç alınmayabilir. Bir işten ayrılmanın hem maddi hem manevi anlamda bedeli ağır olabilir, ancak işi bırakmış olmanın artı ve eksileri dikkatli bir şekilde hesap edilerek atılacak olan bir adım, yeni bir başlangıç olarak değerlendirilmelidir.

## 2.5.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Maslach ve arkadaşları, tükenmişlik ile mücadelede sadece bireylere değil aynı zamanda örgüte de odaklanmak gerektiğini belirtmektedirler. Bu araştırmacılara göre, kişi ile iş arasındaki uyumsuzluğun çözümü için en iyi yol çalışanların geliştirilmesine yönelik eğitimler ile örgütlerin değiştirilmesine yönelik yönetsel yaklaşımların beraber kullanılmasıdır. Araştırmacılar tarafından bu yöntemin bir avantajının, iş ile bütünleşmeyi vurgulaması olduğu belirtilmektedir. Ortaya konan bu mücadele yönteminde, çalışanların enerjisini, coşkusunu, katılımını, adanmışlığını ve etkililiğini destekleyici tarzda tesis edilen bir iş ortamının, onların daha mutlu ve üretken olmalarını sağlayabileceği belirtilmektedir (Maslach vd. , 2001, s. 420; Maslach ve Leiter, 1997, s. 79).

Tükenmişlik; bireyin kendi problemidir, işverenin sorumluluğunda değildir, örgüte herhangi bir olumsuz etkisi yoktur ve örgütün konuyla ilgili elinden fazla bir şey gelmez. Tüm bu varsayımlar, yanlış olup, gerçekten ciddi bir problemi küçümsemekten başka hiçbir işe yaramamaktadır. Çünkü tükenmişlik sadece bireye özgü değil, bundan daha ötede bir problemdir. Tükenmişlikle mücadele etmek için, sadece tek başına bireye değil, hem işe hem bireye odaklı düşünmek gerekmektedir. Bu noktada şunu belirtmek gerekir; tükenmişliğe yönelik örgütsel yaklaşımlar; problemlili bireyleri hedef almazlar; örgütsel yaklaşım sorununa makro bir bakış açısıyla yaklaşır (Sürgevil, 2006, s.118).

Tükenmişlikle ilgili örgütsel mücadele tekniklerinden bazıları; personel seçimi, yönetim ve örgüt geliştirme, personeli güçlendirme, katımlı yönetim, iş zenginleştirme, kariyer

danışmanlığı, çalışılan çevre koşullarının iyileştirilmesi, çatışmaların yönetimi, sosyal destek, performans değerlendirme ve eğitim programları alt başlıklarında ele alınmıştır (Sürgevil, 2006, s.119-136):

**Personel seçimi:** İşe alınacak personelin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin açık ve net olarak belirlenmesi işlemini içeren personel seçimi süreci zor ve çok dikkatle gerçekleştirilmesi gereken kritik bir süreçtir. Etkili bir seçim sürecinin ilk adımı, iş tanımları olup ikinci adım ise personelin hangi özelliklere sahip olacağına kararlaştırılmasıdır.

**Yönetim geliştirme:** Bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi ve organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi bu programların başlıca amaçları arasındadır.

**Örgüt geliştirme:** Davranış bilimlerinden yararlanarak, örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla örgütsel süreçlere planlı bir biçimde müdahale edilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlayan örgüt geliştirmenin; organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birebirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri bir ortam yaratmak gibi amaçları bulunmaktadır.

**Personeli güçlendirme:** Çalışanı çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgilidir. İş fiilen yapan kişinin organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir.

**Katılımlı yönetim:** Bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerinin ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo-psikolojik doyuma yöneltmektedir. Katılımlı yönetimin temel amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir.

**İş zenginleştirme:** İşgören açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar daha çok işin niteliğini değiştirme biçimini değil, yönetim

kademelerinde bulunana işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamındadır.

**Kariyer danışmanlığı:** Kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içinde ilerleme imkanı sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesini ifade eder. Örgütler, kariyer hedeflerini planlamaları ve uygulamaları konusunda çalışanlarla birebir danışma toplantıları yaparak, onlara yardımcı olmaları için genelde insan kaynakları yöneticilerini kullanmaktadırlar.

**Çalışılan çevre koşullarının iyileştirilmesi:** Çalışılan yer, insan yaşamında büyük önem taşımaktadır. Çoğu zaman insanın kendi evinden bile daha çok zaman geçirdiği tek yer olan çalışma yerinin ısı, ışık, ses, temizlik, havalandırma vb. fiziksel koşulları çalışanları için uygun düzeye getirilmelidir.

**Çatışmaların yönetimi:** İki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık şeklinde tanımlanabilir. Çatışma yönetimi; çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini artırıcı bir çerçevede değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır.

**Sosyal destek:** Tükenmişlik olgusu, bir yönüyle bir ideal kaybı sonucu gerçekleştiğinden, bu durumda ilgi ve desteğe daha çok ihtiyaç duyulur. Bir birey olarak idealizminiz, istekli olarak bir kuruma girmenize yol açan önemli bir motivasyonunuz ise ve bunu kaybetmişseniz, tükenmişlik, yas tutma ve keder dinamikleriyle seyredecektir.

**Performans değerlendirme:** Personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Performans değerlendirme, çalışanın başarısının ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelinin, yöneticisi ve kendisi tarafından yılda bir veya daha fazla olmak üzere belirli aralıklarla değerlendirilmesidir.

**Eğitim programları:** Çalışanların bir grup çalışmasına katılmasını sağlamak, onlara öğrenim deneyimleri yaşatmak, onları motive edici workshop, seminer gibi uygulamalara dahil etmek ve benzeri aktiviteler bireylerin duygu ve düşüncelerinin kendilerinden daha farklı alanlara kaymasını sağlayacaktır.

## 2.6. Stres ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Tükenmişlik ve stres arasındaki ilişki çok önemlidir. Stres birçok kaynak ve araştırmacı tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bir tanesi stresi, bireyin sıkıntılı ve güç durumunu ve tükenmişliği düz bir skala üzerinde göstermiştir. Bu skalanın başında bireyin kendini iyi hissettiği durum bulunmaktadır. Bu durumun ilerisinde bireyin duygularında bir dengesizlik söz konusudur. Bir ileri safhada ise kişinin fiziksel ve mental sağlığında kayıplar olur ve birey için gelişen olaylar kontrol dışıdır. Skalanın sonunda ise tükenmişlik sendromu vardır (Özdemir vd., 2003, s. 15).

Tükenmişlik, strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Stres, tükenmişlik sendromunun sadece nedenlerinden bir tanesidir. Tükenmişlik sendromu daha uzun döneme yayılması ve etkilerinin çok daha derin olması açısından stresten ayrılmaktadır (Sarıkaya, 2007, s. 14).

Bilimsel olarak bu iki olgu arasındaki ilişkinin ne olduğu konusunda değişik görüşler bulunmaktadır. Bazı görüşlere göre tükenmişlik stres sürecinin son basamağı olarak kabul ederken, bazıları da tükenmişliğin stres ile başlayıp, kontrol altına alınamadığı durumlarda ortaya çıktığını belirtirler.

E.C. Christenson'a göre tükenmişlik, aşırı ve uzun süreli stresten kaynaklanan duygusal ve fiziksel çöküntüdür. Stres ve tükenmişliğin nedenlerini ise zaman baskısı, kötü yönetim anlayışı ve kötü yöneticiler, gerçekçi olmayan beklentiler, saygı görmeme gibi nedenler oluşturmaktadır. Ayrıca hizmet personelleri (hemşireler, polisler, öğretmenler) yani zamanını başkalarının ihtiyaçlarını gidermek için çalışanlar stres ve tükenmişlik riskini çok yaşarlar. Stres ve tükenmişliğin beynin fonksiyonlarında zararı olur. Bunlardan bazıları planlama, hafıza, motivasyon, duygusal tepkiler, kısaltmaları hatırlama da sorun yaşama gibi beynin stres ve tükenmişlikten dolayı hasarlarıdır (Sandıkcı, 2010, s. 57).

Bir başka görüşe göre tükenmişlik; stres ile başlayan ve bu stresin kontrol altına alınamadığı durumlarda ortaya çıkan, sürekli olarak yorgunluk, tükeniş ve yılgınlığa yol açan bir sendromdur (Sarıkaya, 2007, s. 14).

1970'lerde stresin doğurduğu olumsuz sonuçlar arasında bazı farklı tepkiler göze çarpmış ve bunlar tükenmişlik kavramı altında toplanmıştır (Işıkhan, 2004, s. 49). Tükenmişliğin; çalışma hayatında hizmet veren ile alan arasında oluşan sosyal ilişki kaynaklı bir stres olması onu stresten ayıran önemli bir özelliktir. Bu sebeple tükenmişlik sendromu bas edilemeyen stres sonucu ortaya çıkar (Işıkhan, 2004, s. 50-51).

Bunun yanında Tükenmişlik ve stres arasındaki farkları Dr. Arch Hert aşağıdaki şekilde sıralamıştır ([http://www.churchlink.com.au/churchlink/forum/rcroucher/stress burnout.html](http://www.churchlink.com.au/churchlink/forum/rcroucher/stress%20burnout.html)).

- Tükenmişlikte duygular körleşir, streste aşırı tepkili olur,
- Tükenmişliğin olumsuz belirtisi duygusal olarak ortaya çıkarken, stresin ise fizikseldir,
- Tükenmişliğin bitkinliği motivasyonu ve dürtüleri, stresin bitkinliği fiziksel enerjiyi etkiler,
- Tükenmişlik moral çöküntüsüne sebep olur, stres ise dağılmaya sebep olur,
- Tükenmişlik en iyi şekilde ideallerin ve umutların yitirilmesi olarak, stres ise enerji kaybı olarak anlaşılabilir,
- Tükenmişlik acizlik ve ümitsizlik hissi yaratır, stres ise aşırı hareketlilik ve aciliyet hissi yaratır,
- Tükenmişlik beraberinde kişide paranoya, kişilik kaybı, tarafsızlık yaratır, stres ise panik, fobik ve endişeli insan modeli yaratır,

- Tükenmişlik sizi öldürmez ama hayatınızı pek yaşanır halde kılmaz, stres ise sizi zamansız öldürebilir ve başladığınız bir işi bitirmeye vaktiniz olmayabilir.

## **2.7. Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar**

### **2.7.1. Tükenmişlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Yurt dışında turizm sektöründe tükenmişlik üzerine rastlanılan bazı araştırmaların sonuçları şöyledir:

Buick ve Thomas (2001, s. 304) tarafından ABD, Ohio bölgesindeki otellerdeki orta düzey yöneticilerin tükenmişlikleri araştırılmıştır. Araştırma cinsiyet, medeni durum, örgütsel ve ailesel destek gibi değişkenlerin, orta düzey yöneticilerin (resepsiyon, yiyecek ve içecek, kat hizmetleri vb. departmanların) tükenmişliği algılama derecesine etkisini incelemiştir. Çalışmada kadınların erkeklerden daha fazla tükenmiş olduğu belirtilmiştir. Daha az aile desteği olan yöneticilerde tükenmişlik seviyelerinin daha fazla olduğu bulunmuştur. Bu çalışma 1989, 1990 ve 1993 yıllarında yürütülen benzer çalışmalar ile karşılaştırıldığında, tükenmişliğin bir yönetim sorunu haline geldiğini göstermiştir.

Humborstad, Humborstad ve Whitfield (2008, s. 45) tarafından yapılan çalışmada servis çalışanlarının tükenmişliği ve kaliteli hizmet sunmaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma Çin, Macau'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı üç otelin servis çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel bakış açısıyla değerlendirildiğinde, kaliteli hizmetin çalışanların tükenmişliklerini azalttığı saptanmıştır. Ayrıca örgütün ve yöneticilerin çalışanları istekle kaliteli hizmet sunmalarında destek olurlarsa olumsuz etkileri azaltıldığını ortaya koymuştur.

Oneill ve Xiao (2010, s. 652) tarafından yapılan çalışmada duygusal tükenmede örgütsel ve yapılan işle ilgili özelliklerin etkili olup olmadığı tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca otel müdürlerinin dışadönük, nevrotik vb. kişilik özelliklerinin de duygusal tükenmeyle ilişkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Amerika'da faaliyet gösteren 36 otelin, otel müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, duygusal tükenme ile sadece yapılan işin ve örgütsel özelliklerin etkili olmadığı, aynı zamanda kişilik özelliklerinin de etkili olduğu saptanmıştır.

Tabacchi, Farber ve Krone (2010, s. 58) tarafından yapılan araştırma Amerika'da hizmet veren beş yıldızlı zincir bir otelin yiyecek-içecek müdürleri üzerinde yapılmıştır. Araştırma, müdürlerin tükenmişliğini ve tükenmişliğe neden olan temel faktörleri tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Anket sonuçları, müdürlerinin birçoğunun tükenmişlik sendromu yaşadıklarını göstermiştir. Ayrıca araştırma, müdürlerin genellikle çalışanları yönetmekle, yönetimle ilgili

işlerle ilgilenmekle ve müşterilerin taleplerini karşılamakla mücadele ettiklerini de ortaya koymuştur.

### 2.7.2. Tükenmişlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yurt içinde tükenmişlik ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Turizm sektöründe tükenmişlik konusu ile ilgili rastlanılan bazı araştırmaların sonuçları şöyledir:

Birdir ve Tepeci (2003, s. 93) tarafından yapılan çalışmada otel genel müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve genel müdürlerin tükenmişliklerinin işlerini değiştirme eğilimlerine olan etkilerini saptamaktır. Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösterilen üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda otel genel müdürlerinin çok fazla tükenmişlik yaşamadığı saptanmıştır. Tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenmenin otel genel müdürlerinin işlerini değiştirme eğilimlerini etkilediği bulunmuştur.

Ersoy ve Utku (2005, s. 43) tarafından yapılan çalışmada Antalya yöresinde faaliyette bulunan beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerindeki muhasebe müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerini ölçen boyutların birbirleriyle pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaşlı (2006, s. 97 ) tarafından yapılan çalışma, otel işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırma bulguları, bütünsel olarak kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Ayrıca kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Bahar (2006, s. 128) tarafından yapılan tez çalışmasında ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve tükenmişlik düzeylerinin, demografik özellikler ile ilişkisi amaçlanmıştır. Bu amaçla Antalya Side-Merkez’de ve Side-Kumköy’de bulunan, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin, cinsiyet, çalışılan pozisyon, ön büro bölümündeki çalışma süresi, iş değiştirmeyi isteyip istememe ve çocuk sahibi olup olmama etkenlerinden dolayı farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Dönmez (2008, s. 73) tarafından yapılan tez çalışmasının amacı, iş doyumu ve tükenmişlik sendromunun açıklanması, bu kavramlarla ilişkili faktörlerin belirlenmesi, doyumsuzluk veya tükenmişlik halinde ortaya çıkacak sonuçların ele alınması, Türkiye genelinde faaliyet gösteren seyahat acentelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin

ölçülmesi ve bu iki kavram arasında ilişki bulunup bulunmadığının araştırılmasıdır. Türkiye’de A grubu seyahat acentelerinin yoğunlukta bulunduğu şehirlerde faaliyet gösteren acente çalışanlarının katılımıyla toplanan verilerin analizi sonucunda, seyahat acentesinde çalışan işgörenlerin iş doyumu ile tükenmişlik puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pelit ve Türkmen (2008, s. 117) tarafından yapılan çalışmada kıyı kesim otel işletmelerinin çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile iç kesimde otel işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenebilmesidir. Anket uygulaması Ankara ve Antalya’da faaliyet gösteren, 5 yıldızlı bir yerli ve bir yabancı zincir otel işletmesinin işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda işgörenlerin işlerinde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Kıyı kesimdeki otel işletmesinde ve iç kesimdeki çalışan işgörenlerin tükenmişlik yaşadığı ve özellikle iç kesim otel işletmelerinde çalışanların daha fazla tükenmişlik sendromuna maruz kaldıkları saptanmıştır. İç kesimdeki otellerde çalışanların, kıyı kesimdeki otel işletmelerinde çalışanlara göre kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu da saptanmıştır. Ayrıca, ankete katılanların, demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeyleri karşılaştırıldığında; cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan bölüm ve sektördeki çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kuruüzüm, Anafarta ve Irmak (2008, s. 186) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’de ki konaklama sektöründe çalışan orta düzey otel yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin iş tatminine, iş ile ilgili özelliklere ve demografik değişkenlere etkileri incelenmiştir. Antalya’da dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan orta düzey otel yöneticilerden oluşan bir örneklem grubuna anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları orta düzey otel yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu, iş tatmini ve yapılan işin özelliğinin tükenmişlikte belirleyici önemi olduğu bulunmuştur. Ayrıca aşırı iş yükü, üst yönetimden yeterli destek alamama, görev karmaşası ve rol belirsizliği vb. işin yapısından kaynaklanan bazı özelliklerin orta düzey otel yöneticilerinin duygusal tükenmişliğini artırdığı ve performans düzeylerini azalttığı; yöneticiler arasında, yiyecek içecek ve ön büro departmanı yöneticilerinin, diğer departman yöneticilerine göre tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Altay (2009, s. 1) tarafından yapılan çalışmada, Antakya ve İskenderun’da faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanların tükenmişlikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadın ve erkeklerin tükenmişliğin alt boyutlarından “Duygusal Tükenme” ve “Duyarsızlaşma” boyutlarında anlamlı derecede farklılaştıkları; diğer taraftan “Düşük Kişisel Başarı Hissi” puanları açısından ise farklılaşmadıkları görülmüştür.



Üngüren vd. (2010, s. 2922) tarafından yapılan çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmek, işgörenlerin bireysel mesleki özellikleriyle tükenmişlik ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek, iş tatmini ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptamak ve tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma doğrultusunda Antalya ili Fenike ve Kumluca ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanlara anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların tükenmişlikle karşı karşıya olmadığı saptanmıştır. Araştırmaya katılanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki saptanırken, kişisel başarı hissi boyutu ile pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Türkmen ve Artuğer (2011, s. 229) tarafından yapılan çalışmada amaç otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemektir. Araştırma kapsamında İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerine yapılmıştır. Araştırma bulguları, duygusal tükenme boyutuna ilişkin olarak İstanbul ilinde çalışanların Ankara ilinde çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını ve aynı boyut paralelinde cinsiyet açısından erkeklerin kadınlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını göstermektedir. Kişisel başarı boyutu kapsamında İstanbul ilinde çalışanların Ankara'da çalışanlara oranla daha fazla kişisel başarıya sahip oldukları belirlenmiştir. Duyarsızlaşma boyutuyla ilgili olarak da Ankara'daki çalışanların İstanbul'da çalışanlara göre, erkeklerin kadınlara göre ve bekârların evli olanlara göre daha fazla duyarsızlık içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

İçigen ve Uzut (2012, s. 107) tarafından yapılan çalışmada yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin ve iş doyumlarının bazı değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yiyecek ve içecek çalışanlarının genel doyum düzeylerinin orta seviyede ve genel tükenmişlik düzeyleri yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca araştırma grubunun duygusal tükenme boyutunun cinsiyete ve alınan turizm eğitime göre; kişisel başarı boyutunun alınan turizm eğitime göre aralarında anlamlı farklılık gösterdiği ve duyarsızlaşma boyutunun demografik özellikler ile aralarında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL STRES ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: MANAVGAT'DA DÖRT ve BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin yaşadığı; stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Hizmet endüstrisinin içinde yer alan konaklama işletmelerinin önemli özellikleri arasında emek-yoğun olmaları, sürekli ve yüz yüze hizmet vermeleri gelmektedir. Bu nedenle insan faktörüne dayalı olarak hizmet veren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin stres ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi önemli bir konudur.

İşletmelerin başarısı, çalışanların başarısı ile ilişkilidir. İşgörenlerin performansları işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında önemlidir. Bu yüzden hem işletmelerin hem çalışanların karşılıklı olarak memnun olmaları önem arz etmektedir. Konuya turizm sektörü açısından örneklendirecek olursak; bir konaklama işletmesinin iç müşterisinin (işgörenlerinin) memnuniyeti sağlayarak asıl hedefi olan dış müşteriyi memnun etme hedefine de ulaşmasında yardımcı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, bu araştırma, otel işletmelerindeki işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarında etkisi olduğu düşünülen örgütsel stresleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak bakımından önem taşımaktadır.

Literatür incelendiğinde stres ve tükenmişlik üzerine yapılmış birçok araştırmanın olduğu dikkat çekmektedir. Ülkemizde doktorlar, hemşireler, öğretmenler, yöneticiler, banka çalışanları ile ilgili örgütsel stres ve tükenmişlik araştırmaları yapılmış ancak, otel işletmeleri üzerinde ayrı ayrı olarak örgütsel stres/iş stresi ve tükenmişlik çalışmaları yapılmış; fakat literatürde iki kavram arasındaki ilişkiye çok fazla yer verilmemiştir. Buradan hareketle yapılan bu çalışma gelecekte konaklama işletmeleri üzerine yapılacak örgütsel stres ve tükenmişlik çalışmalarına bir temel oluşturabilecek nitelikte olması açısından da önemlidir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada ilk olarak konaklama işletmelerinde örgütsel stres ve tükenmişlik ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Literatür incelemesine dayalı olarak elde edilen bilgilerle, ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bilgilere dayanarak, alan araştırması kapsamında anket tekniği kullanılmıştır.

#### 3.2.1. Anketin Hazırlanması

Örgütsel stres ve tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar taranarak kullanılan ölçekler incelenmiş ve bu ölçekler arasından araştırma kapsamına en uygun olanlar ve en yaygın kullanılanlar tercih edilmiştir.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Ankette demografik sorularla birlikte toplam 70 sorudan oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde örgütsel stres faktörlerinin belirlemeye yönelik 35 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Bu amaçla daha önce yapılan: Çalışanların örgütsel stres düzeylerini ölçmek amacıyla Aydın (2004) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği kullanılmıştır. Ancak Aydın'a (2004) ait anket formunda bulunan 1. , 7. ,8. ,9. ,19. ,23. ,27. ,28. ve 29. sorular soru formundan çıkartılmıştır. Bu durumda ölçek toplam 26 ifadeden oluşmakta ve 5 alt boyut içermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Likert ölçeği değerleri olumludan olumsuzuza göre en yüksek değere (çok fazla seçeneğine) 5, en düşük değere de (çok az seçeneğine) 1 puan verilerek düzenlenmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan bireyin ilgili boyutta stres düzeyinin yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucu , ölçeğin öngörüldüğü üzere beş boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla Maslach tarafından geliştirilen ve tüm dünyada genel kabul gören Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Canan Ergin tarafından yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği" toplam 22 maddeden oluşmakta ve 5 dereceli likert tipi metrik ifadelerden oluşmaktadır. Cevaplama seçenekleri "Hiçbir zaman", "Çok nadir", "Bazen", "Çoğu zaman" ve "Her zaman" şeklinde ifade edilmiştir (Ergin, 1992, s.144–145).

Tükenmişlik ölçeği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal tükenme alt boyutu 9, duyarsızlaşma alt boyutu 5, kişisel başarı alt boyutu 8 maddeden oluşmaktadır (Çam,1992, s.156).

Tükenmişlik tek bir puan ile değil, her bir alt boyuttan alınan üç ayrı puan ile değerlendirilmektedir. Her bireyin tükenmişlik değerlendirmesi için 3 ayrı puan elde edilir.

Tükenmişlik, var olan veya var olmayan bir sendrom veya durum olarak değerlendirilmemekte, düşük, orta ve yüksek düzeyde tükenmişlikten söz edilebilmektedir. Buna göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından alınan yüksek puan ile kişisel başarı boyutundan alınan düşük puan, yüksek tükenmişlik düzeyini ifade eder. Bu durumun tam tersinde ise, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından alınan düşük puan ile kişisel başarı boyutundan alınan yüksek puan, düşük tükenmişlik düzeyini ifade eder. Tükenmişliğin orta düzeyi ise, her üç alt boyut için orta düzeyi belirtmektedir (Çam, 1992, s. 156).

Anketin üçüncü bölümünde ise araştırmacı tarafından hazırlanan “kişisel bilgi formu” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunun hazırlanmasında kısa bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgilere göre yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, ücret, turizm sektöründe çalışma süresi gibi 13 sorudan oluşan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

### **3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın çalışanların örgütsel stres faktörleri ve tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla oluşturulan hipotezler şunlardır:

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel politikadan kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel politikadan kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel politikadan kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>2</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel politikadan kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel politikadan kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>3</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel politikadan kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>4</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>5</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>6</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>7</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>8</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>9</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının iş yapısından kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>10</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının iş yapısından kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>11</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>12</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>13</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>14</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>15</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır.

### 3.2.3. Araştırmanın Evreni –Örnekleme-Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni, Antalya'nın ilçesi Manavgat' da faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları olarak tespit edilmiştir. Dört ve beş yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni, otel niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamın diğer yıldızlı otellere kıyasla farklı olmasıdır. Dört ve beş yıldızlı otellerin örgüt yapısının büyüklüğü, personel sayısının çokluğu, hizmet çeşidinin ve kalitesinin yüksek oluşu ve profesyonel bir yönetime sahip olmaları seçimde etkili olmuştur.

Araştırma 2011 yılı Aralık ayı ile 2012 Ocak ve Şubat tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir ve araştırma kapsamındaki oteller, Kültür ve Turizm Bakanlığı verileri temel alınarak tespit edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığının sitesinde yayınlanan Turizm İstatistiklerinden faydalanılmıştır. Elde edilen verilere göre: "Turizm İşletmesi Belgesi" ne sahip dört ve beş yıldızlı otel sayısı 95' tir. Araştırma kapsamında yer alan 95 otelden çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde yalnızca 15 otelin faal olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı dönemde faal olan 15 adet 5 ve 4 yıldızlı otelin İK müdürlerinden çalıştırdıkları işgören sayısına yönelik bilgi istenmiştir. Alınan bilgiye göre, sezon sonu olması nedeniyle bu otellerde yaklaşık olarak toplamda 1500 işgörenin istihdam edildiği saptanmıştır.

Bu araştırmada, otel yönetimlerinin araştırmanın yapılmasını istememelerinden, gerek zaman kısıtlılığı, gerekse maddi koşullardan dolayı 15 adet otel işletmesinin muhasebe bölümü, satın alma bölümü, ön büro bölümü, yiyecek-içecek bölümü, kat hizmetleri bölümü vb. departmanlarda görev yapan çalışanlara anket uygulanmıştır. Oteller ile yapılan görüşmeler sonucunda, üzerinde anket uygulanacak 10 temel bölüm (genel müdür, ön büro, muhasebe, yiyecek-içecek hizmetleri, kat hizmetleri, güvenlik, insan kaynakları, satın alma, misafir ilişkileri, teknik servis) olduğu belirlenmiştir. Kış sezonunun başlamış olması nedeniyle bölgede açık olan otel sayısı toplam 15'tir. Her otelde ortalama yaklaşık olarak 100 işgören bulunmaktadır diyebiliriz. Buna göre, araştırmanın evreni 15 otel x 100 işgören= 1500 işgörendir.

Çalışanlara toplam 700 adet anket dağıtılmış, 406 adedi geri dönmüştür. Bu sayı %58 oranında bir anket geri dönüş oranını ifade etmektedir. Fakat 21 adedi eksik doldurulduğu için sağlıklı sonuç vermeyeceğinden dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Çalışmaya katılan otellerden elde edilen bu örneklem büyüklüğü 100000 kişilik bir evreni temsil edebilecek düzeydedir (Ural, Kılıç, 2006, s.49) Sonuç olarak analizler, toplam 385 adet anket ile yapılmıştır.

### 3.2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Örnekleme kapsamında yer alan otellerin insan kaynakları müdürleri ile görüşülmüş ve tüm çalışanlar tarafından doldurulması istenmiştir. Anket formları, katılımcı tarafından elden otellere teslim edilmiştir. Çalışanlar tarafından cevaplanan anket formları otellerden yine elden teslim alınmıştır.

### 3.2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmaya katılan konaklama işletmeleri işgörenlerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen verilere istatistiksel analizleri yapmak ve araştırma hipotezlerini test etmek için SPSS 16.0 programından yararlanılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizi, pearson korelasyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.

## 3.3. Araştırma Bulguları

### 3.3.1. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik katsayısı olan Alfa'nın değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri şu şekildedir (Özdamar, 1999: 522; Akgül ve Çevik, 2005: 435);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Stres Ölçeği ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alpha değerleri açısından 0,70'in üzerinde bulgulanmıştır. Bu sonuç ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.3.2. Araştırmanın Güvenirlik ve Faktör Analizleri

Tablo 3.3' te araştırmada kullanılan tüm ölçekler ve bu ölçeklere ait alt ölçekler, güvenilirlik ve faktör analizlerine yer verilmiştir.

Çalışmada kullanılan örgütsel stres ölçeği toplamda 35 değişkenden oluşmaktadır. Verilere uygulanan faktör analizi sonucunda 35 değişken ile yapılan ilk analizde 11 faktör ortaya çıkmıştır. Ancak değişkenlerin bazılarının birden fazla faktör altında yer alması, bazılarının da yüklenme oranlarının 0.30'tan az olması nedeniyle 9 değişken bir sonraki faktör analizinde değerlendirme dışında tutulmuştur. Böylece yapılan ikinci faktör analizinde anlamlı bir faktör yapısına ulaşmak amacıyla analiz 5 faktör olarak sınırlandırılmıştır. Bu analiz sonucunda



anlamli faktör yapıları ortaya çıkmıştır. Bu veriler temelinde 26 değişkenin beş faktör altında, toplam farkı (varyansı) %43,128 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Faktör analizi ve faktör güvenilirliklerine ait veriler Tablo 3.3'te yer almaktadır.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 11,198 düzeyindedir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk, sık sık işletme içinde yer değiştirme, görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması, birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak, performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik ile ilgilidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 8,298 düzeyindedir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma, örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu, kararlara katılamama, görev dağılımındaki adaletsizlik ile ilgilidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 8,250 düzeyindedir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; sıcak veya soğuk çalışma ortamı, çok gürültülü çalışma ortamı, ışıklandırma yetersizliği, gerekli araç-gereç eksikliği, işte tehlikenin varlığı ile ilgilidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stres faktörleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 8,106 düzeyindedir ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu, çalışma saatlerinde belirsizlik, işin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu, aşırı iş yükü, müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu, vardiyalı çalışma düzeni ile ilgilidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 7,285 düzeyindedir ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması, iş arkadaşlarının düşmanca davranması, hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme, iş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama, iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu, iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından tacize uğrama ile ilgilidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.3 Örgütsel Stres Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi

| Sorular        | Örgütsel Politikalarla Kaynaklanan Stres Faktörleri | Örgütsel Yapı ve İklmnden Kaynaklanan Stres Faktörleri | İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri | İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri | Örgütteki Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri |
|----------------|---|--|---|--|--|
| Soru 2<br>ÖPK  | 0,587   |  |   |  |  |
| Soru 3<br>ÖPK  | 0,599   |  |   |  |  |
| Soru 4<br>ÖPK  | 0,548   |  |   |  |  |
| Soru 5<br>ÖPK  | 0,623   |  |   |  |  |
| Soru 6<br>ÖPK  | 0,344   |  |   |  |  |
| Soru 10<br>ÖYİ |   | 0,460  |   |  |  |
| Soru 11<br>ÖYİ |   | 0,518  |   |  |  |
| Soru 12<br>ÖYİ |   | 0,633  |   |  |  |
| Soru 13<br>ÖYİ |   | 0,622  |   |  |  |
| Soru 14<br>İOF |   |  | 0,562   |  |  |
| Soru 15<br>İOF |   |  | 0,689   |  |  |
| Soru 16<br>İOF |   |  | 0,738   |  |  |
| Soru 17<br>İOF |   |  | 0,367   |  |  |
| Soru 18        |   |  | 0,477   |  |  |

|                              |             |             |             |             |             |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| İOF                          |             |             |             |             |             |
| Soru 20<br>İYK               |             |             |             | 0,409       |             |
| Soru 21<br>İYK               |             |             |             | 0,666       |             |
| Soru 22<br>İYK               |             |             |             | 0,571       |             |
| Soru 24<br>İYK               |             |             |             | 0,653       |             |
| Soru 25<br>İYK               |             |             |             | 0,342       |             |
| Soru 26<br>İYK               |             |             |             | 0,493       |             |
| Soru 30<br>ÖKİ               |             |             |             |             | 0,661       |
| Soru 31<br>ÖKİ               |             |             |             |             | 0,733       |
| Soru 32<br>ÖKİ               |             |             |             |             | 0,608       |
| Soru 33<br>ÖKİ               |             |             |             |             | 0,604       |
| Soru 34<br>ÖKİ               |             |             |             |             | 0,679       |
| Soru 35<br>ÖKİ               |             |             |             |             | 0,485       |
| Cronbach's<br>Alpha          | <b>0,66</b> | <b>0,52</b> | <b>0,63</b> | <b>0,57</b> | <b>0,73</b> |
| <b>Tüm Faktörler için</b>    |             |             |             |             |             |
| <b>Cronbach's Alpha 0,79</b> |             |             |             |             |             |

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü=0,773; toplam varyansın (değişimin) açıklanma oranı %43,138

ÖPK: Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖYİ: Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İOF: İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri, İYK: İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖKİ: Örgütteki Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri.

Çalışmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği toplamda 22 değişkenden oluşmaktadır. Verilere uygulanan faktör analizi sonucunda, 22 değişken ile anlamlı bir faktör yapısına ulaşmak amacıyla analiz 3 faktör olarak sınırlandırılmıştır. Bu analiz sonucunda anlamlı faktör yapıları ortaya çıkmıştır.

Ölçeğin duyarsızlaşma boyutunda yer alan 15 nolu değişken (işim gereği karşılaştığım insanlar umurumda değil) çıkarıldığında boyutun güvenilirliği 0,66' dan, 0,710' e yükseldiği için ve ölçeğin duygusal tükenmişlik boyutunda yer alan 8 nolu değişken (yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma) ve 20 nolu değişken (karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama) ölçeğin faktör yapısının dağılmasına neden olduğu için çıkarılmıştır. Bu veriler temelinde 19 değişkenin üç faktör altında, toplam farkı (varyansı) %43,371 oranında tanımlayarak oluşturduğu saptanmıştır. Faktör analizi ve faktör güvenilirliklerine ait veriler tablo 3.4' te yer almaktadır.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 16,664 düzeyindedir ve yedi değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işimden soğuduğumu hissediyorum, ,iş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum, sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum, bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı ,işimin beni kısıtladığını düşünüyorum ,işimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum ,doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor ile ilgilidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün duygusal tükenmişlik ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 13,766 düzeyindedir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işim gereği bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum, bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim, bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum, işim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunlarını sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum ile ilgilidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün duyarsızlaşma ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 12,941 düzeyindedir ve sekiz değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım, işim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum, yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum, çok şeyler yapabilecek güçteyim, işim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım, insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim, bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim, işimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım ile ilgilidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün kişisel başarı hissi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.4 Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlilik ve Faktör Analizi**

| Sorular                   | Duygusal Tükenmişlik | Duyarsızlaşma | Kişisel Başarı |
|---------------------------|----------------------|---------------|----------------|
| Soru 1 DT                 | 0,670                |               |                |
| Soru 2 DT                 | 0,684                |               |                |
| Soru 3 DT                 | 0,654                |               |                |
| Soru 6 DT                 | 0,634                |               |                |
| Soru 13 DT                | 0,532                |               |                |
| Soru 14 DT                | 0,472                |               |                |
| Soru 16 DT                | 0,568                |               |                |
| Soru 5 DU                 |                      | 0,632         |                |
| Soru 10 DU                |                      | 0,626         |                |
| Soru 11 DU                |                      | 0,692         |                |
| Soru 22 DU                |                      | 0,584         |                |
| Soru 4 KB                 |                      |               | 0,430          |
| Soru 7 KB                 |                      |               | 0,559          |
| Soru 9 KB                 |                      |               | 0,505          |
| Soru 12 KB                |                      |               | 0,470          |
| Soru 17 KB                |                      |               | 0,680          |
| Soru 18 KB                |                      |               | 0,614          |
| Soru 19 KB                |                      |               | 0,619          |
| Soru 21 KB                |                      |               | 0,608          |
| Cronbach's Alpha          | 0,76                 | 0,71          | 0,70           |
| <b>Tüm Faktörler için</b> |                      |               |                |
| <b>Cronbach's Alpha</b>   |                      | <b>0, 73</b>  |                |

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü=0,871; toplam varyansın (değişimin) açıklanma oranı %43,371DT: Duygusal Tükenmişlik, DU: Duyarsızlaşma, KB: Kişisel Başarı.

### 3.3.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %68,1'i erkek ve %31,9'u ise kadındır. Bu sonuç ankete katılanların cinsiyet dağılımında erkeklerin kadınlardan oldukça fazla sayıda olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %1,8 'i 18 yaş altı,%24,9'u 18-25 yaşları arasında, %46,2'si 26-33 yaşları arasında, %23,6'sı 34-41 yaşları arasında, %2,9'u 42-49 yaşları arasında ve %0,5'inin 50-57 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, konaklama sektöründe çalışanların yaş aralığının 26 ile 33 yaşları arasında yoğunlaşmakta olduğunu göstermektedir.

Ankete katılanların %55,3'ü evli, %44,7'si de bekarlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğu evlilerden oluşmakla beraber aradaki fark oldukça azdır.

Araştırmaya katılanların %51,2'sinin çocuklarının olmadığı,%26,8'inin 1 çocuğa, %17,9'unun 2 çocuğa, %2,9' unun 3 çocuğa ve %1,0'ı ise dört çocuğa sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların yarısının çocuğu olmadığı ve çocukları olanların ise 1 veya 2 çocuğa sahip olduğunu göstermektedir.

Ankete katılanların %46,8'i lise mezunu,%19,7'si ilkokul mezunu , %18,2'si ortaokul mezunu, %11,7'si ön lisans mezunu,%3,4'ü Lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Ankete katılan işgörenlerin çoğunluğunun lise mezunu olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayanların aldıkları eğitimin turizmle ilgisine bakıldığında, %54,5'inin turizmle ilgili bir eğitim aldıkları, %45,5'inin ise aldığı eğitimin turizmle ilgili olmadığı görülmüştür. Ankete katılan işgörenlerin çoğunluğunun turizm ile ilgili bir eğitim almış oldukları tespit edilmekle beraber aradaki fark oldukça azdır.

Ankete katılanlardan eğitimleri turizmle ilgili olanların turizm eğitimi durumlarına bakıldığında ise, %36,9'unun turizm ile ilgili çeşitli meslek kursları mezunu, %10,1'i turizm lisesi mezunu, %8,1'i ön lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Ankete katılan işgörenlerden turizm eğitimi almış olanların çoğunluğunun turizmle ilgili meslek kurslarında eğitim aldıklarını göstermektedir.

Ankete katılanların %42,3'ünün Yiyecek-içecek bölümünde,%21,0'ının Kat Hizmetlerinde,%12,2'si Ön büro bölümünde,%8,8'i Teknik Servis bölümünde ,%4,4'ü Muhasebe bölümünde , %3,1'i Güvenlik Bölümünde,%1,8'i insan kaynakları bölümünde ve %4,4'ünün diğer bölümlerde çalıştıkları saptanmıştır.

Ankete katılanların, çalıştıkları bölümdeki görevlerine göre dağılımlarına bakıldığında %64,4'ünün soruyu yanıtlamadıkları tespit edilmiştir.%8,6'sının ise garson olduğu görülmektedir. %0,3'ünün ise aşçı, barmen, insan kaynakları elemanı, kaptan, mutfak elemanı ve satış pazarlama elemanı vb. görevlerde dağılım göstermektedir.

Ankete katılanların, çalıştıkları işletme sayılarına göre dağılımlarına bakıldığında %25,2'sinin 3 işletmede, %21,6'sının 2 işletmede,%15,1'inin 4 işletmede,%14'ünün 5 işletmede ve %7'si ise 6 işletmede çalıştığı görülmektedir. Ankete katılan diğer çalışanlar ise 7 ve daha fazla işletmede çalıştıkları yönünde dağılım göstermektedir.

Ankete katılanların, aylık gelir durumuna göre dağılımlarına bakıldığında %28,8'i 701 ile 900 TL arasında,%24,4'ü 901 ile 1100 TL arasında,%12,7'si 700 TL ve altı 1101 ile 1300 ve %11,9'u ise 1301 ile 1500 TL arasında gelirleri olduğu görülmektedir. Ankete katılan diğer çalışanların aylık geliri 1501 ile 3000 TL arasında dağılım göstermektedir.

**Tablo 3.5 Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

|                     | Frekans    | Yüzde        |
|---------------------|------------|--------------|
| <b>CİNSİYET</b>     |            |              |
| Kadın               | 123        | 31,9         |
| Erkek               | 262        | 68,1         |
| <b>TOPLAM</b>       | <b>385</b> | <b>100,0</b> |
|                     |            |              |
| <b>YAŞ DÜZEYİ</b>   |            |              |
| 18 yaş altı         | 7          | 1,8          |
| 18-25 arası         | 96         | 24,9         |
| 26-33 arası         | 178        | 46,2         |
| 34-41 arası         | 91         | 23,6         |
| 42-49 arası         | 11         | 2,9          |
| 50-57 arası         | 2          | 0,5          |
|                     |            |              |
| <b>TOPLAM</b>       |            |              |
| <b>MEDENİ DURUM</b> |            |              |
| Evli                | 213        | 55,3         |
| Bekar               | 172        | 44,7         |
| <b>TOPLAM</b>       | <b>385</b> | <b>100,0</b> |
|                     |            |              |
| <b>ÇOCUK SAYISI</b> |            |              |
| Yok                 | 197        | 51,2         |
| Bir                 | 103        | 26,8         |
| İki                 | 69         | 17,9         |
| Üç                  | 11         | 2,9          |
| Dört                | 4          | 1,0          |
| <b>TOPLAM</b>       | <b>385</b> | <b>100,0</b> |
|                     |            |              |

|   |            |              |
|---|------------|--------------|
| <b>EĞİTİM DURUMU</b>                    |            |              |
| İlkokul                                 | 76         | 19,7         |
| Ortaokul                                | 70         | 18,2         |
| Lise                                    | 180        | 46,8         |
| Önlisans                                | 45         | 11,7         |
| Lisans                                  | 13         | 3,4          |
| Lisansüstü                              | 1          | 0,3          |
| <b>TOPLAM</b>                           | <b>385</b> | <b>100,0</b> |
|   |            |              |
| <b>ALINAN EĞİTİMİN TURİZMLE İLGİSİ</b>  |            |              |
| Evet                                    | 210        | 54,5         |
| Hayır                                   | 175        | 45,5         |
| <b>TOPLAM</b>                           | <b>385</b> | <b>100,0</b> |
|   |            |              |
| <b>TURİZM EĞİTİM DURUMU</b>             |            |              |
| Turizm lisesi                           | 40         | 10,1         |
| Ön lisans                               | 31         | 8,1          |
| Lisans                                  | 2          | 0,5          |
| Turizmle ilgili çeşitli meslek kursları | 142        | 36,9         |
| Turizmle İle İlgili Eğitim Almayanlar   | 170        | 44,2         |
| <b>TOPLAM</b>                           | <b>385</b> | <b>100,0</b> |
|   |            |              |
| <b>ÇALIŞILAN BÖLÜM</b>                  |            |              |
| Muhasebe                                | 17         | 4,4          |
| Satış Pazarlama                         | 2          | 0,5          |
| Ön büro                                 | 47         | 12,2         |
| Yiyecek-İçecek                          | 163        | 42,3         |
| Kat Hizmetleri                          | 81         | 21,0         |
| İnsan Kaynakları                        | 7          | 1,8          |
| Teknik Servis                           | 34         | 8,8          |
| Güvenlik                                | 12         | 3,1          |
| Animasyon                               | 4          | 1,0          |
| Diğer                                   | 16         | 4,2          |
| <b>TOPLAM</b>                           | <b>385</b> | <b>100,0</b> |
|   |            |              |
| <b>ÇALIŞILAN BÖLÜMDEKİ GÖREV</b>        |            |              |
| Asistan                                 | 1          | 0,3          |
| Aşçı                                    | 2          | 0,5          |
| Bahçe                                   | 1          | 0,3          |
| Barmen                                  | 1          | 0,3          |



|                          |     |       |
|--------------------------|-----|-------|
| Bellboy                  | 5   | 1,3   |
| Comi                     | 11  | 2,8   |
| Costcontrol              | 1   | 0,3   |
| Dömi                     | 1   | 0,3   |
| Elektrik                 | 3   | 0,8   |
| Fotoğraf                 | 1   | 0,3   |
| Garson                   | 33  | 8,6   |
| Gözleme                  | 1   | 0,3   |
| Güvenlik                 | 1   | 0,3   |
| İnsan kaynakları         | 2   | 0,5   |
| Kaptan                   | 1   | 0,3   |
| Kasa görevlisi           | 1   | 0,3   |
| Katşefi                  | 8   | 2,1   |
| Krediler yardımcı        | 2   | 0,5   |
| Krediler şef             | 1   | 0,3   |
| Maid                     | 9   | 2,3   |
| Meydancı                 | 10  | 2,6   |
| Mini bar                 | 2   | 0,5   |
| Mutfak elemanı           | 1   | 0,3   |
| Resepiyonist             | 8   | 2,1   |
| Satınalma gör.           | 2   | 0,5   |
| Satış Pazarlama          | 1   | 0,3   |
| Servis                   | 3   | 0,8   |
| Shitleader               | 2   | 0,5   |
| Soğuk eleman             | 1   | 0,3   |
| Spa                      | 7   | 1,8   |
| Steward                  | 1   | 0,3   |
| Şef                      | 5   | 1,3   |
| Teknik                   | 4   | 1,0   |
| Tesisat                  | 1   | 0,3   |
| Belirtmeyenler           | 248 | 64,4  |
| TOPLAM                   | 385 | 100,0 |
|                          |     |       |
| ÇALIŞILAN İŞLETME SAYISI |     |       |
| 1                        | 33  | 8,6   |
| 2                        | 83  | 21,6  |
| 3                        | 97  | 25,2  |
| 4                        | 58  | 15,1  |
| 5                        | 54  | 14,0  |
| 6                        | 26  | 6,8   |
| 7                        | 12  | 3,1   |

|                    |     |       |
|--------------------|-----|-------|
| 8                  | 3   | 0,8   |
| 9                  | 5   | 1,3   |
| 10 ve üstü         | 13  | 3,4   |
| TOPLAM             | 385 | 100,0 |
| AYLIK GELİR DURUMU |     |       |
| 700 TL altı        | 49  | 12,7  |
| 701-900 TL arası   | 111 | 28,8  |
| 901-1100 TL arası  | 94  | 24,4  |
| 1101-1300 TL arası | 49  | 12,7  |
| 1301-1500 TL arası | 46  | 11,9  |
| 1501-1700 TL arası | 14  | 3,6   |
| 1701-1900 TL arası | 10  | 2,6   |
| 1901-2100 TL arası | 3   | 0,8   |
| 2101-2300 TL arası | 3   | 0,8   |
| 2301-2500 TL arası | 2   | 0,5   |
| 2501-3000 TL arası | 2   | 0,5   |
| 3001 TL arası      | 1   | 0,3   |
| TOPLAM             | 385 | 100,0 |

### 3.3.4. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Bulgular

Aritmetik ortalamalar Ağma (2007, s. 81)'nin "Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri" tablosuna göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.6 Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri**

| Puan | Puan(A.O.) Aralığı | Yargılar  |
|------|--------------------|-----------|
| 1    | 1,00–1,79          | Çok az    |
| 2    | 1,80–2,59          | Az        |
| 3    | 2,60–3,39          | Orta      |
| 4    | 3,40–4,19          | Fazla     |
| 5    | 4,20–5,00          | Çok Fazla |

A.O: Aritmetik Ortalama

#### 3.3.4.1. Örgütsel Stres Ölçeğinin Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tablo 3.7' deki sonuçlara göre araştırmaya katılanların örgütsel stres faktörlerinin yoğunluklarına göre yüksekten düşüğe doğru sıralaması; Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri ( $X = 3,23$ ), İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri ( $X = 3,20$ ), Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri ( $X = 3,14$ ), Örgütteki

Kişilerarası ilişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri ( $X=2,95$ ), İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri ( $X=2,85$ ) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.7 Örgütsel Stres Faktörlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

| Faktörler  | Ortalama      | Standart Sapma | Standart Hata  | Öncelik |
|--|---------------|----------------|----------------|---------|
| Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres F.           | 3,2338        | 0,82338        | 0,04196        | 1       |
| İşin Yapısından Kaynaklanan Stres F.                     | 3,2052        | 0,80812        |                | 2       |
| Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres F.             | 3,1439        | 0,82586        | 0,04209        | 3       |
| Örgütteki Kişilerarası ilişkilerden Kaynaklanan Stres F. | 2,9507        | 0,90694        | 0,04941        | 4       |
| İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres F.   | 2,8519        | 0,80932        | 0,04125        | 5       |
| <b>Toplam(Tüm Örgütsel Stres Faktörleri)</b>             | <b>3,0771</b> | <b>0,56498</b> | <b>0,02879</b> |         |

F: Faktör, Çok Az, 2: Az, 3: Orta, 4: Fazla, 5: Çok Fazla.

### 3.3.5. Araştırmaya Katılanların Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular

#### 3.3.5.1. Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tükenmişlik ölçeğinin üç alt ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.8.'de sunulmuştur. Katılımcıların tükenmişlik ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin duyarsızlaşma düzeylerinin orta düzeyde, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissi düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırma örnekleminin orta ve düşük tükenmişlik düzeyi gösterdiğini ifade etmektedir. Bu değerlendirme Tablo 3.9' da verilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanlama anahtarına göre yapılmıştır.

**Tablo 3.8 Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| Boyutlar                        | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata |
|---------------------------------|----------|----------------|---------------|
| Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu | 19,7299  | 4,79255        | 0,03104       |
| Duygusal Tükenmişlik Alt Boyutu | 14,5688  | 4,72483        | 0,03440       |
| Duyarsızlaşma Alt Boyutu        | 6,4545   | 2,85749        | 0,03641       |

**Tablo 3.9 Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanlaması**

| Tükenmişliğin Alt Boyutları | DÜŞÜK | ORTA  | YÜKSEK |
|-----------------------------|-------|-------|--------|
| Duygusal Tükenmişlik        | <16   | 17-26 | >27    |
| Duyarsızlaşma               | <6    | 7-12  | >13    |
| Kişisel Başarı Hissi        | >39   | 38-32 | <31    |

(Huang, 2001, s.17)

**3.3.6. Araştırmanın Hipotez Testleri**

Çalışmanın bu aşamasında örgütsel stresin tükenmişlikle olan ilişkisini tespit etmek için kurulan hipotezler test edilmiştir. Bu hipotezleri test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3. 10’ da örgütsel stres faktörleri ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.10 Örgütsel Stres Faktörleri ve Tükenmişlik Alt Boyutları Korelasyon Analizi**

|             |                     | DT          | DU          | KB          |
|-------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ÖPK</b>  | Pearson Correlation | ,201**      | ,130*       | -,035       |
|             | Sig. (2-tailed)     | <b>,000</b> | <b>,011</b> | ,492        |
|             | N                   | 385         | 385         | 385         |
| <b>ÖYİK</b> | Pearson Correlation | ,101*       | ,043        | ,005        |
|             | Sig. (2-tailed)     | <b>,048</b> | ,397        | ,926        |
|             | N                   | 385         | 385         | 385         |
| <b>İOF</b>  | Pearson Correlation | ,115*       | ,122*       | -,097       |
|             | Sig. (2-tailed)     | <b>,024</b> | <b>,016</b> | ,058        |
|             | N                   | 385         | 385         | 385         |
| <b>İYK</b>  | Pearson Correlation | ,162**      | ,211**      | -,190**     |
|             | Sig. (2-tailed)     | <b>,001</b> | <b>,000</b> | <b>,000</b> |
|             | N                   | 385         | 385         | 385         |
| <b>ÖKİK</b> | Pearson Correlation | -,035       | -,010       | -,022       |
|             | Sig. (2-tailed)     | ,497        | ,842        | ,665        |
|             | N                   | 385         | 385         | 385         |

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

ÖPK: Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖYİ: Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İOF: İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri, İYK: İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖKİ: Örgütteki Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri. DT: Duygusal Tükenmişlik, DU: Duyarsızlaşma, KB: Kişisel Başarı.

Tablo 3.10’da örgütsel stres faktörleri ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkileri değerlendirebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri ile Duygusal Tükenmişlik boyutunun birbirleriyle ( $p<0.01$ ) anlamlı, pozitif bir ilişki, duyarsızlaşma boyutuyla oldukça düşük düzeyli pozitif bir ilişki ve kişisel başarı boyutuyla oldukça düşük negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Ancak  $p>0,01$  olduğu için değerlendirme dışında kalmaktadır.

Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları arasında oldukça düşük düzeyli pozitif bir ilişki bulunduğu görülmüştür; ancak  $p>0,01$  olduğu için değerlendirme dışında kalmaktadır.

İş ortamındaki fiziki koşullardan kaynaklanan stres faktörleri ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma alt boyutları arasında oldukça düşük düzeyli pozitif bir ilişki ve kişisel başarı alt boyutu ile arasında oldukça düşük düzeyli negatif bir ilişki bulunduğu görülmüştür; ancak  $p>0,01$  olduğu için değerlendirme dışında kalmaktadır.

İşin yapısından kaynaklanan stres faktörleri ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının birbirleriyle ( $p<0.01$ ) anlamlı, pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları arasında oldukça düşük düzeyli negatif bir ilişki bulunduğu görülmüştür; ancak  $p>0,01$  olduğu için değerlendirme dışında kalmaktadır.

Bu sonuçlar araştırmamızın hipotezleri olan H1,H2,H7,H8,H10,H11,H12, hipotezlerini desteklemektedir.H3,H4,H5,H6,H9,H13,H14,H15 hipotezlerini ise desteklememektedir.

### **3.3.7. Örgütsel Stres Faktörleri ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki Etkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

Otel işletmelerinde örgütsel stres faktörlerinin tükenmişliğin alt boyutları üzerindeki etkisini araştırmak için örgütsel stres faktörlerinden her birinin tükenmişliğin alt boyutları üzerindeki etkisi çok değişkenli regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri, iş ortamındaki fiziki koşullardan kaynaklanan stres faktörleri, işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri, örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri bağımsız değişkenler, tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmişlik ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Tablo 3.11’de regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.11'e göre, örgütsel stres faktörlerinin duygusal tükenmişlikteki değişimi açıklama oranı %4'tür.(Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,047; p=0,000). Duygusal tükenmişlik üzerinde etkiye sahip olan örgütsel stres faktörünün, örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri ( $\beta= 0,167$ ;  $t= 2,894$ ;  $p<0,05$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyine etkisi bulunmaktadır. Diğer örgütsel stres faktörleri ise; örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri, iş ortamındaki fiziki koşullardan kaynaklanan stres faktörleri, işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri ve örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri  $p>0,05$  olduğu için değerlendirme dışında kalmaktadır.

**Tablo 3.11 Örgütsel Stres Faktörleri ile Duygusal Tükenmişlik Regresyon Analizi**

|  | Beta  | t      | Sig. |
|--|-------|--------|------|
| Sabit  |       | 7,816  | ,000 |
| Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri           | ,167  | 2,894  | ,004 |
| Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri           | ,029  | 0,516  | ,606 |
| İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri   | ,047  | 0,814  | ,416 |
| İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri                     | ,087  | 1,587  | ,113 |
| Örgütteki Kişilerarası ilişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri | -,105 | -1,966 | ,051 |

(Multiple R= 0,244; R<sup>2</sup>= 0,060; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,047; F=4,816; Sig. F=0,000)

Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri, iş ortamındaki fiziki koşullardan kaynaklanan stres faktörleri, işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri, örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri bağımsız değişkenler, tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Tablo 3.12'de regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.12'ye göre, örgütsel stres faktörlerinin duyarsızlaşma değişimi açıklama oranı %4'tür.(Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,042; p=0,001). Duyarsızlaşma üzerinde etkiye sahip olan örgütsel stres faktörünün, İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri ( $\beta= 0,180$ ;  $t= 3,265$ ;  $p<0,05$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işin yapısından kaynaklanan stres düzeyi arttıkça duyarsızlaşma düzeyine etkisi bulunmaktadır. Diğer örgütsel stres faktörleri ise; örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri, iş ortamındaki fiziki koşullardan kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri ve örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri  $p>0,05$  olduğu için değerlendirme dışında kalmaktadır.

**Tablo 3.12 Örgütsel Stres Faktörleri ile Duyarsızlaşma Alt Boyutu Regresyon Analizi**

|  | Beta  | t     | Sig.        |
|--|-------|-------|-------------|
| Sabit  |       | 5,096 | ,000        |
| Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri           | ,064  | 1,097 | ,273        |
| Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri           | -,041 | -,725 | ,469        |
| İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri   | ,074  | 1,289 | ,198        |
| İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri                     | ,180  | 3,265 | <b>,001</b> |
| Örgütteki Kişilerarası ilişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri | -,052 | -,978 | ,329        |

(Multiple R= 0,233 R2= 0,034; Düzeltilmiş R2= 0,042; F=4,337; Sig. F=0,001)

Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri, İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütteki Kişilerarası ilişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri bağımsız değişkenler, tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Tablo 3.13’de regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.13’e göre, örgütsel stres faktörlerinin kişisel başarı hissi boyutundaki değişimi açıklama oranı %3’tür.(Düzeltilmiş R2= 0,033; p=0,003). Kişisel başarı hissi düzeyi üzerinde etkiye sahip olan örgütsel stres faktörünün, işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri ( $\beta = -$ ,198;  $t = -3,575$ ;  $p < 0,05$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işin yapısından kaynaklanan stres düzeyi arttıkça kişisel başarı düzeyine etkisi bulunmaktadır. Diğer örgütsel stres faktörleri ise; örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri, iş ortamındaki fiziki koşullardan kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel politikalarından kaynaklanan stres faktörleri ve örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri  $p > 0,05$  olduğu için değerlendirme dışında kalmaktadır.

**Tablo 3.13 Örgütsel Stres Faktörleri ile Kişisel Başarı Alt Boyutu Regresyon Analizi**

|  | Beta  | t      | Sig.        |
|--|-------|--------|-------------|
| Sabit  |       | 16,200 | ,000        |
| Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri           | ,036  | 0,626  | ,332        |
| Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri           | ,060  | 1,169  | ,243        |
| İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri   | -,085 | -1,475 | ,141        |
| İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri                     | -,198 | -3,575 | <b>,000</b> |
| Örgütteki Kişilerarası ilişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri | ,038  | 0,699  | ,485        |

(Multiple R= 0,214 R2= 0,046; Düzeltilmiş R2= 0,033; F=3,638; Sig. F=0,003)

### 3.3.8. Örgütsel Stres Faktörlerinin Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında demografik değişkenler ile örgütsel stres faktörleri arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlayan bazı analizler de yapılmıştır. Ancak bu bölümde konunun temelinden uzaklaşmamak amacıyla gerekli ve anlamlı olan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan t testine göre, çalışanların medeni durumları ile örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri arasında farklılık saptanmıştır ( $t=1,994$ ;  $p=0,047$ ). Evlilerle bekarların örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerine yaklaşımları farklı olmaktadır. Evliler örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilenmektedirler.

**Tablo 3.14 Medeni Durum ile Örgütsel Stres Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları**

| Boyutlar |       | Varyans Eşitliği için T-Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için T-Testi |         |               |              |
|----------|-------|-------------------------------|------|-------------------------------------|---------|---------------|--------------|
|          |       | F                             | Sig  | t                                   | Df      | Sig(2-tailed) | Mean-differ. |
| OPK      | Veod. | ,037                          | ,848 | ,291                                | 383     | ,771          | ,02470       |
|          | Vfod. |                               |      | ,293                                | 371,907 | ,770          | ,02470       |
| OYİK     | Veod. | 6,868                         | ,009 | 1,994                               | 383     | <b>,047</b>   | ,16770       |
|          | Vfod. |                               |      | 1,958                               | 334,406 | ,051          | ,16770       |
| İOF      | Veod. | ,226                          | ,635 | 1,489                               | 383     | ,137          | ,12332       |
|          | Vfod. |                               |      | 1,478                               | 354,809 | ,140          | ,12332       |
| IYK      | Veod. | 3,219                         | ,074 | ,615                                | 383     | ,539          | ,05563       |
|          | Vfod. |                               |      | ,612                                | 356,816 | ,541          | ,05563       |
| OKİK     | Veod. | ,399                          | ,528 | -,089                               | 383     | ,929          | -,00883      |
|          | Vfod. |                               |      | -,088                               | 348,232 | ,930          | -,00883      |

ÖPK: Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖYİ: Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İOF: İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri, İYK: İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖKİ: Örgütteki Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Veod: Varyanslar eşit olduğunda, Vfod: Varyanslar farklı olduğunda.

Yapılan Anova testine göre, çalışanların çalıştıkları bölüm ile örgütsel politikalarından kaynaklanan stres faktörleri arasında farklılık saptanmıştır ( $F=2,609$ ;  $p=0,006$ ).

Çalışılan bölüme göre farkların, hangi bölümde olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre; insan kaynakları bölümünde çalışanların muhasebe bölümünde çalışanlara göre örgütsel politikalarından kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Ön büro bölümünde çalışanların animasyon bölümünde çalışanlara göre örgütsel politikalarından kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Yiyecek-içecek bölümünde çalışanların insan kaynakları ve animasyon bölümünde çalışanlara göre örgütsel politikalarından kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Kat hizmetlerinde çalışanların teknik servis ve güvenlik bölümünde çalışanlara göre örgütsel politikalarından



kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Animasyon bölümünde çalışanların insan kaynakları bölümünde çalışanlara göre örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Güvenlik bölümünde çalışanların teknik servis bölümünde çalışanlara göre örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir.

Yapılan Anova testine göre, çalışılan bölüm ile örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri arasında farklılık saptanmıştır ( $F=2,933$ ;  $p=0,002$ ).

Çalışılan bölüme göre farkların, hangi bölümde olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre; muhasebe bölümünde çalışanların satış-pazarlama bölümünde çalışanlara göre örgütsel stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Satış-pazarlama bölümünde çalışanların insan kaynakları bölümünde çalışanlara göre örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Ön büro bölümünde çalışanların yiyecek-içecek, teknik servis, güvenlik ve animasyon bölümünde çalışanlara göre örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Yiyecek-içecek bölümünde çalışanların teknik servis ve animasyon bölümünde çalışanlara örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Güvenlik bölümünde çalışanların yiyecek-içecek ve teknik servis bölümünde çalışanlara göre örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Kat hizmetleri bölümünde çalışanların güvenlik, ön büro ve animasyon bölümünde çalışanlara örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Teknik servis bölümünde çalışanların animasyon bölümünde çalışanlara göre örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir.

**Tablo 3.15 Çalışılan Bölüm ile Örgütsel Stres Faktörleri Arasındaki Tek Faktörlü Varyans (One-Way Anova) Analizi**

| Boyutlar |                  | Kareler<br>Toplamı | df  | Karelerin<br>Ortalaması | F     | Sig.        |
|----------|------------------|--------------------|-----|-------------------------|-------|-------------|
| ÖPK      | Gruplar Arasında | 15,384             | 9   | 1,709                   | 2,609 | <b>,006</b> |
|          | Gruplar İçinde   | 244,378            | 373 | ,655                    |       |             |
|          | Toplam           | 259,763            | 382 |                         |       |             |
| ÖYİK     | Gruplar Arasında | 17,097             | 9   | 1,900                   | 2,933 | <b>,002</b> |
|          | Gruplar İçinde   | 241,611            | 373 | ,648                    |       |             |
|          | Toplam           | 258,708            | 382 |                         |       |             |
| İOF      | Gruplar Arasında | 8,227              | 9   | ,914                    | 1,414 | ,180        |
|          | Gruplar İçinde   | 241,051            | 373 | ,646                    |       |             |
|          | Toplam           | 249,277            | 382 |                         |       |             |
| İYK      | Gruplar Arasında | 6,671              | 9   | ,741                    | ,956  | ,476        |
|          | Gruplar İçinde   | 289,186            | 373 | ,775                    |       |             |
|          | Toplam           | 295,857            | 382 |                         |       |             |
| ÖKİK     | Gruplar Arasında | 10,419             | 9   | 1,158                   | 1,253 | ,261        |
|          | Gruplar İçinde   | 344,622            | 373 | ,924                    |       |             |
|          | Toplam           | 355,041            | 382 |                         |       |             |

ÖPK: Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖYİ: Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İOF: İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri, İYK: İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖKİ: Örgütteki Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri

Yapılan Anova testine göre, çalışanların şu ana kadar çalışılan işletme sayısı ile örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri arasında farklılık saptanmıştır (F=2,176; p=0,012).

Şu ana kadar çalışılan işletme sayısına göre farkların, hangi bölümde olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre; şuna kadar çalışılan işletme sayısı iki ve üç olan çalışanlar, bir olan çalışanlara göre; çalışılan işletme sayısı dört olan çalışanlar, iki olan çalışanlara göre; çalışılan işletme sayısı altı olan çalışanlar, iki ve dört olan çalışanlara göre; çalışılan işletme sayısı sekiz olan çalışanlar, yedi olan

çalışanlara göre; çalışılan işletme sayısı dokuz olan çalışanlar , sekiz olan çalışanlara göre örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir.

**Tablo 3.16 Şuana Kadar Çalışılan İşletme Sayısı/Örgütsel Stres Faktörleri Arasındaki Tek Faktörlü Varyans (One-Way Anova) Analizi**

| Boyutlar |                  | Kareler Toplamı | df  | Karelerin Ortalaması | F     | Sig.        |
|----------|------------------|-----------------|-----|----------------------|-------|-------------|
| ÖPK      | Gruplar Arasında | 7,633           | 9   | ,848                 | 1,248 | ,264        |
|          | Gruplar İçinde   | 254,066         | 374 | ,679                 |       |             |
|          | Toplam           | 261,700         | 383 |                      |       |             |
| ÖYİK     | Gruplar Arasında | 7,683           | 9   | ,854                 | 1,265 | ,254        |
|          | Gruplar İçinde   | 252,418         | 374 | ,675                 |       |             |
|          | Toplam           | 260,101         | 383 |                      |       |             |
| İOF      | Gruplar Arasında | 7,874           | 9   | ,875                 | 1,343 | ,213        |
|          | Gruplar İçinde   | 243,583         | 374 | ,651                 |       |             |
|          | Toplam           | 251,457         | 383 |                      |       |             |
| İYK      | Gruplar Arasında | 10,572          | 9   | 1,175                | 1,534 | ,134        |
|          | Gruplar İçinde   | 286,386         | 374 | ,766                 |       |             |
|          | Toplam           | 296,958         | 383 |                      |       |             |
| ÖKİK     | Gruplar Arasında | 19,588          | 9   | 2,176                | 2,388 | <b>,012</b> |
|          | Gruplar İçinde   | 340,921         | 374 | ,912                 |       |             |
|          | Toplam           | 360,509         | 383 |                      |       |             |

ÖPK: Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖYİ: Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İOF: İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri, İYK: İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri, ÖKİ: Örgütteki

Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri.

### 3.3.9. Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında demografik değişkenler ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlayan bazı analizler yapılmıştır. Ancak konunun temelinden uzaklaşmamak amacıyla gerekli ve anlamlı olan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan t testine göre, çalışanların medeni durumları ile kişisel başarı hissi arasında farklılık saptanmıştır ( $t=2,096$ ;  $p=0,037$ ). Evlilerle bekarlar kişisel başarı hissi alt boyutuna farklılık göstermektedir. Evlilerin kişisel başarı hissi düzeyinin bekarlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.17 Medeni Durum ile Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki T-Testi Bulguları**

| Boyutlar                        | Varyans Eşitliği için T-Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için T-Testi |       |               |             |         |
|---------------------------------|-------------------------------|------|-------------------------------------|-------|---------------|-------------|---------|
|                                 | F                             | Sig  | T                                   | Df    | Sig(2-tailed) | M-dif       |         |
| Duygusal Tükenmişlik Alt Boyutu | Veod.                         | ,157 | ,692                                | -,676 | 383           | ,500        | -,32746 |
|                                 | Vfod.                         |      |                                     | -,677 | 369,386       | ,499        | -,32746 |
| Duyarsızlaşma alt boyutu        | Veod.                         | ,000 | ,997                                | -,316 | 383           | ,752        | -,09267 |
|                                 | Vfod.                         |      |                                     | -,316 | 364,993       | ,752        | -,09267 |
| Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu | Veod.                         | ,409 | ,523                                | 2,096 | 383           | <b>,037</b> | 1,02500 |
|                                 | Vfod.                         |      |                                     | 2,076 | 350,862       | ,039        | 1,02500 |

DT: Duygusal Tükenmişlik, DU: Duyarsızlaşma, KB: Kişisel Başarı, Veod: Varyanslar eşit olduğunda, Vfod: Varyanslar farklı olduğunda.

Yapılan t testine göre, çalışanların turizm eğitimi alma durumları ile kişisel başarı hissi arasında farklılık saptanmıştır ( $t=2,290$ ;  $p=0,023$ ). Turizmle ilgili eğitim alanların veya almayanların kişisel başarı hissi alt boyutuna yaklaşımları farklı olmaktadır. Turizmle ilgili eğitim alanların kişisel başarı hissi düzeyi turizmle ilgili eğitim almayanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.18 Turizm Eğitim Alma Durumu ile Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki T-Testi Bulguları**

| Boyutlar                        |       | Varyans Eşitliği için T-Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için T-Testi |         |               |         |
|---------------------------------|-------|-------------------------------|------|-------------------------------------|---------|---------------|---------|
|                                 |       | F                             | Sig  | T                                   | Df      | Sig(2-tailed) | M-dif   |
| Duygusal Tükenmişlik Alt Boyutu | Veod. | ,201                          | ,654 | -,042                               | 381     | ,967          | -,02036 |
|                                 | Vfod. |                               |      | -,042                               | 369,578 | ,967          | -,02036 |
| Duyarsızlaşma alt boyutu        | Veod. | ,112                          | ,738 | -,790                               | 381     | ,430          | -,23190 |
|                                 | Vfod. |                               |      | -,790                               | 369,972 | ,430          | -,23190 |
| Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu | Veod. | ,119                          | ,731 | 2,290                               | 381     | <b>,023</b>   | 1,11440 |
|                                 | Vfod. |                               |      | 2,282                               | 364,414 | ,023          | 1,11440 |

DT: Duygusal Tükenmişlik, DU: Duyarsızlaşma, KB: Kişisel Başarı, Veod: Varyanslar eşit olduğunda, Vfod: Varyanslar farklı olduğunda

Yaş gruplarına göre çalışanların tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı anova testi ile incelenmiştir.

Yapılan Anova testine göre, yaş değişkeni ile kişisel başarı hissi boyutu arasında farklılık saptanmıştır ( $F=2,381$ ;  $p=0,038$ ). İşgörenlerin yaşlarına göre kişisel başarı düzeyi farklılık göstermektedir. Yaşa göre farkların, hangi yaş gruplarında olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre; 26-33 ile 50-57 yaş arasında olanların - diğer bir deyişle 26-33 yaş aralığındakilerin – 50-57 yaş arasında olanlara göre kişisel başarı hissi düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 50-57 ile 18-25 yaş arasında olanların - diğer bir deyişle 50-57 yaş aralığındakilerin – 18-25 yaş arasında olanlara göre kişisel başarı hissi düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.19 Yaş ile Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki Tek Faktörlü Varyans (One-Way Anova) Analizi**

| Boyutlar                        |                  |  | Kareler Toplamı | df  | Karelerin Ortalaması | F     | Sig.        |
|---------------------------------|------------------|--|-----------------|-----|----------------------|-------|-------------|
| Duygusal Tükenmişlik Alt Boyutu | Gruplar Arasında |  | 172,759         | 5   | 34,552               | 1,559 | ,171        |
|                                 | Gruplar İçinde   |  | 8399,667        | 379 | 22,163               |       |             |
|                                 | Toplam           |  | 8572,426        | 384 |                      |       |             |
| Duyarsızlaşma Alt boyutu        | Gruplar Arasında |  | 28,843          | 5   | 5,769                | ,704  | ,621        |
|                                 | Gruplar İçinde   |  | 3106,611        | 379 | 8,197                |       |             |
|                                 | Toplam           |  | 3135,455        | 384 |                      |       |             |
| Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu | Gruplar Arasında |  | 268,589         | 5   | 53,718               | 2,381 | <b>,038</b> |
|                                 | Gruplar İçinde   |  | 8551,317        | 379 | 22,563               |       |             |
|                                 | Toplam           |  | 8819,906        | 384 |                      |       |             |

Şuan çalışılan işletmede çalışma süresine göre çalışanların tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığı Anova testi ile incelenmiştir.

Yapılan Anova testine göre, şuan çalışılan işletmede çalışma süresi ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında farklılık saptanmıştır ( $F=2,374$ ;  $p=0,029$ ). İşgörenlerin şuan çalışılan işletmede çalışma süresine göre kişisel başarı düzeyi farklılık göstermektedir. Buna göre farkların, hangi çalışma süresinde olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre; şuan çalışılan işletmede çalışma süresi 4-6 yıl arasında olanların, 7-9 yıl arasında olan çalışanlara göre kişisel başarı hissi düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.20 Şuan Çalışılan İşletmedeki Çalışma Süresi ile Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki Tek Faktörlü Varyans(One-Way Anova) Analizi**

| Boyutlar                        |                  | Kareler Toplamı | df  | Karelerin Ortalaması | F     | Sig.        |
|---------------------------------|------------------|-----------------|-----|----------------------|-------|-------------|
| Duygusal Tükenmişlik Alt Boyutu | Gruplar Arasında | 60,174          | 6   | 10,029               | ,445  | ,848        |
|                                 | Gruplar İçinde   | 8492,566        | 377 | 22,527               |       |             |
|                                 | Toplam           | 8552,740        | 383 |                      |       |             |
| Duyarsızlaşma alt boyutu        | Gruplar Arasında | 32,990          | 6   | 5,498                | ,670  | ,674        |
|                                 | Gruplar İçinde   | 3095,968        | 377 | 8,212                |       |             |
|                                 | Toplam           | 3128,958        | 383 |                      |       |             |
| Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu | Gruplar Arasında | 320,772         | 6   | 53,462               | 2,374 | <b>,029</b> |
|                                 | Gruplar İçinde   | 8488,412        | 377 | 22,516               |       |             |
|                                 | Toplam           | 8809,185        | 383 |                      |       |             |

Turizm sektöründe çalışma süresine göre çalışanların tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığı Anova testi ile incelenmiştir.

Yapılan Anova testine göre, turizm sektöründe çalışma süresi ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında farklılık saptanmıştır ( $F=3,557$ ;  $p=0,002$ ). İşgörenlerin turizm sektöründe çalışma süresine göre kişisel başarı düzeyi farklılık göstermektedir. Buna göre farkların, hangi çalışma süresinde olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre; 14 yıl ve üstü olanlar 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası olan çalışanlara göre kişisel başarı hissi düzeyleri daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 10-12 yıl arası olanlar, 4-6 yıl arası olan çalışanlara göre kişisel başarı hissi düzeyleri daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.21 Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki Tek Faktörlü Varyans (One-Way Anova) Analizi**

| Boyutlar                           |                  | Kareler<br>Toplamı | df  | Karelerin<br>Ortalaması | F     | Sig.        |
|------------------------------------|------------------|--------------------|-----|-------------------------|-------|-------------|
| Duygusal Tükenmişlik<br>Alt Boyutu | Gruplar Arasında | 201,589            | 6   | 33,598                  | 1,517 | ,171        |
|                                    | Gruplar İçinde   | 8370,837           | 378 | 22,145                  |       |             |
|                                    | Toplam           | 8572,426           | 384 |                         |       |             |
| Duyarsızlaşma alt<br>boyutu        | Gruplar Arasında | 57,008             | 6   | 9,501                   | 1,167 | ,323        |
|                                    | Gruplar İçinde   | 3078,447           | 378 | 8,144                   |       |             |
|                                    | Toplam           | 3135,455           | 384 |                         |       |             |
| Kişisel Başarı Hissi Alt<br>Boyutu | Gruplar Arasında | 471,303            | 6   | 78,551                  | 3,557 | <b>,002</b> |
|                                    | Gruplar İçinde   | 8348,603           | 378 | 22,086                  |       |             |
|                                    | Toplam           | 8819,906           | 384 |                         |       |             |



**Tablo 3.22 Hipotez Testleri Sonuçları**

| <b>Hipotez No</b>     | <b>Hipotez İçeriği</b>  | <b>Kabul\ Red</b> |
|-----------------------|---|-------------------|
| <b>H<sub>1</sub></b>  | Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel politikadan kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.                       | <b>KABUL</b>      |
| <b>H<sub>2</sub></b>  | Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel politikadan kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.                              | <b>KABUL</b>      |
| <b>H<sub>3</sub></b>  | Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel politikadan kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır.                | <b>RED</b>        |
| <b>H<sub>4</sub></b>  | Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.                  | <b>RED</b>        |
| <b>H<sub>5</sub></b>  | Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.                         | <b>RED</b>        |
| <b>H<sub>6</sub></b>  | Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır.           | <b>RED</b>        |
| <b>H<sub>7</sub></b>  | Otel işletmeleri çalışanlarının iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.           | <b>KABUL</b>      |
| <b>H<sub>8</sub></b>  | Otel işletmeleri çalışanlarının iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.                  | <b>KABUL</b>      |
| <b>H<sub>9</sub></b>  | Otel işletmeleri çalışanlarının iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır.    | <b>RED</b>        |
| <b>H<sub>10</sub></b> | Otel işletmeleri çalışanlarının iş yapısından kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.                              | <b>KABUL</b>      |
| <b>H<sub>11</sub></b> | Otel işletmeleri çalışanların iş yapısından kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.                                       | <b>KABUL</b>      |
| <b>H<sub>12</sub></b> | Otel işletmeleri çalışanlarının iş yapısından kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır.                       | <b>KABUL</b>      |
| <b>H<sub>13</sub></b> | Otel işletmeleri çalışanlarının örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresleri ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki vardır.        | <b>RED</b>        |
| <b>H<sub>14</sub></b> | Otel işletmeleri çalışanlarının örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresleri ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki vardır.               | <b>RED</b>        |
| <b>H<sub>15</sub></b> | Otel işletmeleri çalışanlarının örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresleri ile kişisel başarı hissi düzeyi arasında bir ilişki vardır. | <b>RED</b>        |

## SONUÇ

Çalışma hayatına giren birey, iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta örgütün değer ve kurallarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki çeşitli gruplara dahil olmaktadır. Bu süreçlerde işgören güçlü ve yoğun bir uyum çabasına girmektedir. Kısacası, iş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren bireyler örgüt ortamından kaynaklanan "örgütsel stres" ile karşı karşıya kalmaktadır. İşgörenlerin iş hayatlarında yaşadıkları stres, işgörenlerin performansını ve dolayısıyla işletmelerin verimliliklerini etkilemektedirler(Aydın, 2004, s. 17). Bu nedenle işletmelerin temel ticari amaçlarından biri olan kar hedefine ulaşması için müşteri memnuniyeti önem kazanmaktadır. İşletme iç müşteriyi (işgörenleri) tatmin ederse, dış müşteri(hedef kitle pazar) de memnun olacaktır ve bu sayede işletme nihai kuruluş amaçlarından olan kar hedefine de ulaşabilecektir.

Turizm sektörü emek-yoğun özelliği olan bir hizmet sektördür. Bu sektörde önemli bir yeri olan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler müşteri memnuniyetini kazanmada önemli bir role sahiptir. Sektörde verilen hizmetler önemli oranda insan faktörüne dayalıdır. Diğer sektörlerde olduğu kadar otomasyon-makineleşme çok yoğun görülmemektedir. İşgörenler, müşteriyle direkt iletişim içerisinde bulunmakta hatta çoğu zaman müşteri hizmetin üretim aşamasına katılmaktadır. Bir servis personelinin restoranda otel misafirine akşam yemeği servisini, misafirin hizmetin üretim aşamasına katılımına örnek bir durum olarak gösterebiliriz.

Tükenmişlik, hizmet unsurunun ön planda olduğu sektörlerde daha sık görülen bir sendromdur. Bir hizmet sektörü olan konaklama işletmeleri de müşteri memnuniyetini yüksek tutmayı hedefler. Bu amaca ulaşmada çalışanlarının ne derece önemli olduğunun farkındadır. Mutlu-huzurlu-sorunsuz çalışanın işletmeye sağlayacağı katkılar bakımından stres gibi tükenmişlik de önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle otel işletmelerinin yoğun çalışma temposu, insan gücüne dayalı olması, hizmetin her aşaması dinamik ve yorucu bir yapıya sahip olması ve insan ilişkileri yoğun stres ve tükenmişliği önemli birer inceleme konusu haline getirmiştir.

Bu çalışmada, Antalya'nın Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde çalışanların örgütsel stres ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu doğrultuda söz konusu çalışanlara 35 maddeden oluşan Stres Ölçeği ve 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Kişisel bilgi formunda yer alan 13 soruyu yanıtlamaları istenmiştir.

Çalışmada stres ölçeğine yapılan faktör analizi sonucuna göre, Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri, İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütteki Kişilerarası ilişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri olmak üzere beş grup altında ölçek soruları toplanmıştır.

Çalışanların örgütsel stres faktörlerine verdikleri yanıtlara göre; otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel stresleri orta (3,07) düzeydedir. Elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde çalışanların en önemli örgütsel stres faktörü; örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörüdür (Ort:3,23). Çalışanların en az etkilendiği stres faktörü ise iş ortamındaki fiziki koşullardan kaynaklanan stres faktörüdür (2,85).

Bulgular ışığında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden en fazla performans değerlendirme ve terfide adaletsizliğin önemli stres kaynağı olarak gördükleri anlaşılmıştır. İşgörenler açısından en önemli stres faktörleri arasında ikinci sırayı ise, işin yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden çalışma saatlerindeki belirsizlik almıştır. Üçüncü sırayı ise, işin yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu almıştır. Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden, sık sık işletme içinde yer değiştirme ise son sırada yer almıştır.

Saldamlı (2000), yetersiz ücret ve maddi koşullar, aileye ve sosyal yaşantıya yeterli zaman ayıramama, performans değerlendirmede adaletsizliğin, Aydın (2004) yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, aşırı iş yükü ve çalışma saatlerindeki belirsizliğin, Tarakçioğlu (2004) işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu, araç ve gereç yetersizliği, yetki yetersizliğinin örgütsel strese neden olan ilk üç faktör olduğu bulgularına ulaşmışlardır.

Okutan ve Tengilimoğlu (2002) ise maaş ve ücretlerinin yeterli görmeme, mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanmaması ve iş yoğunluğunun fazla olmasının ilk üç sırada yer aldığını belirtmişlerdir.

Bilici (2009) ve Aydın'ın (2004) bulguları da paralellik göstermektedir. İş yükünün fazla olması ve çalışma saatlerinin uzun olmasından dolayı çalışanların stres yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Işık(2006) da maaş ve ödemeleri az olmasından dolayı strese maruz kaldıklarını saptayarak Okutan ve Tengilimoğlu'nun (2002) ve Saldamlı'nın (2000) çalışması ile benzer sonuçlar elde etmiştir.

Sökmen(2005) de çalışanların kendilerinden beklenen işleri çok kısa bir sürede yapması zorunluluğunu, kullanacakları araç ve gereçlerin ve yetkilerinin yetersiz olması temel stres kaynakları olarak saptayıp Tarakçıoğlu (2004) ile benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Benzer araştırmaların ulaştığı sonuçlar ışığında araştırma sonuçlarımızı değerlendirdiğimize şöyle bir sonuca ulaşmamız mümkündür. Araştırmamızda performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik ile çalışma saatlerindeki belirsizliğin en önemli stres kaynakları olarak saptanması, Saldamlı' nın (2000) ve Aydın'ın (2004) yaptığı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Çalışmada Tükenmişlik; Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların tükenmişlik ifadelerine verdiği cevaplara göre; duygusal tükenmişliklerinin (Ort:14,56)düşük, duyarsızlaşma (Ort:6,45)düzeylerinin düşük ve kişisel başarı hissi(Ort:19,72)düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların tükenmişlik düzeyinin düşük ve kişisel başarı hissi düzeylerinin yüksek olduğunu göstererek Üngüren vd.(2010) , Bahar(2007) ve Birdir ve Tepeci(2003)'nin çalışmalarını desteklemektedir.

Elde edilen bulgulara göre, işgörenler işlerinde çok fazla çalıştıklarını hissetmeleri durumunda daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar. İşgörenlerin, işlerinin kendilerini kısıtladığını düşünmeleri durumunda ise duygusal tükenme yaşamaları ikinci neden olarak görülmüştür. İşgörenlerin iş dönüşü kendilerini ruhen tükenmiş hissetmeleri duygusal tükenmeye neden olarak üçüncü sırayı almıştır. İşleri gereği karşılaştığı insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulma çabası ise, işgörenlerin tükenmişlik yaşamalarında neden olan faktör olarak son sırada yer almıştır.

Yapılan diğer benzer çalışmalarda; İçigen ve Uzut (2012) çalışanların yükseğe yakın düzeyde tükenmişlik sendromu yaşadıkları bulgusuna ulaşılmış, Pelit ve Türkmen(2008) ise otel çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunun yüksek, kişisel başarı boyutunun ise düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birdir ve Tepeci(2003) ise yapmış oldukları çalışmada otel genel müdürlerinin çok fazla tükenmişlik yaşamadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmanın temel amacı örgütsel stres ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgütsel stres faktörleri ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiler saptanmıştır.

Örgütsel stres faktörleri ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, şu sonuçlar elde edilmiştir:

-Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres ile duygusal tükenmişlik alt boyutunun birbirleriyle anlamlı, pozitif bir ilişki içerisinde olduğu ancak duyarsızlaşma alt boyutuyla oldukça düşük düzeyli pozitif bir ilişki ve kişisel başarı alt boyutuyla oldukça düşük negatif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

-Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları arasında oldukça düşük düzeyli pozitif bir ilişki saptanmıştır.

-İş ortamındaki fiziki koşullardan kaynaklanan stres ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma alt boyutları arasında oldukça düşük düzeyli pozitif bir ilişki ve kişisel başarı alt boyutu ile arasında oldukça düşük düzeyli negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

-İşin yapısından kaynaklanan stres ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının birbirleriyle anlamlı, pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

-Örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları arasında oldukça düşük düzeyli negatif bir ilişki saptanmıştır.

Örgütsel stres faktörleri ile tükenmişliğin boyutlarının birbirine etkisi olup olmadığını saptamak amacı ile yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres boyutunun konaklama işletmeleri çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerini; işin yapısından kaynaklanan stres boyutunun ise konaklama işletmeleri çalışanlarının duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi düzeylerini belirleyen ve yordayan değişken olduğunu ortaya koymuştur.

Ayrıca, işgörenlerin demografik özellikleri ile stres faktörleri arasında ilişkinin mevcut olup olmadığı incelendiğinde bazı demografik özelliklerle bazı örgütsel stres faktörlerin ilişkili olduğu görülmüştür. Bu analizlerden elde edilen sonuçlar şöyledir;

- Evlilerle bekarların örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerine yaklaşımları farklı olmaktadır. Evliler örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilenmektedirler. Bu durum, evlilerin ailelerini geçindirme sorumluluğuna sahip olmalarından kaynaklanabilir.
- Çalışanların görev yaptıkları bölüm ile örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri ile örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerine yaklaşımları farklı olmaktadır. Ortaya çıkan bu farklılığın, ön büro ile animasyon, kat hizmetleri ile teknik servis, kat hizmetleri ile güvenlik, animasyon ile insan kaynakları departmanları arasında olduğu saptanmıştır. Bu

durum konaklama işletmelerinde her bir departmanın farklı görev ve sorumluluk alanlarına sahip olmalarından şeklinde yorumlanabilir.

- Çalışanların şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısı ile örgütteki kişiler arası ilişkilerinden kaynaklanan stres faktörlerine yaklaşımları farklı olmaktadır. Şu ana kadar çalıştığı işletme sayısı az olanlar ya da diğer bir ifadeyle çok fazla çalışma yeri değiştirmemiş olanlar, daha fazla çalışma yeri değiştirmiş olanlara göre daha az etkilendikleri belirlenmiştir. Bu durum turizm sektörünün sezonluk istihdam sağlaması ve çalışanın sezon sonu işsiz kalma kaygısından dolayı sürekli yıl boyu çalışacağı konaklama işletmesine geçme çabasından kaynaklanabilir.

İşgörenlerin demografik özellikleri ile tükenmişlik alt boyutları arasında ilişkinin mevcut olup olmadığı incelendiğinde tüm demografik özelliklerle tükenmişlik alt boyutlarından bazılarının ilişkili olduğu görülmüştür. Bu analizlerden elde edilen sonuçlar şöyledir;

- Evlilerle bekarların kişisel başarı hissi alt boyutuna yaklaşımları farklı olmaktadır. Evlilerin kişisel başarı hissi düzeyinin daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durum, evlilerin aile geçindirme sorumluluğuna sahip olmaları bu nedenle işlerinde daha verimli çalışarak performanslarını artırma ve iş yerlerinde yükselme çabasında olmalarından kaynaklanabilir.
- Turizm eğitimi almış olanlarla, olmayanların kişisel başarı hissi alt boyutuna yaklaşımları farklıdır. Turizmle ilgili eğitim almış olanların kişisel başarı hissi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum turizm eğitimi almış olan bireylerin bilgi birikimlerine olan güvenleri ve bu birikimlerini üst kademelerde kullanmak ve göstermek çabasında oldukları söylenebilir.
- Çalışanların yaşlarına göre kişisel başarı hissi alt boyutuna yaklaşımları farklılık göstermektedir. 26-33 yaş aralığındakilerin, 50-57 yaş arasında olanlara göre kişisel başarı hissi düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum 26-33 yaş arasında olanların turizm sektörünün çalışma şartlarına uyum sağlamış artık amacı yükselme ve daha kaliteli işletmelerde çalışma isteği ve azminde olmalarından kaynaklanabilmektedir. Ancak 50-57 ile 18-25 yaş arasında olanların - diğer bir deyişle 50-57 yaş aralığındakilerin, 18-25 yaş arasında olanlara göre kişisel başarı hissi düzeylerinin daha yüksek olduğu da belirlenmiştir. Bu durum 18-25 yaş arasında olanların turizm sektöründe henüz başlamış ya da kısa bir süredir sektörde çalışanların sektörün çalışma koşullarıyla yeni tanışmış veya düzene uymakta zorluk çekmelerinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

- Çalışanların şu an çalıştıkları işletmede çalışma süresi ile kişisel başarı hissi alt boyutuna yaklaşımları farklı olmaktadır. Şuan çalışılan işletmede çalışma süresi 4-6 yıl arasında olanların, 7-9 yıl arasında olan çalışanlara göre kişisel başarı hissi düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum sık çalışma yeri değiştiren çalışanların mevcut işyerlerine olan işe devam konusunda sadakat göstermede zorluk yaşamalarından dolayı olabilir.
- Çalışanların turizm sektöründe çalışma süresi ile kişisel başarı hissi alt boyutuna yaklaşımları farklı olmaktadır. Sektörde çalışma süresi 14 yıl ve üstü olanlar 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası olan çalışanlara göre ve sektörde çalışma süresi 10-12 yıl arası olanlar, 4-6 yıl arası olan çalışanlara göre kişisel başarı hissi düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum uzun yıllardır çalışmış olanların, sektörde henüz çalışmaya başlamış ya da kısa bir süredir çalışanlara göre turizm sektörünün sezonluk oluşu, kalifiye eleman eksikliği gibi olumsuz özelliklerinin yanı sıra sezonluk da olsa istihdam imkanının yüksek oluşu, diğer özel sektörlerle göre daha fazla gelir elde etme olumlu yanları biliyor ve koşullara alışmış olmasından olabilir.

Yapılan bu çalışmanın; yurt dışı – yurt içi örgütsel stres ve tükenmişlik ilişkisini araştırarak kişilere ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın örneklem grubu otel işletmeleri çalışanları olmasından dolayı turizm sektöründe faaliyet gösteren diğer işletmelerde yapılacak araştırmalara da kaynak olabilecektir.

Sonuç olarak bir örgütün amaçladığı hedeflerine ulaşabilmesinde etken unsurlardan biri de, örgütün çalışanlarıdır. Özellikle insan gücünü dayalı bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe işletmeler açısından insan unsuru ön planda tutulmaktadır. Buradan hareketle sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birincil görevi hizmettir ve işletmeler bu görevlerini çalışanları vasıtasıyla yerine getirmektedirler. Bu görevi yerine getiren çalışanların bireysel ve örgütsel sorunlardan uzak bir şekilde çalışmalarını durumunda işletmenin nihai amaçlarından biri olan müşteri memnuniyetine ulaşmaları mümkün olacaktır. Çalışanların kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyeti odaklı bir anlayışa sahip olmalarında hem bireye, hem de örgüte önemli sorumluluklar düşmektedir.

Örgütün; personel terfi ve ödüllendirme sisteminin adil ve sürekli işler olması, çalışanlarının üst yönetimden yeterli desteği alması, çalışanlarının sorumluluk alanlarının belirli olması, yetki-sorumluluk arası uyumun sağlanması, adil bir görev dağılımının olması, çalışma saatlerinin fazla ve düzensiz olmaması, işletme ile çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek küçük etkinlikler düzenlemesi, çalışanların kararlara katılımını desteklemesi ve sağlaması, iş ve ücret arasındaki dengeyi kurması, çalışanlarının sorunlarından haberdar

olması ve bu sorunları çözmeye girişiminde olması, hizmet içi eğitim programlarına önem vermesi ve tüm bunların yanında çalışanlarının güvenini ve bağlılığını kazanması, işgörenlerinin var olan veya olabilecek haklarını koruyan ve gözetilen işletme politikalarına sahip olması önem taşımaktadır.

Bu sayede otel işletmeleri ve yöneticileri uygulayacakları politikalar ve yapacakları düzenlemeler ile çalışanlarının stres ve tükenmişlikle karşılaşma olasılığını en aza veya uygun düzeye indirgeyerek çalışanlarının verimliliğini artırmış ve performanslarına olumlu katkıda bulunmuş olacaktadırlar.



## KAYNAKÇA

Aktaş A., “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt. 56, Sayı.4, (2001), 25-42.

Akten S., Rehber Ö Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2007.

Alp H.Ü., İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007.

Altay H., “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 12, (2009), 1-17.

Altıntaş E., Stres Yönetimi, Alfa Kitabevi, İstanbul, 2003.

Altun İ., “Burnout And Nurses’ Personal And Professional Values”, Vol. 9, No. 3, (2002), 269-278.

Ardıç K. ve Polatçı S., “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 32, (2009), 22-46.

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

Arıkan F., Köksal D. ve Gökçe Ç., “Work-Related Stress, Burnout, And Job Satisfaction Of Dialysis Nurses In Association With Perceived Relations With Professional Contacts”, Dialysis and Transplantation, (2007), 1-7.

Arıkanlı A. ve Ulubaş B., Yönetim, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Ankara, 2004.

Artan İ., Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1986.

Aşık N., “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Mevzuat Dergisi*, (2005), Sayı. 91, Erişim Tarihi: 30.01.2011,

<http://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/01.html>.

Atılğan T. ve Dengizler İ., “Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma”, “Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 9, Sayı. 2, (2007), 62-93.

Avşaroğlu S., Deniz, M.E. ve Kahraman A., “Teknik Öğretmenlerin Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.14, (2005), 115–129.

Aydın Ş., “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4- 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 6, Sayı. 4, (2004), 1-21.

Aydoğan O, İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Kamu Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Avcı Ö., “Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

Bahar E., Tükenmişlik Sendromu Otel işletmelerinde Ön büro Çalışanlarda Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2006.

Baltaş A. ve Baltaş Z., *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.

Baltaş Z., *Kavram Olarak Stres*, Edebiyat Fakültesi Matbaası, İstanbul, 1984.

Barutçu E. ve Serinkan C., “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt. 8, Sayı. 2, (2008), 541-561.

Basım H.N. ve Şeşen H., “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt. 6, Sayı. 2, (2006) 15-23.

Batıgün A. ve Şahin N., “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt. 17, Sayı. 1, (2006), 32-45.

Bayram S., “Örgütsel Stres Faktörleri ve Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2006.

Becstead J.W., “Confirmatory Factor Analysis of The Maslach Burnout Inventory Among Florida Nurses”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 39, (2002), 785–792.

Bilici A., Konaklama İşletmelerinde Stres Yönetimi ve Konya Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009.

Birdir K. ve Tepeci, M., “Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Bırakma Tutumlarına Etkileri,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt.14, Sayı. 2, (2003), 93-106.

Budak G. ve Sürgevil O., “Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 20, Sayı. 2, (2005), 95-108.

Buick I. ve Thomas M., "Why Do Middle Managers in Hotels Burnout?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 6, (2001), 304 – 309.

Braham B.J., *Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek*, (Çev: Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul, 2004.

Cam E., “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt. 1, Sayı. 1, (2004), 1-10.

Can H., *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

Cleveland J.N., O'Neill J.W., Himelright J.L., Harrison M.M., Crouter A.C. ve Drago R., “Work and Family Issues in The Hospitality Industry: Perspectives Of Entrants, Managers, And Spouses”, No. 3, (2007), 275-288.

Cooper C.L. ve Dewe P., *Stres A Brief History*, Blackwell Publishing, UK, 2004.

Cordes C.L. ve Dougherty T.W., “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, (1993), 621-656.

Çam O., “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, (1992), 155-160.

Çam M.O., Tükenmişlik, Saray Yayın, İzmir, 1995.

Çam O., “The burnout in Nursing Academicians in Turkey”, International Journal of Nursing Studies, Vol. 38, (2001), 201-207.

Çapri B., “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, (2006), 62-77.

Çavuş M.F., Gök T. ve Kurtay F., “Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 16, Sayı. 2, (2007), 97-108.

Çiper A., Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi Ve Çağrı Merkezi Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Demir N., “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzenindeki Etkisi”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt. 9, Sayı. 33, (2010), 185-198.

Dericioğulları A., Konak Ş., Arslan E. ve Öztürk B., “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt.2, Sayı. 5, (2007), 13-23.

Dolunay A. ve Piyal B., “Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik”, Kriz Dergisi, Cilt. 11, Sayı.1, (2003), 35-48.

Dönmez B., Seyahat Acentesinde Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2008.

Ergin C., “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlaması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, (1992), 144-152.

Ergun G., Sağlık İşletmelerinde Örgütsel stresin İşgücü Performansı ile etkileşiminin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008.

Ersoy A. ve Utku B., “ Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1”, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 26, (2005), 43-50.

Ersoy F., Yıldırım C. ve Edirne T., “Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu”, Erişim Tarihi: 30/01/2011,

<http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html>.

Ertekin Y., Örgüt İklimi, Doğan Basımevi, Ankara, 1978.

Ertekin Y., Stres ve Yönetim, Todaie Yayını, Ankara, 1993.

Foster R.M., “Burnout Is It a Burning İssue in Your Company?”, Erişim Tarihi: 30.01.2011,

<http://www.workplaceissues.com/arbunout.html>.

Freudenberger H.J., “Staff Buurnout” Journal of Social Issues, Vol. 30, No. 1, (1974), 159-165.

Genç N., Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

Gençay Ö.A., “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Kastamonu Üniversitesi Eğitim Dergisi, Cilt.15 Sayı. 2, (2007), 765-780.

Gezer E., Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon Ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.

Girgin G. ve Baysal A. “Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Bazı Değişkenler (İzmir Örneği)”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 18, (2006), 2-10.

Glicken M.D. ve Janka K., “Executives Under Fire: The Burnout Syndrome”, California Management Review, Vol. 24, No. 3, (1982), 67-73.

Graham H., Stresi Kendi Yararınıza Kullanın(Çev: Murat Sağlam ve Türk Tezcan), Alfa Yayın, İstanbul, 2002.

Guo S. ve Liu B., “Empirical Study of Work Stressor Effects on Chinese Hotel Employee Health”, 2010 International Conference of Information Science and Management Engineering, (2010), 466-471.

Gül H., Oktay E. ve Gökçe H., “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı. 15, (2008), 1-11.

Güler Z., Başpınar N. ve Gürbüz H., “İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama”, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir, 2001.

Gümüştekin G. ve Öztemiz A.B., “Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 23, (2004), 61-85.

Gümüştekin G. ve Öztemiz A.B., “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.14, Sayı.1, (2004), 61-85.

Gündüz B., “İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 1, (2005), 152-166.

Güney S., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Günüşen N. ve Üstün B., “Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt.1, Sayı.3, (2010), 40-51.

Hert A., “Differences Between Burnout And Stress”, Erişim Tarihi:03.02.2011,  
<http://www.churchlink.com.au/churchlink/forum/rcroucher/stressburnout.html>.

Hsin-Hui H. ve Chien-Wei C., “Job Stress, Coping Strategies, and Burnout Among Hotel Industry Supervisors in Taiwan”, International Journal Of Human Resource Management, No. 8, (2010), 1337-1350.

Humborstad S.I.W. ve Humborstad B., Whitfield R., “Burnout and Service Employees' Willingness to Deliver Quality Service”, Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, Vol. 1, No. 1, (2008), 45-64.

Igodan C., Newcomb L.H., “Are You Experiencing Burnout”, Erişim Tarihi: 30/01/2011,  
<http://www.joe.org/joe/1986spring/a1.php>.

İlgar Ö., Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

İraz R. ve Ganiyusufoğlu A., “Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt. 15, Sayı. 21, (2011), 451-472.

Işık K., Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul’ daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2006.

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

İçigen E. ve Uzut İ., “Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 2, (2012), 107-118.

Johanson M.M., Youn H. ve Woods R.H., “A Study of Stress Levels Among Hotel General Managers-A Comparison Between 1998 and 2008”, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, No. 1, (2011), 32-44.

Kaçmaz N., “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt. 68, (2005), 29-32.

Karatepe M. O. ve Uludağ O., “Role Stress, Burnout, and Their Effects on Frontline Hotel Employees’ Job Performance: Evidence from Northern Cyprus”, International Journal of Tourism Research, No. 2, (2008), 111-126.

Kaşlı M., Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2009.

Kaya E., Örgütsel Stres Kaynakları Ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006.

Klarreich S.H., Stressiz Çalışma Ortamı (Çev: Bengi Güngör), Öteki Yayınevi, Ankara, 1999.

Köknel Ö., Stres, Radikal Yayını, 2003.

Kurçer M.A., “Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri”, Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 3, (2005), 10-15.

Kurter F., “Kariyer Yönetimi Bireysel Çıkış Noktası Olabilir mi?”, Erişim Tarihi: 30/01/2011, [http://www.iddanismanlik.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74:kariyer-yonetimi-bireysel-cikis-noktasi-olabilir-mi&catid=53:makaleler&Itemid=55](http://www.iddanismanlik.net/index.php?option=com_content&view=article&id=74:kariyer-yonetimi-bireysel-cikis-noktasi-olabilir-mi&catid=53:makaleler&Itemid=55).

Kuruüzüm A., Anafarta N., Irmak S., "Predictors of Burnout Among Middle Managers in the Turkish Hospitality Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No. 2, (2008), 186 – 198.

Loehr J.E., Stres Altında Başarılı Olmak(Çev: Tuncer Büyükonat), Beyaz Yayınları, No. 52, İstanbul, 1999.

Losyk B., Sakin Ol Sınırlarına Hakim Ol Stresle Başa Çıkma Yolları (Çeviren: Gülay Engin), Mess Yayınları, İstanbul, 2006.

Love P.E.D. ve Irani Z., “Coping And Psychological Adjustment Among Information Technology Personnel”, Industrial Management and Data Systems, Vol. 107, No. 6, (2007), 824-844.

Maslach C., “The Client Role İn Staff Burnout”, Journal Of Social Issues”, Vol. 34, No. 4, (1978), 111-124.

Maslach C. ve Jackson S.E., “The Measurement of Experienced Burnout”, Journal of Occupational Behaviour”, Vol. 2, No. 2, (1981),99-113.

Maslach C. ve Leiter M.P. “The Truth About Burnout”, Jossey-Bass A Willey Company,USA, 1997.

Nelson D.L. ve Burke R.J., Gender Work Stress and Health, American Psychological Association, Washington, 2002.

Norfolk D., İş Hayatında Stres(Çev: Leyla Serdaroğlu), Form Yayınları, İstanbul, 1989.

Okutan M., Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Bir Alan Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2002.



O'Neill J.W. ve Xiao Q., "Effects of Organizational/Occupational Characteristics And Personality Traits on Hotel Manager Emotional Exhaustion", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 4, (2010), 652-658.

ÖNDER Ç. ve BASIM N., "Examination of developmental models of occupational burnout using burnout profiles of nurses.*Journal of Advanced Nursing*", Vol.64, No. 5, (2008), 514–523.

Örnek A.Ş. ve Aydın Ş., *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

Özcan Ş., *İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008.

Özdemir A.K., Çoşkun A., Özdemir D. ve Çınar Z., "Diş hekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi Diş hekimliği Fakültesi Dergisi* ,Cilt. 2, Sayı. 2, (1999), 98-104.

Özdemir A.K., Özdemir D., Sümer H., Kılıç E. ve Öztürk M., "Cumhuriyet Üniversitesi Diş hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi Diş hekimliği Fakültesi Dergisi* ,Cilt. 6, Sayı. 1, (2003), 14-18.

Özgen I., "Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir, Adnan Menderes Hava Limanı Örneği", *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, (2007),116-124.

Pehlivan İ., *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Pelit E. ve Türkmen F., "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 10, Sayı. 1, (2008), 117 – 139.

Polat S., Ercengiz M. ve Tetik H., "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 1, Sayı. 1, (2012), 152-173.

Potter B. "Job burnout", Erişim Tarihi: 30.01.2011,

[http://www.docpotter.com/art\\_bo-summary.html](http://www.docpotter.com/art_bo-summary.html).

Ronen S., Pines A.M., “Gender Differences in Engineers’ Burnout”, *Equal Opportunities International*, Vol. 27 No. 8, (2008), 677-691.

Rowshan A., *Stres Yönetimi*(Çev: Şahin Cüceloğlu), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M., *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

Sabuncuoğlu Z., “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış”, MKM Yayınları, Bursa, 2009.

Sandıkçı E., *Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır’da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2010.

Saldamlı A., “Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi”, Sayı. 6, (2000), 288-302.

Sarı H., “An Analysis Of Burnout and Job Satisfaction Among Turkish Special School Headteachers and Teachers, And The Factors Effecting Their Burnout and Job Satisfaction Educational Studies”, Vol. 30, No. 3, (2004), 291-306.

Sarıkaya P., *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Saygılı S., *Strese Son*, Çevik Matbaacılık, İstanbul, 2009.

Schmitz N., Neumann W. ve Oppermann R., “Stress, Burnout and Locus Of Control in German Nurses”, *International Journal Of Nursing Studies* , Vol. 37, (2000), 95-99.

Schwab R.L., Jackson S.E. ve Schuler R.S., “Educator Burnout: Sources And Consequences”, *Educational Research Quarterly*”, Vol. 10, No.3, (1986), 14-30.

Selye H., *Stress Without Stress*, J.B. Lippincott Company, Newyork, 1974.

Shani A. ve Pizam A., “Work-Related Depression among Hotel Employees”, *Cornell Hospitality Quarterly*, No. 4, (2009), 446-459.

Sızan B., “İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2006.

Smith M., Gill E.J., Segal J. ve Segal R., “Preventing Burnout”, Erişim Tarihi: 30.01.2011, [http://www.helpguide.org/mental/burnout\\_signs\\_symptoms.html](http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.html).

Sökmen A., “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı. 1, (2005), 1-27.

Stora J. B., Stres(Çev: Ayşe Kalın), İletişim Yayınları, İstanbul, 1992.

Sürgevil O., Fettahlıoğlu Ö.O., Gücenmez S., Budak G. ve Budak G., “Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 17, Sayı. 1, (2007), 36-58.

Sürgevil O., “Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri”, Nobel Yayın, Ankara, 2006.

Şahin N., Basım H.,N. ve Necip A., “A-Tipi Kişilik ve Stres İlişkisinde Üç Önemli Bileşen: Öfke, Etkisiz Başa Çıkma ve İş Saplantısı”, Türk Psikoloji Dergisi, Cilt. 26, Sayı. 68, (2011), 31-44.

Şimşek M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Güney Ofset, Konya, 2002.

Tabacchi M.H., Farber B. ve Krone C., “Manager Burnout”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 30, No. 3, (1989), 58-63.

Tatlıcı M. ve Kırımlıoğlu H., “Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, (2008).

Tarakçıoğlu S., “Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 2, (2004), 1-19.

Taycan O., Kutlu L., Çimen S. ve Aydın N., “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi”, Anatolian Journal of Psychiatry , Sayı. 7, (2006),100-108.

- Tengilimoğlu D., Atilla A. ve Bektaş M., İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Tetik S., “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Salihli Meslek Yüksekokulu Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 13, (2011), 339–350.
- Tınaz P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- Topaloğlu M., Koç H. ve Yavuz E., “Öğretmenlerden Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Kamu-İş Dergisi, Cilt. 9, Sayı. 3, (2007), 31-52.
- Tuğrul B. ve Çelik E., “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 12, (2002), 1-11.
- Tutar H., Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Tümkaya S., “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 19, (2000), 128-133.
- Türkçarpar Ü., “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt.15, Sayı. 3, (2011), 135-146.
- Türker P., İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinde Algılanan Problem Davranış Düzeyleri ve Bazı Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Tükenmişliğin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007.
- Türkgüngör S.P., Örgütsel Çözüm Yollarında Cinsiyet Faktörü: Bir Örnek Olay, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009.
- Türkmen F. ve Artuğer S., “ Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması) ”, No. 22, (2011), 229-254.
- Tyrer P., Stres(Çev: Yusuf Haznedaroğlu), Met\Er Matbaası, İstanbul, 1987.
- Ural A. ve Kılıç İ., Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Üngüren E., Doğan H., Özmen M. ve Tekin Ö.A., “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, Journal of Yaşar University, Vol. 17, No. 2, (2010), 2922-2937.

Yalçın B., Taşgın Ö. ,Yücalan Ö.B., Avşaroğlu S. ve Karaoğlu N., “Meslek Seçiminde Yönlendirmenin Önemi İlaç Mümessilleri Örnekleme”, [Http://Egitimcihaber.Net/Haber/Bilgi/Makaleler/Meslek-Seciminde-Yonlendirmenin-Onemi-Egitimcihaber.Htmls](http://Egitimcihaber.Net/Haber/Bilgi/Makaleler/Meslek-Seciminde-Yonlendirmenin-Onemi-Egitimcihaber.Htmls) (Erişim Tarihi: 30.01.2011).

Yavuzyılmaz A., Topbaş M., Çan E., Çan G., ve Özgün Ş., “Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu İle İş Doyumu Düzeyleri ve İlişkili Faktörler”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, Cilt. 6, Sayı. 1, (2007), 41-50.

Yıldız E., “Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 33, (2012), 37-61.

Yılmaz Z., İlköğretim Okul Yöneticilerinin İş doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2007.

Yiğit E., “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Orta kademe Otel yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2009.

Wilkinson, G., Stres ( Çev: Ekrem Canbek), Turgut Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Vikesland G. “Employee Burnout”, Erişim Tarihi: 30.01.2011, <http://www.employer-employee.com/Burnout.html>.

Zalaquett C.P. ve Wood R.J., Evaluating Stres, The Scarecrow Pres, London, 1997.

**EK 1- Anket Formu Örneği****ÖRGÜTSEL STRES ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, turizm sektörü çalışanlarının yaşadığı; stres, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. Çalışmanın sonuçları bilimsel amaçla kullanılacak ve anketi doldurmanız en fazla on dakikanızı alacaktır. Soruların tümüne cevap vermeniz çalışmanın ciddiyeti açısından önemlidir.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim...

Deniz ÖREN

Akdeniz Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik A.B.D

Yüksek Lisans Öğrencisi

***ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ***

| <i>Aşağıda örgütsel stres ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler sizde stres yaratmakta mıdır? Eğer yaratıyorsa ne derecede stres yaratmaktadır, lütfen size en uygun olan seçeneği "X" ile işaretleyiniz. Örneğin, ifade sizde tümüyle stres yaratıyorsa "Çok Fazla" seçeneğinin işaretleyiniz.</i> | <b>Çok Fazla</b> | <b>Fazla</b> | <b>Orta</b> | <b>Az</b> | <b>Çok Az</b> |
|--|------------------|--------------|-------------|-----------|---------------|
| 1. Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği   |                  |              |             |           |               |
| 2. Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk   |                  |              |             |           |               |
| 3. Sık sık işletme içinde yer değiştirme   |                  |              |             |           |               |
| 4. Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması  |                  |              |             |           |               |
| 5. Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak   |                  |              |             |           |               |
| 6. Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik  |                  |              |             |           |               |
| 7. Aşırı disiplinli çalışma ortamı   |                  |              |             |           |               |
| 8. Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma   |                  |              |             |           |               |
| 9. Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama   |                  |              |             |           |               |
| 10. Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma  |                  |              |             |           |               |
| 11. Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu  |                  |              |             |           |               |
| 12. Kararlara katılmama  |                  |              |             |           |               |
| 13. Görev dağılımındaki adaletsizlik   |                  |              |             |           |               |
| 14. Sıcak veya soğuk çalışma ortamı  |                  |              |             |           |               |
| 15. Çok gürültülü çalışma ortamı   |                  |              |             |           |               |
| 16. Işıklandırma yetersizliği  |                  |              |             |           |               |
| 17. Gerekli araç-gereç eksikliği   |                  |              |             |           |               |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 18. İşte tehlikenin varlığı                                 |  |  |  |  |  |
| 19. İş yerine ulaşımında zorluklar                          |  |  |  |  |  |
| 20. İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu         |  |  |  |  |  |
| 21. Çalışma saatlerinde belirsizlik                         |  |  |  |  |  |
| 22. İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu           |  |  |  |  |  |
| 23. Yaptığımız için aşırı monoton olması                    |  |  |  |  |  |
| 24. Aşırı iş yükü   |  |  |  |  |  |
| 25. Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu     |  |  |  |  |  |
| 26. Vardiyalı Çalışma düzeni                                |  |  |  |  |  |
| 27. Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu                     |  |  |  |  |  |
| 28. Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması                   |  |  |  |  |  |
| 29. Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması              |  |  |  |  |  |
| 30. Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması                |  |  |  |  |  |
| 31. İş arkadaşlarının düşmanca davranması                   |  |  |  |  |  |
| 32. Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme                |  |  |  |  |  |
| 33. İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama     |  |  |  |  |  |
| 34. İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu                     |  |  |  |  |  |
| 35. İş Arkadaşları ve yöneticiler tarafından tacize uğrama. |  |  |  |  |  |

### **TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ**

| <i>Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri hangi sıklıkta yaşadığınızı düşünüyorsanız size uygun olan kutucuğu "X" ile işaretleyiniz. Örneğin; ifadede yer alan durumu her zaman yaşıyorsanız, "Her Zaman" seçeneğini; ifadeyi hiç yaşamamışsanız, "Hiçbir Zaman" seçeneğini işaretleyiniz</i> | <b>Hiçbir Zaman</b> | <b>Çok Nadir</b> | <b>Bazen</b> | <b>Çoğu Zaman</b> | <b>Her Zaman</b> |
|--|---------------------|------------------|--------------|-------------------|------------------|
| 1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.  |                     |                  |              |                   |                  |
| 2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.  |                     |                  |              |                   |                  |
| 3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.   |                     |                  |              |                   |                  |
| 4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım  |                     |                  |              |                   |                  |
| 5. İşim gereği bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.  |                     |                  |              |                   |                  |
| 6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.   |                     |                  |              |                   |                  |
| 7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.  |                     |                  |              |                   |                  |
| 8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.  |                     |                  |              |                   |                  |
| 9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.   |                     |                  |              |                   |                  |
| 10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.   |                     |                  |              |                   |                  |
| 11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.  |                     |                  |              |                   |                  |
| 12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.   |                     |                  |              |                   |                  |
| 13. İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.   |                     |                  |              |                   |                  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.   |  |  |  |  |  |
| 15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.  |  |  |  |  |  |
| 16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.  |  |  |  |  |  |
| 17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.  |  |  |  |  |  |
| 18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.  |  |  |  |  |  |
| 19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.  |  |  |  |  |  |
| 20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.   |  |  |  |  |  |
| 21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.  |  |  |  |  |  |
| 22. İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunlarını sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. |  |  |  |  |  |

### KİŞİSEL BİLGİLER

**1. Yaşınız?** a) 18 altı b) 18-25 c) 26-33 d) 34-41 e) 42-49 f) 50-57 g) 58 ve üstü

**2. Cinsiyetiniz?** a) Kadın b) Erkek

**3. Medeni Durumunuz?** a) Evli b) Bekar

**4. Çocuk Sayısı?** a) Yok b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 f) 5 ve üzeri

**5. Eğitim durumunuz?** a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Önlisans (2 Yıllık)  
e) Lisans (4 Yıllık) f) Lisansüstü

**6. Turizmle ilgili bir eğitim aldınız mı?** a) Evet b) Hayır

**7. Eğitiminiz turizmle ilgili ise aşağıdakilerden hangisidir? (değilse yanıtlamayınız)**

a) Turizm Lisesi b) Önlisans (2 Yıllık) c) Lisans (4 Yıllık)  
d) Lisans Üstü e) Turizmle İlgili Çeşitli Meslek Kursları

**8. Şuan Çalıştığınız Bölüm?**

a) Genel Müdürlük b) Muhasebe\ Finans c) Satış\Pazarlama  
d) Önbüro e) Yiyecek- İçecek f) Kat Hizmetleri  
g) Halkla İlişkiler h) İnsan Kaynakları i) Teknik Servis  
j) Güvenlik k) Misafir ilişkileri l) Animasyon  
m) Diğer (lütfen belirtiniz).....

**9. Şuan Çalıştığınız Bölümde Göreviniz? .....(lütfen yazınız)**

**10. Bu iş yerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?**

a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl c) 4-6 yıl d) 7-9 yıl e) 10-12 yıl f) 12-14 yıl g) 14 yıl üstü



**11. Turizm sektöründe ne kadar süredir çalışıyorsunuz?**

- a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl c) 4-6 yıl d) 7-9 yıl e) 10-12 yıl f) 12-14 yıl g) 14 yıl üstü

**12. Bugüne kadar kaç işletmede çalıştınız?**

- a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5 f) 6 g) 7 f) 8 g) 9 h) 10 ve üstü

**13. Aylık geliriniz aşağıdaki aralıklardan hangisinde yer almaktadır (TL)?**

- a) 700 ve altı b) 701-900 c) 901-1100 d) 1101-1300 e) 1301-1500 f) 1501-1700  
g) 1701-1900 h) 1901-2100 ı) 2101-2300 j) 2301-2500 k) 2501-3000 l) 3001 ve üstü

## EK 2- Örgütsel Stres Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Spss Çıktıları

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,796             | ,808   | 26         |

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 338 | 87,8  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 47  | 12,2  |
|       | Total                 | 385 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Summary Item Statistics

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 3,109 | 2,716   | 3,716   | 1,000 | 1,368             | ,063     | 26         |
| Inter-Item Correlations | ,139  | -,132   | ,462    | ,594  | -3,500            | ,010     | 26         |

### Item-Total Statistics

|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| S2Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk              | 77,6124                    | 194,826                        | ,318                             | ,292                         | ,790                             |
| S3Sık sık işleme içinde yer değiştirme             | 78,0414                    | 188,847                        | ,418                             | ,357                         | ,785                             |
| S4Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması     | 77,7959                    | 194,964                        | ,309                             | ,261                         | ,790                             |
| S5Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak        | 77,4941                    | 191,254                        | ,410                             | ,459                         | ,786                             |
| S6Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik | 77,1243                    | 194,097                        | ,290                             | ,177                         | ,791                             |
| S10Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma | 77,5030                    | 193,829                        | ,298                             | ,163                         | ,791                             |
| S11Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu             | 77,5740                    | 192,720                        | ,340                             | ,285                         | ,789                             |
| S12Kararlara katılmama                             | 77,7130                    | 192,271                        | ,379                             | ,301                         | ,787                             |
| S13Görev dağılımındaki adaletsizlik                | 77,6361                    | 193,799                        | ,302                             | ,258                         | ,791                             |
| S14Sıcak veya soğuk çalışma ortamı                 | 77,8876                    | 191,869                        | ,388                             | ,274                         | ,787                             |
| S15Çok gürültülü çalışma ortamı                    | 77,9527                    | 193,250                        | ,305                             | ,239                         | ,790                             |
| S16Işıklandırma yetersizliği                       | 78,1006                    | 193,242                        | ,341                             | ,288                         | ,789                             |
| S17Gerekli araç-gereç eksikliği                    | 77,8639                    | 188,171                        | ,460                             | ,301                         | ,783                             |
| S18İşte tehlikenin varlığı                         | 77,9882                    | 189,768                        | ,442                             | ,314                         | ,784                             |
| S20İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu | 77,6124                    | 195,502                        | ,243                             | ,284                         | ,793                             |

|  |         |         |      |      |      |
|--|---------|---------|------|------|------|
| S21Çalışma saatlerinde belirsizlik                         | 77,3580 | 188,622 | ,383 | ,309 | ,786 |
| S22İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu           | 77,9290 | 196,309 | ,256 | ,215 | ,792 |
| S24Aşırı iş yükü   | 77,5059 | 193,070 | ,281 | ,233 | ,792 |
| S25Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu     | 77,4467 | 189,548 | ,188 | ,132 | ,804 |
| S26Vardiyalı Çalışma düzeni                                | 77,6982 | 195,796 | ,190 | ,206 | ,797 |
| S30Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması                | 77,9882 | 191,163 | ,288 | ,320 | ,792 |
| S31İş arkadaşlarının düşmanca davranması                   | 78,0148 | 190,294 | ,303 | ,405 | ,791 |
| S32Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme                | 77,6982 | 189,944 | ,413 | ,350 | ,785 |
| S33İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama     | 77,7751 | 191,451 | ,413 | ,337 | ,786 |
| S34İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu                     | 77,5680 | 189,024 | ,414 | ,378 | ,785 |
| S35İş Arkadaşları ve yöneticiler tarafından tacize uğrama. | 78,1243 | 194,252 | ,253 | ,236 | ,793 |

#### Communalities

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| S2Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk                  | 1,000   | ,498       |
| S3Sık sık işletme içinde yer değiştirme                | 1,000   | ,475       |
| S4Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması         | 1,000   | ,373       |
| S5Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak            | 1,000   | ,608       |
| S6Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik     | 1,000   | ,251       |
| S10Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma     | 1,000   | ,286       |
| S11Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu                 | 1,000   | ,462       |
| S12Kararlara katılmama                                 | 1,000   | ,483       |
| S13Görev dağılımındaki adaletsizlik                    | 1,000   | ,462       |
| S14Sıcak veya soğuk çalışma ortamı                     | 1,000   | ,405       |
| S15Çok gürültülü çalışma ortamı                        | 1,000   | ,493       |
| S16Işıklandırma yetersizliği                           | 1,000   | ,577       |
| S17Gerekli araç-gereç eksikliği                        | 1,000   | ,351       |
| S18İşte tehlikenin varlığı                             | 1,000   | ,415       |
| S20İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu     | 1,000   | ,486       |
| S21Çalışma saatlerinde belirsizlik                     | 1,000   | ,548       |
| S22İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu       | 1,000   | ,345       |
| S24Aşırı iş yükü                                       | 1,000   | ,446       |
| S25Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu | 1,000   | ,229       |
| S26Vardiyalı Çalışma düzeni                            | 1,000   | ,297       |

|   |       |      |
|---|-------|------|
| S30Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması               | 1,000 | ,482 |
| S31İş arkadaşlarının düşmanca davranması                  | 1,000 | ,573 |
| S32Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme               | 1,000 | ,425 |
| S33İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama    | 1,000 | ,430 |
| S34İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu                    | 1,000 | ,531 |
| S35İş Arkadaşları ve yöneticiler tarafından tacize uğrama | 1,000 | ,285 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 4,649               | 17,879        | 17,879       | 4,649                               | 17,879        | 17,879       | 2,912                             | 11,198        | 11,198       |
| 2         | 2,340               | 9,002         | 26,881       | 2,340                               | 9,002         | 26,881       | 2,157                             | 8,298         | 19,496       |
| 3         | 1,491               | 5,735         | 32,615       | 1,491                               | 5,735         | 32,615       | 2,145                             | 8,250         | 27,746       |
| 4         | 1,397               | 5,372         | 37,987       | 1,397                               | 5,372         | 37,987       | 2,108                             | 8,106         | 35,852       |
| 5         | 1,339               | 5,150         | 43,138       | 1,339                               | 5,150         | 43,138       | 1,894                             | 7,285         | 43,138       |
| 6         | 1,172               | 4,506         | 47,644       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | 1,161               | 4,464         | 52,107       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | 1,044               | 4,015         | 56,122       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | ,991                | 3,813         | 59,936       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | ,924                | 3,554         | 63,489       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | ,886                | 3,409         | 66,898       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | ,821                | 3,159         | 70,057       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | ,781                | 3,002         | 73,059       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | ,748                | 2,878         | 75,938       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | ,699                | 2,689         | 78,626       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | ,657                | 2,527         | 81,153       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | ,630                | 2,425         | 83,578       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18        | ,591                | 2,274         | 85,852       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19        | ,553                | 2,127         | 87,978       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20        | ,530                | 2,038         | 90,017       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 21        | ,516                | 1,986         | 92,002       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 22        | ,504                | 1,940         | 93,942       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 23        | ,453                | 1,742         | 95,685       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 24        | ,413                | 1,590         | 97,274       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 25        | ,394                | 1,514         | 98,788       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 26        | ,315                | 1,212         | 100,000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix<sup>a</sup>

|  | Component |       |       |       |       |
|--|-----------|-------|-------|-------|-------|
|  | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     |
| S2Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk                      | ,428      | -,242 | -,437 | -,253 | ,028  |
| S3Sık sık işletme içinde yer değiştirme                    | ,523      | ,171  | -,278 | -,201 | -,233 |
| S4Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması             | ,394      | ,207  | -,240 | -,323 | -,112 |
| S5Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak                | ,485      | ,459  | -,386 | -,064 | -,090 |
| S6Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik         | ,365      | ,109  | -,261 | -,004 | ,194  |
| S10Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma         | ,371      | ,179  | -,047 | ,000  | ,338  |
| S11Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu                     | ,438      | -,116 | -,323 | -,090 | ,380  |
| S12Kararlara katılmama                                     | ,469      | -,077 | ,009  | ,056  | ,504  |
| S13Görev dağılımındaki adaletsizlik                        | ,368      | -,068 | ,239  | ,033  | ,513  |
| S14Sıcak veya soğuk çalışma ortamı                         | ,479      | ,087  | ,288  | -,288 | ,049  |
| S15Çok gürültülü çalışma ortamı                            | ,361      | ,227  | ,482  | -,274 | -,060 |
| S16Işıklandırma yetersizliği                               | ,422      | ,216  | ,364  | -,423 | -,201 |
| S17Gerekli araç-gereç eksikliği                            | ,567      | ,008  | ,059  | -,158 | ,010  |
| S18İşte tehlikenin varlığı                                 | ,545      | ,047  | ,124  | -,194 | -,251 |
| S20İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu         | ,265      | ,305  | ,490  | ,233  | ,169  |
| S21Çalışma saatlerinde belirsizlik                         | ,445      | ,293  | -,111 | ,403  | -,299 |
| S22İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu           | ,288      | ,282  | ,071  | ,400  | -,129 |
| S24Aşırı iş yükü   | ,325      | ,367  | -,085 | ,437  | -,088 |
| S25Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu     | ,219      | ,358  | ,048  | ,117  | ,192  |
| S26Vardiyalı Çalışma düzeni                                | ,216      | ,460  | -,001 | ,196  | ,009  |
| S30Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması                | ,402      | -,536 | ,131  | ,127  | ,002  |
| S31İş arkadaşlarının düşmanca davranması                   | ,419      | -,560 | ,119  | ,053  | -,258 |
| S32Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme                | ,513      | -,369 | -,023 | ,152  | -,041 |
| S33İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama     | ,514      | -,299 | -,046 | ,250  | -,108 |
| S34İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu                     | ,539      | -,456 | ,031  | ,177  | ,029  |
| S35İş Arkadaşları ve yöneticiler tarafından tacize uğrama. | ,345      | -,232 | ,121  | ,130  | -,284 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|  | Component |       |       |       |       |
|--|-----------|-------|-------|-------|-------|
|  | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     |
| S2Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk                      | ,293      | -,178 | ,587  | -,041 | ,185  |
| S3Sık sık işletme içinde yer değiştirme                    | ,147      | ,197  | ,599  | ,235  | -,009 |
| S4Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması             | -,016     | ,070  | ,548  | ,256  | ,046  |
| S5Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak                | -,087     | ,428  | ,623  | ,126  | ,112  |
| S6Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik         | ,052      | ,155  | ,344  | -,019 | ,324  |
| S10Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma         | -,013     | ,176  | ,172  | ,116  | ,460  |
| S11Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu                     | ,175      | -,053 | ,393  | -,076 | ,518  |
| S12Kararlara katılmama                                     | ,205      | ,058  | ,082  | ,068  | ,653  |
| S13Görev dağılımındaki adaletsizlik                        | ,153      | ,012  | -,127 | ,189  | ,622  |
| S14Sıcak veya soğuk çalışma ortamı                         | ,133      | ,019  | ,130  | ,562  | ,233  |
| S15Çok gürültülü çalışma ortamı                            | ,016      | ,096  | -,033 | ,689  | ,089  |
| S16Işıklılandırma yetersizliği                             | ,041      | ,036  | ,170  | ,738  | -,022 |
| S17Gerekli araç-gereç eksikliği                            | ,269      | ,094  | ,281  | ,367  | ,236  |
| S18İşte tehlikenin varlığı                                 | ,292      | ,137  | ,290  | ,477  | -,011 |
| S20İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu         | -,001     | ,409  | -,327 | ,367  | ,279  |
| S21Çalışma saatlerinde belirsizlik                         | ,229      | ,666  | ,212  | ,040  | -,074 |
| S22İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu           | ,119      | ,571  | -,025 | ,060  | ,018  |
| S24Aşırı iş yükü   | ,065      | ,653  | ,098  | -,031 | ,071  |
| S25Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu     | -,145     | ,342  | ,035  | ,126  | ,271  |
| S26Vardiyalı Çalışma düzeni                                | -,153     | ,493  | ,085  | ,111  | ,107  |
| S30Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması                | ,661      | -,108 | -,051 | ,050  | ,170  |
| S31İş arkadaşlarının düşmanca davranması                   | ,733      | -,118 | ,040  | ,129  | -,063 |
| S32Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme                | ,608      | ,060  | ,137  | ,036  | ,176  |
| S33İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama     | ,604      | ,181  | ,136  | ,000  | ,119  |
| S34İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu                     | ,679      | ,017  | ,072  | ,033  | ,252  |
| S35İş Arkadaşları ve yöneticiler tarafından tacize uğrama. | ,485      | ,117  | ,027  | ,150  | -,112 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

**Component Transformation Matrix**

| Component | 1     | 2     | 3     | 4     | 5    |
|-----------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1         | ,563  | ,349  | ,456  | ,431  | ,410 |
| 2         | -,719 | ,623  | ,153  | ,267  | ,006 |
| 3         | ,088  | ,003  | -,746 | ,660  | ,011 |
| 4         | ,299  | ,674  | -,425 | -,524 | ,039 |
| 5         | -,262 | -,189 | -,179 | -,181 | ,911 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri Güvenirlilik Analizi****Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 385 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 385 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,662             | ,662   | 5          |

**Item Statistics**

|  | Mean   | Std. Deviation | N   |
|--|--------|----------------|-----|
| S2Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk              | 3,1558 | 1,18437        | 385 |
| S3Sık sık işletme içinde yer değiştirme            | 2,6831 | 1,35721        | 385 |
| S5Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak        | 3,2883 | 1,24687        | 385 |
| S4Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması     | 3,0026 | 1,18475        | 385 |
| S6Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik | 3,5896 | 1,34934        | 385 |

|  | S2Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk | S3Sık sık işletme içinde yer değiştirme | S5Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak | S4Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması | S6Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik |
|--|---------------------------------------|---|---|--|--|
| S2Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk              | 1,000                                 | ,352                                    | ,165  | ,219   | ,234   |
| S3Sık sık işletme içinde yer değiştirme            | ,352                                  | 1,000                                   | ,463  | ,295   | ,210   |
| S5Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak        | ,165                                  | ,463                                    | 1,000                                       | ,375   | ,296   |
| S4Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması     | ,219                                  | ,295                                    | ,375  | 1,000  | ,204   |
| S6Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik | ,234                                  | ,210                                    | ,296  | ,204   | 1,000  |

#### Summary Item Statistics

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 3,144 | 2,683   | 3,590   | ,906  | 1,338             | ,113     | 5          |
| Inter-Item Correlations | ,281  | ,165    | ,463    | ,298  | 2,805             | ,008     | 5          |

#### Item-Total Statistics

|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| S2Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk              | 12,5636                    | 12,668                         | ,353                             | ,164                         | ,636                             |
| S3Sık sık işletme içinde yer değiştirme            | 13,0364                    | 10,790                         | ,496                             | ,300                         | ,569                             |
| S5Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak        | 12,4312                    | 11,334                         | ,496                             | ,308                         | ,572                             |
| S4Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması     | 12,7169                    | 12,323                         | ,400                             | ,179                         | ,617                             |
| S6Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik | 12,1299                    | 12,061                         | ,338                             | ,128                         | ,648                             |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 15,7195 | 17,051   | 4,12932        | 5          |



## Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri Güvenirlik Analizi

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 385 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 385 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha<br>Based on<br>Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,526             | ,531   | 4          |

### Item Statistics

|   | Mean   | Std. Deviation | N   |
|---|--------|----------------|-----|
| S10 Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma | 3,3169 | 1,32616        | 385 |
| S11 Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu             | 3,2597 | 1,31698        | 385 |
| S12 Kararlara katılamama                            | 3,1429 | 1,18930        | 385 |
| S13 Görev dağılımındaki adaletsizlik                | 3,2156 | 1,29009        | 385 |

### Inter-Item Correlation Matrix

|   | S10 Aynı anda<br>birden fazla amire<br>karşı sorumlu olma | S11 Örgüt içi<br>haberleşmenin<br>zayıf oluşu | S12 Kararlara<br>katılamama | S13 Görev<br>dağılımındaki<br>adaletsizlik |
|---|---|---|-----------------------------|--|
| S10 Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma | 1,000   | ,221  | ,224                        | ,115                                       |
| S11 Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu             | ,221  | 1,000   | ,295                        | ,143                                       |
| S12 Kararlara katılamama                            | ,224  | ,295  | 1,000                       | ,323                                       |
| S13 Görev dağılımındaki adaletsizlik                | ,115  | ,143  | ,323                        | 1,000                                      |

### Summary Item Statistics

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 3,234 | 3,143   | 3,317   | ,174  | 1,055             | ,005     | 4          |
| Inter-Item Correlations | ,220  | ,115    | ,323    | ,208  | 2,801             | ,006     | 4          |

### Item-Total Statistics

|   | Scale<br>Mean if<br>Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Squared<br>Multiple<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if<br>Item<br>Deleted |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|---|
| S10 Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma | 9,6182                              | 7,216                                | ,263                                   | ,078                               | ,499                                      |
| S11 Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu             | 9,6753                              | 6,928                                | ,315                                   | ,114                               | ,453                                      |
| S12 Kararlara katılmama                             | 9,7922                              | 6,811                                | ,422                                   | ,187                               | ,364                                      |
| S13 Görev dağılımındaki adaletsizlik                | 9,7195                              | 7,312                                | ,268                                   | ,108                               | ,493                                      |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 12,9351 | 10,847   | 3,29353        | 4          |

#### İş Ortamındaki Fiziki Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri Güvenirlik Analizi

##### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 384 | 99,7  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 1   | ,3    |
|       | Total                 | 385 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha<br>Based on<br>Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,637             | ,638   | 5          |

#### Item Statistics

|                                     | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-------------------------------------|--------|----------------|-----|
| S14 Sıcak veya soğuk çalışma ortamı | 2,9089 | 1,22827        | 384 |
| S15 Çok gürültülü çalışma ortamı    | 2,8281 | 1,32722        | 384 |
| S16 Işıklandırma yetersizliği       | 2,7240 | 1,22500        | 384 |
| S17 Gerekli araç-gereç eksikliği    | 2,9505 | 1,32071        | 384 |
| S18 İşte tehlikenin varlığı         | 2,8464 | 1,24109        | 384 |

**Inter-Item Correlation Matrix**

|                                    | S14Sıcak veya soğuk çalışma ortamı | S15Çok gürültülü çalışma ortamı | S16Işıklandırma yetersizliği | S17Gerekli araç-gereç eksikliği | S18İşte tehlikenin varlığı |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| S14Sıcak veya soğuk çalışma ortamı | 1,000                              | ,282                            | ,289                         | ,226                            | ,196                       |
| S15Çok gürültülü çalışma ortamı    | ,282                               | 1,000                           | ,332                         | ,201                            | ,160                       |
| S16Işıklandırma yetersizliği       | ,289                               | ,332                            | 1,000                        | ,232                            | ,276                       |
| S17Gerekli araç-gereç eksikliği    | ,226                               | ,201                            | ,232                         | 1,000                           | ,410                       |
| S18İşte tehlikenin varlığı         | ,196                               | ,160                            | ,276                         | ,410                            | 1,000                      |

**Summary Item Statistics**

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 2,852 | 2,724   | 2,951   | ,227  | 1,083             | ,007     | 5          |
| Inter-Item Correlations | ,260  | ,160    | ,410    | ,250  | 2,561             | ,005     | 5          |

|                                    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| S14Sıcak veya soğuk çalışma ortamı | 11,3490                    | 11,789                         | ,370                             | ,145                         | ,593                             |
| S15Çok gürültülü çalışma ortamı    | 11,4297                    | 11,426                         | ,360                             | ,157                         | ,599                             |
| S16Işıklandırma yetersizliği       | 11,5339                    | 11,377                         | ,428                             | ,194                         | ,565                             |
| S17Gerekli araç-gereç eksikliği    | 11,3073                    | 11,143                         | ,400                             | ,204                         | ,578                             |
| S18İşte tehlikenin varlığı         | 11,4115                    | 11,569                         | ,392                             | ,206                         | ,582                             |

**Scale Statistics**

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 14,2578 | 16,416   | 4,05171        | 5          |

**İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri Güvenirlik Analizi****Case Processing Summary**

|                       | N   | %     |
|-----------------------|-----|-------|
| Cases Valid           | 385 | 100,0 |
| Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
| Total                 | 385 | 100,0 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,575             | ,590   | 6          |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Item Statistics

|  | Mean   | Std. Deviation | N   |
|--|--------|----------------|-----|
| S20İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu     | 3,1481 | 1,33908        | 385 |
| S21Çalışma saatlerinde belirsizlik                     | 3,3766 | 1,49860        | 385 |
| S22İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu       | 2,8857 | 1,26756        | 385 |
| S24Aşırı iş yükü                                       | 3,3065 | 1,41774        | 385 |
| S25Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu | 3,3532 | 2,15902        | 385 |
| S26Vardiyalı Çalışma düzeni                            | 3,1610 | 1,49480        | 385 |

|  | S20İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu | S21Çalışma saatlerinde belirsizlik | S22İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu | S24Aşırı iş yükü | S25Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu | S26Vardiyalı Çalışma düzeni |
|--|--|------------------------------------|--|------------------|--|-----------------------------|
| S20İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu     | 1,000  | ,221                               | ,219   | ,158             | ,197   | ,106                        |
| S21Çalışma saatlerinde belirsizlik                     | ,221   | 1,000                              | ,209   | ,343             | ,178   | ,170                        |
| S22İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu       | ,219   | ,209                               | 1,000  | ,228             | ,112   | ,139                        |
| S24Aşırı iş yükü                                       | ,158   | ,343                               | ,228   | 1,000            | ,199   | ,206                        |
| S25Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu | ,197   | ,178                               | ,112   | ,199             | 1,000  | ,216                        |
| S26Vardiyalı Çalışma düzeni                            | ,106   | ,170                               | ,139   | ,206             | ,216   | 1,000                       |

## Summary Item Statistics

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 3,205 | 2,886   | 3,377   | ,491  | 1,170             | ,034     | 6          |
| Inter-Item Correlations | ,193  | ,106    | ,343    | ,236  | 3,219             | ,003     | 6          |

|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| S20İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi zorunluluğu     | 16,0831                    | 22,368                         | ,300                             | ,104                         | ,537                             |
| S21Çalışma saatlerinde belirsizlik                     | 15,8545                    | 20,661                         | ,371                             | ,168                         | ,506                             |
| S22İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu       | 16,3455                    | 22,857                         | ,288                             | ,103                         | ,542                             |
| S24Aşırı iş yükü                                       | 15,9247                    | 20,976                         | ,383                             | ,173                         | ,503                             |
| S25Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu | 15,8779                    | 17,785                         | ,303                             | ,101                         | ,555                             |
| S26Vardiyalı Çalışma düzeni                            | 16,0701                    | 21,742                         | ,286                             | ,087                         | ,542                             |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 19,2312 | 27,959   | 5,28767        | 6          |

#### Örgütteki Kişilerarası ilişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri Güvenirlilik Analizi

##### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 339 | 88,1  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 46  | 11,9  |
|       | Total                 | 385 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,732             | ,735   | 6          |

#### Item Statistics

|  | Mean   | Std. Deviation | N   |
|--|--------|----------------|-----|
| S30Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması                | 2,8496 | 1,57582        | 339 |
| S31İş arkadaşlarının düşmanca davranması                   | 2,8230 | 1,60009        | 339 |
| S32Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme                | 3,1386 | 1,28543        | 339 |
| S33İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama     | 3,0619 | 1,17128        | 339 |
| S34İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu                     | 3,2684 | 1,35062        | 339 |
| S35İş Arkadaşları ve yöneticiler tarafından tacize uğrama. | 2,7139 | 1,41133        | 339 |

## Inter-Item Correlation Matrix

|  | S30Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması | S31İş arkadaşlarının düşmanca davranması | S32Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme | S33İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama | S34İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu | S35İş Arkadaşları ve yöneticiler tarafından tacize uğrama. |
|--|---|--|---|--|--|--|
| S30Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması                | 1,000                                       | ,431                                     | ,317  | ,281   | ,367                                   | ,175   |
| S31İş arkadaşlarının düşmanca davranması                   | ,431  | 1,000                                    | ,423  | ,287   | ,374                                   | ,271   |
| S32Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme                | ,317  | ,423                                     | 1,000                                       | ,387   | ,374                                   | ,157   |
| S33İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama     | ,281  | ,287                                     | ,387  | 1,000  | ,382                                   | ,229   |
| S34İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu                     | ,367  | ,374                                     | ,374  | ,382   | 1,000                                  | ,289   |
| S35İş Arkadaşları ve yöneticiler tarafından tacize uğrama. | ,175  | ,271                                     | ,157  | ,229   | ,289                                   | 1,000  |

## Summary Item Statistics

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 2,976 | 2,714   | 3,268   | ,555  | 1,204             | ,045     | 6          |
| Inter-Item Correlations | ,316  | ,157    | ,431    | ,273  | 2,738             | ,007     | 6          |

## Item-Total Statistics

|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| S30Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması            | 15,0059                    | 21,160                         | ,471                             | ,250                         | ,695                             |
| S31İş arkadaşlarının düşmanca davranması               | 15,0324                    | 20,085                         | ,546                             | ,319                         | ,670                             |
| S32Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme            | 14,7168                    | 22,760                         | ,494                             | ,286                         | ,688                             |
| S33İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama | 14,7935                    | 23,857                         | ,458                             | ,237                         | ,699                             |

|   |         |        |      |      |      |
|---|---------|--------|------|------|------|
| S34İş yerinde<br>dedikodunun<br>yaygın oluşu                        | 14,5870 | 21,864 | ,537 | ,294 | ,675 |
| S35İş Arkadaşları<br>ve yöneticiler<br>tarafından tacize<br>uğrama. | 15,1416 | 24,051 | ,320 | ,125 | ,736 |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 17,8555 | 30,473   | 5,52025        | 6          |

## EK 3- Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Spss Çıktıları

## Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 385 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 385 | 100,0 |

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,737             | ,740   | 19         |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Summary Item Statistics

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 2,145 | 1,512   | 2,805   | 1,294 | 1,856             | ,150     | 19         |
| Inter-Item Correlations | ,130  | -,246   | ,533    | ,779  | -,168             | ,032     | 19         |

## Item-Total Statistics

|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| T1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.  | 38,6052                    | 58,922                         | ,462                             | ,386                         | ,713                             |
| T2 İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.                                      | 38,5688                    | 58,485                         | ,497                             | ,421                         | ,710                             |
| T3 Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.               | 38,7299                    | 57,541                         | ,471                             | ,447                         | ,710                             |
| T4 İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım                  | 38,0987                    | 59,657                         | ,441                             | ,239                         | ,715                             |
| T5 İşim gereği bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum. | 39,2416                    | 60,559                         | ,377                             | ,354                         | ,720                             |
| T6 Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı                    | 38,8909                    | 62,691                         | ,301                             | ,164                         | ,727                             |



|   |         |        |      |      |      |
|---|---------|--------|------|------|------|
| T7İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.                              | 37,9481 | 61,086 | ,357 | ,219 | ,722 |
| T9Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.                                       | 38,5299 | 64,646 | ,098 | ,194 | ,744 |
| T10Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.   | 39,1558 | 60,720 | ,399 | ,417 | ,719 |
| T11Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum   | 39,1221 | 60,743 | ,386 | ,346 | ,720 |
| T12Çok şeyler yapabilecek güçteyim.   | 38,3117 | 65,986 | ,017 | ,217 | ,752 |
| T13İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.   | 38,5117 | 60,365 | ,353 | ,272 | ,722 |
| T14İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.   | 38,4260 | 59,875 | ,390 | ,215 | ,719 |
| T16Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.  | 38,9714 | 62,007 | ,305 | ,224 | ,727 |
| T17İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.  | 38,0649 | 60,603 | ,342 | ,288 | ,723 |
| T18İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.  | 38,5844 | 65,051 | ,081 | ,247 | ,745 |
| T19Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.  | 38,5896 | 65,435 | ,055 | ,272 | ,747 |
| T21İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım   | 38,1688 | 62,104 | ,255 | ,200 | ,731 |
| T22İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunlarını sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. | 39,0390 | 61,824 | ,310 | ,192 | ,726 |

## Communalities

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| T1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.  | 1,000   | ,515       |
| T2 İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.  | 1,000   | ,543       |
| T3 Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.   | 1,000   | ,550       |
| T4 İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım  | 1,000   | ,354       |
| T5 İşim gereği bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.                                | 1,000   | ,509       |
| T6 Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı  | 1,000   | ,429       |
| T7 İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.                              | 1,000   | ,367       |
| T9 Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.                                       | 1,000   | ,390       |
| T10 Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.   | 1,000   | ,540       |
| T11 Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum   | 1,000   | ,536       |
| T12 Çok şeyler yapabilecek güçteyim.   | 1,000   | ,409       |
| T13 İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.   | 1,000   | ,361       |
| T14 İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.   | 1,000   | ,289       |
| T16 Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.  | 1,000   | ,340       |
| T17 İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.  | 1,000   | ,484       |
| T18 İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.  | 1,000   | ,422       |
| T19 Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.  | 1,000   | ,449       |
| T21 İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım   | 1,000   | ,382       |
| T22 İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunlarını sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. | 1,000   | ,370       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 4,415               | 23,239        | 23,239       | 4,415                               | 23,239        | 23,239       | 3,166                             | 16,664        | 16,664       |
| 2         | 2,641               | 13,900        | 37,139       | 2,641                               | 13,900        | 37,139       | 2,615                             | 13,766        | 30,430       |
| 3         | 1,184               | 6,232         | 43,371       | 1,184                               | 6,232         | 43,371       | 2,459                             | 12,941        | 43,371       |
| 4         | ,951                | 5,007         | 48,378       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 5         | ,920                | 4,842         | 53,220       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 6         | ,894                | 4,703         | 57,923       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | ,824                | 4,336         | 62,259       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | ,784                | 4,125         | 66,385       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | ,752                | 3,956         | 70,341       |                                     |               |              |                                   |               |              |

|    |      |       |         |  |  |  |  |  |
|----|------|-------|---------|--|--|--|--|--|
| 10 | ,725 | 3,817 | 74,158  |  |  |  |  |  |
| 11 | ,675 | 3,554 | 77,712  |  |  |  |  |  |
| 12 | ,659 | 3,468 | 81,179  |  |  |  |  |  |
| 13 | ,612 | 3,222 | 84,401  |  |  |  |  |  |
| 14 | ,565 | 2,971 | 87,373  |  |  |  |  |  |
| 15 | ,524 | 2,758 | 90,130  |  |  |  |  |  |
| 16 | ,500 | 2,629 | 92,760  |  |  |  |  |  |
| 17 | ,487 | 2,564 | 95,324  |  |  |  |  |  |
| 18 | ,475 | 2,497 | 97,821  |  |  |  |  |  |
| 19 | ,414 | 2,179 | 100,000 |  |  |  |  |  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

|   | Component |       |       |
|---|-----------|-------|-------|
|   | 1         | 2     | 3     |
| T1İşimden soğuduğumu hissediyorum.  | ,682      | ,070  | ,212  |
| T2İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.                                      | ,701      | ,103  | ,205  |
| T3Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.               | ,729      | ,022  | ,136  |
| T4İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım                  | ,389      | ,447  | -,054 |
| T5İşim gereği bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum. | ,653      | -,056 | -,282 |
| T6Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı                    | ,392      | ,135  | ,507  |
| T7İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.  | ,157      | ,582  | ,057  |
| T9Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.           | -,186     | ,539  | ,257  |
| T10Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.                   | ,690      | -,072 | -,244 |
| T11Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum                                 | ,617      | -,003 | -,394 |
| T12Çok şeyler yapabilecek güçteyim.   | -,271     | ,503  | ,287  |
| T13İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.   | ,588      | -,010 | ,123  |
| T14İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.   | ,505      | ,159  | ,095  |
| T16Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.              | ,507      | -,025 | ,288  |
| T17İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.              | ,091      | ,667  | -,174 |
| T18İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.                | -,233     | ,588  | -,146 |
| T19Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.                                      | -,274     | ,589  | -,164 |

|  |      |      |       |
|--|------|------|-------|
| T21 İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum   | ,018 | ,589 | -,189 |
| T22 İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunlarını sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. | ,461 | ,080 | -,389 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|  | Component |       |       |
|--|-----------|-------|-------|
|  | 1         | 2     | 3     |
| T1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.  | ,670      | ,006  | ,257  |
| T2 İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.  | ,684      | ,039  | ,271  |
| T3 Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.   | ,654      | -,034 | ,349  |
| T4 İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım  | ,327      | ,430  | ,249  |
| T5 İşim gereği bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.                                | ,328      | -,047 | ,632  |
| T6 Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı  | ,634      | ,042  | -,159 |
| T7 İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.                              | ,232      | ,559  | ,007  |
| T9 Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.                                       | ,082      | ,505  | -,359 |
| T10 Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.   | ,378      | -,070 | ,626  |
| T11 Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum   | ,238      | ,023  | ,692  |
| T12 Çok şeyler yapabilecek güçteyim.   | ,029      | ,470  | -,434 |
| T13 İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.   | ,532      | -,057 | ,273  |
| T14 İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.   | ,472      | ,119  | ,229  |
| T16 Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.  | ,568      | -,091 | ,096  |
| T17 İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.  | ,049      | ,680  | ,138  |
| T18 İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.  | -,196     | ,614  | -,081 |
| T19 Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.  | -,239     | ,619  | -,092 |
| T21 İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum   | -,027     | ,608  | ,110  |
| T22 İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunlarını sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. | ,130      | ,112  | ,584  |

a. components extracted.3

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

#### Component Transformation Matrix

| Component | 1    | 2     | 3     |
|-----------|------|-------|-------|
| 1         | ,779 | -,049 | ,626  |
| 2         | ,127 | ,989  | -,081 |
| 3         | ,615 | -,143 | -,776 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Duygusal Tükenmişlik Boyutu Güvenirlik Analizi

## Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 385 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 385 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,767             | ,764   | 7          |

## Item Statistics

|   | Mean   | Std. Deviation | N   |
|---|--------|----------------|-----|
| T1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.                                       | 2,1481 | 1,05643        | 385 |
| T2 İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.                         | 2,1844 | 1,04571        | 385 |
| T3 Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.  | 2,0234 | 1,19764        | 385 |
| T6 Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı       | 1,8623 | ,85954         | 385 |
| T13 İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.                                | 2,2416 | 1,08797        | 385 |
| T14 İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.                            | 2,3273 | 1,07621        | 385 |
| T16 Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. | 1,7818 | ,95698         | 385 |

## Inter-Item Correlation Matrix

|  | T1 İşimden soğuduğumu hissediyorum. | T2 İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum. | T3 Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum. | T6 Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı | T13 İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum. | T14 İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum. | T16 Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. |
|--|-------------------------------------|---|--|---|--|--|---|
| T1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.                                      | 1,000                               | ,470  | ,489   | ,243  | ,370                                       | ,294   | ,369  |
| T2 İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.                        | ,470                                | 1,000   | ,533   | ,295  | ,350                                       | ,275   | ,334  |
| T3 Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum. | ,489                                | ,533  | 1,000  | ,274  | ,399                                       | ,263   | ,323  |

|  |      |      |      |       |       |       |       |
|--|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| T6Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı       | ,243 | ,295 | ,274 | 1,000 | ,164  | ,221  | ,185  |
| T13İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.                                | ,370 | ,350 | ,399 | ,164  | 1,000 | ,302  | ,238  |
| T14İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.                            | ,294 | ,275 | ,263 | ,221  | ,302  | 1,000 | ,247  |
| T16Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. | ,369 | ,334 | ,323 | ,185  | ,238  | ,247  | 1,000 |

#### Summary Item Statistics

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 2,081 | 1,782   | 2,327   | ,545  | 1,306             | ,040     | 7          |
| Inter-Item Correlations | ,316  | ,164    | ,533    | ,369  | 3,255             | ,009     | 7          |

#### Item-Total Statistics

|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| T1 İşimden soğduğumu hissediyorum.                                       | 12,4208                    | 16,224                         | ,586                             | ,359                         | ,717                             |
| T2 İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.                        | 12,3844                    | 16,242                         | ,592                             | ,379                         | ,716                             |
| T3 Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum. | 12,5455                    | 15,295                         | ,597                             | ,397                         | ,713                             |

|  |         |        |      |      |      |
|--|---------|--------|------|------|------|
| T6Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı       | 12,7065 | 19,031 | ,341 | ,127 | ,765 |
| T13İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.                                | 12,3273 | 16,945 | ,468 | ,237 | ,743 |
| T14İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.                            | 12,2416 | 17,580 | ,397 | ,166 | ,758 |
| T16Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. | 12,7870 | 17,944 | ,427 | ,194 | ,750 |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 14,5688 | 22,324   | 4,72483        | 7          |

#### Duyarsızlaşma Boyutu Güvenirlilik Analizi

##### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 385 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 385 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,710             | ,710   | 4          |

#### Item Statistics

|   | Mean   | Std. Deviation | N   |
|---|--------|----------------|-----|
| T5İşim gereği bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.                             | 1,5117 | 1,01319        | 385 |
| T10Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.   | 1,5974 | ,95005         | 385 |
| T11Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum   | 1,6312 | ,97043         | 385 |
| T22İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunlarını sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. | 1,7143 | ,97437         | 385 |

**Summary Item Statistics**

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 1,614 | 1,512   | 1,714   | ,203  | 1,134             | ,007     | 4          |
| Inter-Item Correlations | ,380  | ,294    | ,499    | ,206  | 1,701             | ,007     | 4          |

**Item-Total Statistics**

|   | Scale Mean if Deleted | Scale Variance if Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Deleted |
|---|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| T5İşim gereği bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.                             | 4,9429                | 4,887                     | ,503                             | ,262                         | ,643                        |
| T10Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.   | 4,8571                | 4,930                     | ,553                             | ,320                         | ,612                        |
| T11Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum   | 4,8234                | 4,870                     | ,550                             | ,326                         | ,613                        |
| T22İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunlarını sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. | 4,7403                | 5,464                     | ,385                             | ,150                         | ,712                        |

**Scale Statistics**

| Mean   | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 6,4545 | 8,165    | 2,85749        | 4          |

**Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu Güvenirlik Analizi****Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 385 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 385 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**



|      |  |            |
|------|--|------------|
|      | Cronbach's Alpha<br>Based on<br>Standardized Items | N of Items |
| ,699 | ,699   | 8          |

#### Item Statistics

|  | Mean   | Std.<br>Deviation | N   |
|--|--------|-------------------|-----|
| T4İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım                 | 2,6545 | 1,00656           | 385 |
| T7İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum. | 2,8052 | ,98212            | 385 |
| T9Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.          | 2,2234 | 1,08107           | 385 |
| T12Çok şeyler yapabilecek güçteyim.  | 2,4416 | 1,10978           | 385 |
| T17İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.             | 2,6883 | 1,08084           | 385 |
| T18İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.               | 2,1688 | 1,04834           | 385 |
| T19Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.                                     | 2,1636 | 1,06640           | 385 |
| T21İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım                            | 2,5844 | 1,06496           | 385 |

#### Inter-Item Correlation Matrix

|  | T4İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım | T7İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum. | T9Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum. | T12Çok şeyler yapabilecek güçteyim. | T17İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım. | T18İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim. | T19Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim. | T21İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım |
|--|--|--|---|-------------------------------------|--|--|--|---|
| T4İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım                 | 1,000  | ,240   | ,119  | ,107                                | ,281   | ,102   | ,048   | ,184  |
| T7İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum. | ,240   | 1,000  | ,181  | ,230                                | ,279   | ,280   | ,192   | ,184  |

|   |      |      |       |       |       |       |       |       |
|---|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| T9Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum. | ,119 | ,181 | 1,000 | ,265  | ,182  | ,263  | ,287  | ,223  |
| T12Çok şeyler yapabilecek güçteyim.   | ,107 | ,230 | ,265  | 1,000 | ,195  | ,222  | ,251  | ,169  |
| T17İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.    | ,281 | ,279 | ,182  | ,195  | 1,000 | ,297  | ,331  | ,337  |
| T18İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.      | ,102 | ,280 | ,263  | ,222  | ,297  | 1,000 | ,313  | ,243  |
| T19Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.                            | ,048 | ,192 | ,287  | ,251  | ,331  | ,313  | 1,000 | ,285  |
| T21İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım                   | ,184 | ,184 | ,223  | ,169  | ,337  | ,243  | ,285  | 1,000 |

#### Summary Item Statistics

|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means              | 2,466 | 2,164   | 2,805   | ,642  | 1,297             | ,065     | 8          |
| Inter-Item Correlations | ,225  | ,048    | ,337    | ,289  | 7,037             | ,005     | 8          |

|  | Scale Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Squared<br>Multiple<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|--|----------------------------------|--------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| T4İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım                 | 17,0753                          | 19,658                               | ,257                                    | ,124                               | ,698                                   |
| T7İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum. | 16,9247                          | 18,690                               | ,390                                    | ,170                               | ,670                                   |
| T9Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.          | 17,5065                          | 18,324                               | ,376                                    | ,162                               | ,673                                   |
| T12Çok şeyler yapabilecek güçteyim.  | 17,2883                          | 18,383                               | ,352                                    | ,140                               | ,679                                   |
| T17İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.             | 17,0416                          | 17,488                               | ,477                                    | ,261                               | ,650                                   |
| T18İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.               | 17,5610                          | 18,049                               | ,429                                    | ,204                               | ,661                                   |
| T19Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.                                     | 17,5662                          | 17,960                               | ,428                                    | ,229                               | ,661                                   |
| T21İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım                            | 17,1455                          | 18,177                               | ,403                                    | ,180                               | ,667                                   |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 19,7299 | 22,969   | 4,79255        | 8          |

**EK 4- Örgütsel Stres Faktörleri ve Tükenmişlik Boyutları Korelasyon Analizi Spss Çıktıları**

|      |                     | DT     | DU     | KB      |
|------|---------------------|--------|--------|---------|
| OPK  | Pearson Correlation | ,201** | ,130*  | -,035   |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,011   | ,492    |
|      | N                   | 385    | 385    | 385     |
| OYİK | Pearson Correlation | ,101*  | ,043   | ,005    |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,048   | ,397   | ,926    |
|      | N                   | 385    | 385    | 385     |
| İOF  | Pearson Correlation | ,115*  | ,122*  | -,097   |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,024   | ,016   | ,058    |
|      | N                   | 385    | 385    | 385     |
| IYK  | Pearson Correlation | ,162** | ,211** | -,190** |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,001   | ,000   | ,000    |
|      | N                   | 385    | 385    | 385     |
| OKİK | Pearson Correlation | -,035  | -,010  | ,022    |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,497   | ,842   | ,665    |
|      | N                   | 385    | 385    | 385     |

**Örgütsel Stres Faktörleri ile Duygusal Tükenmişlik Regresyon Analizi**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered                      | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1     | OKİK, IYK, OYİK, İOF, OPK <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DT

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,244 <sup>a</sup> | ,060     | ,047              | ,65881                     |

a. Predictors: (Constant), OKİK, IYK, OYİK, İOF, OPK

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 10,451         | 5   | 2,090       | 4,816 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 164,496        | 379 | ,434        |       |                   |
|       | Total      | 174,947        | 384 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), OKİK, IYK, OYİK, İOF, OPK

b. Dependent Variable: DT

Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | 1,464                       | ,187       |                           | 7,816  | ,000 |
| OPK          | ,137                        | ,047       | ,167                      | 2,894  | ,004 |
| OYİK         | ,024                        | ,046       | ,029                      | ,516   | ,606 |
| İOF          | ,039                        | ,048       | ,047                      | ,814   | ,416 |
| IYK          | ,067                        | ,042       | ,087                      | 1,587  | ,113 |
| OKİK         | -,073                       | ,037       | -,105                     | -1,966 | ,050 |

a. Dependent Variable: DT

## Ek 5 Regresyon Analizleri Spss Çıktıları

## Örgütsel Stres Faktörleri ile Duyarsızlaşma Regresyon Analizi

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered                      | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1     | OKİK, IYK, OYİK, İOF, OPK <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DU

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,233 <sup>a</sup> | ,054     | ,042              | ,69934                     |

a. Predictors: (Constant), OKİK, IYK, OYİK, İOF, OPK

ANOVA<sup>b</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 10,605         | 5   | 2,121       | 4,337 | ,001 <sup>a</sup> |
| Residual     | 185,360        | 379 | ,489        |       |                   |
| Total        | 195,966        | 384 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), OKİK, IYK, OYİK, İOF, OPK

b. Dependent Variable: DU

Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 1,014                       | ,199       |                           | 5,096 | ,000 |
| OPK          | ,055                        | ,050       | ,064                      | 1,097 | ,273 |
| OYİK         | -,035                       | ,049       | -,041                     | -,725 | ,469 |
| İOF          | ,066                        | ,051       | ,074                      | 1,289 | ,198 |
| IYK          | ,146                        | ,045       | ,180                      | 3,265 | ,001 |
| OKİK         | -,039                       | ,040       | -,052                     | -,978 | ,329 |

a. Dependent Variable: DU

## Örgütsel Stres Faktörleri ile Kişisel Başarı Hissi Regresyon Analizi

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered                      | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1     | OKİK, IYK, OYİK, İOF, OPK <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KB

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,214 <sup>a</sup> | ,046     | ,033              | ,59886                     |

a. Predictors: (Constant), OKİK, İYK, OYİK, İOF, OPK

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 6,524          | 5   | 1,305       | 3,638 | ,003 <sup>a</sup> |
| Residual     | 135,922        | 379 | ,359        |       |                   |
| Total        | 142,446        | 384 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), OKİK, İYK, OYİK, İOF, OPK

b. Dependent Variable: KB

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | 2,759                       | ,170       |                           | 16,200 | ,000 |
| OPK          | ,027                        | ,043       | ,036                      | ,626   | ,532 |
| OYİK         | ,049                        | ,042       | ,066                      | 1,169  | ,243 |
| İOF          | -,064                       | ,044       | -,085                     | -1,475 | ,141 |
| İYK          | -,137                       | ,038       | -,198                     | -3,575 | ,000 |
| OKİK         | ,024                        | ,034       | ,038                      | ,699   | ,485 |

a. Dependent Variable: KB

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Deniz ÖREN

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 22/12/1985 - ANKARA

**Medeni Durumu** : Bekar

### **Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Ankara Şehit Vural Arıcı Anadolu Lisesi,2004.

**Lisans Diploması** : Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu, Turist Rehberliği Bölümü, 2009.

**Yüksek Lisans Diploması:** Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm  
İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2013.

**Tez Konusu** : Örgütsel Stres ve Tükenmişlik İlişkisi: Konaklama İşletmeleri  
Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.

**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce\ KPDS:79 & ÜDS:73,25

### **İş Deneyimi**

**Stajlar** : İlay Tur A Grubu Seyahat Acentesi\ Rezervasyon Bölümü, 2007.

: İncekum Beach Resort Hotel\Önbüro Departmanı,2008.

**Çalıştığı Kurumlar:** Akdeniz Üniversitesi Gazipaşa Meslek Yüksekokulu\ 04.09.2012-

**E-Mail** : denizoren@akdeniz.edu.tr