

**İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

---

**Hatice ÇOBAN**

**Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ**

**Haziran 2014  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Hatice ÇOBAN tarafından Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan “İş-Aile Çatışması ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 26.06.2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı  
Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK



Jüri-Danışman  
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ



Jüri  
Yrd. Doç. Dr. Çağla ÜNLÜTÜRK  
ULUTAŞ



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
04/02/2014.. tarih ve ...14/1.7... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Turhan KAÇAR  
Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Akademik hayatıma ilk adımımı attığım bu çalışmamda desteğini daima hissettiğim, bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren kıymetli hocam Prof. Dr. Ayşe İrmiş'e ayırdığı zaman ve emeği için sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince ilmini öğrenme fırsatı bulduğum, fikirleriyle hayatımda yeni pencereler açmamı sağlayan ve bu çalışmaya önemli katkılar sunan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu ve Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmam için ayırdığı zaman ve sunduğu önerilerle destek veren Yrd. Doç. Dr. Çağla Ünlütürk Ulutaş'a, verilerin analizi sürecinde yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Bilge Aksay ve Yrd. Doç. Dr. İbrahim Aksel'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca yanımda olan, tanımaktan onur duyduğum başta Arş. Gör. Mustafa Atahan Yılmaz ve Selcan Güler olmak üzere bütün arkadaşlarıma ayrıca teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi, bu zorlu süreçte de maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen annem Nazmiye Çoban, babam İbrahim Altan Çoban ve kardeşim Melike Çoban'a minnettar olduğumu belirtir ve bu çalışmayı kendilerine ithaf ederim.

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



Hatice ÇOBAN

## ÖZET

### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çoban, Hatice  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İrmış

Haziran 2014, 130 Sayfa

Kitlesele üretim, etkinlik, verimlilik, performans, rekabet, müşteri odaklılık gibi kavramlardan sıkça söz edilmesi, serbest piyasa ekonomisinde örgütlerin çalışanlardan beklentilerinin sürekli ve hızla arttığını göstermektedir. Aynı zamanda, her geçen gün zorlaşan günümüz kentsel yaşamı içerisinde bireyler için iş, hayatın merkezi konumuna gelmekte, bireyler iş ve aile hayatının dengesini kurmakta zorlanmaktadırlar. İşin beklentilerinin bireylerin aile hayatındaki sorumluluklarını yerine getirmesini engelleyici düzeye ulaşması durumunda da iş-aile çatışması ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik ise özellikle hizmet sektöründe çalışanların yaşadıkları fiziksel, duygusal ve düşünsel yorgunluğa yol açan bir sendrom olarak görülmektedir. Temelinde örgütsel taleplerin yer aldığı iş-aile çatışması ve tükenmişlik bireysel, örgütsel ve hatta toplumsal boyutta olumsuz sonuçlara neden olması bakımından bir yönetim sorunu olarak ele alınmaktadır. Aşırı iş yükü, uzun ve belirsiz çalışma saatleri, performansla ilişkin baskılar, sektörün pek çok piyasa ile ilişkili olmasından kaynaklanan mali riskler sebebiyle oluşan iş güvencesizliği gibi etkilerle bankacılık sektöründe iş-aile çatışması ve tükenmişlik yaşanabileceği öngörülerek alan araştırması için bankacılık sektörü seçilmiştir. Bankacılık sektöründe yapılması düşünülen çalışma konusunu daha spesifik hale getirmek için önce banka çalışanları için kurulan sendikaların bildirimleri incelenmiş, daha sonra ise banka çalışanlarından işten ayrılan ya da emekli olanlar bulunarak bankacılık sektöründe yönetim ve organizasyon boyutunda yaşanan sorunların ve dikkat çekici hususların dile getirilmesi istenmiştir. Literatür taramasında elde edilen bilgiler ile sektörde bizzat çalışmış olan kişilerden elde edilen veriler doğrultusunda sektörde yaşanan sorunların iş-aile çatışması ve tükenmişliğin nedenleri olarak ifade edilen sorunlarla örtüştüğü görülmüştür. Sonrasında yapılan nicel araştırmada 307 banka çalışanından elde edilen veriler değerlendirilerek, çalışanların orta düzeyde iş-aile çatışması ve tükenmişlik yaşadığı, iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasında pozitif korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş-aile çatışması, tükenmişlik, bankacılık sektörü

## ABSTRACT

### RELATIONSHIPS BETWEEN WORK-FAMILY CONFLICT AND BURNOUT: A RESEARCH IN BANKING INDUSTRY

Çoban, Hatice

Master Thesis

Department of Business Administration  
Program of Management and Organization  
Adviser of Thesis: Prof. Dr. Ayşe İrmış

June 2014, 130 Pages

Making reference to terms such as mass production, efficiency, productivity, performance, competition, customer-based approach proves that expectations of organizations through employees have been increasing rapidly and continuously in the free market economy. Meanwhile, "work" has become the core subject of the life for individuals due to incremental challenges of living in cities day by day. Thus, individuals have great difficulty in balancing their work and family lives. When expectations of organizations prevent individuals to fulfil the responsibilities related to their family lives, work-family conflict arise. Burnout is considered as a syndrome which may result with physical, emotional and intellectual fatigue, is especially experienced by employees working in the service industry. Work-family conflict and burnout which have based upon organizational expectations, are discussed as management issues with regards to conduce toward adverse outcomes for individuals, organizations and even for the whole society. As a result of work overload, long and irregular working hours, pressures about performance, job insecurity which is a consequence of financial risk factors as banking industry is associated with other industries, experiencing work-family conflict and burnout may seem possible for employees working in the banking industry. Thus, the banking industry is determined as the research area. In order to make the research more specific, pronouncements of industrial unions have been investigated, and then, researcher asked to bankers, who resign or retired, as if they had problems or vocational issues related with management and organization. Information achieved by literature review and the data collected from both retired and resigned employees have shown that problems of bankers are related with antecedents of work-family conflict and burnout. After that, data was collected from 307 bankers with quantitative research method. Analyses show that both work-family conflict and burnout experienced by bankers are at the average level and the positive correlation between work-family conflict and burnout has been found.

**Key words:** Work-family conflict, burnout, banking industry

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	vii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

1.1. Tarihsel Süreçte İş-Aile Çatışması.....	7
1.2. İş-Aile Çatışması Kavramı.....	12
1.3. İş-Aile Çatışmasının Boyutları.....	15
1.3.1. Zaman Esaslı Çatışma .....	15
1.3.2. Gerginlik Esaslı Çatışma .....	17
1.3.3. Davranış Esaslı Çatışma .....	19
1.4. İş-Aile Çatışması İle İlgili Kuramlar .....	20
1.4.1. Kaynakların Kıtılığı Kuramı.....	21
1.4.2. Arttırma Kuramı .....	22
1.4.3. Saçılma Kuramı .....	22
1.4.4. Faydacılık Kuramı .....	23
1.4.5. Rasyonel Görüş Kuramı .....	24
1.4.6. Cinsiyet Rolü Görüşü Kuramı .....	24
1.5. İş-Aile Çatışmasına Etki Eden Faktörler .....	25
1.5.1. Bireysel Faktörler .....	26
1.5.1.1. Demografik Faktörler .....	27
1.5.1.2. Kişilikle İlgili Faktörler .....	30
1.5.2. Örgütsel Faktörler.....	32
1.5.3. Aile İle İlgili Faktörler.....	34
1.5.4. Sosyo-kültürel Faktörler .....	36
1.6. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları .....	39
1.6.1. Bireysel Sonuçlar.....	39
1.6.2. Örgütsel Sonuçlar .....	40
1.7. İş-Aile Çatışmasıyla İlgili Çözüm Yolları .....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı .....	44
2.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları .....	46
2.2.1. Duygusal Tükenme .....	46
2.2.2. Duyarsızlaşma .....	48
2.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi .....	49
2.3. Tükenmişlik Yaklaşımları .....	50
2.3.1. Freudenberger Yaklaşımı .....	50
2.3.2. Cherniss Yaklaşımı .....	51
2.3.3. Maslach Yaklaşımı .....	52
2.3.4. Pines Yaklaşımı .....	54
2.3.5. Meier Yaklaşımı .....	55
2.3.6. Golembiewski Yaklaşımı .....	56
2.3.7. Leiter Yaklaşımı .....	57
2.4. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler .....	59
2.4.1. Bireysel Faktörler .....	59
2.4.1.1. Demografik Faktörler .....	59
2.4.1.2. Kişilik Özellikleri İlgili Faktörler .....	61
2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	61
2.4.2.1. Aşırı İş Yükü .....	63
2.4.2.2. Kontrol Eksikliği .....	64
2.4.2.3. Yetersiz Ödüllendirme .....	64
2.4.2.4. İş Çevresi .....	65
2.4.2.5. Adaletsizlik .....	66
2.4.2.6. Değer Çatışmaları .....	66
2.5. Tükenmişliğin Sonuçları .....	67
2.5.1. Fiziksel Sonuçlar .....	67
2.5.2. Duygusal Sonuçlar .....	68
2.5.3. Davranışsal Sonuçlar .....	69
2.5.4. Tutumsal Sonuçlar .....	69
2.5.5. Örgütsel Sonuçlar .....	70
2.5.6. Sosyal Sonuçlar .....	71
2.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri .....	71



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	74
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	77
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları .....	82
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	83
3.5. Araştırmanın Kısıtları.....	84
3.6. Pilot Çalışma (Ön Test).....	84
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	85
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	93
3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	93
3.8.2. Araştırma Varsayımlarının Değerlendirilmesi .....	95
3.8.3. Hipotez Testleri .....	97
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	105
KAYNAKÇA .....	111
EK-1 ANKET FORMU .....	128
ÖZGEÇMİŞ .....	130

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İş-aile çatışmasının aile hayatının tatminine etkisinde aracılık rolü.....	14
Şekil 2. Aile-iş çatışmasının iş tatminine etkisinde aracılık rolü.....	14
Şekil 3. Bireyler arası ilişkiler bazında beklenen duygusal tükenme.....	47
Şekil 4. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	53
Şekil 5. Leiter Tükenmişlik Süreci Modeli .....	58
Şekil 6. İş talepleri-işte sunulan imkânlar modeli.....	62
Şekil 7. Araştırma Modeli .....	82

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Golembiewski Tükenmişlik Modeli .....	56
Tablo 2. Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları .....	83
Tablo 3. Keşfedici Faktör Analizi .....	87
Tablo 4. Açıklanan Toplam Varyans .....	89
Tablo 5. Keşfedici Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Matrisi .....	90
Tablo 6. İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi.....	91
Tablo 7. Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	92
Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	94
Tablo 9. İş-Aile Çatışmasına İlişkin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları .....	95
Tablo 10. Tükenmişliğe İlişkin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları .....	96
Tablo 11. İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler .....	98
Tablo 12. İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni ile İlişkisi.....	99
Tablo 13. İş-Aile Çatışması ve Duyarsızlaşma Boyutunun Cinsiyete İlişkin Farklılıkları.....	99
Tablo 14. İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkeni ile İlişkisi.....	100
Tablo 15. Kişisel Başarı Hissinin Medeni Duruma İlişkin Farklılıkları .....	100
Tablo 16. İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olma Değişkeni ile İlişkisi.....	101
Tablo 17. Kişisel Başarı Hissinin Çocuk Sahibi Olma Değişkenine İlişkin Farklılıkları.....	101
Tablo 18. İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Çocukların Bakımı Konusunda Aileden Sosyal Destek Alınması Durumu ile İlişkisi .....	102
Tablo 19. İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Çalışma Saatleri ile İlişkisi.....	103
Tablo 20. İş-Aile Çatışması ve Duygusal Tükenmişliğin Çalışma Saati Değişkenine İlişkin Farklılıkları .....	103

## GİRİŞ

Endüstri devriminin ardından ekonomik, sosyal ve kültürel alanda yaşanan köklü değişiklikler, çalışma yaşamı açısından da yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Piyasa ekonomilerine geçişin yaşandığı bu süreçte, üretim faaliyetleri mekân olarak kırsal alanlardan kentlere, aile tarlalarından ve ev atölyelerinden fabrikalara ve işyerlerine doğru kaymıştır. Üretimin amacı ve işlevi sadece evdeki aile üyelerinin geçimini sağlamanın ötesinde, kâr elde etmek ve daha fazla para kazanmak suretiyle servet biriktirmek amacına dönüşmüştür. Para kazanmak için insanların birbiriyle yarıştığı, rekabet koşullarının etkin olduğu, verimliliğin esas alındığı bu yeni yaşam biçiminde, özel bir yaşam alanı olarak ev ile üretimin yapıldığı iş yeri birbirinden ayrılmıştır. Bu ayrımında, daha fazla gelir elde etmeye odaklı üretim ve pazarlama anlayışı ve bu kapsamda işlerin büyütülmesi için aile dışındaki vasıflı kişilerden yararlanma düşüncesi etkili olmuştur. Böylece, üretim faaliyetlerinin farklı mekânlarda farklı kişilerin katkısı ile yapılma dönemi başlamıştır.

Son yıllarda hızla artmakta olan örgütler arası rekabet işgörenlerin niteliklerine de yansımakta ve çalışan bireyler çalışma hayatına dair sorumluluk ve yükümlülükleri konusunda sürekli olarak kendilerini geliştirme durumunda kalmaktadırlar. Çalışma hayatıyla ilgili teknolojinin yükseliş gösterdiği böyle bir ortamda, işi için kendini geliştirmeye adanmaya yönlendirilen birey, hızlı iş yaşamı temposunda iş ve aile dengesini kurmakta zorlanabilmektedir. Buna, belirsiz veya fazla çalışma saatleri, çalışanların örgütlerine daha fazla sadakat ve bağlılık göstermeleri yönündeki psikolojik baskılar, yönetici egemenliğinin artışı, müşteri taleplerinin karşılanabilmesi için artan performans baskısı, iş güvencesizliği, olumsuz çalışma koşulları gibi işten kaynaklanan nedenler eklenince dengeyi kurmak daha da zorlaşmaktadır.

İş-aile çatışması olgusunun son zamanlarda farklı disiplinlerde inceleme konusu olarak dikkat çekmesinin temel sebebi, büyük ölçüde yaşanan kültür değişimleri ve değişen sosyal yapıdır. Özellikle geleneksel geniş aile yapılarının çekirdek aile yapısı yönünde değişmesi, her bir aile bireyine ait daha fazla bireysel sorumluluğun olması, kadınların iş hayatına katılımının artması, aile içi işlere destek veren ebeveynlerden uzaklaşması, kentlerde yaşamın zorlaşması; işin çalışanlardan daha fazla etkinlik, verimlilik, sadakat ve bağlılık beklerken aile bireylerinin birbirlerinden daha fazla ilgi ve sevgi beklentilerinin olması gibi sebeplerle iş ile aile arasındaki gerilim

artabilmektedir. Bu artış, bireysel ve örgütsel düzeyde etkilere sebep olduğundan araştırmacıların ilgisini çekmektedir.

Bireyler, iş veya aile hayatlarından herhangi birine ait yükümlülük ve görevlerine daha fazla vakit ve enerji ayırdıkları zaman, bu role daha fazla bağlılık göstermiş olmaktadır. Bu durumda, diğer tarafı ihmal ederek o tarafla ilgili sorumluluk ve yükümlülüklerini tam anlamıyla yerine getiremeyebilmektedirler. Böylece bireylerin, ihmal edilen tarafa bağlı olarak iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşamaları kaçınılmaz bir sonuç olmaktadır. Yani, bireylerin iş ile ilgili yükümlülüklerinin ifası sırasında, aile ile ilgili rolleri olumsuz etkilendiğinde iş-aile çatışması; aile yaşantısındaki rollerin yerine getirilmesine bağlı olarak iş yaşantısındaki rollerinin engellendiği durumda ise aile-iş çatışması yaşanmaktadır (Giray ve Ergin, 2006: 84).

Geniş aileden çekirdek aileye geçiş, aile bütünlüğünü ve huzurunu devam ettirme konusunda her bir aile üyesine daha fazla yükümlülük ve sorumluluk getirmiştir. Modern çekirdek ailenin en önemli paradoksu, bir taraftan aile içindeki bireyler arasındaki rol beklentilerinin çeşitlenerek artışı sürerken, diğer taraftan çalışan insanların örgütsel hayatlarındaki rol beklentilerinin de giderek çoğalmış olmasıdır. Çağdaş örgütsel düzende, özellikle evlilik ve aile sorumlulukları olan çalışanların hayatında biri aile odaklı, diğeri örgüt odaklı olmak üzere iki önemli çekim merkezi söz konusu olmaktadır. İş veya aile hayatından gelen talepler birey için oldukça önemli kabul ediliyorsa veya bu beklentiler yerine getirilmediği takdirde olumsuz sonuçlara sebep olabilecek türden ise bireyin yoğun olarak iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşama ihtimali yüksektir (Harr vd., 2003: 99).

İş-aile çatışması literatüründe, çatışmanın yaşanmasının temeli olarak üç boyuttan söz edilmektedir. Bunlardan ilki, bireyin bir rolü yerine getirirken harcadığı zamanın diğer rolü için ayırması gereken zamana engel olması durumudur. İkincisi, bireyin hayatının bir alanındaki rollerini yerine getirirken yaşayabileceği zihinsel veya duygusal gerginliklerin hayatının diğer alanlarındaki rollerini yerine getirmesine engel olmasıdır. Üçüncüsü ise bir rol için gerekli olan davranış kalıplarının, diğer rolün davranış kalıplarıyla uyumlu olmaması durumunda ortaya çıkacak olan iş-aile çatışmasıdır. Pek çok çalışmada ele alınan bu üç boyut; zaman esaslı çatışma, zihinsel veya duygusal gerginlik esaslı çatışma ve davranış esaslı çatışma olarak bilinmektedir (Elloy ve Smith, 2004: 20). Her rol belirsizliği gibi, farklı roller arasındaki uyumsuzluk ve çatışma durumu da çok ciddi bir gerilim kaynağıdır. Türkçe'deki "iki arada, bir

derede kalmak" deyiminin anlattığı gibi, ailevi sorumluluk ve yükümlülükleri bulunan çalışanların, aile kurumu ile örgüt kurumu arasındaki rol davranışlarındaki çelişkilerden kaynaklanan gerilimler, normal şartlarda yaşanmaması gereken bir enerji kaybına ve bitkinliğe yol açmaktadır. Çalışan insanların, başta aile ve çalışma hayatlarındaki gerilimler olmak üzere, birçok değişkenin karşılıklı etkileşimi sonucunda meydana gelen yüksek orandaki fiziki, duygusal ve zihinsel enerji kayıplarına genel olarak "tükenmişlik" denmektedir.

Günümüz çalışma hayatında sıklıkla gözlemlenen bir sorun olan tükenmişlik ilk kez 1970'li yıllarda sosyal bir problem olarak ele alınmaya başlanmıştır. Tükenmişliği "mesleki bir tehlike" olarak ele alan Freudenberg, kavramı tanımlayan ilk bilim adamıdır (Sağlam, 2011: 408). Freudenberg (1974: 159)'e göre tükenmişlik, "başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireylerin iç kaynaklarında tükenme durumu"dur. Özellikle insanların sıkıntılarının olduğu zamanlarda onlarla yoğun bir şekilde uğraşmanın yarattığı kronik duygusal gerginliğin sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik bir tür iş stresi olarak ele alınabilir. Stresin pek çok sonucuna benzer sonuçları olsa da tükenmişliği stresten ayıran en önemli nokta sosyal etkileşim sonucunda doğan bir durum olmasıdır (Maslach, 2003: 2).

Tükenmişliğin belirli bir olayın ardından, kısa süreli ve aniden gerçekleşen bir problem olmadığı, aksine, bir süreç olduğu ve uzun süren strese bağlı olarak ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Bir süreç olarak tükenmişlik birbiriyle bağlantılı üç boyutla açıklanmaktadır. Duygusal olarak tükenmişliğin artması, sendromu başlatan temel bileşendir. Duygusal açıdan gücünün tükendiğini hisseden çalışanlar artık psikolojik olarak kendilerini işlerine veremediklerini fark etmektedirler. Bununla ilişkili olarak çalışanlar başkalarına karşı olumsuz ve sinik davranışlarda bulunmaya ve dolayısıyla duyarsızlaşmaya başlamaktadırlar. Tükenmişliğin üçüncü boyutunda ise çalışanlar, kendilerini olumsuz olarak değerlendirme eğiliminde olmakta, kişisel olarak işlerinde başarısızlık hissetmekte ve dolayısıyla tatminsiz ve mutsuz olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişliği konu alan araştırmalar, insanlarla ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğunun tükenmişliğe yol açabileceğini ifade ederek, hizmet sektöründe çalışanların tükenmişlik yaşama durumlarının daha fazla olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, çağdaş piyasa ekonomisinin işletmecilik felsefesinin odağında "müşteri odaklılık" anlayışının varlığı dikkat çekmektedir. Bu anlamda, insan ilişkilerinin ön planda olduğu örgütsel faaliyetlerde her bir çalışanın hizmet sunduğu müşterilere karşı

son derece "memnuniyet" sağlayıcı bir canlılık içerisinde bulunması beklenmektedir. Tükenmişlik hissi yaşayan çalışanların ortaya koydukları düşük performans ve müşteri ilişkilerindeki psikolojik soğukluk, örgütsel rekabet açısından çok önemli bir kayıp olarak görülmektedir. Müşterilerle etkili bir iletişimin kurulmasının beklendiği, iş yükünün ve çalışma saatlerinin oldukça fazla olduğu, bundan dolayı ailevi sorumluluk ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinde birtakım eksiklik ve doyumsuzlukların yaşandığı örgütler, kendi bünyesindeki çalışanların önemli bir kısmı için çok ciddi çelişkilerin yaşanmasına ortam hazırlamaktadır. Ayrıca, adaletin ve güven duygusunun hissedilmediği, yönetimin zaman ve performans gibi konularda sürekli baskı yaptığı işler, çalışanlarda tükenmişliğe sebep olmaktadır.

Temelinde aile ile ilgili rol davranışları ile örgütsel taleplerin çelişkilerinin yer aldığı iş-aile çatışmasının yol açtığı tükenmişlik, bireysel, örgütsel ve hatta toplumsal boyutta birçok olumsuz sonuca neden olması bakımından çok ciddi bir yönetim sorunu olarak ele alınmakta ve bu alandaki araştırmalara konu olmaktadır. Günümüz piyasa ekonomisi uygulamasında, "müşteri odaklılık" anlayışının en yoğun yaşandığı sektörlerin başında banka ve finans sektörü gelmektedir. Bu çerçevede, "aile-örgüt" arasındaki rol gereklerinin ifası sırasında doğabilecek gerilime dair tükenmişlik olgusu büyük ölçüde "ailevi sorumluluk ve yükümlülükler" ile "örgütsel beklentilerin" yerine getirilmesi bağlamında yaşanan rol çelişkisi ve çatışmalardan kaynaklanmaktadır. Bu yüzden, çalışmanın ampirik kısmında, tükenmişlik hissini olgusal olarak en fazla yaşandığı gözlenen bankacılık iş kolunda test edilmesi planlanmıştır. Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ile sektörde bizzat çalışmış ancak istifa ederek ya da emekli olarak ayrılmış kişilerden elde edilen veriler doğrultusunda, sektörde aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, performansa ilişkin baskılar, müşterileri memnun etme konusundaki yönetici ısrarları, sektörün pek çok piyasa ile ilişkili olmasından kaynaklanan mali riskler sebebiyle oluşan iş güvencesizliği gibi problemlerin olduğu ve bu problemlerin iş-aile çatışması ve tükenmişliğin nedenleri ile örtüştüğü görülmüştür. Bu tespitin ardından, Denizli'de faaliyet gösteren banka şubelerindeki çalışanlarda ne derecede iş-aile çatışması ve tükenmişlik hissi yaşandığını ampirik olarak tespit etmek üzere nicel bir araştırma yapılmıştır.

Eskisine göre oldukça farklı zamanlarda farklı yerlerde ve farklı davranış kalıpları içinde çalışmak durumunda olan bireyler için aile faktörü de önemini korumuştur. Zaman ve mekân olarak birbirinden ayrılan bu iki sosyal yapıda dengeyi korumak bireyler, örgütler ve hatta toplumlar için oldukça önemlidir. Normal şartlarda

her bir kişi belirli bir aile ortamında dünyaya gelir ve kendi toplumunun bir bireyi olarak hayatını yaşar. Sosyal bir varlık olarak bireylerin bütün sosyal, ekonomik, kültürel ve benzeri davranışlarının temelinde aile olgusu vardır. Ayrıca, ortalama her bir birey için aile, her türlü olumsuzluk durumlarında da sığınılacak en önemli sosyal bir "limandır". Buna karşılık, insanların mutlaka yetenek, bilgi ve becerilerine bağlı olarak emek sarf etmek suretiyle üretim faaliyetlerinde bulunacakları ve yaşamlarını sürdürmek için belirli ölçüde gelir elde edebilecekleri iş örgütlerine de ihtiyaçları vardır. Bu iki hayati organizasyonun insan üzerindeki etkilerinin belirli bir denge içerisinde bulunması çalışanların mutluluğu ve üretkenliği bakımından büyük bir önem taşımaktadır. Bireyin huzur ve güveni, çalışmakta olduğu örgütsel faaliyetlere, buradan da müşteriler veya hizmet verilen insanlar üzerinden topluma yansır. Bu bakımdan, sosyo-ekonomik ve kültürel sistemlerin belirli bir düzen içerisinde varlığını devam ettirmesinin ana felsefesi olan "birey-toplum" dengesinin temel eksenini "aile-örgüt" dengesinin tesisine bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, "birey-toplum" dengesinin temel eksenini oluşturarak "aile-örgüt" dengesini sağlama yönünde, öncelikle "aile" ile "örgüt" arasındaki temel çelişkileri ve uyumsuzlukları tespit etmektir. Sonra da, bu kapsamda elde edilebilecek bilimsel bulgular üzerinden, "aile-örgüt" dengesini sağlamaya yönelik tedbirler oluşturmaktadır.

İş-aile atışması ve tükenmişlik ilişkisini incelemek üzere yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde iş-aile atışması, ikinci bölümünde ise tükenmişlik kavramları ele alınmış, kavramlara ilişkin tanımlara, kuram ve yaklaşımlara yer verilmiş, iş-aile atışması ve tükenmişliğe etki eden faktörler ile bu sorunların yaşanması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlara değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü olan araştırma kısmında, bankacılık sektöründe çalışanların oluşturduğu örneklemeden elde edilen veriler çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda elde edilen bulgularla araştırmanın varsayımları, modeli ve hipotezleri test edilmiştir. Son olarak, araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

Birey, çalışma hayatında yer almasıyla birlikte, iş dışı sosyal rollerine ek olarak işi için gereken bir dizi rolle de yükümlü olmaktadır. Bu sebeple, kişiler iş ve iş dışı yaşamlarının rol gereklerini birbirinden ayırma ve dengeleme çabası içinde bulunmaktadırlar (Yüksel, 2005: 303).

İş-aile çatışması konusu “sosyal rol” kavramına kadar uzanır ve onu temel alır. Bilindiği üzere, birey hayatında birden fazla farklı rol üstlenir ve bu roller birbiri ile bazen uzak bazen de yakın planda ilişki ve etkileşim içinde olabilir. Bu etkileşim, uyumlu olmadığında 'rol çatışması' oluşabilmektedir. Örneğin, kadının aile içindeki “geleneksel anne rolü” ile iş hayatındaki “çalışan kadın rolü” beklentileri kimi zaman birbiri ile uyuşmayabilir. Bu durum, birey üzerinde baskı ve gerilim oluşturabilmekte ve gerilimin sürekli olması roller arasında bir çatışmaya sebebiyet verebilmektedir (Arslan, 2012: 101).

İş ve aile, hayatın iki önemli alanını oluştursa dahi kişinin hayatı temelde bir bütündür ve tektir. İş ve aile rolleri birey hayatında iç içe geçmiş durumda ve birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir. Rollerden birindeki olumlu ya da olumsuz durum diğerini kolaylıkla etkileyebilmektedir. Hayatın en önemli bu iki alanı arasındaki çatışmayı ifade eden “aile içi rol ve mesleki rol çatışması” kavramları sonraki dönemlerde literatürde “iş-aile çatışması” şeklinde kavramsallaştırılmıştır. İş-aile çatışması kavramının gelişim sürecinde özellikle Kahn ve diğerleri (1964) ile belirginleşen kavramlaştırma çalışmaları, sonraları Greenhaus ve Beutell (1985)'in çalışmaları ile devam etmiştir (Arslan, 2012: 100-101).

Son yıllarda ivme kazanan teknolojik, politik, kültürel ve ekonomik alanlardaki gelişmeler nedeniyle yaşanan hızlı değişimler, bireylerin rolleriyle ilgili algılarını da değiştirmektedir. Kadınların çalışma hayatına girmesiyle her geçen gün daha fazla ailenin çift gelirliliği, çift kariyerli olması; iş ve aile rollerini değiştirerek yeni rol taleplerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sebeple, iş ve aile rollerinin dengelenmesi ve her iki alanda da gerekli olan sorumlulukların yerine getirilmesi zorlaşmıştır. İş ve aile rollerini dengeleyememenin ilk sonucu ise roller arasında çatışma yaşanmasıdır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 154).

### 1.1. Tarihsel Süreçte İş-Aile Çatışması

İş ve aile çatışması, sanayi devrimi sonrasında üretimin aileden tamamen koparak iş yerlerine taşınması ve geleneksel aile yapısındaki değişimler sonucunda belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Endüstriyel örgütlenme, iş-aile çatışması için uygun bir zemini oluşturmuştur. İlk aile yapısı olarak bilinen klan aileden başlayarak birçok toplumda ataerkil, küçük bir kısmında anaerkil olarak sürmekte olan aile kurumundaki değişim, ortaçağın sonlarında geleneksel geniş aileye doğru evrilmiştir. Bu değişimin uzun zaman dilimlerinde gerçekleşmiş olmasına karşılık, geleneksel geniş ailenin modern çekirdek aileye doğru dönüşümü, endüstrileşme ve kentleşmeyle beraber oldukça kısa bir sürede gerçekleşmiştir. Sosyal olaylardaki kısa süreli değişimler, uzun süreli değişimlere göre her zaman daha sıkıntılı ve gerilimli gerçekleşir.

Tarihsel süreç içerisinde, endüstriyel örgütlenmenin dört aşamada gerçekleştiği düşünülmektedir. Bunlardan ilki erken orta çağ dönemine denk gelen, ev ya da aile sistemi üretimdir. Bu dönemde ev halkı sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretimi gerçekleştirmektedir. Aile bireylerinin her birinin kendi gücü ölçüsünde katıldığı bu üretim sisteminde satış gayesi güdülmemiş, geçimlik üretim yoluna gidilmiştir. İkinci üretim sistemi lonca sistemidir. Lonca sistemi orta çağ müddetince varlığını devam ettirmiştir. Bu sistemde üretim küçük dengeli bir pazarı beslemek üzere şekillenmiştir. İki-üç kişiyi yanında çalıştıran ve kendisi bağımsız olarak çalışan usta genellikle de yanında çalışanlarla beraber hammaddenin ve üretim araçlarının sahibidir. Üçüncü üretim sistemi ise, eve iş verme sistemidir. 16. ve 18. yüzyıl arasına denk gelen bu sistem işleyiş olarak lonca sistemine benzemektedir. Ancak eve iş verme sisteminde ustalar artık bağımsız değildir. Ustalar üretim araçlarına sahip olmakla beraber hammaddeyi kendileri ile tüketicinin arasına giren aracıdan (tuccardan) satın almaktadırlar. Başka bir ifadeyle daha önceden, usta ürettiği ürünleri ürünün kullanıcısına yani tüketiciye doğrudan kendi ulaştırırken, bu defa, aracı (tüccar) hammaddeyi ustaya temin ederek ona üretimi yaptırmakta, daha sonra ürünü müşteriye kendisi pazarlamaktadır. Usta artık, ücretle çalışan parça işçisidir. Endüstriyel örgütlenmenin son sistemi fabrika sistemidir. Üretim, tamamen ev dışında, işverene ait binalarda, onun üretim faktörlerini kullanarak ve sıkı bir gözetim altında, sürekli genişleyen ve dalgalanan bir pazar için yapılmaktadır. 19. yüzyıldan günümüze kadar devam eden bu üretim sisteminde işçiler hiçbir şekilde hammaddenin ve üretim araçlarının mülkiyetine sahip olmadıkları gibi, sadece ücrete, dolayısıyla işletmeye ve

işverene bağlı hale gelmişlerdir. Ustalık eski önemini kaybetmiş çünkü işin bütününde değil ufak parçalarındaki uzmanlaşma ön plana çıkmıştır. Artık sermaye ustalıktan çok daha önemli kabul edilmeye başlanmıştır (Huberman, 2005: 132).

Sanayileşme süreci içerisinde her bir aşama, insanların hayatında önemli ölçüde değişikliklere ve dönüşümlere yol açmıştır. Ancak, sanayi devrimi toplumun temeli olan ailenin varlığını, yapısını ve işleyişini bambaşka bir mecraya doğru götürmüştür. Sanayi öncesi dönemde toprağa dayalı mülkiyet ilişkisiyle, toprağın korunması ve insan emeğinin tarımsal faaliyetlerde kullanılması üzerine bir üretim anlayışı ve sosyal hayat yapılmıştır. Geniş aile tipinin o dönemki varlığının ve öneminin en önemli sebebi, tarıma dayalı üretim sisteminde büyük ölçüde her yaştaki bireylere olan ihtiyacın fazlalığı, coğrafi ve ekonomik sebeplerden dolayı aile-iş dayanışmasının son derece gerekli olmasıdır.

Genellikle aile içindeki bireylerin emek gücüyle gerçekleşen üretim, ağırlıklı olarak ailenin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Geleneksel aile üyelerinin, ailenin dışındaki üretim sistemleri içerisinde ücretli iş yapmaya başlaması geniş ve ortak gelire sahip ev grubunu ve aile yapısını çözmüştür. Sanayi devrimi ve toplumların endüstrileşme çabalarıyla beraber aile bireyleri sanayinin işgücü ihtiyacını karşılamak üzere tarımın yapıldığı ve yapılandığı kırsal alanlardan, sanayinin merkezi olan kentlere doğru göçmeye başlamışlardır (Duman, 2012: 38-39).

Sanayi toplumunun oluşumu kendine mahsus üretim şekliyle belirlenmiştir. Sanayi toplumuna geçişle beraber üretim ve iş yeri olgusu aileden tamamen ayrılmış, yeni iş yerlerinde iş bölümüne dayalı üretim sistemi oluşmuştur. Mülkiyeti, üretim araçları, çalışma koşullarının belirlenme hakkı tamamen işverene ait olan iş yerlerinde ve üretim sistemi içerisinde işçinin üretimin başında olduğu müddetçe iş yerinin dışındaki bütün alanlardan ve onların gereklerinden sıyrılarak kendini tamamen işe vermesi öngörülmüştür (Aron, 1974: 91-94).

18. yüzyılda meydana gelen bu değişimler ailenin yapısındaki değişimi de kendiliğinden getirmiştir. Değişim ilk önce ailenin fonksiyonlarında başlamıştır. Sanayileşmeyle beraber ekonomik kurumlar aileden ayrılmış ve aile bir üretim birimi olmaktan çıkmıştır. Sanayide işgücü olabilmek için kırsal kesimden kentlere göç eden aile bireyleri, daha önceden hane halkının emeğine dayalı geçimlik ekonomiye yönelik ve doğrudan tüketim için sınırlı iş bölümüyle üretimi gerçekleştirirken, sanayi merkezlerinde yoğun iş bölümü ve uzmanlaşmanın olduğu pazara dayalı ekonomik

yapılanma içerisinde, işverenin mülkiyetindeki üretim araçlarıyla meta üretimini gerçekleştiren ücretli emek gücü olmuşlardır (Duman, 2012: 39-40).

Sanayileşmenin aile üzerindeki ikinci önemli etkisi, kırsal kesimden kentlere göçle beraber yeni hayat şartlarına uyum sağlama sürecinde geniş ailenin çekirdek aileye dönüşmesindeki birtakım menfaatlerin yanı sıra birçok zorluğun da yaşanmasıdır. Hatta pek çok yazar sanayi devrimiyle beraber yaşanan hızlı sosyal değişimin ve kentleşmenin, ailenin yapısının küçülmesine, yoksulluğun artmasına, ailenin birliğinin bozulmasına neden olduğu üzerinde durmuştur (İçli, 1997: 60). Ancak, geçiş sürecinin bütün sancularına rağmen çekirdek aile, modern sanayi toplumunun tipik aile biçimi olmuştur.

Üretimin aile içerisinde iş yerlerine taşınması ve ailenin fonksiyonel ve yapısal olarak değişmesiyle beraber iş-aile çatışması da kendine zemin bulmuştur. Özellikle sanayileşmenin ilk dönemlerinde, çocuklar da dahil olmak üzere çekirdek ailenin bütün üyeleri sanayinin içerisinde birer işgücü olarak yer almıştır. Zaman içerisinde kırsal alanla ve tarımla bağın tamamen kopması çekirdek ailenin gelirini ve geçim kaynağını sanayi işletmelerinden aldıkları ücrete bağımlı kılmıştır. Sanayinin gelişen dönemlerinde batıda, çocuk işçiler konusunda yapılan düzenlemeler ve çocukların eğitimiyle ilgili gelişmeler her ne kadar ailedeki çocukları sanayi işletmelerinin dışına çıkarmış ise de bu defa geleceğin işgücünü temin edecek eğitimli bireylerin yetişmesi için onları eğitim kurumları içerisine almıştır. Böylece, anne-baba gününün önemli bir kısmını iş yerlerinde kendilerinin ve ailelerinin geçimleri için gerekli ücreti kazanmak için çalışarak geçirirken, çocuklar da eğitim kurumları içerisinde gelecekteki istihdam şartlarına uygun hale gelmek için çabalamışlardır. Sanayileşme öncesinde üretimi hep beraber gerçekleştiren ve gelirlerini aynı kaynaktan hep beraber temin eden aile bireyleri, sanayileşme sonrası, birbirinden farklı yerlerde farklı işler yaparak istihdam edilen ve gelirlerini farklı kaynaklardan temin eden bireylere dönüşmüşlerdir. Daha da ötesi, ailenin ekonomik birliği ailenin kendi içerisinde yaptığı işten hep beraber kazandığı gelire bağılıyken bu defa, aile içerisinde bireylerin ekonomik bağımsızlığı söylemi, ekonomik birliğin devamlılığında daha fazla kullanılır olmuştur.

Aile bireylerinin birbirlerinden farklı ve bağımsız iş yerlerinde, zamanlarının önemli bir kısmını geçiriyor olmaları onların zaman içerisinde yalnızlaşmalarına da sebep olmuştur. Çoğu zaman kalabalık ve yoğun iş temposunda çalışan, işle ilgili sorumluluklarının yükünü taşıyan ve kendilerine hesap sorulan işçiler akşamları ve hafta sonları da aileleri içerisinde karı-koca, anne-baba rollerinin ve hatta kendi anne

babalarına karşı evlat rollerinin gereklerini yerine getirmekle mükelleftirler. Çocukların bakımı, evin banka borçları, eş ile münakaşalar, ev işlerine yeterince yetişememe, sağlık sorunları, her sabah erken saatte kalkıp işe gitme mecburiyeti, eve dönüşte karşılaşılan faturalar gibi her bir ev içi yükümlülük, sanayi ve hizmet üretimine dayalı toplum insanlarında klostrofobinin gelişmesine ortam hazırlamıştır. Bu sebeptir ki, 19. yüzyılın ortalarından günümüze kadar insanlar sorumluluklarının olduğu iş yerlerinden başka rollerle sorumluluklarının olduğu ev ortamına girmeden önce kulüp veya kafe gibi yerlere giderek hem kamu içerisinde bulunup arkadaşlarıyla bir nevi terapi gerçekleştirmekte hem de aynı anda kendi başlarına kalıp kendi sessizlik ve sükunetleri içerisinde bireysel mahremiyetlerini yaşama yoluna gitmektedirler (Sennett, 1996: 271-272). Bu bağlamda, endüstrileşmenin ve hızlı kentleşmenin getirdiği yeni çekirdek ailenin dar kapsamlı sosyal ilişkilerine uyum sağlayamamaktan ya da belirli bir aileye sahip olamamaktan doğan eksiklik, bu tür kafe ve sosyal merkezler tarafından giderilmeye çalışılmaktadır.

Günümüz işgücü sosyalleşmeye çalıştıkları ortamlarındaki yalnızlıklarını, kafelerde, sinemalarda, parklarda başka insanlarla karşılıklı oturmalarına rağmen akıllı telefonlarına adeta gömülerek gerçekleştirdikleri kaçışlarla yaşamaktadırlar. Hatta günümüzün moda olan hafta sonu geç vakit sabah kahvaltıları ya da restoran buluşmalarında bir araya gelen aile bireyleri bile bazen sanal ortamdaki mesajlaşmalarla, bazen kendilerine gelen sanal mesajları veya sanal ortama öylesine sırf laf olsun diye atılmış sanal sözleri okuyarak aynı masanın etrafında bir araya gelen ama kendi bireyselliğinin içerisine saklanmayı tercih eden tek tek kişiler haline gelmişlerdir. Bunun en önemli nedeni sürekli ağırlaşmakta olan iş sorumluluklarıyla aile sorumluluklarının çatışmasıdır. Geniş ailede evlatlara karşı babalık rolünü ve sorumluluğunu dedeyle, amcayla paylaşan baba, annelik rolünü anneanne veya babaanneyle ya da hala veya teyzeyle paylaşan anne, çekirdek ailede karı-kocalık ve anne-babalık rollerinin bütün görev ve sorumluluklarını tek başlarına yüklenmek durumundadırlar. Üstelik kadın ve erkeğin aile içerisindeki rolleri ve birbirlerinden beklentileri ile çocukların anne-babadan beklentileri tarihsel süreç içerisinde öğrenilmiş geleneksel ailedeki rollere göre farklılaşmış ve görev alanları birbiri içerisine girmiştir.

İş-aile çatışmasının diğer boyutunu da iş ve iş yerleriyle ilgili algılamalar oluşturmaktadır. İş yerlerinde iş bölümü ve uzmanlaşmanın varlığına rağmen işin bütününün tamamlanması için çalışanların birbirlerine ve birbirlerinin işlerine karşı sorumlulukları ve bağımlılıkları söz konusudur. Mesai saatinin bitimine rağmen

günümüz işgörenlerinin iş yerlerinde mesai ücreti almaksızın adeta gönüllü çalışıyor olmalarının sebeplerinden biri de budur. Bununla beraber, işin çalışan bireyler için daha önemli bir anlamı vardır. Victor Frankl'a göre (Berber, 2013: 387) “yaşamın anlamını bulmanın yollarından biri de fark edilebilir anlamı olan bir iş yapmak veya yaratmaktır”. Bu iş geleneksel üretim anlayışında aile tarafından ve ailenin önemini ve statüsünü belirleyecek şekilde gerçekleştirilirken, sanayi toplumlarında, üretim araçlarının mülkiyetinin başkalarına ait olduğu iş yerlerinde çalışan işçiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Böylece geleneksel toplumda yaptığı üretimle yaşama anlam katan aileyken, modern toplumda, yaptığı işle kendi yaşamına anlam katan, bireylerin bizzat kendileridir. Bireyler sosyal yaşam içerisinde yaptıkları işle tek başlarına yer ve statü elde etmeye çalışmaktadırlar. Çalışma ortamlarında, büro masası, iş yaparken kullanılan aletler ve bütün teknolojik ürünler gibi pek çok olgu ve nesnel sıradan şeyler olmayıp, bunları kullanan çalışanlar için birer sosyal değer taşıyıcı ve statü sembolüdürler. Benzer şekilde çalışma saatleri, giyim şekilleri, ücretleri gibi pek çok unsur bireyin sadece çalışma yerindeki değil, iş yeri dışındaki pek çok sosyal ortam ve aile içerisindeki sosyal statüsünün sembolleri ve belirleyicileridir.

Bireyler, toplum tarafından talep gören faaliyetleri yürüterek yaşamlarını sürdürürler. Bu durum bireyleri, ait oldukları grupla bir dayanışma içerisinde hareket etmeye yönlendirir. Bütün sosyal statü sembolleriyle yaptığı işin anlam kaybına uğradığını hisseden insan, yöneticinin kontrolünden çok, bulunduğu sosyal ortamın kendisini dışlaması kaygısını taşımaktadır. Benzer şekilde, bireyler iş yerlerinde, buldukları sosyal ortamın kendilerine sağladığı kabul edilme ve paylaşma duyguları karşısında verimli çalışır. Böylece çalışanlar iş bölümü sonucu belirlenen kendi işlerini yaparken, işin bütününe verilecek katkıda diğer çalışma arkadaşlarına ve onların işlerine karşı da kendilerini sorumlu hissederler (Berber, 2013: 321-322). İşin artan çalışma saatleri, yükümlülükleri ve sorumluluklarına rağmen bireye kazandırdığı sosyal konum ve statü işi, birey için her defasında biraz daha vazgeçilmez kılarken, aile içerisindeki her bir rolünün sorumluluğunu yerine getirmesi beklenen bireyin işi ile ailesi arasındaki çatışmasının şiddetini de artırmaktadır.

Günümüzde yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanmasıyla beraber, işletmelerin esnek çalışma saatlerini uygulamaya başlaması iş-aile çatışmasına farklı bir boyut daha katmıştır. Eve iş verme uygulamasının hızla yaygınlaşması işin yeniden eve, başka bir ifadeyle aile içerisine taşınmasına sebep olmuştur (Erdoğanaras, 2006: 363). Ancak, işin aile yaşamının içerisine taşınması orta çağ dönemindeki aile ve iş bütünleşmesine

benzememektedir. Orta çağdaki dönemde, iş ve onunla ilgili olan üretim araçları, hammadde ve elde edilen gelir gibi her türlü unsur tamamen ailenin sahipliğindedir ve bütün aile bireyleri kendi ailelerine gelir sağlayan aynı işin yapılması için işbirliği yapmaktadırlar. Esnek iş saatlerinin olduğu yeni iş, işletme ve üretim anlayışında ise aile üyeleri işçi olarak, istihdam edildikleri farklı işletmelerin işlerini, sermaye birikimini sağlamak üzere tamamen bireysel olarak fakat kendi evlerinde ve bizzat aile yaşamlarının içine girdirerek (belki de aile yaşamlarını işlerine ilâştirerek) zihinsel ve hatta duygusal emek sarf etmektedirler. Üstelik birbirlerine, çocuklarına veya kendilerine ayırmaları gereken zamanı işletmenin işlerini devam ettirmek için kullanan anne-baba, karı-koca gibi rollerdeki aile bireyleri yaptıkları işlerden dolayı ailelerinin geçimini daha iyi sağlamaya yönelik mesai ücreti almamaktadırlar. Böylece iş-aile çatışmasının fiziksel mekânı da doğrudan aile içi ve ev ortamı olmaktadır.

## 1.2. İş-Aile Çatışması Kavramı

İş-aile çatışması kavramı Kahn ve diğerlerinin 1964 yılında yapmış oldukları çalışma ile literatüre girmiştir. Kahn ve diğerleri (1964: 19), iş-aile çatışmasını çift yönlü fakat tek boyutlu olarak ele almışlar ve birinin diğeriyle uyumunun oldukça zor olduğu iki ya da daha fazla rolün eş zamanlı şekilde ortaya çıkması olarak tanımlamışlardır. Sonrasında, Holahan ve Gilbert (1979) ile Bohan ve Viveros Long (1981), işin aile üzerindeki etkisi ya da ailenin iş üzerindeki etkisinden ziyade iş-ebeveyn çatışması, iş-eş çatışması gibi belirli roller çerçevesinde iş-aile çatışmasını ele almışlardır (Ford vd., 2007: 58). Greenhaus ve Beutell ise Kahn ve diğerlerinin çalışmasını esas alarak iş-aile çatışmasını bir tür rol çatışması olarak tanımlamışlardır. Buna göre, iş-aile çatışması, iş ve aile alanlarından gelen karşılıklı olarak uyumsuz rollerin birey üzerindeki baskısıdır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77).

Bir başka tanıma göre, iş-aile çatışması, iş ve aile alanlarındaki rolleri yerine getirmeye çalışma sürecinde kaybedilen kaynakların sonucudur (Grandey ve Cropanzano, 1999: 352). Bu kaynaklar yalnızca zaman ve para gibi somut kaynaklar olmayıp, kişinin duyguları ve enerjisini de içerir. İş-aile çatışması sonunda yaşanabilen iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, fiziksel ve duygusal yorgunluk, depresyon, tükenmişlik gibi olumsuzlukların temeli de kaynakların kıtlığı kuramına dayandırılmaktadır (Tsai, 2008: 6). Kuram, bireylerin kaynaklara ulaşma ve onları elinde tutma eğiliminde olduklarını; kaynakların kaybedilmesi ya da beklenen kaynakların elde edilememesi gibi durumlarla karşılaşırsa bu durumun bireylerde stres

yaratacağını ifade etmektedir. Bireyler hem iş hem aile rollerinin sorumluluklarını yerine getirirken sahip olunan kaynakların tükeniyor olması sebebiyle strese girmektedirler. Kaynakların kullanımında roller arası bir çatışmanın doğması ise bu stresin daha da artmasına sebep olabilmektedir (Grandey ve Cropanzano, 1999: 352).

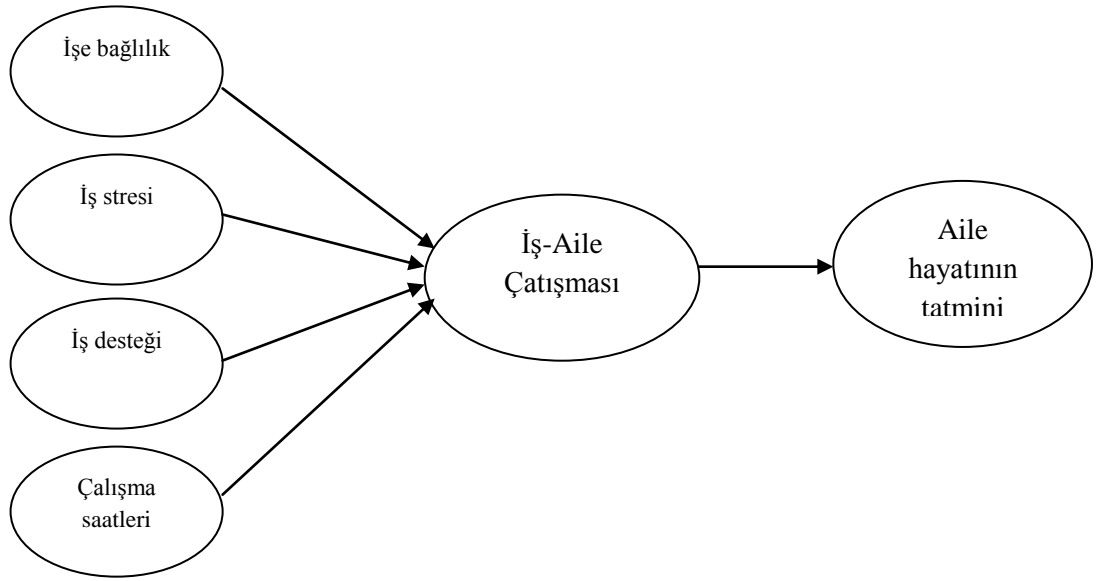
Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı göz önüne alındığında görülür ki iş, bireyler için hem temel hem de üst düzey psikolojik ihtiyaçlara cevap vermektedir. İşin maddi getirisi sayesinde birey beslenme, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılarken, sosyalleşme, toplumda yer edinme, kimlik ve saygınlık kazanma gibi psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaktadır (Aycan vd., 2007: 24).

Bireyler, iş veya aile hayatlarından herhangi birine ait görevlerine daha fazla zaman veya enerji ayırdığı ve bu role daha fazla bağlılık gösterdiği takdirde, diğer tarafı ihmal ederek sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getiremeyebilmektedirler. Bu durum, insanların ihmal edilen tarafa bağlı olarak iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşamalarına sebep olmaktadır. Yani bireylerin iş ile ilgili yükümlülükleri aile ile ilgili rollerini olumsuz etkilediğinde iş-aile çatışması, aile yaşantısındaki rollerin iş yaşantısındaki rolleri engellediği durumda ise aile-iş çatışması yaşanmaktadır (Giray ve Ergin, 2006: 84). İş veya aile hayatından gelen talepler birey için oldukça önemli veya yerine getirilmediği takdirde olumsuz sonuçlara sebep olabilecek talepler ise bireyin yoğun olarak iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşaması muhtemeldir (Harr vd., 2003: 99).

Frone ve diğerleri, iş hayatı ile ilgili problemlerin iş dışı hayatı olumsuz yönde etkilediğini açıklamak üzere işin aileye müdahalesini aracı değişken olarak ele almışlardır. Benzer şekilde, aile hayatında stres yaratan faktörlerin iş hayatını olumsuz yönde etkilemesini ailenin işe müdahalesiyle açıklamışlardır (Frone vd., 1992: 66). Böylece, aile hayatında stres yaratan faktörler ile iş ve yaşam tatmini arasında doğrudan bir ilişki kurmayıp, iş ve aile rollerinin etkileşimi aracılığıyla aralarında dolaylı bir ilişki olduğunu modellemişlerdir (Ford vd., 2007: 59).

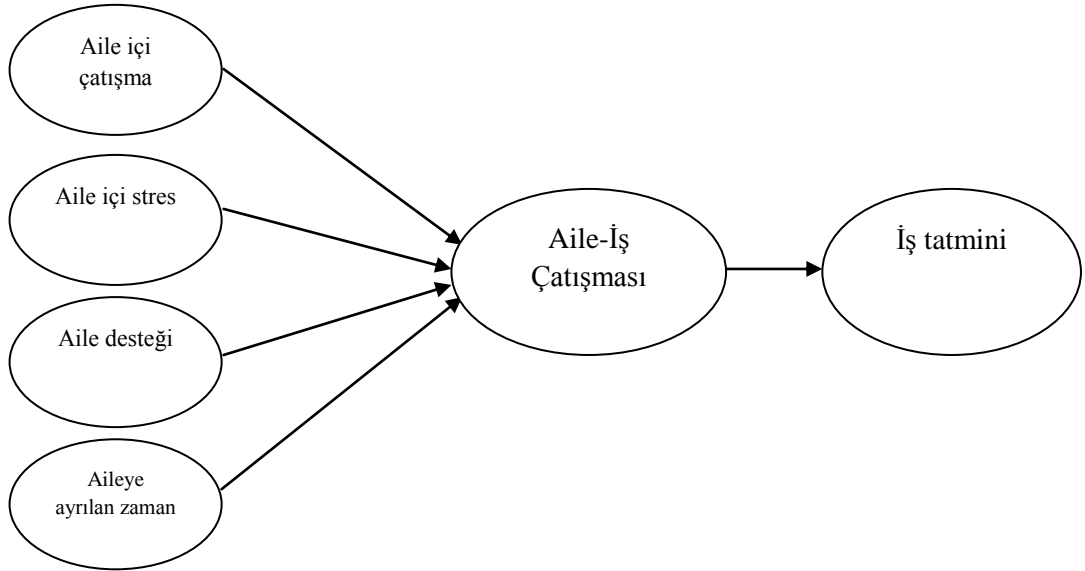
Frone ve diğerleri tarafından önerilen bu model, Ford ve diğerleri tarafından sadeleştirilerek ifade edilmiştir. Şekil 1 ve Şekil 2, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının aracı değişken olduğu bu modeli göstermektedir.





**Şekil 1.** İş-aile çatışmasının aile hayatının tatminine etkisinde aracılık rolü

**Kaynak:** Ford, M. T., Heinen, B. A. and Langkamer, K. L. (2007), Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta Analysis of Cross-Domain Relations, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), s.58



**Şekil 2.** Aile-iş çatışmasının iş tatminine etkisinde aracılık rolü

**Kaynak:** Ford, M. T., Heinen, B. A. and Langkamer, K. L. (2007), Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta Analysis of Cross-Domain Relations, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), s.58

Şekillerde belirtilen modellerle, Frone ve diğerleri, iş ve aile hayatındaki tatminin bu iki rolü ifa ederken kullanılan kaynaklar ve yaşanan stresle ilişkili olduğunu öne sürmektedirler. Herhangi bir tarafta artan talepler bireyde bir stres kaynağına ve çatışmaya dönüşeceğinden diğer taraftaki tatminin azalmasına sebep olacaktır. Bu bağlamda, şekil 1'de bireyin işe yöneliminin ve iş hayatında yaşadığı stresin fazla, işi ile ilgili aldığı desteğin yetersiz ve çalışma saatlerinin uzun ya da aile hayatını olumsuz etkileyecek durumda olmasının bireyde çatışma yaratacağı ve bu çatışmanın aile hayatındaki tatmin ve mutluluğu olumsuz etkileyeceği ifade edilmektedir. Şekil 2'de ise bireyin aile içinde çatışma yaşaması durumu, stresli bir aile hayatının olması, aile desteğinin ve aileye ayrılabilen zamanın yetersiz olduğu durumda yaşanabilecek olan aile-iş çatışmasının bireyin iş tatminini olumsuz yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Ford vd., 2007: 59).

### **1.3. İş-Aile Çatışmasının Boyutları**

İş-aile çatışması literatüründe, çatışmanın yaşanmasının temeli olarak üç boyut ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, bireyin bir rolü yerine getirirken harcadığı zamanın diğer rolü için ayırması gereken zamana engel olması durumudur. Bir diğeri, bireyin hayatının bir alanındaki rollerini yerine getirirken yaşayabileceği zihinsel veya duygusal gerginliklerin hayatının diğer alanlarındaki rollerini yerine getirmesine engel olmasıdır. Bir rol için gerekli olan davranış kalıplarının diğer rolün davranış kalıplarıyla uyumlu olmaması durumu ise iş-aile çatışmasının üçüncü boyutudur. Pek çok çalışmada ele alınan bu üç boyut; zaman esaslı çatışma, zihinsel veya duygusal gerginlik esaslı çatışma ve davranış esaslı çatışmadır (Elloy ve Smith, 2004: 20).

Bireylerin hayatları süresince sergilemekte oldukları eş zamanlı roller, bireyin zamanı, tutumu ve davranışlarını etkilemekte olduğundan roller arasında uyumsuzluk olması durumunda çatışma yaşanması muhtemeldir. Özellikle muhakkak yerine getirilmesi gereken roller birey üzerinde rol baskısına sebep olarak çatışma sonucunu doğurabilmektedir. Bu sebeple, Greenhaus ve Beutell, çatışmanın davranışsal boyutu haricindeki boyutlarını işten ve aileden kaynaklı nedenler çerçevesinde ele almışlardır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77).

#### **1.3.1. Zaman Esaslı Çatışma**

İş-aile çatışmasının bir boyutu olan zaman esaslı çatışma, bir role ilişkin zaman baskısının diğer role verilecek zamanı ihlal etmesidir. Başka bir ifadeyle, zaman esaslı

çatışma, bir rolün gereklerini yerine getirebilmek için harcanan zamanın fazla olması sebebiyle diğer rol için yeterli zaman kalmadığında yaşanan çatışmadır (Turgut, 2011: 158). Greenhaus ve Beutell (1985: 78), zaman esaslı çatışmanın iki şekilde gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki, bir role ilişkin yapılması gerekenlerin oldukça fazla zaman alması durumunda diğer rolün beklentilerini karşılamanın fiziksel olarak imkânsız olmasıdır. Diğer durumda ise fiziksel olarak zaman ayrılmış gibi görünen role kendini verememek söz konusudur ki bu durum, bireyin diğer rolle ilgili zihninin dolmuş olması halinde yaşanabilmektedir. Bu sebeple, zaman esaslı çatışma, bireye yüklenen rollerin bireyin kaldırabileceğinden fazla olması dolayısıyla yaşanabilecek olan rol çatışmasıdır (Elloy ve Smith, 2004: 20).

Guttek ve diğerlerine göre iş-aile çatışmasının en temel kaynaklarından biri, iş için ayrılan fazla zamanın aile alanındaki rol gereklerinin aksamasına sebep olmasıdır. Tam zamanlı çalışarak haftada en az 35 saatini işine ayıran çalışanların aile-iş çatışmasından ziyade iş-aile çatışması yaşıyor oldukları ortaya çıkmıştır (Guttek vd., 1991: 561). Dolayısıyla zaman, kısıtlı bir kaynaktır ve bireyler bu kısıtlı kaynağı hayatlarının tüm alanlarında kullanarak yönetmek zorundadırlar (O'Driscoll vd., 1992: 272). Zaman yönetimini iyi yapan çalışanların, bu yönetimi iyi yapamayan çalışanlara oranla daha az iş-aile çatışması yaşamakta oldukları yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Adams ve Jex, 1999: 72).

Zaman esaslı çatışmanın işten kaynaklanan nedenlerinin başında haftalık çalışma saati gelmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 78). İş yerinde fazlaca zaman geçirmenin aile hayatına yeterince zaman ayrılmasını engellediği bilindiği gibi bireyin haftanın hangi günleri çalışıp hangi günlerinde tatil yapacağı belli olmadığı standart olmayan çalışma koşulları da iş-aile çatışmasının nedenleri arasında yer almaktadır (Staines ve Pleck, 1984: 521). Ayrıca, vardiyalı çalışanların, standart bir düzende çalışanlara oranla aile içinde daha fazla problem yaşamakta oldukları yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Vardiyalı çalışanlar, ailelerinin günlük işlerine ve sosyal aktivitelerine ayak uydurmakta zorluk çekmektedirler. Özellikle geç saatlere kadar çalışanların en önemli aile problemlerinden birisi çocuklarıyla yeterince zaman geçiremiyor olmalarıdır (Finn, 1981: 33). Barnes-Farrell ve diğerleri (2008: 594), pazar günleri çalışmak zorunda olan ve vardiyalı çalışma saatleri sürekli değişen çalışanların, ailelerinden gelen talepleri karşılamakta zorluk çektiklerini ve dolayısıyla yoğun olarak iş-aile çatışması yaşamakta olduklarını ifade etmişlerdir.

Uzun ve standart olmayan çalışma saatlerinin yanı sıra, esnek olmayan çalışma saatleri de zaman esaslı iş-aile çatışması yaşanmasının işten kaynaklanan nedenlerindedir. Bireylerin çalışma saatleri üzerindeki bireysel kontrol ve esneklik arttıkça iş-aile çatışmasının düşeceği sonucu Herman ve Gyllstrom'un çalışmalarıyla açıklanmaktadır. Bu çalışmaya göre, daha uzun çalışma saatleri olan fakat bu saatleri kendileri belirleyebilen akademik personel, nispeten daha az çalışan fakat çalışma saatini belirleme esnekliği olmayan idari personele göre daha az iş-aile çatışması yaşamaktadır (Herman ve Gyllstrom, 1977: 327). Ancak konuyla ilgili güncel çalışmalar, çalışanların çalışma saatlerini planlayabilmeleri olarak da adlandırılan esnek çalışmanın işin hiç bir zaman bitmeyeceği anlamına gelebileceğini ifade etmektedir. Esnek çalışma adı altında çalışanlara, istenilen zamanda istenilen ölçüde iş taleplerinin gelmesi, çalışanların iş ve iş dışı yaşamlarını ayırt etmelerini zorlaştırarak çatışmanın kaynağı olabilmektedir (Schieman vd., 2009: 986).

Zaman esaslı çatışmanın aileden kaynaklanan nedenleri, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve çocukların yaşı gibi demografik özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Kadınların, evlilerin, çocuk sahibi olanların ve hatta çocuklarının yaşı daha küçük olanların ailesel sorumlulukları daha fazla olduğundan aileleriyle geçirmeleri gereken zamanın daha fazla olduğu, bu sebeple de daha fazla iş-aile çatışması yaşayabilecekleri ifade edilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80). Eşin çalışma durumu da aileden kaynaklanan iş-aile çatışmasının nedenlerinden biridir. Özellikle eşi profesyonel bir işte ya da yönetici pozisyonunda çalışan erkeklerin daha fazla çatışma yaşıyor oldukları ortaya konmuştur. Aile gereksinimleri için birlikte sorumlu olan eşlerden biri işine fazla zaman ayırıyorsa ya da ayırmak zorundaysa aile sorumluluklarını diğeri omuzlanmak durumunda kalır ve bu da onun işi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesini güçleştirmektedir (Greenhaus ve Kopelman, 1981: 3).

### **1.3.2. Gerginlik Esaslı Çatışma**

Rol çatışması sonucunda yaşanabilecek olan gerginlik esaslı çatışma bir rolün gereklerini yerine getirirken zorlanma durumu olarak tanımlanmaktadır (Goode, 1960: 483). İş-aile çatışmasının diğeri boyutu olan gerginlik esaslı çatışmada, bir rolü icra ederken yaşanan yorgunluk, huzursuzluk ve gerilim gibi duyguların diğeri rolün yerine getirilmesini güçleştirmesi söz konusudur (Turgut, 2011: 158). Bu boyut, iş-aile çatışmasının çift yönlü olması dolayısıyla yaşanabilecek olan çatışmayı ifade etmektedir (Schenewark, 2008: 24). Bir rolde yaşanan stres, zihinsel ya da duygusal gerginlik

durumu, diğerk rolün gereklerinin yerine getirilmesini engelliyorsa birey, gerginlik esaslı iş-aile çatışması yaşıyor denilebilir. Bu gerginlik durumu, bireyde kaygı, tansiyon, sinirlilik, alınganlık, tükenmişlik gibi sağlık sorunlarıyla kendini gösterebilir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80).

Grzywacz ve diğerkleri (2007: 1126), iş yerinde yaşanan fiziksel ve duygusal yorgunluğun, evdeki rollerin yerine getirilmesini engellediğine değinmişlerdir. Örneğın, bütün gün oldukça gürültülü bir ortamda çalışan ve işleri yetiştirmeleri konusunda üstlerinden sürekli olarak baskı hissederek çalışanlar bu gerginlik durumunu mesai bitiminde bırakamamakta, eve gittiklerinde eş ve çocuklarına olumsuz olarak yansıtabilmektedirler.

Yönetici pozisyonunda çalışan ve çocukları olan çalışanların ele alındığı bir araştırmada kadınların erkeklere oranla daha fazla gerginlik esaslı iş-aile çatışması yaşamakta olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar bu sonucu, toplumun kadınlardan beklentilerine ve normlara dayandırarak, kadınların aile içi rollerinin iş sorumluluğuna eklenmesinin sonucunda gerginlik esaslı çatışma yaşamakta olduklarını açıklamaktadırlar. Aile içindeki rol beklentilerinin fazla olması, iş yerindeki rollerin yerine getirilmesini engelleyebilir ya da aşırı rol yükü sebebiyle gerginlik esaslı çatışma ve sonrasında sağlık sorunları ile sonuçlanabilir (Duxbury ve Higgins, 1991: 71).

Gerginlik esaslı çatışma, bir alanda yaşanan stresin diğerk alana yansımalarını ifade eden dağılma özelliği ile de ilişkilendirilmektedir. Psikolojik, fizyolojik ya da davranışsal olarak çalışanı zorlayan ve yıpratırn değışkenler stres kaynağı olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Ganster, 1995: 6). Bu bağlamda, gerginlik esaslı çatışmanın işten kaynaklanan nedenleri iş güvencesinin olmaması, çalışanın yeterince yetkilendirilmiş olmaması, ağır çalışma koşulları ve modern teknoloji sayesinde işverenlerin çalışınlara sürekli ulaşma imkânının olmasıdır (Schenewark, 2008: 24).

Çatışmanın bu boyutunda aileden kaynaklanan nedenler genellikle çatışmayı azaltacak desteğın olmamasıdır. Aile rollerinde sorumluluğu paylaşırn ve gerginlik durumlarında destek olan bir eş çatışmayı azaltacaktır. Eşlerin kariyer yöneliminin birbirinden oldukça farklı olması durumunda eşler birbirinin sorumluluklarını anlamakta güçlük çekebilir ve bu durumda çatışma ihtimali artabilir. Bunun dışında, aile sorumlulukları konusunda fikir birliğine varamayan eşlerin olması durumunda da gerginlik esaslı iş-aile çatışması yaşanması muhtemeldir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 81).

### 1.3.3. Davranış Esaslı Çatışma

Davranış esaslı çatışma boyutunda bir role özgü davranışların diğer role özgü davranışlarla uyumsuzluğu söz konusudur. Farklı alanlardan gelen davranışsal taleplerin uyumsuzluğu çatışmaya sebebiyet vermektedir (O'Driscoll vd., 1992: 270). Kalıplaşmış bir düşünce de olsa, denilebilir ki iş ortamlarında özgüveni yüksek, duygusal olarak dayanıklı, rasyonel, objektif, gerektiğinde saldırgan ve acımasız çalışanların olması beklenir. Oysa aile içinde, bireylerin sıcakkanlı, duygusal, hassas, düşünceli olması beklentisi vardır. İş hayatında rasyonel ve otoriter davranması beklenen bireyin bu davranışları aile içinde de sergilemesi aile bireylerini memnun etmeyebilir (Ojha, 2011: 9).

Hayatın bir alanında uygun olan ve etkin sonuçlar veren birtakım davranışlar, bir başka alanda uygunsuz karşılanabilir ve etkin olmayan sonuçlar verebilir (Schultz, 2009: 34). Birey, birbiriyle çelişen davranış taleplerini karşılamakta güçlük çektiğinde ve iş hayatı ile aile hayatı arasındaki geçişlerinde davranışlarını uygun şekilde değiştiremediğinde davranış esaslı çatışma yaşamaya muhtemel hale gelmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 82; Edwards ve Rothbard, 2000: 182). Bireyin iş hayatındaki rol davranışları aile hayatındaki rol davranışlarını olumsuz olarak etkiliyor ya da engelliyorsa birey davranış esaslı iş-aile çatışması, bu engelleme ya da etkileme aileden işe doğru ise davranış esaslı aile-iş çatışması yaşanmaktadır (Behson, 2002: 326)

Bireyin hayatının bir alanında sergilediği davranışların hayatın diğer alanlarına yansiyarak o alandaki rol performansını etkilemekte olduğu, saçılma kuramıyla açıklanmaktadır. Saçılma kuramında birbiriyle çelişen talepler olmasa dahi roller arasında yaşanabilecek olan etkileşim durumu ifade edilmektedir (Edwards & Rothbard, 2000: 182). Bireylerin roller arası geçişlerde tutum ve davranışlarını hemen uyumlaştıramaması durumu olarak da ifade edilen saçılma kuramında, olumlu veya olumsuz etkilerin ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Kossek ve Ozeki, 1998: 140). Aile hayatında stresli bir dönem geçiren bireyin bunu iş hayatındaki davranışlarına yansıtması ve etkin çalışmaması olumsuz bir etki, aile hayatında mutlu olan bireyin iş hayatına da mutluluğunu yansıtması ve etkin çalışması olumlu bir etki olarak örneklendirilebilir (Bragger vd., 2005: 307).

Daha önce yapılmış olan çalışmalarda iş-aile çatışmasının zaman esaslı çatışma ve gerginlik esaslı çatışma boyutlarının çeşitli sosyal ve örgütsel politikalarla

azaltılabileceği öngörülmüştür. Oysa davranış esaslı çatışma boyutu daha ziyade bireysel çözüm yöntemleri ve bireysel yönetime bağlıdır. Genellikle iş yaşamında mantık ve soğukkanlılığı gerektiren, aile yaşamında ise duygusallığı temsil eden davranışların sergilenmekte olduğu düşünülürse, davranış esaslı çatışmayı azaltmanın iş yerindeki yönetsel uygulamalardan ziyade bireyin uygun ortamda uygun davranış biçimlerini seçme ve uygulama becerilerine bağlı olduğu ortaya çıkacaktır (Turgut, 2011: 158).

#### **1.4. İş-Aile Çatışması İle İlgili Kuramlar**

İş ve aile yaşamlarının dengelenmesi ve çatışmanın önlenmesi, aile bütünlüğünün korunmasına, yaşam kalitesinin artmasına, toplum içi huzurun sağlanmasına, çocukların sağlıklı yetişmesine, bireyin ve ailenin ruhsal sağlığının korunmasına, iş tatmini ve performansın artmasına önemli katkılar sağlayacaktır (Yılmaz ve Şahin, 2008: 192). İş-aile çatışması kavramı 60'lı yıllardan itibaren çalışmalara konu olan, 80'li ve 90'lı yıllardan itibaren daha sık araştırılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu dönemde bireylerin iş hayatlarında veya aile hayatlarında destekleyici ilişkilere sahip olmasının hayatlarının bu iki temel alanını nasıl etkilemekte olduğu araştırmacıların ilgisini çekmiştir. İş ve aile hayatlarındaki rol belirsizliğinin çözümlenmesi araştırmalara konu olan bir diğer sorundur. Bireylerin iş ve aile hayatlarında rollerinin neler olduğunun, kendilerinden neler beklendiğinin açıkça bilinmesinin iş-aile çatışmasının nedenlerini anlamalarına ve çözebilmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir (Clark, 2000: 750).

Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde etkilerinin yoğun olması dolayısıyla iş-aile çatışmasının nedenlerini ve etkilerini inceleyen, kimi zaman çatışmanın sonuçlarını ortaya koyarak çatışma çözümü konusunda öneriler getirebilen çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda, konuya ilişkin çeşitli kuramlar ortaya konmuştur. Bu çalışmada, iş-aile çatışmasını zaman ve enerji kaynaklarının kısıtlı olmasına dayandıran kaynakların kıtlığı kuramı (Hobfoll, 1989: 516), çeşitli rollerin bireylerin olumlu sonuçlar elde etmesini sağladığını belirten arttırma kuramı (Rothbard, 2001: 656), bireylerin iş ve aile hayatlarının birbirine etki edeceğini ve bu etkinin olumsuz olması durumunda çatışmanın doğacağını öne süren saçılma kuramı (Leiter ve Durup, 1996: 30), bireylerin iş ve aile alanlarından hangisinde daha çok mükafatlandırılacağına bağlı olarak o alandaki rollerine yönelmelerini ifade eden faydacılık kuramı (Lobel, 1991: 509-512), bireylerin iş ya da aile hayatlarından birinin üzerine düşerek o alandaki

rollerine daha fazla zaman ayırması durumunda diğer alandaki rollerinin aksaması sonucunda çatışma yaşanacağını belirten rasyonel görüş, toplumsal cinsiyet rollerine dayanarak kadınların iş-aile çatışması erkeklerin ise aile-iş çatışması yaşama ihtimallerinin birbirlerine oranla daha yüksek olduğunu savunan cinsiyet rolü görüşü (Gutek vd., 1991: 561) olmak üzere altı temel kuram ele alınmıştır.

#### **1.4.1. Kaynakların Kıtılığı Kuramı**

İş-aile çatışmasını bir stres kaynağı olarak ele alan çalışmalar (Grandey ve Cropanzano, 1999: 350, Halbesleben vd., 2009: 1452, Richardson ve Thompson, 2012: 30) Hobfoll (1989: 516)'un kaynakların kıtlığı kuramını esas almıştır. Kurama göre, bireyler kendileri için değerli olan şeyleri ve o değerleri elde etmeyi sağlayacak araçları bulma, tutma ve koruma isteğine sahiptir. Bireylerin bulmak ve korumak istedikleri değerleri “kaynak” olarak adlandıran kuramda kaynakların kaybolması, tehdit edilmesi ya da beklenen seviyede elde edilememesi durumlarının strese neden olduğu ifade edilmektedir. Elde tutulmak istenen kaynaklar zaman, enerji, para gibi maddi kaynakların yanı sıra bilgi gibi maddi olmayan bir kaynak da olabilmektedir.

Kaynakların kıtlığı kuramında, bireylerin hem iş hem de ailelerinde gerekli olan rolleri yerine getirmeye çalışırken kaynaklarını kaybetmekte olduğu gerekçesiyle roller arası çatışmanın strese dönüştüğü ifade edilmektedir. Kaynakların kaybedilmesi durumunun bireylerde tatminsizlik, depresyon, endişe ve gerginlik gibi olumsuzluklara ve sonuçta çatışma ve strese sebep olacağı öngörülmektedir (Grandey ve Cropanzano, 1999: 352). Ayrıca işin, aileyle geçirilecek zamanı ve enerjiyi azaltması insanlarda kayıp hissine yol açmakta, bu kayıp hissi de iş-aile çatışmasını arttırmaktadır (Tayfur ve Arslan, 2012: 152).

Kaynakların kıtlığı kuramına dayanarak son yıllarda kullanımı yaygınlaşan mobil teknolojilerinin bireylerin iş-aile çatışmasına etkisi araştırılmıştır. E-postaların her an kontrol edilebildiği akıllı telefonlar bireyleri her an iş yerine bağlayarak, işten gelen taleplerin bireylerin ailesel alanlarına girmesi ve kişisel zamanlarını kısıtlaması bağlamında oldukça etkili olmaktadır. Böylece çalışma saatlerinde tüketilen zaman, enerji ve dikkat gibi sınırlı kaynaklar çalışma saati dışında da tüketilmeye devam ederek bireyleri psikolojik olarak işten ayırmamakta ve sonuçta çatışma kaçınılmaz olmaktadır (Richardson ve Thompson, 2012: 31).



### 1.4.2. Arttırma Kuramı

Son yıllarda araştırmacılar iş-aile ilişkilerine bir başka açıdan yaklaşarak iş-aile güçlendirmesi veya arttırma kuramı olarak adlandırılan kavramı ortaya koymuşlardır. Kaynakların kıtlığı kuramına karşıt bir kuram olan arttırma kuramına göre, bireylerin bir alanda gerçekleştirdiği etkinlikler diğer alandaki etkinlikleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan enerjiyi kısıtlamamakta hatta aksine diğer alandaki deneyimlerin de zenginleşmesini sağlamaktadır (Wadsworth ve Owens, 2007: 76). İş-aile ilişkilerinin birbirini tüketici yaklaşımla ele alınmasının aksine hayatın bir alanındaki bağlılık ve meşguliyetin diğer alanlara olumlu yansımaları söz konusu olmaktadır. Arttırma kuramında, bireylerin bir role olan bağlılıkları arttıkça kendileri ve diğer rolleri için faydanın da artacağı öne sürülmektedir. Bireylerin sabit ve sınırlı kaynaklara sahip olduğu görüşünün aksine dikkatin ve enerjinin yayılarak çoğalabileceği bu kuramda ifade edilmektedir (Rothbard, 2001: 656).

Yapılan çalışmalarda, birden fazla rol üstlenen çalışanların özgüveninin yüksek olması ve yaşam tatmininin artması gibi olumlu sonuçlar elde edebileceği arttırma kuramıyla açıklanmaktadır (Grandey ve Cropanzano, 1999: 350). Marks (1977: 926), özellikle aile içi rollerin yerine getirilirken enerji kaybının aksine bireylerin diğer roller için enerji topladığını ifade ederek ailenin destekleyici rolü üzerinde durmuştur. İş yerindeki pek çok stresli durumun aile içi destekle aşılabileceği ve destekleyici bir eşin varlığının iş stresini en aza indirmede yardımcı olacağı sonucu ortaya konmuştur (Kinnunen vd., 2006: 151).

### 1.4.3. Saçılma Kuramı

İş-aile çatışması literatüründe ele alınan saçılma kavramı, iş ve aile hayatlarındaki rollerin birbirleri üzerindeki etkilerini ifade etmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000: 180). İş ve aile hayatlarındaki olumlu yönlerin birbirine etkisini ifade eden pozitif saçılma (Hanson vd., 2006: 249) ile iş ve aile hayatlarının stresli olması sebebiyle oluşan duygusal ve zihinsel gerginliklerin hayatın çeşitli alanlarına yansiyarak birbirini etkilemesini ifade eden negatif saçılma (Leiter ve Durup, 1996: 30) olarak iki tür saçılma kavramı ortaya konmuştur.

Bireyin bir alandaki rollerini yerine getirirken öğrendiği davranış kalıplarını, yetenekleri ve değerleri diğer alana yansıtması olan pozitif saçılma, arttırma kuramıyla da ilişkilendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda, pozitif saçılmanın stresi azalttığı,

işgücü devir hızını düşürdüğü ve aile hayatındaki memnuniyeti arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Hanson vd., 2006: 252, Haar ve Bardoel, 2008: 278-281).

Zaman ve gerginlik esaslı çatışmaya sebep olan etkenlerden biri olarak ele alınan negatif saçılma genellikle stresin bir alandan diğerine yayılması olarak ifade edilmektedir. Aileden işe negatif saçılmaya sebep olan en önemli durum eşin desteğinin az olması ya da olmaması iken iş baskısı işten aileye negatif saçılmaya sebep olan en önemli durum olarak ortaya çıkmıştır (Kinnunen vd., 2006: 151).

#### **1.4.4. Faydacılık Kuramı**

Faydacılık kuramı, bir rolün üzerine ne kadar düşüleceğinin rolün getirisi ile rolün götürdüklerinin düzeyinin karşılaştırılarak karar verilmesini temel almaktadır. Vroom'un beklenti kuramı ile Homans'ın karşılıklılık kuramı bireylerin roller üzerindeki etkinliği ve bağlılığını açıklarken faydacılık kuramına temel oluşturmaktadır. Vroom (1964), çalışanların iş yerindeki çabalarını ve motive olabilmelerini gerekli rolleri ifa etmelerinin ardından onlar için değerli olan ödüllere ulaşabilecek olmalarıyla açıklamaktadır. Homans (1976) ise benzer şekilde belirli rollerin yerine getirilmesinin ardından gelecek olan ödül veya cezanın rolün devamlılığında etkili olduğunu ifade etmektedir. Yani birey rol sonucunda bir ödül elde ederse o role olan bağlılığı ve rolü yerine getirme sıklığı artacak, sonuç bir ceza olacaksa rolü yerine getirmeyi istememe eğiliminde olacaktır (Lobel, 1991: 508).

Faydacılık yaklaşımının roller üzerindeki etkisini inceleyen pek çok ampirik çalışma bulunmaktadır. Farrell ve Rusbult (1981: 87), iş hayatında ifa edilen rollerin ödüle dönüşmesi ile iş tatmini ve işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Amatea ve diğerleri (1986: 836) ise bireylerin iş hayatındaki rollerine bağlılığında işteki rollerin ödül değerlerinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada, bireylerin eş ve ebeveyn olma durumlarında elde etmiş oldukları değerler ile eş ve ebeveyn olmanın gerektirdiği rol sorumluluklarını gerçekleştirme istekleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Homans (1976: 163), faydacılık kuramına göre bireylerin aile hayatındaki rollerinden elde edecekleri net ödüller ile iş hayatındaki rollerinden elde edecekleri net ödülleri karşılaştırarak hangisinde ödül daha fazla ise bireylerin o alandaki rollerine ağırlık vereceğini açıklamaktadır. Kuramda, bireylerin iş ve aile hayatlarındaki rollerin sonucunun eşit ödüller olması durumunda dengenin bozulacağı ve çatışma sonucunun doğacağı ifade edilmektedir (Lobel, 1991: 509).

#### 1.4.5. Rasyonel Görüş Kuramı

Rasyonel görüşe göre, bir rol üzerinde ne kadar fazla zaman harcanırsa ihmal edilen diğer rol ile aralarında çatışma yaşanma ihtimali o kadar artmaktadır. Tam zamanlı bir işte çalışanların haftada en az 35 saatini iş yerinde geçiriyor olmaları göz önüne alınarak aile hayatındaki rollerine az zamanlarının kalması dolayısıyla iş-aile çatışması yaşayabilecekleri söylenmektedir. Yani çatışmanın yönü hangi role daha fazla zaman ayrıldığına bağlı olarak değişmektedir (Guttek vd., 1991: 561). Buna göre, iş hayatındaki rolleri için daha fazla zaman harcayan bireylerin iş-aile çatışması, aile hayatındaki rolleri için daha fazla zaman harcayan bireylerin aile-iş çatışması yaşamaları muhtemeldir (Higgins vd., 1994: 145).

İş-aile ve aile-iş çatışmalarının cinsiyetle ilişkili olmadığını savunan rasyonel görüşü destekleyen pek çok çalışma mevcuttur. Frone ve diğerleri (1992: 73) iş-aile çatışmasının herhangi bir boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir. McElwain ve diğerleri (2005: 295), iş-aile çatışmasının cinsiyete bağlı olarak değişkenlik göstermediğini ve bunun nedeninin hem kadınların hem de erkeklerin strese dönüşebilecek rol talepleriyle başa çıkma konusunda sosyal entegrasyona ulaşmış olmaları olabileceğini ifade etmişlerdir. Karimi (2009: 135), haftada ortalama 43 saatten fazla çalışan bireylerin yoğun olarak iş-aile çatışması yaşamakta olduklarını ancak çatışmanın düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaştığı çalışmasında rasyonel görüşün desteklendiğini belirtmiştir.

#### 1.4.6. Cinsiyet Rolü Görüşü Kuramı

Cinsiyet rolü görüşü erkeğin temel sorumluluğunun evin ekmeğini kazanmak olduğu, kadının temel sorumluluğunun aile içi roller olduğu geleneksel rol beklentilerine dayanmaktadır. Bu görüşe göre kadın ve erkeğin iş-aile çatışması algısı da birbirinden farklıdır. Karşı cinsin öncelikli olarak görüldüğü alanda daha fazla zaman harcayan bireyler psikolojik baskı hissederek çatışma yaşayabilmektedirler. Yani, kadınların önceliği aile olduğundan iş-aile çatışması, erkeklerin önceliği iş olduğundan aile-iş çatışması yaşama ihtimalleri yüksektir (Higgins vd., 1994: 145).

Cinsiyet rolü görüşüne göre sosyal normlar kadınlara, çalışıyor dahi olsalar, evleriyle ilgili sorumluluklarına öncelik vermelerini dikte ederken, erkeklere işleriyle ilgili sorumluluklara öncelik vererek ailelerinin giderlerini karşılama yükümlülüğünü dikte etmektedir (McElwain vd., 2005: 286). Çalışma hayatına katılım ile başlayan, “iki

ya da daha fazla rolü üstlenmenin sonucunda ortaya çıkan gerilim” durumu kadınlarda erkeklere oranla daha fazla olmaktadır (Arslan, 2012: 101). Bu durumun temel sebebi, kadınların iş hayatındaki rol beklentileri arttıkça aile hayatındaki rol beklentilerinin azalmamasıdır. İşten gelen taleplerin aileden gelen beklentileri etkilemesi durumunda kadınlar, sosyal rollerinin etkinliğini tehdit etmekte olduğu için işe karşı erkeklere göre daha olumsuz bir tutum takınabilmektedirler (Grandey vd., 2005: 3).

Rasyonel görüşü olduğu kadar cinsiyet rolü görüşünü de destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Gutek ve diğerlerinin çalışmasında (1991: 566), kadınların ve erkeklerin çalışma saatlerinin eşit olması durumunda kadınların erkeklerden daha fazla iş-aile çatışması yaşadıklarını belirten hipotez kabul edilmiştir. Ancak kadınların ve erkeklerin aile hayatları için ayırdıkları zamanın eşit olması durumunda erkeklerin kadınlardan daha fazla aile-iş çatışması yaşadıklarını belirten hipotez kabul edilmemiştir. Higgins ve diğerleri (1994: 148), kadınların rol yükümlülüklerinin erkeklerden daha fazla olması sebebiyle iş-aile çatışması yaşama oranlarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Grandey ve diğerleri ise (2005: 9) kadın ve erkeklerin iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını fakat kadınların erkeklere göre daha yoğun aile-iş çatışması yaşamakta olduklarını ortaya koymuşlardır.

Çalışmalarda kadınların erkeklere oranla daha fazla çatışma yaşadığını ifade eden bulguların temel sebebi kadınların iş ve aile alanlarında oynaması gereken rollerinin daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Niteliksel ve niceliksel açıdan zengin bir yelpaze oluşturan kadının rolleri, yetersiz zaman ve enerji sebebiyle kişi üzerindeki baskılarını arttıracaktır. Bunların sonucunda çatışmanın doğması ve süreklilik arz etmesi, kadının işte ya da evde ya da her ikisinde de bıkkınlık, mutsuzluk, başarısızlık gibi tükenmişlik göstergeleri ile karşı karşıya kalmasıyla sonuçlanabilecektir (Negiz ve Tokmakçı, 2011: 4050).

### **1.5. İş-Aile Çatışmasına Etki Eden Faktörler**

Klasik teorinin insanın sosyal bir varlık olmasını ikinci plana alan yaklaşımının ardından, insana ve onun ihtiyaçlarına, duygularına, düşüncelerine değer veren neo-klasik teori ortaya çıkmıştır. Belli yönleriyle her iki teorinin de günümüzde geçerliliğini koruduğunu ifade eden modern yönetim teorisi günümüz yönetim anlayışına daha uygun düşmektedir. Modern yönetim teorisinde yer alan sistem yaklaşımı, örgütün, örgüt içi ve örgüt dışı unsurlarla beraber bir bütün olarak değerlendirilmesi gereğini esas alır. Yönetime bakış açısını değiştiren bu yaklaşım, insanı, teknolojiyi, bilgiyi bir bütün

olan sistemin alt parçaları olarak ele alır. Dolayısıyla birey örgütün bir parçası olduğu kadar bireyin sosyal yaşamı ve örgütsel yaşamı da ilişki içindedir. Bireyi etkileyen duygular, düşünceler, inançlar, değerler ve yaşadığı toplumun kültürü, bireyin yaşamının vazgeçilmez bir parçasını teşkil eden iş yaşamını da ciddi derecede etkilemektedir. Bu nedenle, bireyin yaşam kalitesi ile iş hayatının kalitesi birbiriyle ilişkilidir. Birey, çalıştığı örgütte mutlu ise bunun sosyal yaşamına yansımaları söz konusudur. Aynı şekilde, sosyal yaşamında mutlu olan birey, bu mutluluğu çalışma yaşamına da yansıtacaktır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 2).

İş-aile çatışmasının çok yönlü olarak ele alınması gereğiyle, araştırmacılar çatışmanın etkenleri olarak bireysel, örgütsel, ailesel ve sosyo-kültürel faktörleri ele almışlardır (Harr vd., 2003: 99). Bireylerin kişilik özellikleri ve demografik faktörler gibi etkenleri ele alan bireysel faktörler, işten kaynaklanan nedenler olarak da ifade edilen örgütsel faktörler ve toplumsal cinsiyet, bireyci-toplulukçu toplum özellikleri gibi sosyokültürel faktörler iş-aile çatışmasının başlıca etkenleri olarak ifade edilmektedir (Bolorizadeh vd., 2013: 1409).

### **1.5.1. Bireysel Faktörler**

Bireylerin iş ve aile yaşamları ile sosyal rollerini dengeleyebilmeleri sosyal hayatta bireysel mutluluğun ve toplumsal huzurun sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Ancak iş-aile yaşamı dengesinin öznel bir olgu olduğu ve kişinin ilgisi, beklentisi gibi sebeplerle herkes için denge noktasının farklı olabildiği de bilinmektedir. Yani biri için geçerli olan denge, bir başkası için dengesizlik ve çatışma anlamına gelebilmektedir. Örneğin, hayatının merkezine işini alan bir bireyin öncelikle işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmesi ve sonra aile ile ilgili olanları düşünmesi birey için bir dengesizlik durumu oluşturmaz. Örnekteki birey, işini merkeze alarak iş-aile dengesini kurmayı tercih etmiştir. Aksine aile ile ilgili talepleri önceleyen bir başka birey için iş ile ilgili yoğun talepler bireyin iş-aile dengesi anlayışına ters düştüğü için çatışmaya sebep olabilir (Kapız, 2002: 140-141).

Çatışmanın nesnel olmayan yönü bireysel faktörlerin ele alınmasını gerekli kılar. İş-aile çatışmasına etki eden bireysel faktörler, demografik faktörler ve kişilik olarak iki ana başlıkta incelenmektedir (Zhang ve Liu, 2011: 91).

### 1.5.1.1. Demografik Faktörler

İş-aile çatışması konusundaki pek çok çalışma iş ve aile etkileşiminin demografik değişkenlerle anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır. Farklı demografik gruplar farklı iş ve iş dışı çevrelere sahip olduklarından, çatışmayı yaşama ve algılama düzeyleri de farklı olmaktadır (Steyl ve Koekemoer, 2011: 2). İş-aile çatışmasına etki eden demografik faktörler; cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum ve çocuk sayısı olarak ele alınmaktadır (Zhang ve Liu, 2011: 89).

- **Cinsiyet:** İş-aile çatışması konusundaki araştırmalarda güncelliğini koruyan tartışmalardan biri cinsiyetin çatışma üzerindeki etkisidir. Araştırmalarda cinsiyet farklılığının iş-aile çatışması üzerine etkisi ile ilgili kesin ve herkesin hemfikir olduğu bulgulara ulaşmak pek mümkün değildir (Giray ve Ergin, 2006: 86). Bu konuyla ilgili yapılmış olan araştırmalarda iki ayrı görüş vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki olan rasyonel görüşe göre, bireyler iş ve aile yaşamlarına ayırdıkları zamana bağlı olarak iş-aile veya aile-iş çatışması yaşamaktadırlar. Yani, birey aile hayatına daha fazla yoğunlaşmış ve vaktinin çoğunu ailesine ayırmaktaysa aile-iş çatışması yaşamaması olasıdır. Tam tersi olarak, birey iş hayatına daha fazla vakit ayırmakta ya da ayırmak zorunda kalmakta ise iş-aile çatışması yaşayabilmektedir. Dolayısıyla, cinsiyetleri fark etmeksizin bireyler, işlerine ve ailelerine harcadıkları zaman doğrultusunda çatışma yaşamaktadırlar. Bu konu ile ilgili bir diğer görüş ise cinsiyet rolü görüşü olarak adlandırılmaktadır. Bu görüşün temelinde, her ne kadar kadınlar da erkekler de ailelerinin işlerinden daha değerli olduğunu ifade etseler dahi kadınlar için aile ve ev sorumluluklarının daha fazla olması sebebiyle kadınların daha fazla çatışma yaşayabilecekleri vurgulanmaktadır (Guttek vd., 1991: 561-562). Araştırma sonuçları erkeklerin iş hayatlarındaki rollerinin baskısının daha yoğun olması sebebiyle iş-aile çatışması, kadınların ise aile hayatlarında daha fazla rol baskısı olmasından dolayı aile-iş çatışması yaşamakta olduklarını göstermektedir (Daalen vd., 2006: 463).
- **Eğitim Durumu:** Eğitim durumunun iş-aile çatışmasına etkisi konusunda pek çok farklı sonuç ortaya konmuştur. Eğitim durumu yüksek olan çalışanlardan daha fazla iş talep edildiğinden bu çalışanların daha fazla iş-aile çatışması yaşamakta oldukları elde edilen sonuçlardan biridir (Hofäcker ve König, 2013: 622). Eğitilmiş insanların görevde yükselme imkânı daha fazla olduğundan,

yükselme sonucunda artan sorumluluklar bireyin üzerindeki iş baskısının artmasına sebep olacağından iş-aile çatışmasının yaşanması olasıdır (Anafarta ve Kuruüzüm, 2012: 148). Bir başka araştırmada ise yüksek öğrenim görmüş erkeklerin daha fazla aile-iş çatışması yaşarken daha düşük eğitilmiş kadınların daha az aile-iş çatışması yaşamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş hayatında daha yüksek kademelere ulaşabilen eğitilmiş bireyler için aile sorumluluklarının işle ilgili önceliklere engel olması durumu zorluk yaratarak aile-iş çatışmasına sebep olmaktadır. Oysa daha az eğitilmiş bireyler genellikle yarı zamanlı işlerde çalışmakta oldukları için hem iş hem de aile sorumluluklarına yeterince zaman ayırarak dengeyi sağlamakta ve bu yüzden roller arası çatışma yaşamamaktadırlar. Aynı araştırmada eğitim düzeyinin iş-aile çatışmasına etkisi saptanamamıştır (Carnicer vd., 2004: 482).

- **Yaş:** Bazı çalışmalar yaşın iş-aile çatışmasına etkisi olmadığı bulgularına ulaşsa da (Frone vd., 1992: 330; Senécal vd., 2001: 182; Beigi vd., 2012: 966; Hofäcker ve König, 2013: 622; Özutku ve Altındış, 2013: 378) farklı yaş gruplarının iş-aile çatışması yaşama oranlarının farklı olduğuna dair bulgular da bulunmaktadır. Yaşın iş-aile çatışması üzerindeki etkisini ölçen çalışmalarda genç çalışanların daha fazla iş-aile çatışması yaşıyor oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun sebeplerinden biri, bireylerin yaş aldıkça iş ve aile hayatlarının optimal noktasını bularak dengeye ulaşabilme yeteneklerinin gelişiyor olmasıdır. Diğer bir sebep ise kısmen daha yaşlı çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmış olması sebebiyle ailesel rollerine öncelik verse dahi çatışma yaşamıyor olmasıdır. Ancak genç çalışanlar kendilerini iş hayatlarında kanıtlamak ve kariyer hedeflerine ulaşabilmek için aile hayatlarını ihmal edebilmektedirler. Özetle, farklı yaş gruplarının iş ve iş dışı rolleri ve beklentileri farklı olduğu için çatışma yaşama durumları da farklı olmaktadır (Steyl ve Koekemoer, 2011: 4). İş değerleri, tutumları, beklentileri ve tercihleri farklı olan X kuşağı, doğum oranının yüksek olduğu 2. Dünya Savaşı sonrasında doğmuş olan ve "baby boomers" olarak adlandırılan kuşak ve 1925-1945 yılları arasında doğan günümüzde olgunlaşmış kuşak olarak ele alınan üç kuşağın iş-aile çatışmasını nasıl algıladığı ve ne düzeyde yaşadığı ile ilgili çalışma yaşın etkisine örnek verilebilir. Bu çalışmada, kuşaklar gençleştikçe iş-aile çatışmasının azaldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi ise gün geçtikçe artan esnek çalışma imkânı, artan iş ve aile desteği olarak ifade edilmiştir. X

kuşığı ve daha önceki kuşağın aile-iş çatışması yaşama oranı yüksek olmasına karşın en olgun kuşağın daha az aile-iş çatışması yaşamakta olduğu sonucu bir diğer bulgudur. Bunun sebebi ise genellikle en eski kuşağın ailelerinin hayatta olmayışı ve aileden gelen beklentilerin azalmış olmasına karşın, diğer iki kuşakta yaşlı ebeveynlerin bakımı gibi ailesel sorumlulukların olmasına dayandırılmaktadır (Beutell ve Wittig-Berman, 2008: 518).

- **Medeni Durum:** Evli bireyler, bekâr ya da yalnız yaşayan bireylere oranla daha yoğun aile talepleriyle karşı karşıya kalarak daha fazla sorumluluğu üstlenmek zorunda olmaktadır. Bu sebeple, evli bireyler için işyerinin fazla mesai, yoğun çalışma gibi talepleri ile aynı anda ailenin beklentileri de yoğun olduğunda çatışma sebebi olabilmektedir (Ford vd., 2007: 60). Bazı araştırmalar eşlerin birbirine duygusal olarak destek olabileceğini ifade etse dahi evlilik birliğinden doğan yeni aile yükümlülükleri ortaya çıkmaktadır. Aile için ayrılması gereken daha fazla zaman ve daha fazla enerji için eşlerin desteği yeterli olmamaktadır (Shelton vd., 2008: 321). Bekar bireyler zamanlarını ve enerjilerini nasıl kullanacakları konusunda daha esnek olabilmektedirler. Bu sebeple, bekâr çalışanların iş-aile çatışması yaşama olasılıkları daha azdır (Fu ve Shaffer, 2001: 505). Evli bireyler için eşin çalışma durumu da ele alınması gereken bir değişkendir. Özellikle kadınların aile ve ev ile ilgili sorumluluklarının fazla olması dolayısıyla oluşan aşırı rol baskısı, iş-aile veya aile-iş çatışması yaşamalarına sebep olmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80).
- **Çocuk Sayısı:** Çocuk sahibi olma durumu hatta çocuk sayısı ve çocukların yaşları iş-aile çatışmasının nedenlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Daha önce yapılmış olan araştırmalarda, küçük çocukları olan ve daha fazla çocuğu olan bireylerin yoğun olarak iş-aile çatışması yaşamakta oldukları bulgularına ulaşılmıştır (Beigi vd., 2012: 962). Ebeveyn olarak ailesel sorumlulukları da artan bireyin zaman ve enerji kısıtı nedeniyle dengeye ulaşması oldukça zor olmaktadır (Parasuraman ve Simmers, 2001: 555). Çocukları olduktan sonra aile sorumluluklarına daha fazla zaman ayırmak zorunda olan çalışanların iş hayatındaki sorumluluklarını aksatması durumunda kariyer fırsatlarını kaçırmakta olduğu ifade edilmektedir (Rothbard ve Edwards, 2003: 723). Özellikle okul öncesi çağında çocukları olan kadınların çocuklarına daha fazla zaman ayırmalarının gerekli olması sebebiyle iş sorumluluklarını ihmal etmek zorunda kalarak aile-iş çatışması yaşamakta oldukları ortaya konmuştur



(Anafarta ve Kuruüzüm, 2012: 152). Ancak kolektivist toplumlarda aile büyüklerinin çocukların bakımı konusunda çalışan ebeveynlere destek vermesi sıkça görülen bir durum olduğundan iş-aile ve aile-iş çatışması yaşanma ihtimali azalmaktadır (Beigi vd., 2012: 968).

### 1.5.1.2. Kişilikle İlgili Faktörler

İş-aile çatışmasının yaşanma düzeyi ve çözümlenebilmesi açısından kişiliğin önemi, bilim dünyasının ilgisini çeken konulardan biri olmuştur (Wierda-Boer vd., 2009: 7). Kişilik kavramı, bireylerin çevrelerine karşı duygusal ve davranışsal tutumlarını belirleyen zihinsel yapıyı ve eşgüdümlü zihinsel süreçleri ifade etmektedir (Michel vd., 2011: 698). Oldukça geniş açılardan ele alınan bir konu olan kişilik, farklı sınıflandırmalarla iş-aile çatışması literatüründe yer almaktadır. Norman (1963) tarafından geliştirilen, kişiliği açıklayıcı modellerden biri olan 'Beş Etmen Modeli' veya 'Büyük Beş Kişilik Özelliği' olarak adlandırılan model, iş-aile çatışması ile ilişkilendirmede en sık kullanılan modellerden biridir (Barrick ve Mount, 1991: 2). Bu beş önemli kişilik özelliği; açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal dengedir (Judge vd., 1999: 623).

Duygusal denge özelliği, iş-aile çatışması ile yoğun ilişkisi bulunan özellik olarak pek çok çalışmada ifade edilmiştir. Duygusal dengesi düşük olan bireylerin, duygusal dengesi yüksek olan bireylere göre daha fazla çatışma yaşamakta olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bahsedilen çatışma, iş-aile ve aile-iş çatışması olmak üzere çift yönlü olarak yaşanabilmektedir (Wierda-Boer vd., 2009: 7). Duygusal olarak dengeye ulaşmakta zorluk çeken insanların çevrelerinde olanları olumsuz olarak değerlendirme eğiliminde oldukları, dolayısıyla iş ve aile alanlarındaki uyumsuzluk ve olumsuzlukları da daha çabuk hissettikleri belirtilmektedir (Rantanen vd., 2005: 163).

Bruck ve Allen (2003: 461)'in çalışmalarında, beş etmen modelinde belirtilen sorumluluk özelliğiyle iş-aile çatışması arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sorumluluk sahibi bireylerin daha az iş-aile çatışması yaşamakta olduğu bulgusu, sorumluluk gerektiren örgütsel ve ailesel taleplerin üstesinden gelebiliyor olmalarıyla ilişkilendirilmektedir (Zhang ve Liu, 2011: 91). Aynı çalışmada, uyumluluk özelliğiyle iş-aile çatışması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya konmuştur. Bireyin uyumluluk düzeyi arttıkça daha fazla iş-aile çatışması yaşayabileceği, uyumlu bireylerin örgütsel ve ailesel taleplere hayır diyemeyerek kendilerine daha fazla iş yükü edinmekte olduklarıyla açıklanmaktadır. Pek çok

çalışmada dışadönüklük ve açıklık özellikleriyle iş-aile çatışmasının herhangi bir boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Bruck ve Allen, 2003: 464; Wayne vd., 2004: 119; Malekiha vd., 2012: 148).

Başka bir açıdan, A tipi ve B tipi kişilik olarak sınıflandırılan kişilik türlerinin iş-aile çatışması ile ilişkisi incelenmiştir. A tipi kişilik özelliğine sahip olan bireyler genel olarak hırslı, rekabeti seven, sabırsız, agresif ya da saldırgan kimseler olarak nitelendirilmektedir. B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise A tipinde bahsi geçen özelliklerin aksine rahat ve sabırlı kimseler olarak ifade edilmektedir. Zaman baskısını daha yoğun hisseden A tipi kişiliğindeki bireylerin iş arkadaşlarıyla çatışma yaşamaya daha meyilli kişiler olduğu gözlemlenmiştir (Bruck ve Allen, 2003: 459).

Spence ve diğerleri (1987: 526), A tipi kişilik özelliklerini iki ayrı değişkenle ele alarak sınıflandırmışlardır. Bu değişkenler, başarı odaklı olma ve sabırsız-alıngan olma olarak adlandırılmaktadır. Başarı odaklı olan A tipi kişilik özelliğindeki bireyler çalışkan, aktif ve işini ciddiye alan bireyler iken; sabırsız-alıngan A tipi kişilik özelliğindeki bireyler aceleci, tahammülsüz, hırçın ve çabuk öfkelenen bireylerdir. Araştırmalar başarı odaklı bireylerin işteki verimliliğinin yüksek olduğunu ancak sabırsız-alıngan bireylerin sıklıkla sağlık sorunları yaşamakta olduklarını göstermektedir. Bu sınıflandırmayı temel alarak Bruck ve Allen (2003: 464), A tipi kişilik özellikleri ile iş-aile çatışması ilişkisini araştırmışlardır. Başarı odaklı olma özelliğiyle iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki saptanmazken; sabırsız-alıngan olma özelliği ile iş-aile çatışmasının gerginlik esaslı boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada, iş-aile çatışmasının zaman esaslı ve davranış esaslı boyutları ile A tipi kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur.

Kişilik ve iş-aile çatışması ilişkisini ele alan güncel bir çalışma, iş-aile çatışması algısının negatif duygulanım ve içedönüklük özellikleriyle yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Negatif duygulanım özelliği, kızgınlık, öfke gibi olumsuz duyguların yaşanma meylinin olmasına ve dolayısıyla yüksek düzeyde stresin yaşanmasına neden olmaktadır. Sık sık negatif duygulanıma kapılan bireylerin hem iş hem aile hayatlarında stres düzeyleri yüksek olacağından iş-aile çatışması yaşamaları da olasıdır. İçedönük kişilik özelliğine sahip bireyler ise yaşanan sonuçların içsel faktörlerden kaynaklandığını hisseden bireylerdir. Yani olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldıklarında, sorunun kaynağını kendi içinde arayan bireyler içedönük kişilik

özelliğine sahiptirler. İçedönük bireylerin daha az iş-aile çatışması yaşamakta oldukları ifade edilmektedir (Baltes vd., 2011: 518-519).

### 1.5.2. Örgütsel Faktörler

Günümüzde, insan hakları, yaşam kalitesi ve iş-yaşam dengesi kavramlarının gündeme gelmesiyle, çalışma saatlerinin azaltılması konusunda önemli gelişmeler kaydedilmiş olsa da iş yükü konusu çalışanlar için önemli bir stres kaynağı olmaya devam etmektedir. Değişen iş koşulları ve artan rekabet baskısı sebebiyle, pek çok çalışan kendilerine verilen işi en kısa zamanda ve eksiksiz olarak yapmak durumundadır. Endüstri devrimi dönemine kıyasla daha az çalışma saatine sahip olunmasına karşın tamamlanması gereken görev miktarının ve bu görevlerin zorluğunun artmasıyla iş yükü artmış ve iş ile aile yaşamı arasında dengenin kurulabilmesi zorlaşmıştır (Tayfur ve Arslan, 2012: 148).

İşten kaynaklanan faktörler ya da örgütsel talepler kavramlarıyla da ifade edilen örgütsel faktörler, örgütlerin çalışanlardan beklentileriyle ilgili olup iş-aile çatışmasının en temel nedenlerinden biri olarak ele alınmaktadır (Kelly vd., 2011: 268). Araştırmalar, bireylerin aile hayatlarına kıyasla iş hayatlarında daha az kontrol sahibi olmasına dayanarak iş-aile çatışmasının örgütsel nedenlerine daha fazla yoğunlaşmıştır (Fu ve Shaffer, 2001: 506). Örgütlerin çalışanlar üzerindeki verimlilik baskısı, aşırı iş yükü gibi durumsal faktörler bireylerin saatler boyunca çalışmalarını gerektirmektedir. Bireylerden, işleri için oldukça fazla enerji harcamaları ve geceleri ya da hafta sonları çalışmaları dahi işleriyle ilgili meselelerde çok dikkatli olmaları beklenmektedir (Ng ve Feldman, 2008: 860).

Örgütsel faktörlerin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi konusunda araştırmalara sıklıkla konu olan faktörlerden ilki zaman baskısıyla ilgilidir (Kelly vd., 2011: 268). Esnek olmayan çalışma programları (Kim ve Ling, 2001: 210) ile uzun ve düzensiz çalışma saatleri (Ng ve Feldman, 2008: 868) iş-aile çatışmasının örgütsel nedenlerindedir. Konuyla ilgili pek çok çalışma, çalışma saatleri uzadıkça iş-aile çatışmasının artmakta olduğunu göstermektedir (Harr vd., 2003: 104; Voydanoff, 2004: 406; Adkins ve Premaux, 2012: 385; Hofäcker ve König, 2013: 627).

Zamanın kısıtlı bir kaynak olması sebebiyle bireyin işi için daha fazla zaman harcaması ailesi için harcayabileceği zamanı azaltmaktadır. Bu da bireyin hayatının bir alanında eksik hissetmesine neden olarak bıkkınlık, stres gibi gerginlik esaslı çatışmaya yol açmaktadır (Parasuraman ve Simmers, 2001: 555). Öte yandan, esnek olmayan

çalışma programlarının iş-aile çatışmasına neden olup olmadığı konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır. Bireylerin sübjektif olarak algılayabildiği esnek çalışma programları, gerektiğinde aile ile ilgili sorumlulukların yerine getirilebileceği algısını oluşturabiliyorsa iş-aile çatışmasını azaltacağı yönünde bulgular elde edilmiştir (Hammer vd., 1997: 187; Hill vd., 2010: 353). Çalışma saatlerini ve yerini kendisi ayarlayabilen çalışanların ailesel ve kişisel işlerini daha rahat planlayabilmesinin çalışan açısından pek çok olumlu sonucundan bahsedilmektedir (Blair-Loy, 2009: 280). Ancak, mekânsal ve zamansal olarak belirli sınırları olan standart bir iş günü dışında da işlerin tamamlanabileceği alternatif çalışma yöntemi olarak tanımlanan esnek çalışma (Rau, 2003: 1) her sektöre uygun olmayabilir. Örneğin Blair-Loy (2009: 303), borsacılar üzerinde yaptığı çalışmasında, esnek çalışma saatlerinin çalışanlar için günün her saatinde ulaşılabilir olmaları anlamına geldiğini ve hiç bitmeyen bir işe sahip oldukları duygusuyla iş yaşamlarıyla özel yaşamları arasında bir sınırın kalmadığını ifade etmektedir. Bir başka çalışmada ise esnek çalışma saatleri ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2006: 565).

İş-aile çatışmasına neden olan örgütsel faktörlerden bir diğeri rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, bireyin işinde kendisinden ne beklediğini ve çalıştığı organizasyondaki ödül sistemlerini tam olarak bilmiyor olması sonucunda oluşmaktadır (Beigi vd., 2012: 961). Öyle ki, rol belirsizliğini ölçmek isteyen çalışmalarda katılımcılara görevlerinin gereklerinin neler olduğunun, kendilerinden beklenenlerin bilinip bilinmediği, işlerini iyi yapıp yapmadıklarının öğrenilip öğrenilmediği ve iş yerindeki ödül veya ceza sistemlerinin nasıl işlediği soruları sorulmaktadır (Voydanoff, 1988: 753). Tam olarak bilinmeyen bir sorumluluğun üstesinden gelmeye çalışan bireyler rol belirsizliği yaşayabilmektedir ve bu belirsizlik iş stresi ile yakından ilişkilidir (Boles vd., 2003: 101). Belirsizliğin olduğu işlerde çalışanların yüksek düzeyde iş-aile çatışması yaşamakta olduğu ifade edilmektedir (Fu ve Shaffer, 2001: 514). Voydanoff (1988: 755), rol belirsizliğinin erkekler için iş-aile çatışmasına neden olan bir faktör olarak ortaya çıkarken, kadınların iş-aile çatışması yaşamaları ile rol belirsizliği arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

Küreselleşme ve beraberinde gelen etkilerle örgütlerin yeniden yapılanmaya veya küçülmeye gitmesi durumu çalışanlar açısından iş güvencesizliği olarak ortaya çıkmıştır (Østhus, 2007: 731). İş güvencesizliğinin örgütsel açıdan pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. İş güvencesizliğinin hissedilmesiyle, iş tatmini, örgütsel bağlılık,

yüksek performans, örgütsel güven gibi örgütlerce arzulanan duygu ve durumların azalması söz konusu olmaktadır (Richter vd., 2010: 266). Bir bireyin işini kaybetme ihtimalini ifade eden iş güvensizliği, bireyin ekonomik refahını tehdit ederek aile hayatının dengesini de bozabilir (Voydanoff, 2004: 402). Batt ve Valcour (2003: 212), çalışmalarında iş güvencesi yüksek olan çalışanların daha az iş-aile çatışması yaşama eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. İş güvencesizliği ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu pek çok çalışmada tespit edilmiştir (Voydanoff, 2004: 406; Schineman vd., 2009: 980). İş güvencesizliğinin kadınlardan ziyade erkeklerde iş-aile çatışması yaşanmasına sebep olduğu sonucu da araştırmaların dikkat çektiği önemli noktalardan biri olmuştur. Bu durum, geleneksel cinsiyet rollerine dayandırılarak erkeğin aile içinde ekmeği kazanan birey olma rolünün önemine dayandırılmaktadır (Richter vd., 2010: 275).

### **1.5.3. Aile İle İlgili Faktörler**

Sanayileşme ve kentleşmenin yaygınlaşması ile sağlıklı bir toplum için sahip çıkılması gereken en küçük toplumsal birim olan aile, toplumsal yaşamın biçimlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ülkemizde de özellikle son yıllarda hız kazanan teknolojik gelişmeler ve sanayileşme doğrultusunda köyden kente göçün artmasıyla aile yapısında ve toplumsal yaşamda değişiklikler yaşanmaktadır. Küreselleşme ve popüler kültürün etkinlik kazandığı günümüzde, aile konusu toplumların gündemine gelen ve önemi korunması gereken bir değer olarak ön plana alınmaktadır (www.ailetoplum.gov.tr, 2011: 5).

Sanayileşme, aile yapısının değişmesinde belirleyici olan etkenlerden biridir. Sanayileşmenin aile yapısı üzerindeki etkileri, uzmanlaşma ihtiyacı, eğitim, mekânsal ve sosyal hareketlilik ve özellikle de bireysellik olarak görülmektedir (www.ailetoplum.gov.tr, 2011: 65). Bu değişimlere ayak uydurmaya çalışan bireyler için işin giderek hayatlarında merkezi bir önem alması dolayısı ile bireyler iş ve aile arasındaki dengeyi kurmakta zorlanmaktadırlar. İşin gerektirdiği sorumluluklar sebebiyle aile içi rollerini yerine getiremeyen birey iş-aile çatışması; aile içi rolleri yerine getirirken işiyle ilgili sorumlulukları aksatan birey aile-iş çatışması yaşayabilmektedir (Özsoy ve Gündoğdu, 2013: 283). Kadınların iş hayatına girmesi ve özellikle kariyer yönelimli işlerde kendilerini göstermeye başlamalarıyla, yaşanan bu çatışmalar fark edilir boyuta gelmiştir. Aile yapısının geleneksel özelliklerinin kısmen değişmesinin temelinde kadınların işgücüne katılımının etkisi büyüktür. Günümüzün

aile yapısında hem kadın hem erkeğin çalıştığı çift kariyerli yaşam hâkimdir. Gün geçtikçe kadınların profesyonel işlerde kendilerini daha fazla gösterdikleri ve geçmişe kıyasla daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu durum, çift kariyerli aile sayısında artışa ve dolayısıyla kişilerin daha fazla iş-aile ve aile-iş çatışmaları yaşamalarına yol açabilmektedir (Giray ve Ergin, 2006: 85).

Örgütler çevrelerini etkileyen ve çevrelerinden etkilenen açık sistemler oldukları için, çalışanların iş yaşamlarını şekillendiren örgüt amaçlarının, örgüt kültürünün, örgüt yapısının, çalışanların iş tanımlarının, iş gereklerinin ve iş standartlarının değişime açık unsur ve süreçler olduğu söylenebilir. Sosyal yapıyı oluşturan en küçük kurum olarak ailenin de biyolojik, psikolojik, ekonomik, toplumsal ve hukuki özellikleri değişime oldukça açıktır. Dolayısıyla denilebilir ki, iş ve aile yaşamları değişken olduğundan, aralarındaki ilişki de değişken bir yapıdadır. Çift yönlü olan bu değişkenliğin kişinin yaşamında çatışma yaratma olasılığı oldukça yüksektir (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 238).

Aile ile ilgili faktörlerin iş-aile çatışmasına etki etmekte olduğu pek çok araştırmada ifade edilmiştir. Kopelman ve diğerleri (1983: 205), aile içinde rol çatışması yaşamakta olan çalışanların daha fazla iş-aile çatışması yaşıyor olduklarını; Frone, Russell ve Cooper (1992: 74) aileden kaynaklanan stresin aile-iş çatışması üzerinde oldukça etkili olduğunu; Carlson (1999: 245) aile içi rol çatışmasının iş-aile çatışmasının davranış esaslı ve gerginlik esaslı boyutlarıyla anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ancak zaman esaslı boyutuyla anlamlı bir ilişkinin saptanamadığını ifade etmişlerdir. Genel olarak iş-aile çatışmasını ele alınan çalışmalar, çatışmaya yol açan ailesel faktörleri medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuk sahibi olma, çocuk sayısı ve çocukların yaşı olarak ele almaktadır (Fu ve Shaffer, 2001: 505, Kim ve Ling, 2001: 207, Parasuraman ve Simmers, 2001: 555, Anderson vd., 2002: 793, Ng ve Feldman, 2008: 860, Shelton vd., 2008: 321, Adkins ve Premaux, 2012: 383, Beigi vd., 2012: 962).

Bireysel faktörler başlığında da ele alındığı üzere, evli bireylerin bekar bireylere oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşamakta olduğu görülmektedir. Aileden gelen taleplerin daha az olması sebebiyle bekar bireyler zaman ve enerjilerini kullanabilme konusunda daha fazla esnekliğe sahipken evli bireylerin yoğun aile taleplerine karşı daha az esnekliği bulunmaktadır (Fu ve Shaffer, 2001: 505).

Son zamanlarda araştırmalara sıklıkla konu olan bir değişken olarak çift kariyerli ailelerin iş-aile çatışması yaşama durumu ise ailenin yapısı, eşlerin birbirlerinden beklentileri ve sosyal destek faktörlerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir

(Zhang ve Liu, 2011: 95). Çalışmayan eşler genellikle aile işleri için en büyük destekçi olur ve aile içinde gereken sorumlulukları yerine getirirler. Ancak eşlerin her ikisinin de çalışıyor olması durumunda bu destekten yoksun kalan bireyler aileden ve işten gelen çift yönlü talepler ile karşı karşıya kalarak iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşamaktadırlar (Fu ve Shaffer, 2001: 505). Geleneksel olarak kadınlardan beklenen ev işleri, çocuk bakımı gibi konularda eşin desteği iş-aile ya da aile-iş çatışmalarını azaltıcı olmaktadır (Kim ve Ling, 2001: 216).

Çocuk sahibi olma durumu, Kahn ve diğerlerinin rol teorisinde belirttiği üzere (1964), bireyin üzerine bir rol daha ekleyerek çatışma ihtimalini arttırabilmektedir (Adkins ve Premaux, 2012: 383). Çocuk sahibi olan aileler, çocuklarıyla ilgilenmek için evde daha fazla zaman geçirmekte olduklarından daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadırlar (Kim ve Ling, 2001: 207). Ailenin sahip olduğu çocuk sayısı arttıkça, bireylerin bütün boyutlarıyla iş-aile çatışması yaşama durumlarının artmakta olduğu ifade edilmektedir. Çocuk sayısının artması, bireylerin ailesel sorumluluklarını arttırarak zamansal ve davranışsal olarak daha fazla strese sebep olarak çatışma yaşamaları sonucunu doğurmaktadır (Carlson, 1999: 247). Çocukların yaşı da çalışmalarda göz önünde bulundurulmuş değişkenlerden biridir. Ebeveyn olarak bireylerden en yoğun beklentiler okul öncesi çağındaki çocuklardan olduğu için bu yaş grubunda çocuğu olanların yoğun iş-aile çatışması yaşayabilecekleri, bu durumun okul çağındaki çocuk sahibi olanlar için daha az, yetişkin çocuğu olanlar içinse en az olduğu belirtilmektedir (Parasuraman ve Simmers, 2001: 555).

#### **1.5.4. Sosyo-kültürel Faktörler**

İş-aile çatışmasına neden olan faktörler daha geniş bir açıdan incelendiğinde sosyokültürel faktörlerin etkisi dikkat çekmektedir. Çalışmalar, içinde bulunulan toplumun kültürel özellikleri ve bireylere yüklediği roller bağlamında çatışmayı ele almışlardır. İş-aile çatışmasının oluşmasında kültürel farklılıkları incelemeye yönelik olarak yapılmış olan çalışmalar, Hofstede'in (1984: 83) toplumların kültürel özelliklerini sınıflandırarak dört temel değişkenle ele aldığı çalışmasını esas almışlardır. Bireycilik-toplulukçuluk, yüksek-düşük güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma düzeyi, erillik-dişilik olarak sınıflanan kültürel özelliklerden bireycilik-toplulukçuluk özelliği iş-aile çatışmasını kültürel açıdan inceleyen çalışmalara konu olan özelliklerin başında gelmektedir (Wang vd., 2004: 392; Pal ve Saksvik, 2006: 311; Malach-Pinesa vd., 2009: 229; Galovan vd., 2010: 647; Özutku ve Altındış, 2013: 361).

Hofstede (1983: 79-80), bireylerin birbirleriyle olan bağlarının güçlü olmadığı, herkesin yalnızca kendisi veya ailesinin menfaatleriyle ilgilendiği, toplumun bireylerin özgürlük alanlarını daha geniş tuttuğu toplumları bireyci toplumlar olarak tanımlamıştır. Toplulukçu toplumlarda ise bireyler arasındaki bağların oldukça sıkı olduğu, bireylerin doğduğu köy, kabile ya da geniş ailelerle yakın ilişkiler içinde bulunduğu ve bireylerin içinde buldukları grupların menfaatlerini öncelendiği ifade edilmektedir. Buna göre; bireyciliğin nispeten düşük, toplulukçuluğun ise nispeten yüksek olduğu milletimiz toplulukçu kültürler sınıfına girmektedir.

İş-aile çatışması ile bireylerin işe karşı olumsuz tutumları sonucunda oluşabilecek örgütsel sonuçlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşan pek çok çalışma mevcuttur. Ancak bu çalışmaların genellikle bireyci bir toplumu barındıran Amerika'da yapılmış olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla, toplulukçu bir toplumda bireylerin iş-aile çatışmasına ne gibi tepkiler verdiği ve hangi sonuçların doğduğu konusundaki bilimsel boşluğu doldurmak üzere çalışmaların yapılması gerekmektedir. Kültür ve davranış arasında direkt bir ilişki olduğu kesin olarak söylenemese de kültürün insanların düşünceleri, duyguları ve eylemleri üzerinde oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Farklı kültürlerdeki insanların işe ve aileye bakışlarının farklı olması sebebiyle iş-aile çatışmasının sebeplerinin ve etkilerinin bireyci ve toplulukçu kültürlerde farklılık gösterebileceği ifade edilmektedir (Wang vd., 2004: 393).

Pal ve Saksvik (2006: 309-310), toplulukçu kültüre sahip olan Hindistan ve bireyci kültüre sahip olan Norveç'te çalışmakta olan doktorlar ve hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, Hindistan'da çalışan doktorların ve hemşirelerin Norveç'te çalışanlara göre neredeyse iki kat daha uzun çalışma saatlerinin olmasına rağmen daha az iş-aile çatışması yaşamakta olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Bu durumun sebebi olarak ise sıkı aile bağları dolayısıyla Hindistanlı çalışanların daha fazla sosyal destek almakta olduklarını ve bu sebeple işlerine yoğunlaşmalarının daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Galovan ve diğerleri (2010: 653), Singapurlu ve Amerikalı çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada uzun çalışma saatlerinin Amerikalı çalışanların iş-aile çatışması yaşamasına sebep olurken Singapurlu çalışanlar için uzun çalışma saatleri ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Toplulukçu bir kültüre sahip olan Singapurlu çalışanlar için çalışmak, kendileri ve aileleri için bir onurdur ve bu sebeple çalışanlar, işleri için kendilerine ayıracakları zamandan fedakarlık edebilmektedirler.



Bir başka çalışmada ise özel bir şirketin İngiltere, Amerika ve Hong Kong'taki çalışanları ele alınmıştır. Beklenildiği üzere, bireyci kültüre sahip olan İngiltere ve Amerika'da iş-aile çatışmasına ilişkin sonuçlar birbirine yakın çıkarken, Hong Kong'taki çalışanların diğer çalışanlardan farklı olarak daha fazla iş-aile çatışması yaşamakta oldukları ortaya çıkmıştır. Hong Kong toplumunda ailenin bireylerden beklentilerinin fazla olması bireyleri aileleri için yeterli zaman ayıramama kaygısına düşürerek uzun çalışma saatlerini olumsuz bulmalarına ve iş-aile çatışması yaşamalarına yol açmaktadır (Wharton ve Blair-Loy, 2006: 432).

İş-aile çatışmasının yaşanmasına etki eden bir diğer sosyokültürel faktör ise toplumsal cinsiyet algısıdır. Günümüz toplumlarında cinsiyet algısı, erkekleri evin geçimini sağlayan ve evde karar verici konumunda olan aile reisi olarak kadınları ise evdeki duygusal durumları yöneten, ev işleri ve çocuk bakımından sorumlu olan, eşlerine tabi bireyler olarak nitelendirmektedir (Trachtenberg vd., 2009: 472). Kadınların üretim ve tüketim nesnesi olarak kullanılması, ezilmesi, sömürülmesi biyolojik olarak erkeklerin daha üstün olduğundan değil sosyal, siyasal ve ekonomik düzenin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. “Erkek egemen” ya da “ataerkil” ifadeleriyle vurgulanmaya çalışılan “sorun erkeklerden kaynaklanıyor” yargısında yanlışlar mevcuttur. Gerçekte erkek egemen yerine “haz egemen” ya da “kâr egemen” düzenden bahsetmek kadınların günümüzde neden bu denli sömürülmekte olduğunu daha iyi ifade edebilmektedir (Şahin ve Gültekin, 2013: 32).

Batı toplumlarına paralel olarak Doğu toplumlarının da uyum sağlamaya çalıştığı yeni dünya düzeninde birtakım sosyodemografik değişiklikler oluşmaktadır. Yaşam şartlarının gün geçtikçe zorlaşması ve kadınların eğitim düzeyinin yükselmesi gibi sebeplerle kadınların işgücüne katılımı artmaktadır (Karimi, 2009: 125). Kadınların işgücüne katılımı olumlu bir gelişme olsa da çalışan kadınlara karşı mevcut geleneksel değerlere dayalı tutumların sürdürülmesi, zorlukları da beraberinde getirmektedir. Geleneksel aile yapısının gereği olarak çalışan kadınlar, aile içi beklentilerle iş yaşamının beklentileri arasında kalmaktadırlar. Bu iki sosyal yapı arasında denge kurmakta zorlanan kadınlar kimi zaman çalışma yaşamından çekilmektedirler. Kadınların daha önce evde oturan, çocukların, eşin ve bazen de ebeveynlerin sorumluluğunu üstlenen rollerinin dışında artık iş hayatında da aktif roller üstlenmeleri, diğer taraftan evin sorumluluğunun da büyük ölçüde kadınların omzunda devam etmesi, bütün bunlara yetişebilmek için kendilerini aşırı zorlamalarına neden olmaktadır. Bu sebeple, yapılan çalışmalarda kadınların iş-aile çatışması, stres ve tükenmişlik gibi

olumsuzlukları erkeklere oranla daha fazla yaşıyor olabilecekleri öngörülmektedir (Negiz ve Tokmakçı, 2011: 4049).

## **1.6. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları**

Bireylerin iş hayatlarında üstlendikleri roller yaşam tatmininin artması ve toplumsal statünün iyileşmesi gibi olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Olumlu sonuçların oluşabilmesi için hem aile hem de iş hayatında eş zamanlı olarak ortaya çıkan roller ve taleplerin bir stres kaynağına ve çatışmaya dönüşmemesi gerekmektedir (Özmete ve Eker, 2013: 45). Ancak çift kariyerli ailelerin, küçük çocuğu olan ve çalışan annelerin sayısındaki artışla aile yapılarındaki değişim, bireylere iş sorumluluklarına ilaveten aile ve ev işleri sorumluluklarını da yüklemektedir. Aynı anda pek çok rol yükünü omuzlamak durumunda kalan çalışanlar için çatışma neredeyse kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, Galinski ve diğerleri (1993), çalışan ebeveynlerin %40'ının hayatlarının bir döneminde iş-aile çatışması yaşamış olduklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, New York Times tarafından yapılan bir araştırmaya göre çalışan annelerin %83'ü ve çalışan babaların %72'si iş talepleri ve aileleriyle geçirmek istedikleri zaman arasında kaldıklarını belirterek iş-aile çatışması yaşadıklarını öne sürmüşlerdir. Bu çalışmalar iş-aile çatışması konusunun sıklıkla yaşanan bir problem olduğunu göstermekte ve konunun hem çalışanlar hem de örgütler için ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır (Allen vd., 2000: 278). Bir başka çalışmada da kadınların işgücüne katılımı ve örgütsel değişimlerle yoğun olarak hissedilmeye başlanan iş-aile çatışmasının pek çok olumsuz sonucu bulunduğu ifade edilmiştir (Mikkelsen ve Burke, 2004: 429-430). İş-aile çatışmasıyla ilgili sonuçlar, bireysel ve örgütsel açıdan ele alınmaktadır.

### **1.6.1. Bireysel Sonuçlar**

İşten ve aileden gelen eşzamanlı ve birbiriyle çelişen taleplerin olması durumunda iş-aile çatışması yaşanmaktadır. Çatışmanın sonuçlarından biri olarak çalışanlar aile içi sorumluluklarını yerine getirirken yeterince etkin olmadıklarını hissedebilmektedirler. Bu durumda da üzgün, mutsuz ve memnun olmama gibi negatif duygu durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. İş-aile çatışması konusunda yapılan niceliksel ve niteliksel araştırmalarda bireysel sonuçlar genellikle duygulara dayanan olumsuzluklarla ilişkilendirilmiştir (Ilies vd., 2012: 296).

Stres, bireylerin çatışma sonucunda verdikleri duygusal bir tepki olarak araştırmalara sıklıkla konu olmaktadır (Livingston ve Judge, 2008: 207). Stresin etkisiyle ortaya çıkabilecek olan depresyon ve tükenmişlik gibi psikolojik sağlık sorunları da iş-aile çatışmasının sonuçları olarak belirtilmektedir. Hatta eşlerden birinin iş-aile çatışması yaşaması negatif saçılma etkisiyle diğerini de etkileyerek onun da stres ya da depresyon gibi olumsuz duygu durumları yaşamasına sebep olabilmektedir (Hammer vd., 2005: 146).

Allen ve diğerlerinin (2000: 293), iş-aile çatışmasının sonuçlarına ilişkin yaptıkları meta analizde pek çok çalışma ele alınarak, iş-aile çatışmasının yaşam tatmini, aile ve evlilikten memnuniyetle ters yönlü bir ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Özellikle evli ve çocuğu olan bireylerin iş-aile çatışması yaşaması yaşam tatminlerini bekâr ve çocuğu olmayan bireylere göre daha olumsuz etkilemektedir. Aile ve evlilik hayatından memnuniyet konusunda ise eşin desteği en önemli faktörlerden biri olarak ele alınmıştır. Buna göre, eşinden yeterince destek alan bireyler hem daha az iş-aile çatışması yaşamakta hem de evliliklerinden daha memnun olabilmektedirler.

### **1.6.2. Örgütsel Sonuçlar**

Bireylerin iş ve aile alanlarındaki meseleleri örgütler tarafından da dikkate alınması gereken hususlardan biri haline gelmiştir. Örgütler, değişen örgütsel ve ailesel yapılar nedeniyle artan iş-aile çatışmasının bireyler üzerinde bir baskı unsuru oluşturmaması için iş-aile dengesini kurmaya yönelik çeşitli insan kaynakları politikaları geliştirmektedir. Dengenin kurulamamasının pek çok olumsuz örgütsel sonucu olabileceğinden bu konu örgütlerin kritik meselelerinden biri olarak ele alınmaya başlanmıştır (Haar, 2008: 38).

İş-aile çatışmasının sonuçları incelendiğinde en sık karşılaşılan örgütsel sonuçların iş tatminsizliği ve azalan örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel bir sonuç olarak sayılabilecek olan iş tatmini, iş-aile çatışması arttıkça azalmaktadır (Anderson vd., 2002: 802). İşin aile rollerini gerçekleştirmenin önünde bir engel olarak görülmesi sebebiyle bireylerin örgütsel bağlılıklarının azalması da beklenen sonuçlardan biridir (Haar, 2008: 46).

Örgütler için oldukça önemli olan personel devir hızı, işe devam, performans gibi faktörlerin iş-aile çatışması yaşanması durumunda olumsuz yönde ortaya çıkması iş-aile dengesi kavramını önemli kılmaktadır. Bireyler, öncelikle iş sorumlulukları ile çakışan aile sorumluluklarını yerine getirebilmek için işe devamsızlık yapabilmekte ve

iş akışını etkileyebilmektedirler. İş-aile çatışması yaşayan bireylerin işten ayrılma niyeti de artmakta ve işten ayrılan personel sayısının artmasıyla personel devir hızı yükselmektedir. Bireyler, ailelerine yeterince zaman ayırabilecekleri, iş-aile dengesi ve sosyal destek politikaları uygulayan iş yerlerini tercih ederek mevcut işlerini bırakmaktadırlar (Allen vd., 2000: 288). İş-aile çatışması arttıkça iş performansının azalacağı (Srivastava ve Srivastava, 2012: 149) ve erken emeklilik kararlarının artacağı (Raymo ve Sweeney, 2006: 167) da örgütsel sonuçlar bağlamında ele alınan faktörlerdendir.

### **1.7. İş-Aile Çatışmasıyla İlgili Çözüm Yolları**

İş-aile çatışmasını çözmek üzere oluşturulan çözüm yolları, bireysel, ailesel ve örgütsel alanda gerçekleştirilebilecek öneriler ile devlet eliyle gerçekleştirilebilecek öneriler olarak ele alınmaktadır.

Bireysel çözüm yollarının başında, zaman esaslı iş-aile çatışmasını önleyici bir yöntem olan zaman planlaması gelmektedir. Bireylerin işlerine ve ailelerine ayıracakları zamanı önceden planlayabilmesi, zamanın verimli kullanılmasını sağlarken muhtemel çatışmaların yaşanmasını da önlemektedir. Stresli iş yaşamının çalışanların genel olarak hayatlarına yansımaları sonucunda oluşan gerginlik esaslı iş-aile çatışmasını engellemek, bu sebeple yaşanabilecek olan fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarını en aza indirmek için sağlıklı beslenmek, çeşitli spor faaliyetlerinde bulunmak, yeteri kadar uyumak, aile, arkadaş, akraba gibi yakınların sosyal desteğini almak gibi bireysel çözüm yolları önerilmektedir (Eker, 2011: 121-122).

Sosyal destek, insanların birbirine yardımcı olduğu, duygusal olarak insanlara güç veren nitelikte ilişkilerin var olduğu sosyal ağlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (House vd., 1988: 541). İş-aile çatışmasının çözümü için bireylerin çeşitli kaynaklardan sosyal destek alması söz konusu olduğundan, ailesel ve örgütsel alanlarda sosyal destek konusu ayrı ayrı incelenmektedir. Aile bireylerinin destekleyici davranışları duygusal ve araçsal düzeyde gerçekleşmektedir. Bireyin işiyle ilgili sorunlarıyla ve gün içinde yaşadıklarıyla ilgilenerken onu dinlemek, sorunların çözümü konusunda öneriler sunmak gibi destekler duygusal düzeyde sosyal destek olarak ele alınırken; ev işleri, çocukların bakımı gibi eve ve aileye ilişkin sorumlulukların paylaşılması araçsal destek olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, eşlerin birbirlerinin işlerine saygı duymaları ve çalışmalarına destek olma durumları iş-aile çatışmasını azaltan en önemli etkenlerdendir (Kim ve Ling, 2001: 207).

Çalışanlarının iş ve aile hayatlarındaki sorumluluklarını dengeli bir şekilde yerine getirebilmeleri için örgütlerin sundukları sosyal destek faktörleri üç grupta incelenmektedir. Yönetimin ya da üstlerin desteği, iş-aile çatışmasını azaltmaya yönelik oluşturulmuş örgütsel politikalar, çalışmada çeşitli yollarla sunulan esneklik imkânı örgütlerin sunduğu sosyal desteklerdendir (Aycan ve Eskin, 2005: 455). Yönetimin ya da üstlerin iş-aile çatışmasını azaltma konusundaki desteği, aileleriyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmeleri sırasında çalışanlarına doğrudan bir yardım sağlamalarıyla mümkündür (Frone vd., 1997: 151). Kendilerini çalışanlarının yerine koyarak, aile hayatlarındaki sorumluluklarına anlayışla yaklaşan, bu sorumlulukları yerine getirirken çalışma saatleri konusunda esnek davranabilen yöneticiler çalışanlar için sosyal bir destek sağlamaktadırlar. İş-aile çatışmasını azaltmaya yönelik örgütsel politikalar ise, çocuklar, anne-babalar veya yaşlı akrabalar gibi bakıma ihtiyacı olan aile bireyleri için gündüz bakım merkezleri sağlamak, çalışanları, gerekli olduğunda, aile sorunlarıyla ilgili çeşitli danışmanlık hizmetlerine yönlendirici olmak, aile ile ilgili bir problem yaşandığında çalışanlar arasında rol paylaşımı yaparak iş yükünü azaltmak gibi etkinliklerden oluşmaktadır (Thomas ve Ganster, 1995: 7). Çalışanların iş ve aile hayatları arasındaki dengeyi sağlamak üzere kullanılan üçüncü örgütsel destek faktörü ise, esnek çalışma saatleri, kısmi zamanlı çalışma ya da işini evden yürütebilme imkânlarının sunulmasıdır (Erdoğan, 2010: 26).

İş-aile çatışmasını engellemek veya en aza indirmek üzere yalnızca bireysel çözüm yolları ile aile ve örgütlerin desteği yeterli olmamakta, bunlara ek olarak devletin çeşitli politikalar ve yasalarla çözüm yolları oluşturması gerekmektedir (Hofäcker ve König, 2013: 619). Bu bağlamda, öncelikle yıllık izin, doğum izni (ebeveyn izni), süt izni, evlilik izni gibi yasal izinlerin iş hayatındaki uygulamaları devlet tarafından sıklıkla denetlenerek, izin haklarının kullanımını kısıtlayan kurumlara caydırıcı cezalar uygulanmalıdır. Her bireyin iş ve aile yaşamını dengelemesinin en temel koşullarından biri de geçimi sağlayabilecek düzeyde bir asgari ücret uygulamasıdır (Lewis ve Cooper, 2005: 150-151). Pek çok ülkede yasal olarak asgari ücret uygulaması var olsa da uygulamada daha düşük ücretlerle çalışan kişiler olduğu bilinmektedir. Bu durumun da yine devlet tarafından denetlenmesi ve standartlara uyulması sağlanmalıdır.

İş ve aile hayatları arasında dengeyi sağlamak için çözülmesi gereken en önemli ailesel problemlerden biri de çocukların bakımınıdır. İskandinav ülkelerinde, çalışan bireylerin çocukları için kurulmuş olan gündüz bakımevleri devlet eliyle gerçekleştirilebilecek sosyal politikalara örnek teşkil etmiştir (Hofäcker ve König, 2013:

619). Ülkemizde, 150'den fazla kadın işçi çalıştırılan işyerlerinde, 0-6 yaş arasındaki çocukların bırakılması ve bakılması için çalışma yerlerinden ayrı ve işyerine yakın bir kreş (gündüz bakımevi) açma zorunluluğu bulunmaktadır (Cengiz vd., 2011: 11). Ancak, küçük ve orta ölçekteki pek çok işletme için bu zorunluluk geçerli olmadığından, çalışanların çocukların bakımı konusundaki sıkıntıları devam etmektedir. Bu sebeple, özellikle sanayi bölgelerinde gündüz bakımevlerinin açılması, çalışanların önemli bir aile sorumluluğuna çözüm bulması açısından gereklidir. Devlet doğrudan gündüz bakımevi açabileceği gibi, işletmelerin birleşerek belirli yerlerde gündüz bakımevleri açmalarına destek de sağlayabilir. Çocukların bakımı konusundaki sorumlulukları yerine getirebilmek için 2003 yılında Avrupa Birliği'nin talimatıyla, birliğe üye ülkelerde engelli çocuğu olan bireyler için çocuk 18 yaşına gelene kadar, sağlıklı çocuğu olan bireyler için ise çocuk 6 yaşına gelene kadar kısmi zamanlı çalışmayı da içeren esnek çalışma programlarının hazırlanması yasası kabul edilmiştir (Watts, 2009: 43). Ülkemizde de benzer yasalarla çocukların bakımı konusunda destek sağlanarak çalışanların sıkıntıları azaltılabilecektir.

Özetle, iş ve aile hayatı arasındaki denge, bireysel çabalara ek olarak, ailenin, çalışılan kurumun ve genel olarak devletin sağlayacağı çeşitli imkânların ve desteklerin verilmesiyle kurularak iş-aile çatışmasının yaşanması önlenabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

Yaşam koşullarının, çalışma şartlarının ve toplumsal yapının sürekli değişim göstermekte olduğu günümüzde bireyler bu değişimin başlıca nedenlerinden olan teknolojik yeniliklere, ekonomik konjoktüre ve artan rekabete uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Uyum süreci her birey için kolay olmamakta ve kendilerini yoğun stres altında hisseden bireyler zaman zaman sosyal ilişkilerinde başarısızlık, iş hayatında uyumsuzluk ve tatminsizlik gibi olumsuzlukları da hissetmektedirler. Bu sebeple kendilerini kişisel, sosyal ve mesleki açıdan yetersiz hisseden bireylerin tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalmaları söz konusu olmaktadır (Berber, 2011: 3).

70'li yıllarda çalışılmaya başlanan tükenmişlik, klinik ve sosyopsikolojik bakış açılarıyla iki farklı açıdan ele alınmıştır. Klinik bakış açısıyla yapılan çalışmalar tükenmişliğin belirtileri ve ruhsal sağlık üzerine etkilerine odaklanırken, sosyopsikolojik bakış açısıyla yapılan çalışmalar hizmet sektöründeki işlerde hizmet veren ve hizmet alanlar arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. O yıllarda yapılan çalışmalarda vaka incelemesi, mülakat, gözlem gibi niteliksel yöntemler kullanılmış ve kavramı açıklayıcı sonuçlara ulaşılmıştır. 80'li yıllarda ise daha sistematik ve ampirik çalışmalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Daha geniş bir evren üzerinde niceliksel çalışma fırsatı sunan anket metoduyla tükenmişlik kavramı değerlendirilmiştir. Bu sayede örgütsel psikoloji alanına teorik ve metodolojik anlamda pek çok katkı sağlanmış ve tükenmişlik kavramı iş tatmini, örgütsel bağlılık, personel devir hızı gibi değişkenlerle beraber değerlendirilmiştir. 90'lı yıllarda devam eden ampirik çalışmalar farklı meslek gruplarına uygulanarak yeni bakış açıları geliştirilmiş ve 80'li yıllardan farklı olarak gelişmiş istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmeye başlanmıştır. Tükenmişliğin her bir boyutu ile örgütsel faktörler arasında ilişkiler bulunarak modeller geliştirilmiştir. Böylece araştırmacılar tükenmişliğe etki eden faktörleri ve tükenmişliğin sonuçlarını pek çok açıdan ele alma fırsatı bulmuşlardır (Maslach vd., 2001: 400-401).

#### 2.1. Tükenmişlik Kavramı

Günümüz çalışma hayatında sıklıkla gözlemlenen bir sorun olan tükenmişlik ilk kez 1970li yıllarda sosyal bir problem olarak ele alınmaya başlanmıştır. Tükenmişliği

"mesleki bir tehlike" olarak ele alan Freudenberger, kavramı tanımlayan ilk bilim adamıdır (Sağlam, 2011: 408). Freudenberger (1974: 159)'e göre tükenmişlik, "başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireylerin iç kaynaklarında tükenme durumu"dur.

Cherniss (1980: 5) tükenmişliği, işle ilgili gerginliklere bir tepki olarak çalışanların tutum ve davranışlarında meydana gelen olumsuz değişim süreci şeklinde tanımlamıştır. Edelwich ve Brodsky (1980: 14)'e göre tükenmişlik, çalışma koşullarının bir sonucu olarak hizmet sektöründe çalışanların enerjisini, amaçlarını ve ideallerini kaybetmeleri sürecidir. Pines ve Aronson (1988: 9) tükenmişliği belirli bir sektörle sınırlamaksızın ve bireyler üzerindeki fiziksel etkilerine değinerek şu şekilde tanımlamışlardır: "Tükenmişlik, duygusal olarak çaba gerektiren durumlara uzun süreli maruz kalma sonucunda oluşabilecek fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumudur."

Tükenmişlikle ilgili en sık kullanılan tanım, konuya ilişkin çalışmalarıyla bilinen Christina Maslach'a aittir. Maslach (2003: 2), tükenmişliği, insanlarla etkileşim halinde çalışan bireylerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygularıyla oluşabilecek bir sendrom olarak tanımlamıştır. Özellikle insanların sıkıntılarının olduğu zamanlarda onlarla yoğun bir şekilde uğraşmanın yarattığı kronik duygusal gerginliğin sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik bir tür iş stresi olarak ele alınmaktadır. Stresin pek çok sonucuna benzer sonuçları olsa da tükenmişliği stresten ayıran en önemli nokta sosyal etkileşim sonucunda doğan bir durum olmasıdır. Bir başka deyişle, tükenmişlik bireyler arası ilişkilerin yoğun olduğu stresli iş koşullarına verilen kronik bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 625).

Bibeau ve diğerleri (1989), tükenmişliği teşhis edici öznel ve nesnel belirtilerden bahsetmişlerdir. Kendisini profesyonel anlamda yetersiz hissedenden ve iş tatmini düşük olan çalışanların özgüven kaybı, belirli bir hastalığın belirtisi olmayan ancak stres sonucu ortaya çıkan fiziksel semptomlar, olumsuzluk, asabiyet ve konsantrasyon problemleri gibi belirtiler tükenmişliğin öznel belirtileri olarak ifade edilmiştir. Uzun süre devam eden performans düşüklüğü, iş arkadaşları ve müşteriler gibi işle bağlantılı olarak iletişim kurulan kişilerle ilişkilerde bozulmalar gibi başka bir kişi tarafından gözlenebilen belirtiler ise tükenmişliğin nesnel belirtileridir (Maslach ve Schaufeli, 1993: 15).



## 2.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları

Bir süreç olarak tükenmişlik birbiriyle bağlantılı üç boyutla açıklanmaktadır. Duygusal olarak tükenmişliğin artması, sendromu başlatan temel bileşendir. Duygusal açıdan gücünün tükendiğini hisseden çalışanlar artık psikolojik olarak kendilerini işlerine veremediklerini fark etmektedirler. Bununla ilişkili olarak çalışanlar başkalarına karşı olumsuz ve sinik davranışlarda bulunmaya ve dolayısıyla duyarsızlaşmaya başlamaktadırlar. Tükenmişliğin üçüncü boyutunda ise çalışanlar kendilerini olumsuz olarak değerlendirme eğiliminde olmakta, kişisel olarak işinde yaptıklarında başarısızlık hissetmekte ve dolayısıyla tatminsiz ve mutsuz olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Rehabilitasyon merkezlerinde çalışanlar ve hemşireler üzerinde yapılmış olan bir çalışmaya göre, duygusal tükenme duyarsızlaşmaya, duyarsızlaşma da düşük kişisel başarı hissine sebep olmaktadır. Yani tükenmişliğin boyutları aynı zamanda tükenmişlik sürecini de ifade etmektedir (Blau vd., 2013: 166). Tükenmişlik kavramının boyutları birbiriyle ilişkili olmakla beraber kavramsal açıdan bağımsız sonuçlar da ortaya konabilmektedir. Öyle ki, Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılarak hekimler üzerinde yapılan bir çalışmayla, hekimlerin %44'ünün duygusal tükenme ve %40'ının duyarsızlaşma yaşıyor olmalarına karşın yalnızca %8'inin düşük kişisel başarı hissi yaşadıkları ortaya konmuştur (Deckard vd., 1994: 746).

### 2.2.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişlik denince akla gelen ve tükenmişliğin anahtar boyutu olarak ele alınan kavram duygusal tükenmedir. Bireyin duygusal olarak tükenmiş hissetmesine sebep olan temel etken, psikolojik ve duygusal olarak bireyden beklenenlerin haddinden fazla olmasıdır (Deckard vd., 1994: 746). Hayal kırıklığı veya gerginlik gibi çeşitli duygularla aynı anda hissedilebilen duygusal tükenme, bireylerin kendilerini işine verememelerine, geçmişte üstlendikleri pek çok sorumluluğu artık yerine getirememelerine sebep olmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Ayrıca, aşırı iş yükü, iş yerinde yaşanan bireysel çatışmalar gibi etkenler duygusal tükenmenin sebeplerindedir. Duygusal olarak tükenmiş olan bireyler kendilerini oldukça bitkin hisseder ve yeni bir iş gününe başlamak için gerekli enerjiden yoksun kalırlar (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Şekil 3'te, duygusal tükenme boyutunun ne tür işlerde ve ne düzeyde hissedilebileceği ile ilgili olarak oluşturulmuş matris görülmektedir. Oluşturulan dört hücrede iki ana değişken baz alınmıştır; (a) müşteriler/hizmet alanlarla yaşanan bireyler arası ilişkilerin sıklığı, (b) müşteriler/hizmet alanlarla yaşanan ilişkilerin yoğunluğu. Bireyler arası ilişkilerin sıklığının ve yoğunluğunun düşük olduğu işlerde çalışanların duygusal tükenme yaşama ihtimalleri daha düşük iken, ilişkilerin sıklığının yüksek fakat yoğunluğunun düşük ya da yoğunluğunun yüksek fakat sıklığının düşük olduğu işlerde ortalama düzeyde duygusal tükenme yaşanması olasıdır. Bu bağlamda, bireyler arası ilişkilerin sıklığının ve yoğunluğunun fazla olduğu işlerde çalışmakta olanların yüksek oranda duygusal tükenme yaşıyor olmaları beklenmektedir. Verilen örnek meslek grupları hâlihazırda tükenmişlik literatüründe sıklıkla yer almış olan ve yapılan çalışmalarda yüksek düzeyde tükenmişlik sonuçlarıyla dikkat çeken gruplardır. Belirtilen matriste yalnızca hizmet sunanlar ile hizmet alanlar arasındaki ilişkiler baz alınmış olsa da ast-üst ilişkileri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi bireyler arası etkileşimlerin de duygusal tükenmeye etki edeceği göz ardı edilmemelidir (Cordes ve Dougherty, 1993: 643).



**Şekil 3.** Bireyler arası ilişkiler bazında beklenen duygusal tükenme

**Kaynak:** Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), s.643.

Duygusal tükenme, sıkıntı, tansiyon, uykusuzluk, fiziksel yorgunluk gibi sonuçlara yol açması nedeniyle bir tür psikolojik ve fizyolojik gerginlik olarak nitelendirilmektedir (Lee ve Ashforth, 1990: 743-744). Duygusal tükenmenin temelinde işten gelen talepler olduğu için bu boyut sıklıkla iş stresi ile ilişkilendirilmektedir. İşverenler yahut yöneticiler, çalışanların hizmet verdikleri kişi sayısını azaltma, çalışan-müşteri etkileşimine belirli sınırlar koyma, iş süreçlerini basitleştirme gibi etkinliklerle çalışanlarının duygusal olarak tükenmişliklerini azaltmaya yardımcı olabilirler. İşin doğası gereği böyle bir sınırlama mümkün değil ise de çalışanlarına danışmanlık hizmeti vermek, kişisel gelişim fırsatları sunmak gibi stratejilerle tükenmişlikle başa çıkmalarına destek olabilirler (Lee vd., 2011: 257).

### 2.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma bileşeni, tükenmişliğin bireyler arası boyutunu yansıtmaktadır. Duyarsızlaşma sürecinde bireylerin işi dolayısıyla etkileşim halinde olduğu diğer insanlara karşı oldukça mesafeli, olumsuz ve katı davranışlar sergilemeleri söz konusu olmaktadır (Maslach vd., 2001: 399). Reaktif ve proaktif bir davranış biçimi olarak değerlendirilen duyarsızlaşma, istenilmeyen bir durumdan kaçınma hali olarak bir tür savunma davranışıdır (Lee ve Ashforth, 1990: 744).

Duygusal tükenmeye bir tepki olarak ortaya çıkan duyarsızlaşma, bireylerin psikolojik olarak kendilerini diğer insanlardan uzaklaştırması düzeyinde olduğunda tükenmişlikle başa çıkma yollarından biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu uzaklaşmanın aşırı olması bireyleri ilgisiz, umursamaz ve hatta sinik davranışlara sevk edebilmektedir (Deckard vd., 1994: 746).

Kararlara katılma gibi yönetsel bir etkinliğe katılmıyor olmak, bireyleri işi üzerinde etkin olmadığını düşünmeye sevk etmekte ve duyarsızlaşmaya neden olmaktadır. Duyarsızlaşma düzeyini etkileyen faktörlerden biri de cinsiyettir. Yapılan araştırmalarda bireyler üzerine yüklenen sosyal rollerin de etkisi ile kadınların erkeklere göre daha şefkatli ve anaç olmalarından dolayı duyarsız ve katı davranışları daha az sergiledikleri görülmektedir. Bu sebeple, duyarsızlaşmanın, duygusal tükenmişliğe bir çözüm yolu olarak erkekler tarafından daha sık kullanıldığı pek çok çalışma ile ortaya konmuştur (Cordes ve Dougherty, 1993: 645).

Yapılan çalışmalar, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın birbiriyle ilişkisinin oldukça yüksek ve bağlantılı süreçler olduğunu göstermektedir. Hatta Maslach'ın üç boyutlu tükenmişlik modeline karşılık, yalnızca duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma

boyutlarının tükenmişliği yansıttığını ifade eden çalışmalar da mevcuttur. Ancak, bu çalışmaların tükenmişliği ifade etmede üç boyutlu modelden daha etkili olduğu sonucu ortaya konmamıştır. 80'li yıllardan bu yana pek çok çalışmayla üç boyutlu Maslach tükenmişlik modelinin istatistiksel olarak geçerliliği onaylanmış, düşük kişisel başarı hissini de tükenmişliğin bir boyutu olarak etki düzeyinin yüksek olduğu ifade edilmiştir (Lee ve Ashforth, 1990: 743).

### **2.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi**

Tükenmişliğin üçüncü boyutu olan düşük kişisel başarı hissi, bireylerin işteki verimlilik ve yeterlilik düzeylerindeki azalmayı hissetmelerini ifade etmektedir. İşinde veya işi gereği iletişimde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde etkinliğinin azaldığını hisseden bireyler için işin gerektirdiklerini yerine getirmek zorlaşabilmekte ve hatta başarısızlık hissi depresyon sonucunu doğurabilmektedir. Bu durumda sosyal ya da profesyonel bir destek alınmaz ise pek çok olumsuz sonuç ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektöründe çalışan, hizmet verdiği kişilere karşı sorumluluklarını yerine getirmede kendini yetersiz bulmaya başlayan bireyler, zamanla başarısızlığı kabul ederek bunu kendilerine empoze etmektedirler. Dolayısıyla düşük kişisel başarı hissi, tükenmişliğin kendini değerlendirme boyutunu yansıtmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Düşük kişisel başarı hissini tükenmişliğin diğer iki boyutuyla olan ilişkisi biraz daha karmaşıktır. Bu boyut, bazı durumlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sürekli olarak yoğun ve baskıcı iş taleplerinin olduğu durumlarda yaşanan duygusal tükenme ve sinizm, bireylerin etkin ve verimli olma hislerini tüketmektedir. Zaten duygusal olarak tükenmiş ve duyarsızlaşmış bireylerin kendilerini etkin ve başarılı hissetmeleri oldukça zordur. Ancak bazı iş alanlarında düşük kişisel başarı hissi, tükenmişliğin diğer iki boyutuyla müteselsilen değil, bu boyutlara paralel olarak oluşmaktadır. Bunun sebebi ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olan faktörler ile düşük kişisel başarı hissine neden olan faktörlerin birbirinden farklı olmasıdır. Aşırı iş yükü ve sosyal çatışmaların duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya, işle ilgili önemli imkânların eksik olmasının ise düşük kişisel başarı hissine neden olduğu ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001: 403).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı için gerekli olan kişisel başarı hissi, bireylerin belirtilen performans düzeylerine ulaşabilmek için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirebilmek üzere sahip oldukları yetenekleri algılamaları olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 2002: 94). Bireylerin yetenekleri, yeterlilikleri gibi

özelliklerinden endişe duyması durumu düşük kişisel başarı hissine neden olmaktadır. Başarı faktörü bu hissin temel etkeni olduğu için bireyleri işinde kontrol sahibi olmayan, işini yerine getirirken yeterli ve yetenekli olmayan kimseler olarak hissetmeye iten her türlü durumun düşük kişisel başarı hissine neden olabileceği belirtilmektedir. Rol belirsizliği, başarısızlık hissine neden olan bir diğer faktördür. Kendilerinden ne beklendiğini tam olarak bilmeyen bireylerin verimliliğe yönelik çalışması ve başarıya güdülenmesi oldukça zordur. Benzer şekilde, performansının geribildirimini tam olarak alamayan bireylerin yaptığı işin ne kadar iyi ve doğru olduğunu bilmesi mümkün olmadığından başarı hissini oluşturma güçleşmektedir. Bireylerin başarı hissi, örgütsel ve bireysel hedeflerin ve beklentilerin net olduğu, ödül sistemlerinin belirli ve adil olduğu örgütlerde gelişebilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 646-647).

### **2.3. Tükenmişlik Yaklaşımları**

Tükenmişlik, bireysel ve örgütsel anlamda pek çok değişkenin etki ettiği ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sonuçları olan bir kavram olması bakımından bilim insanları tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Tükenmişlik kavramını tanımlayarak niteliksel olarak ele alan Freudenberg (1974: 160-161) tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal belirtilerini açıklayarak ne tür işlerde ve hangi koşullar altında tükenmişlik yaşanmasının olası olduğunu ifade etmiştir. 80'li yıllarda pek çok araştırmacı tarafından ele alınan tükenmişlik konusunda yazında sıklıkla incelenen yaklaşımlardan ilki Cherniss (1980) yaklaşımıdır. Maslach ve Jackson (1981: 100) tarafından geliştirilen ve "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" olarak ifade edilen ölçekle beraber kavram niceliksel olarak da incelenerek ampirik çalışmalarla açıklanmaya çalışılmıştır. Konuya ilişkin geliştirilmiş olan Pines yaklaşımı (1982), Meier yaklaşımı (1983), Golembiewski yaklaşımı (1986) ve Leiter yaklaşımı (1991) da çalışmalara konu olan diğer yaklaşımlardır.

#### **2.3.1. Freudenberg Yaklaşımı**

Herbert Freudenberg, çalışma isteklerini kaybeden sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmaları sonucunda yazmış olduğu "Çalışanların Tükenmişliği" isimli kitabıyla kavramın literatüre girmesine öncülük etmiştir. Freudenberg, çalışanların, işlerinin ayrılmaz bir parçası olması dolayısıyla insanlarla kurdukları yoğun ve sürekli iletişimin duygusal tükenmeye neden olarak işlerinin gereklerini yerine getirme yeteneklerinin azaldığını ifade etmiştir (Bilge, 2006: 1151).

Freudenberger, kendisi ve kliniğinde çalışanlar üzerinde yaptığı gözlemleri sonucunda elde ettiği verilerle kavramı ele almıştır. Tükenmişliği bir tür iş stresi olarak ifade ederek tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal belirtilerini, kimlerin tükenmişliğe daha yatkın olabileceğini ve tükenmişliği engelleyici bazı önerileri açıklamıştır. Freudenberger (1974: 160-161)'e göre, baş ağrısı, çeşitli mide rahatsızlıkları, uykusuzluk, nefes darlığı gibi fiziksel belirtiler ile çabuk sinirlenme, davranışları kontrol etme güçlüğü, herkesin kendisinin üstüne geldiğini hissederek şüpheli davranışlar sergileme, değişikliklere tahammül edememe, kötümser olma gibi davranışsal belirtiler tükenmişliğin belirtileridir. Özellikle çağrı merkezleri, kadın sığınma evleri, bağımsız klinikler gibi çalışma alanlarında insanların sorunlarını çözmeye yönelik çalışılması nedeniyle tükenmişlik yaşanma ihtimali artmaktadır. Bütün becerilerin ortaya konduğu, çalışma saatlerinin oldukça uzun olduğu ancak maddi olarak yeterince mükafatın olmadığı işlerin çalışanları tükettiği ifade edilmektedir. Kişilik özelliği olarak ise başkalarına karşı daha müsamahalı, daha fedakar kimselerin tükenmişliğe maruz kalmakta olduğu belirtilmektedir (Freudenberger, 1974: 161).

Farber (1983)'e göre Freudenberger yaklaşımı, bireylerin psikolojisine odaklanan bir yaklaşımdır. Freudenberger, vaka çalışması yöntemiyle stresin yoğun olduğu hizmet sektöründe çalışan bireylerin yeteneklerini ve hassasiyetlerini psikolojik bakış açısıyla ele almıştır. Freudenberger'in klinik yaklaşımını Maslach ve Pines'in ampirik çalışmaları izlemiştir (Hazell, 2010: 22-23).

### **2.3.2. Cherniss Yaklaşımı**

Cherniss, tükenmişliğin bir süreç olduğunu ve zamanla geliştiğini ifade ederek oldukça kapsamlı bir yaklaşım öne sürmüştür. Cherniss (1980)'e göre, tükenmişlik süreci üç aşamadan oluşmaktadır. İş talepleri ile işte sunulan imkânlar arasında bir dengenin olmayışı ve bu durumun bireyler üzerinde yarattığı stres tükenmişliğin ilk aşamasıdır. Hemen ardından yaşanan duygusal gerilim, yorgunluk ve bitkinlik ikinci aşama olarak ifade edilmektedir. Üçüncü aşamada bireylerin tutum ve davranışlarında meydana gelen olumsuz değişimler söz konusu olmaktadır (Innstrand vd., 2002: 274).

Cherniss (1980), kamu sektörünün hizmet kollarında çalışmakta olan 28 çalışan üzerinde yaptığı tükenmişlik araştırmasında hemşireler ve öğretmenler ile yoksulluk yasasıyla ilgili çalışmalar yapmakta olan hukukçular ve ruh sağlığı alanında uzmanlaşan hekimleri ele almıştır. Çalışma, meslek hayatlarının ilk yıllarında olan çalışanlar üzerinde derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak yapılmıştır. Çalışanların %75'inde

tükenmişlik belirtileri tespit edilmiş ve dolayısıyla tükenmişliğin bireysel bir zayıflıktan ziyade sosyal bir problem olarak ele alınması gerektiği ifade edilmiştir (Dunn, 1999: 16-17).

Cherniss yaklaşımında tükenmişlik, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde incelenmiştir. Bireysel düzeyde kontrol ve başarı algısı, örgütsel düzeyde örgüt yapısı ve sosyal destek, toplumsal düzeyde ise örgüt yapılarına etki eden ekonomik ve politik faktörler ele alınmıştır. Öz yeterliliğin ve yapılan iş üzerindeki kontrolün az olması ve dolayısıyla öğrenilmiş çaresizlik bireylerin hem kendileriyle hem de işleriyle ilgili gereklilikleri yerine getirmelerini engelleyerek strese ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Örgütsel düzeyde bireylere atfedilen rollerin belirsizliği, bireysel kontrol ve özerkliği azaltan hiyerarşik örgüt yapıları ve sosyal desteğin yetersiz düzeyde oluşu yahut hiç olmayışı bireylerin güçsüz hissetmelerine neden olarak tükenmişlik sonucunu doğurmaktadır. Sürekli olarak değişen ekonomik ve politik yapılar ise öngörülebilirliği azaltarak belirsizliğe neden olmaktadır. Sonucu ve etkileri öngörülemeyen rolleri yerine getirmek bireylerde dolaylı olarak stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Lee, 1989: 9-13).

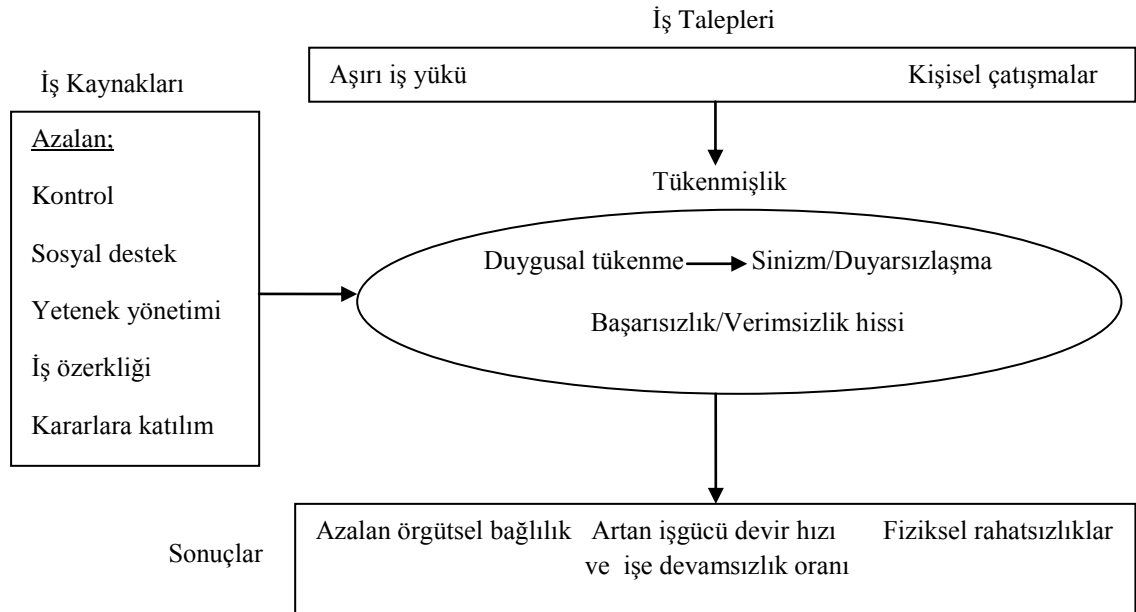
### **2.3.3. Maslach Yaklaşımı**

Maslach yaklaşımında tükenmişlik, iş hayatında strese neden olan etkenlere karşı verilen tepki olarak ele alınmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Çalışan ve iş arasındaki uyumsuzluğun sonucunda oluşan kronik bir gerginlik hali olan tükenmişlik psikolojik bir sendrom olarak da ifade edilmektedir (Maslach, 2003: 89).

Maslach ve arkadaşları, tükenmişlik konusundaki çalışmalarına hizmet sektöründe çalışanlarla geniş kapsamlı mülakatlar yaparak başlamış ve sonrasında çok boyutlu bir tükenmişlik modeli geliştirmişlerdir. "Duygusal tükenme", "sinizm ve işten uzaklaşma", "verimsizlik ve başarısızlık hissi" modelin üç ana boyutunu ifade etmektedir. Diğer boyutların aksine stres literatüründe yer almayan sinizm boyutu işe ve insanlara karşı olumsuz, vurdumduymaz ve oldukça mesafeli tepkileri içermektedir. Duyarsızlaşma olarak da ifade edilen sinizm ile duygusal tükenme boyutu birbiriyle yakından ilgilidir. İş yükü ve stres sonucunda oluşan duygusal tükenme, çalışanları işlerinden zihinsel ve duygusal olarak uzaklaştırmakta ve duyarsızlaşmaya neden olmaktadır. Başarısızlık hissini diğer boyutlarla ilişkisi ise daha karmaşıktır. Bazı durumlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan başarısızlık hissi bu boyutlara paralel olarak da gelişebilmektedir (Maslach, 2003: 90).

Tükenmişliğin üç boyutla tanımlanmasının ardından bu boyutların etki düzeylerini ölçmek amacıyla "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" geliştirilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Ölçeğin geliştirilmesinin ardından pek çok ampirik çalışma yapılmış ve ölçeğin geçerliliği analizlerle desteklenmiştir (Hazell, 2010: 51).

Tükenmişliğin nedenleri ve sonuçları bağlamında Maslach yaklaşımını ifade eden model Şekil 4'te görülmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde tükenmişliğe bireysel faktörlerden ziyade durumsal faktörlerin etki etmekte olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, iş talepleri ve iş kaynakları dengesi oldukça önemlidir. Modelde görüldüğü gibi, kontrol, sosyal destek, yetenek yönetimi, iş özerkliği ve kararlara katılım gibi iş kaynaklarının eksikliği ile aşırı iş yükü ve kişisel çatışmaları içeren iş taleplerinin fazlalığı tükenmişliğe neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın azalması, işgücü devir hızı ve işe devamsızlığın artması, fiziksel rahatsızlıklar gibi çalışanların işten uzaklaşmasına neden olan etkenler tükenmişliğin sonuçları ya da maliyetleri olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 65).



**Şekil 4.** Maslach Tükenmişlik Modeli

**Kaynak:** Maslach vd., 1996'dan aktaran: Maslach, C., Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, s. 65.

Maslach tükenmişlik modelinde azalan kaynaklar olarak belirtilen durumlar bireylerin iş hayatlarından ve çalıştıkları organizasyondan beklentileri olarak da ifade edilmektedir. Beklentiler ile gerçekliklerin arasındaki fark oldukça fazla ise bireylerin



stres ve tükenmişlik yaşaması olasıdır. Karşılanmayan beklentilerin üzerine olumsuz iş koşullarının eklemesiyle tükenmişlik neredeyse kaçınılmaz bir sonuç haline gelmektedir (Lee, 1989: 15).

#### **2.3.4. Pines Yaklaşımı**

Pines ve Aronson tükenmişliği daha geniş bir bakış açısıyla ele alarak yalnızca hizmet sektöründe çalışanlarla sınırlandırmamışlardır. Tükenmişliği duygusal olarak oldukça fazla emek isteyen işlerde uzun süre çalışmanın sonucunda oluşan fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenme durumu olarak tanımlamışlardır (Innstrand vd., 2002: 273). Pines yaklaşımında fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, güçsüzlük ve enerji kaybıyla açıklanmaktadır. Çaresizlik, hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi duyguların sonucunda duygusal tükenmenin olduğu; bireylerin kendilerine, diğer insanlara ve yaptıkları işe karşı olumsuz tutumlar sergilemelerinin ise zihinsel tükenme olduğu ifade edilmektedir (Akten, 2007: 38).

Pines yaklaşımında stres ve tükenmişlik arasındaki fark ortaya konarak stresin herkes tarafından yaşanabilecek bir duygu durumu olduğu, tükenmişliğin ise genellikle kariyerinin başlangıcında motivasyonu yüksek, idealleri fazla olan kişilerce yaşanabileceği ifade edilmiştir. İş hayatında başarı odaklı olan bireyler için başarısızlık durumu utanç verici ve yıkıcı olarak algılanmaktadır. Bu algının sonucunda oluşan tükenmişlik, bireylerin motivasyon düzeyini azaltarak işi bırakmalarına ve hatta mesleklerini tamamen terk etmelerine dahi neden olabilmektedir (Pines, 2002: 20).

Pines ve Kanner (1982)'in hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında başarı güdüsü, maddi ödüller ve bireyler arasındaki olumlu ilişkiler gibi olumlu koşullarının eksikliği ile rol çatışması, iş baskısı ve fazla sorumluluk yüklenmesi gibi olumsuz koşulların varlığı ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İnsanların hayatlarını ve yaptıkları işi değerli ve önemli bulma isteği ise tükenmişliğin oluşmasına neden olan temel etkidir. İşini anlamlı bulmayan, kayda değer veya faydalı sonuçlara ulaşmadığını düşünen çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimalleri oldukça fazladır (Pines, 2000: 24-25).

Pines ve Aronson (1998) tarafından geliştirilen Tükenmişlik Ölçeği (the Burnout Measure), literatürde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul görmektedir. Tükenmişliğin çok boyutlu olarak ifade edildiği Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin aksine, geliştirilen bu ölçek tek boyutludur (Pines, 2005: 79). Yalnızca hizmet sektörü için olmayıp bütün çalışma alanlarında

uygulanabilen ölçek, Pines ve Aronson'un tükenmişlik tanımında ifade ettikleri fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenme boyutlarını yansıtmadığı için eleştirilmektedir. Tek boyutlu bir ölçek pratiklik sağlasa dahi tükenmişliği nedenleri ve sonuçları bağlamında değerlendirebilmek için yeterli olamamaktadır (Innstrand vd., 2002: 273).

### 2.3.5. Meier Yaklaşımı

Meier yaklaşımına göre tükenmişlik, çalışanların işlerinde anlamlı pekiştiricilerin olmaması dolayısıyla oluşan asgari ödül, azami ceza algısının süreklilik kazanmasıyla ortaya çıkan durumdur (Meier, 1984: 211). Bu yaklaşımda bireylerin beklentileri esas alınmış, beklentilerin karşılanmaması sonucunda zamanla yitirilmesinin tükenmişliğe neden olduğu belirtilmiştir (Meier, 1984: 217).

Meier, çalışanların beklentilerini, pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme süreci olarak dört boyutta ele almıştır (Akten, 2007: 41-42; Kaya, 2010: 13-14):

1. **Pekiştirme Beklentileri:** İş hayatının bireylerin gizli ya da açık beklentilerini ne derecede karşılayabildiğiyle ilgili beklentilerdir. Algı ve değerlerin bireysel olması sebebiyle değişkenlik gösteren beklentiler, karşılanmadığı takdirde düşük iş tatmini ve tükenmişlik sonuçlarına neden olabilmektedir.
2. **Sonuç Beklentileri:** İş hayatında elde edilmesi istenen sonuçlar için ne tür davranışların sergilenmesi gerektiği sorusu sonuç beklentileri kapsamında ele alınmıştır.
3. **Yeterli Olma Beklentileri:** Bireylerin, kendilerini sonuç beklentilerine ulaştıracak kişisel yeterlilik düzeyi ile ilgili beklentileridir. İstenilen sonuç için gerekli yeterliliğe sahip olan bireyler beklentilerine ulaşabilirken, istenilen sonuç ile kişisel yeterlilikleri arasındaki farkın fazla olduğu bireylerde başarısızlık hissi ve tükenmişlik sonuçları ortaya çıkmaktadır.
4. **Bağlamsal İşleme Süreci:** Bu süreçte bireylerin beklentilerinin oluşma kaynağı ele alınmaktadır. Bu bağlamda, sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı, inançlar ve değerler gibi faktörlerin beklentiler üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu etkiler bireylerin zihinsel sürecinden geçerek beklentiye dönüştüğü için bir tür bilgi işleme süreci olarak ifade edilmektedir.

Tükenmişliğin bilişsel ve davranışsal süreci üzerinde duran Meier yaklaşımında, depresyon ve tükenmişlik arasındaki farka da değinilmiştir. Çalışma hayatında depresyon, bireylerin işlerinden olumlu beklentilerinin sürdüğü halde pekiştireçlerin kısa süreli olarak kaybı sonucunda ortaya çıkarken, tükenmişlik pekiştireçlerin kademeli olarak azalarak bireylerin işlerinden olumlu beklentilerinin neredeyse yok oluşuyla ifade edilmektedir (Meier, 1984: 217).

### 2.3.6. Golembiewski Yaklaşımı

Golembiewski ve diğerleri (1986), Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin boyutları arasındaki nedensel ilişkileri ele alarak tükenmişlik süreci konusundaki tartışmaların başlamasına öncülük etmişlerdir (Diestel ve Schmidt, 2010: 161). Tükenmişliğin sekiz aşamalı bir süreç olarak ifade edildiği yaklaşımı açıklayan model Tablo 1'de görülmektedir.

Boyutlar/Süreçler	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII
Duyarsızlaşma	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Düşük kişisel başarı hissi	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Duygusal tükenme	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek

**Tablo 1.** Golembiewski Tükenmişlik Modeli

**Kaynak:** Golembiewski, R. T., Boudreau, R. A., Ben-Chu, S., Luo, H. (1998). Estimates of Burnout in Public Agencies. *Public Administration Review*, 58(1), s.60.

Bireylerin tükenmişliğin üç boyutuyla ilgili yüksek ya da düşük olarak adlandırılabilir hislere sahip olduklarını savunan modelde birden sekize kadar olan aşamaları sırasıyla yaşayan bireylerin en fazla tükenmişliği yaşayacak olan bireyler olduğu söylenmemektedir. Her aşama her birey tarafından yaşanmayacağı gibi süreçlerin artan oranda tehlikeli olduğu da belirtilmektedir. İlk aşamadaki bireylerin özellikleri; insanlara değer veren, duyarlı davranışlarda bulunan, işinde yaptıklarını başkaları için faydalı bulan, duygusal anlamda pek çok konuda oluşabilecek stresle başa çıkabilecek güçteki kimseler olmalarıdır. Son aşamadaki bireyler ise ilk aşamanın aksine, kendilerini diğer insanlardan mümkün olduğunca uzak tutan ve dolayısıyla sosyal destekten de mahrum kalan, işinde verimli olamayan, duygusal olarak tükenmiş olmaları sebebiyle karşılarına çıkabilecek stresli durumlarla başa çıkamayacak olan kimselerdir (Golembiewski vd., 1998: 60). Modeldeki ilk dört aşama stres sebebiyle

oluşabilecek bireysel travmalar sonucunda akut tükenmişliğe neden olurken, örgütsel etkiler sebebiyle artan tükenmişlik son dört aşamada kronik hale gelmektedir (Cordes vd., 1997: 687).

Tükenmişliğin sonuçlarını ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalarda modelde belirtilen 1'den 8'e kadar olan süreç boyunca (Golembiewski vd., 1998: 60):

- İşe bağlılığı ve bütün yönleriyle iş tatmininin azaldığı,
- İşgücü devir oranının arttığı,
- Grup üyelerinin birbirlerine karşı duydukları bağlılığın azaldığı,
- Fiziksel ve duygusal rahatsızlık belirtilerinin arttığı,
- Aile hayatlarının kötüye gittiği,
- Performans değerlerinin düştüğü,
- Sağlık sigortası maliyetlerinin arttığı ifade edilmektedir.

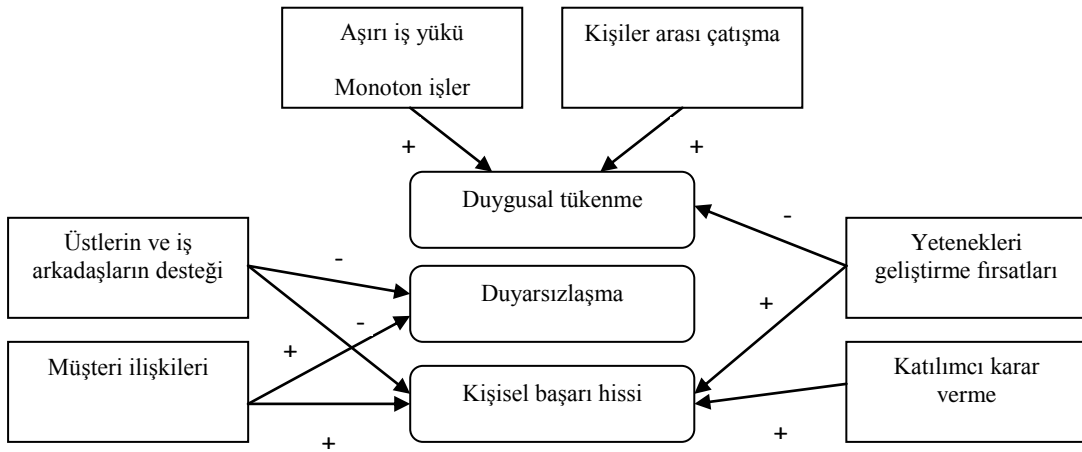
Golembiewski yaklaşımına göre tükenmişlik duyarsızlaşmayla başlayarak çalışanların işlerindeki performanslarını düşürmektedir. Bu da kişisel başarı hissini düşmesine neden olmaktadır. Zaman içinde kronik hale gelen duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini duygusal tükenmeye neden olduğu ifade edilmektedir (Lewin ve Sager, 2007: 1217). Van Dierendonck ve diğerleri (2001), tükenmişlik süreciyle ilgili çalışmalarında Golembiewski (1986) yaklaşımını destekleyerek duygusal tükenmenin tükenmişliğin son aşaması olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak, tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissiyle başladığını, bu hissini duyarsızlaşmayı tetiklediğini belirterek Golembiewski yaklaşımından farklı bir sonuca ulaşmışlardır (Diestel ve Schmidt, 2010: 161).

### **2.3.7. Leiter Yaklaşımı**

Leiter yaklaşımında tükenmişliğin nedenleri baz alınarak tükenmişliğin asıl kaynağının örgütsel talepler ve baskılar mı yoksa bireysel zayıflıklar mı olduğu konusu ele alınmaktadır. Mağduru ya da sistemi suçlamak olarak algılanabilen bu yaklaşımda Leiter, profesyonellerin istekleri ile örgütsel gerçeklikler arasındaki uyumsuzluğun tükenmişliğe neden olduğunu ifade etmektedir (Cherniss, 1991: 559). Bu uyumsuzluğu azaltmanın ilk yolu yeni çalışanların beklentilerini azaltmak, ikincisi örgütsel değişiklikler ile işi çalışanların beklentilerine uygun hale getirmek, üçüncüsü ise her iki yöntemin karması olan orta bir yol bulmaktır. İlk strateji bireysel stres yönetimine, ikincisi ise örgütsel kültürün değişmesine bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Özellikle yöneticilerin değişime karşı direnç göstermesi sebebiyle geçmişte, bu sorunun

çözümüne yönelik uygulanan yöntem beklentileri düşürmek iken, Leiter bireylere değil örgütlere odaklanmanın sorun çözümede daha etkin olacağını savunmaktadır (Leiter, 1991: 549).

Tükenmişliğin boyutları ve boyutlar arası ilişkiler konusunda Maslach yaklaşımına paralel olan Leiter yaklaşımı, 1991 yılında doğrusal yapı ilişkileri (LISREL) analiziyle yapılan çalışmada kısmen değişkenlik göstermiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini birbirini izleyen tükenmişlik boyutları olduğunu savunan görüşe karşılık, düşük kişisel başarı hissini, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hislerinden ayrı olarak geliştiği öne sürülmektedir (Leiter, 1993: 244-245). Bu durumun sebebinin, boyutların iş çevresindeki farklı faktörlerden etkilenmesi olduğu ifade edilmektedir. Aşırı iş yükü ve bireyler arası ilişkiler başta olmak üzere örgütsel stres kaynaklarına bir tepki olarak ortaya çıkan duygusal tükenme, zamanla duyarsızlaşmaya neden olmaktadır (Innstrand vd., 2002: 274). Şekil 5'de de görüldüğü üzere, üstlerin ve çalışma arkadaşlarının desteği ile müşteri ilişkileri gibi sosyal destek faktörleri, yetenekleri geliştirme fırsatları ile katılımcı karar verme gibi örgütsel destek faktörlerinin eksikliği düşük kişisel başarı hissine yol açmaktadır (Leiter, 1991: 551).



**Şekil 5.** Leiter Tükenmişlik Süreci Modeli

**Kaynak:** Leiter, M. (1991). The Dream Denied: Professional Burnout and the Constraints of Human Service Organizations. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 32(4), s. 551.

Leiter'in tükenmişlik süreci modeli, kaynakların kıtlığı kuramına dayanmaktadır. Kaynakların kıtlığı kuramında bireylerin değer verdiği, kazanmak ve ellerinde tutmak istedikleri şeyler "kaynak" olarak ifade edilmektedir. Hobfoll ve Freedy (1993)'e göre, iş

talepleri tükenmişliğe neden olan gerginliği tetiklerken kaynaklar, bu gerginlikle başa çıkma noktasında etkili olmaktadır. Bu sebeple, kaynakların azalması ya da tamamen yok olması gibi olumsuz sonuçların tükenmişliğe neden olduğu belirtilmektedir (Kitaoka-Higashiguchi, 2005: 14).

## **2.4. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**

Tükenmişlik, klasik denilebilecek bir yaklaşımla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi gibi bireysel boyutlarla ele alınıyor olmakla beraber kavramın kapsamlıca ele alınması için yalnızca bireysel boyutta incelenmesi yeterli olmamaktadır. Tükenmişliği yalnızca intrapsişik (içruhsal) bir sendrom olarak incelemenin yanı sıra örgütsel etkilerin incelenmesi, kavramı anlamak ve çözüm yolları üretmek açısından gerekli olmaktadır (Montero-Marín vd., 2012: 923).

Tükenmişliğe etki eden faktörler, demografik faktörler ve kişilik özelliklerini içeren bireysel faktörler ve işin özellikleri, iş yükü, adil olmayan veya yetersiz olan ödül sistemleri, iş çevresi gibi örgütsel faktörler olmak üzere iki farklı alanda incelenmektedir.

### **2.4.1. Bireysel Faktörler**

Örgütsel ve çevresel etkiler sonucunda oluşan psikolojik bir sendrom olan tükenmişliğin bireysel düzeyde ele alınması, her bir bireyin kendine özgü pek çok özelliğinin bulunması ve bu özellikleri iş yaşamları da dahil olmak üzere hayatlarının tüm alanlarına yansıtılmaları bakımından gerekli bulunmaktadır (Maslach vd., 2001: 409). Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler; yaş, eğitim, deneyim sahibi olma, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma gibi temel demografik özellikler ile kişilik özellikleri olmak üzere iki ana başlıkta ele alınmaktadır.

#### **2.4.1.1. Demografik Faktörler**

Tükenmişliğe etki eden demografik faktörler, yapılan çalışmalarda farklı sonuçlarla ortaya konmuşsa da, araştırmaların genelinde daha az deneyim sahibi olan, daha genç ve daha eğitimsiz çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadığı ifade edilmektedir (Warren vd., 2013: 554). Ancak eğitim durumu değişkeninde bireyin işi ile ilgili beklentilerine ve işinde sahip olduklarına bağlı olarak tükenmişlik yaşama durumu değişebilmektedir. Daha eğitilmiş çalışanların, gelecek için daha fazla kariyer beklentisine sahip olmaları beklentilerin karşılanmaması ya da daha eğitimsiz

çalışanlarla aynı konumda kalmaları durumunda kişisel başarı hissi düşerek tükenmişlik yaşamalarına yol açmaktadır (Maslach ve Jackson, 1985: 849). Warren ve diğerlerinin (2013: 557) çalışmalarında, 5 yıldan daha az iş deneyimine sahip olan çalışanların 15 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip olan çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme ve sinizm yaşayarak daha düşük kişisel başarı hissine sahip oldukları ortaya konmuştur. Adı geçen çalışmada, 35 yaş üstü çalışanların, daha genç çalışanlara oranla daha az tükenmişlik yaşadıkları bulguları elde edilmiştir.

Cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisi ise araştırmalara sıklıkla konu olmakta fakat sonuçları bağlamında değişkenlik göstermektedir. Houkes ve diğerleri (2011: 242), cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaları ele aldıkları analizlerinde genel olarak kadınların daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucunu ortaya koyan çalışmalar olduğunu (Greenglass, 1991; Schaufeli ve Enzmann, 1998; Baker vd., 2002; Lackritz, 2004) ancak sayıca daha az olmakla beraber erkeklerin de tükenmişlik yaşadığını ifade eden çalışmaların olduğunu (Michels vd., 2003; Rupert ve Kent, 2007) belirtmişlerdir. Ayrıca, akademisyenler üzerinde yapılmış olan Emmerik (2002: 260)'in çalışmasında cinsiyetin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya konmuştur. Yapılan çalışmaların pek çoğunda kadınların daha fazla duygusal tükenme yaşarken erkeklerin daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları ve daha yüksek kişisel başarı hissi duydukları görülmektedir (Houkes vd., 2011: 242). Kadınların erkeklere oranla daha fazla tükenmişlik yaşıyor olmalarının birtakım nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle, kadınların sosyal uyum düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olmasından dolayı hizmet verdikleri kişilerin problemlerini içselleştirmeleri ve duygusal olarak yıpranmaları daha fazla olmaktadır. Kadınların hemşirelik, öğretmenlik, psikolojik danışmanlık gibi tükenmişlik yaşanma riski yüksek olan işlerde çalışma oranının fazla olması bir diğer neden olarak belirtilmektedir. Çalışılan alan bakımından insanlarla direkt olarak iletişim kurulan, karşılama masası, danışma gibi işin ön saflarında yer alan çalışanların genellikle kadın olması da tükenmişliğin nedenlerinden biri olarak açıklanmaktadır (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 501). Son olarak, kadınların aile yaşamlarında da ağır bir yükü omuzlamaları, hem iş hem aile yaşamlarındaki gerginliklerle başa çıkmaya çalışmaları sebebiyle tükenmişlik yaşama ihtimalleri artmaktadır (Maslach ve Jackson, 1985: 838).

Demografik faktörler arasında ele alınan diğer faktörler medeni durum ve çocuk sahibi olma durumlarıdır. Yapılan çalışmalar evli çalışanların bekâr çalışanlara, çocuk sahibi olanların olmayanlara oranla daha az tükenmişlik yaşıyor olduklarını

göstermektedir (Maslach & Jackson, 1985: 844; Warren vd., 2013: 557). Aileleriyle birlikte yaşayan bireylerin iş stresi ve tükenmişlikle başa çıkmada daha etkin olabildikleri sosyal destek sistemleriyle açıklanmaktadır. Ebeveyn olmak ise başkalarına karşı daha hoşgörülü, daha sabırlı olmayı sağlaması bakımından bireylere iş hayatlarında da etkili iletişim kurma ve sorun çözme gibi özellikler kazandırabilmesi açısından katkı sağlamaktadır (Maslach ve Jackson, 1985: 849).

#### **2.4.1.2. Kişilik Özellikleriyle İlgili Faktörler**

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalarda ne tür kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin tükenmişlik sendromu yaşama riskinin daha fazla olduğunun tespit edilmesi amacıyla kişilik ile tükenmişlik ilişkisi incelenmiştir. Yapılan araştırmalar, tahammül gücü düşük, dışsal kontrol odaklı (olayları ve kazanımları çevresindeki güçlü kişilere atfeden) ve kendine güveni az olan bireylerin daha fazla tükenmişlik yaşıyor olduklarını ortaya koymuştur (Maslach vd., 2001: 410).

İşine ve hayata karşı daha iyimser, daha pozitif olan insanların daha az tükenmişlik yaşamaları beklenen bir durumdur. Nitekim, özellikle psikologlar, psikiyatristler, zihinsel engelliler öğretmenleri gibi insanların ruh sağlığı üzerine çalışan profesyoneller üzerinde yapılmış olan araştırmalar, iyimser çalışanların, çabaları beklenen sonuçları göstermese dahi psikolojik olarak kendilerini yıpratmadıklarını ve daha az tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir (Gallavan ve Newman, 2013: 117).

'Beş Etmen Modeli' veya 'Büyük Beş Kişilik Özelliği' olarak bilinen model ile ilişkilendirilen tükenmişliğin, nevrotiklik (düşük duygusal denge) özelliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Nevrotik kişilik özelliğine sahip bireyler, endişeli, depresif, kırılgan ve psikolojik sıkıntılara meyilli bireylerdir. Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuyla A tipi kişilik özellikleri arasındaki ilişki de yapılan araştırmaların sonuçlarındandır. Hırslı, rekabeti seven, sabırsız, agresif ve haddinden fazla kontrol ihtiyacı duyan kimseler olarak ifade edilen A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin daha fazla duygusal tükenme yaşamakta oldukları ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001: 410).

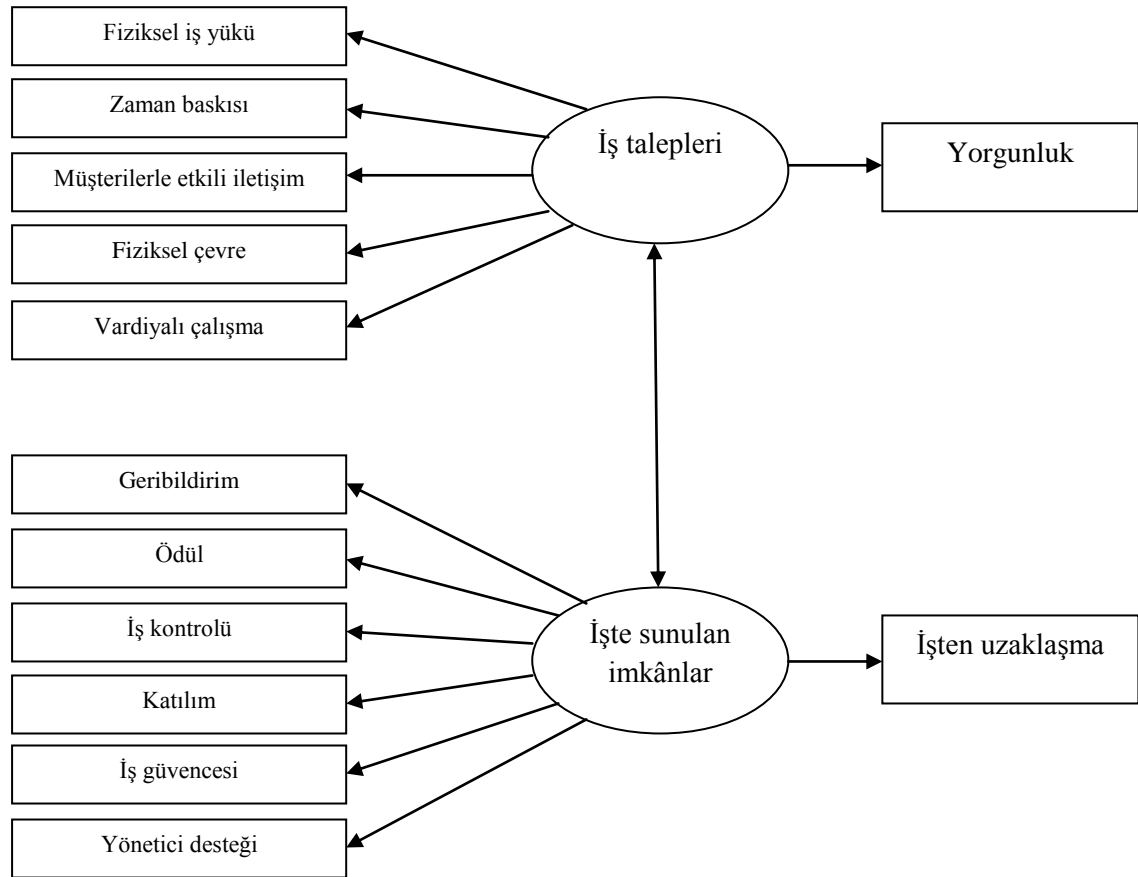
#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Bireysel faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi yadsınmasa dahi tükenmişlik sendromunu sosyal bir olgu olarak ele alan görüşe göre durumsal faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi daha fazladır. Dolayısıyla, işten kaynaklanan nedenler



sonucunda oluşan tükenmişliğin örgütsel nedenleri araştırmalara sıklıkla konu olmaktadır (Maslach vd., 2001: 407-409).

Demerouti ve diğerleri (2001: 502), tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörleri iş talepleri ve işte sunulan imkânlar çerçevesinde ele alarak Şekil 6'da belirtilen modeli kurmuşlardır.



**Şekil 6.** İş talepleri-işte sunulan imkânlar modeli

**Kaynak:** Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), s.502.

Modelde iş talepleri olarak ifade edilen talepler, işin gereği olarak çalışanlardan beklenen fiziksel ve zihinsel gayretlerdir. İşte sunulan imkânlar ise işteki hedeflere ulaşabilmek, çalışanların iş talepleri sonucunda oluşan fiziksel ve zihinsel yorgunluklarını azaltabilmek, kişisel gelişim ve yükselme gibi konularda çalışanları teşvik etmek gibi amaçlar doğrultusunda sunulmuş fırsatları ifade etmektedir. Süreçlerden ilkinde iş taleplerinin fazlalığı fiziksel ve zihinsel yorgunluğa yol açarken, ikincisinde iş imkânlarının az olması ya da olmaması işten uzaklaşmaya yol açmaktadır.

Bir işte hem taleplerin fazla hem de çalışanlara sunulan imkânların yetersiz olması sonucunda oluşan yorgunluk ve işten uzaklaşma uzun vadede tükenmişliğe neden olmaktadır (Demerouti vd., 2001: 502). Modelde ifade edilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve tükenmişlik sonucunu ortaya çıkardığı sonraki çalışmalarla da desteklenmiştir (Bakker vd., 2004: 96; Schaufeli ve Bakker, 2004: 309; Hakanen vd., 2006: 506).

Maslach ve Leiter (1997: 38) ise tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörleri aşırı iş yükü, kontrol eksikliği, yetersiz ödüllendirme, iş çevresi, adaletsizlik ve değer çatışmaları olmak üzere altı ifadeyle açıklamaktadırlar.

#### **2.4.2.1. Aşırı İş Yükü**

İş yükü örgütler için verimlilik, çalışanlar için ise harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir. Günümüzün rekabete dayalı ve çetrefilli iş çevresinde öğretmenlerin daha fazla sayıda öğrenciyle ilgilenmesi, doktorların daha fazla hastaya bakması, bankacıların daha fazla bankacılık işlemi yapması söz konusu olmaktadır. Her ne kadar teknolojinin sağladığı kolaylaştırıcı etkiler olsa da verimliliğe ulaşabilmek için bireyler daha fazla çaba göstererek daha uzun süre çalışmak zorunda kalmaktadırlar (Angerer, 2003: 102).

Aşırı iş yükü, iş taleplerinin insanların sınırlarını aşan boyutta artmasıdır. İş yükü yalnızca uzun çalışma saatleriyle değil bir çalışandan pek çok işin aynı anda yapılmasını talep ederek de arttırılmaktadır. Özellikle örgüt yapısında küçülmeye gidilmiş olan işlerde daha önce birden fazla çalışanın yapmakta olduğu işin tek bir çalışana yüklenmesi söz konusu olmaktadır (Angerer, 2003: 102). Özetle iş yükü, işin yoğunlaştırılması, iş taleplerinin daha fazla zaman alması ve işin daha karmaşık hale gelmesiyle artmaktadır. İşin yoğunluğu sebebiyle belirli işler arasında verilen molalar azalmakta hatta kimi zaman mola vermeden çalışmak durumunda kalınmaktadır. İş taleplerini karşılamak için çalışanların evde dahi sonraki günün işleri için hazırlık yapması, akşamları veya hafta sonları çalışmak zorunda olması, izinlerini dilediği gibi kullanamaması durumlarıyla karşılaşılmaktadır. Pek çok işi kısa zamanda tamamlamaya çalışmak işin karmaşıklaşmasına ve daha yorucu hale gelmesine neden olmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 39-41).

Hem niteliksel hem de niceliksel olarak artan iş yükü, bu yükü omuzlamaya çalışan çalışanların güçlerini tüketerek bitkinliğe sebep olmaktadır. Çalışanların iş taleplerini karşılayamayacak duruma gelmesi kritik bir nokta olup, bu durumda

çalışanlara bir süre izin fırsatı verilmezse tükenmişlik sorunu ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008: 500).

#### **2.4.2.2. Kontrol Eksikliği**

Pek çok şirket, çalışanlarının işlerini yaparken nasıl yapacaklarını, nelere öncelik vereceklerini, kaynakları nasıl değerlendireceklerini önceden kararlaştırmaktadır. Karasek (1992: 103)'in çalışması, çalışanlara hem pek çok iş yüklemenin hem de bu işleri ne zaman, ne şekilde yapacağı konusunda direktif vermenin çalışanlara işleri üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını hissettirerek verimliliği düşürdüğünü göstermiştir. Tam anlamıyla çalışan tarafından kontrol edilen bir iş pek mümkün olmasa da kontrolün paylaşılması ve çalışanlara işleri üzerinde söz sahibi olduklarının hissettirilmesi mümkün olabilir (Angerer, 2003: 103).

Çalışanların işleri üzerindeki kontrol algısını etkileyen iki önemli faktör “iş özerkliği” ve “karar süreçlerine katılım”dır. Çalışanların günlük işlerini düzenlemesi, bu işleri nasıl yerine getireceğini belirlemesi ve hatta çalışma saatlerini dahi planlayabilmesi iş özerkliği kavramı ile açıklanmaktadır. Karar süreçlerine katılım ise çalışanların bir iş yerinde uygulanması planlanan kararların oluşum sürecine katkıda bulunmalarıdır (Küçükparlak ve Yıldırım, 2009: 17). Çalışanların yaptıkları iş üzerinde kontrol sahibi olmamalarının ve işleri hakkında verilen kararlara katılamamalarının, yeteneklerini kullanma fırsatlarını ellerinden alarak (Schaufeli ve Buunk, 1996: 321) sinizme ve tükenmişliğe neden olduğu belirtilmektedir (Angerer, 2003: 103).

#### **2.4.2.3. Yetersiz Ödüllendirme**

Çalışanlar için başarılarının maddi ya da maddi olmayan ödüllerle desteklenmesi motivasyon kaynaklarından biridir. Tatmin edici bir ücret, terfi imkânları, takdir edilme gibi çeşitli yollarla gerçekleştirilebilen ödüllendirme günümüz çalışma koşullarında yetersiz kalmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmeler ödüllendirmeyi tercih etmeyerek tasarruf yoluna gitmektedirler. Daha fazla iş için daha az ücret politikasıyla mümkün olduğunca ucuz işçi çalıştırmak, maaş zamlarını minimum düzeyde gerçekleştirmek, oldukça kısıtlı terfi imkânları sunmak gibi ödülleri kısıtlayıcı uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 45-47). Daha da önemlisi, sosyal ödül olarak da değerlendirilen takdir etme dahi olmadığında çalışanlar yaptıkları işin, elde ettikleri başarıların başkaları tarafından fark edilmediğini düşünerek umutsuzluğa kapılmaktadırlar (Maslach vd., 2001: 414).

Yapılan çalışmalarda hem finansal hem de sosyal ödüllerin yetersiz olmasının tükenmişlik eğilimini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Siefert vd., 1991: 193; Maslanka, 1996: 204). Cordes ve Dougherty (1993: 646), ödüllendirmenin yetersiz olmasının çalışanlarda başarı hissini oluşmasını engellediğini ve tükenmişliğin bir boyutu olan düşük kişisel başarı hissine neden olduğunu ifade etmişlerdir.

#### 2.4.2.4. İş Çevresi

Tükenmişliğe etki eden örgütsel çevre faktörleri temel olarak iş çevresindeki diğer insanlarla kurulan sosyal etkileşimi ifade etmektedir. Bu etkileşim dahilinde takım çalışması, sosyal destek, örgüt iklimi gibi faktörler tükenmişliği doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Maslach ve Leiter, 2008: 500).

Bireylerin iş hayatında olumlu bir etkileşimin olması, sosyal desteği artırırken bireylerin içinde buldukları gruplara karşı bağlılığını da arttırmaktadır. Çalışanları soyutlayarak yalnız bırakan, karşılıklı iletişimi sınırlayan iş çevrelerinde olumlu ve destekleyici bir ortamın sağlanması oldukça zordur ve böyle bir çevrede çözülmesi zor çatışmaların yaşanması mümkündür (Maslach vd., 2001: 415). Azalan etkileşim sonucunda bireyler arası çatışmaların fazla olduğu ve takım halinde çalışanların birbiriyle uyumunun zayıf olduğu örgütlerde tükenmişlik yaşanma ihtimali artmaktadır (Schaufeli ve Buunk, 1996: 322).

İş güvencesinin olmayışı bireyler arası ilişkileri zedeleyen önemli faktörlerden biridir. Bu durumda bireyler hem iş çevresindeki diğer insanlarla yakın ilişkiler kurmaktan çekinir hem de herhangi bir bağlılık duygusu hissetmeyerek kısa dönemli, günlük işlerini gerçekleştirirler. Özellikle takım çalışmasının yapıldığı örgütlerde kısa süreli iş sözleşmesi yapılması ya da iş güvencesinin olmaması takım çalışmalarının etkinliğini engelleyici olmaktadır. Birbiriyle tam anlamıyla bütünleşmemiş bir takımın sinerjiden yoksun, birlikte çalışmadan ziyade bireysel çalışmayı tercih eden üyelerden oluşması söz konusudur. Olumlu bir etkileşimin olmadığı bireylerle aynı konu üzerinde çalışmak, bireyler için duygusal gerginlik ve çatışmayla sonuçlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 49-51). Oysa bulunduğu iş çevresine uyum sağlayan bireylerin olumlu etkileşimlerle destek alabileceği sosyal bir çevre edinmesi tükenmişlik yaşanma riskini azaltmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008: 500).

#### 2.4.2.5. Adaletsizlik

Güven, şeffaflık ve saygı adil bir iş çevresinin üç temel unsurunu oluşturmaktadır (Angerer, 2003: 104). Çalışanların ortak projelerde gerekli çalışmayı tamamlamak konusunda birbirlerine güvendiği, açık bir iletişimin ve karşılıklı saygının olduğu bir örgüt tıpkı bir toplum gibi bütün olma özelliği gösterebilir. Bir örgütün adil olması ise o örgütün başarısına katkı sağlayan herkesin eşit değerlendirilmesi esasına dayanır (Maslach ve Leiter, 1997: 52). İş yükü veya ücret konusunda eşit şartlara sahip olunmaması, performans değerlendirme sistemleri ve terfi politikalarında tarafsız davranılmaması gibi durumlar adaletsizlik algısını ortaya çıkarmaktadır. Adaletsizlik algısı iki nedenden dolayı tükenmişliğe yol açmaktadır. Bunlardan ilki, adaletsiz bir örgütte çalıştığını düşünmenin bireylerde oluşturacağı üzüntü verici ve duygusal olarak yıpratıcı sonuçları olmasıdır. İkincisi ise adaletsizlik algısının sinizme ve duyarsızlaşmaya neden olarak tükenmişlik sonucunu ortaya çıkarmasıdır (Maslach vd., 2001: 415).

Yapılan çalışmalarla çalışanların adalet algısının oluşmasında durumun sonuçlarından ziyade süreçlerin adilliğinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, adalet algısının oluşmasında yöneticilerin tutumu oldukça önemlidir. Yöneticilerinin adil ve destekleyici olduğunu düşünen çalışanların tükenmişlik konusundaki hassasiyetleri daha düşük olmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008: 500).

#### 2.4.2.6. Değer Çatışmaları

Yazında bireysel ve örgütsel etkiler olmak üzere iki ana başlık altında ele alınan tükenmişlik, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumsuzluğu sonucunda da ortaya çıkmaktadır. Leiter (2011), tükenmişliğin iş taleplerinin fazlalığından ziyade değerlerin çatışması durumunda ortaya çıktığını ifade etmektedir ([www.workengagement.com](http://www.workengagement.com)).

Bazı durumlarda çalışanlar işleri için gerekli olan fakat kendi değerlerine uygun olmayan şeyleri yapmak zorunda kalabilmektedir. Örneğin, satış yapmak için yalan söylemek zorunda kalmak kimi zaman işin bir gereği olmaktadır (Maslach vd., 2001: 415). Dyla ve diğerlerinin çalışmalarında (2013: 225), bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluğun, bireyler ve örgütler arasındaki bağlılığı azaltarak tükenmişliğin temel bileşenlerinden biri olan sinizme ve dolayısıyla tükenmişliğe neden olduğu belirtilmiştir.

## 2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Kişisel sıkıntılara ve olumsuz örgütsel sonuçlara neden olması bakımından tükenmişlik, bireyler ve örgütler için kaygı verici bir sendromdur. Bahsi geçen sonuçlar yalnızca tükenmişliğe özgü olmayıp, tükenmişliğin ne denli zarar verici ve maliyetli olduğuna değinmek, bu problemi çözmek üzere daha iyi bir yönetim sisteminin oluşturulmasının önemini vurgulamak üzere açıklanmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993: 637).

Tükenmişliğin sonuçları bağlamında çalışanların sağlığı ve iş performansı sıklıkla çalışılan konulardan ikisidir (Brown ve Quick, 2013: 113). Bunların dışında tükenmişliğin pek çok sonucu olduğu belirtilmektedir. Örneğin, Einsiedel ve Tully (1981), tükenmişliğin bazıları birbiriyle iç içe olan ve farklı nedenlerden kaynaklanan 84 sonucu olduğunu, Carroll ve White (1982) ise birbirinden bağımsız 47 tükenmişlik sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Psikolojik sıkıntılardan herhangi birinin göstergesi olan belirtiler literatürde tükenmişliğin sonucu olarak ele alınmıştır. Bunun sebebi ise hatalı ölçüm teknikleri yahut tükenmişlik kavramının kapsamının yeterince belirgin şekilde oluşturulmamış olması olarak ifade edilmiştir. Diğer yandan, herkes tarafından farklı şekillerde hissedilebilen psikolojik sıkıntıların genel bir yansıması olarak da tükenmişliğin ortaya çıkabileceği öne sürülmektedir (Kahill, 1988: 285).

Kahill (1988: 285) tarafından, fiziksel, duygusal, davranışsal, tutumsal ve sosyal sonuçlar olmak üzere beş temel türde incelenen tükenmişlik sonuçları, Schaufeli ve Buunk (1996: 323) tarafından örgütsel sonuçlar bağlamında da incelenerek altı ana başlıkla ele alınmaya başlanmıştır. Fiziksel sonuçlar ile örgütsel sonuçlar bağlamında ele alınan iş tatmini haricindeki sonuçları değerlendirerek bir bireyin bu sonuçları "tükenmiş" olmasından dolayı yaşadığını söylemek için oldukça az ampirik kanıt olmakla beraber daha fazla çalışma yapılarak kavramın nedenleri ve sonuçları konusunda daha açık ifadelerin ortaya konacağı söylenebilir. Bu çalışmada Schaufeli ve Buunk'un sınıflandırması dikkate alınarak tükenmişliğin altı temel sonucu üzerinde durulacaktır.

### 2.5.1. Fiziksel Sonuçlar

Tükenmişlik, bütün boyutlarıyla pek çok zihinsel ve fiziksel sağlık problemiyle ilişkilendirilmektedir. Zihinsel sağlık problemleri özgüvenin azalması, depresyon, asabiyet, çaresizlik hissi, endişe gibi olumsuzlukları kapsamaktadır (Cordes ve

Dougherty, 1993: 637). Fiziksel sağlık problemleri ise başta kronik yorgunluk olmak üzere uykusuzluk, baş ağrılarını, sindirim sistemiyle ilgili çeşitli rahatsızlıklar, koroner kalp rahatsızlığı ve bir türlü atlatılmayan nezle, grip gibi hastalıkları içermektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 324).

Lee ve Ashforth (1990: 745) tarafından bir sosyal yardım kurumunun her düzeyden yöneticileri ile yapılan çalışmada psikolojik ve fizyolojik gerginliklerin yüksek düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Maslach (1982)'in çalışmasında eşlerinin ve kendilerinin açıklamaları doğrultusunda bütün boyutlarıyla tükenmişlik yaşayan polislerin işten eve döndüklerinde oldukça sinirli ve gergin oldukları ifade edilmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 638). Tükenmişliğin sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel sağlık problemleri ile ilgili nesnel bir veri elde edilebilmek için oldukça kapsamlı ve uzun vadeli çalışmaların yapılmasının zorluğu nedeniyle oldukça az ampirik çalışmaya rastlanmaktadır. Belcastro ve arkadaşları, 1982-1984 yılları arasında sürdürdükleri çalışmalarında tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin bu sendromu yaşamayanlara kıyasla fiziksel rahatsızlıklarla ilgili daha fazla şikayetçi olduklarını ifade etmişlerdir (Kahill, 1988: 287).

### **2.5.2. Duygusal Sonuçlar**

Literatürde pek fazla yer almayan duygusal sonuçlar genellikle duygusal tükenme, suçluluk duygusu, depresyon gibi olumsuzlukların zihinsel sağlık sorunu haline gelmemiş düzeydeki duygu durumları olarak ifade edilmiştir. Jayaratne ve Chess (1983)'in çalışmalarında, yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan hizmet sektörü çalışanlarının orta ve düşük düzeyde tükenmişlik yaşayan veya tükenmişlik yaşamayan çalışanlara göre daha fazla depresyon belirtisi gösterdiği ortaya konmuştur (Kahill, 1988: 287). Meier (1984: 216), tükenmişliğin bütün boyutlarının depresyonla ilişkili olduğunu, hatta depresyon ölçekleri ile tükenmişlik ölçeklerinin birbiriyle karıştırılabilecek düzeyde ortak noktalarının olduğunu belirtmiştir.

Pines (2005: 86) tükenmişlik ölçeğinin geçerliliğini test etmek üzere farklı ölkelerde ve çeşitli meslek grupları üzerinde yaptığı çalışmasının ölçeğinde depresyon ile ilgili ifadelere de yer vererek tükenmişlik ve depresyonun birbiriyle anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu bulgularına ulaşmıştır. Pines ve Aronson (1981), tükenmişliğin umutsuzluk duyguları üzerinde 0,59, yalnızlık hissi üzerinde ise 0,47 oranında etkili

olduğunu, Jackson ve Maslach (1982), tükenmişliğin işten eve neşeli ve mutlu dönme durumunu -0,24 oranında etkilediğini belirtmişlerdir (Kahill, 1988: 287-288).

### **2.5.3. Davranışsal Sonuçlar**

Davranışsal sonuçlar, doğrudan bireyi ve dolaylı olarak örgütü etkileyen düzeyde olabileceği gibi hem bireyi hem de örgütü doğrudan etkileyebilen düzeyde de ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik, bireyler üzerinde hiperaktivite ve şiddet eğilimi gibi çeşitli davranış bozuklukları ile aşırı iştah, aşırı kahve ve alkol tüketimi, sigara kullanımı, madde bağımlılığı gibi davranışsal etkilerle sonuçlanabilmektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 324). Polisler üzerinde yapılan pek çok çalışmada (Jackson ve Maslach, 1982; Burke vd., 1984; Burke ve Deszca, 1986) yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan polislerin uyuşturucu, alkol ve tütün ürünleri kullanımının yoğun olduğu belirtilmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 639).

Hem bireyi hem de örgütü doğrudan etkileyebilecek düzeydeki davranışsal sonuçlar işe geç gelme, devamsızlık, işteki molaları kötüye kullanma ve işten ayrılma davranışları olarak ifade edilmektedir (Kahill, 1988: 288). Jackson ve arkadaşları (1986) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkili olduğu fakat işten ayrılma davranışlarının esasen duygusal tükenme boyutuyla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka çalışmada Firth ve Britton (1989), hemşirelerin işten ayrılma davranışları ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi ile işten ayrılma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada, yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşayan hemşirelerin devamsızlık davranışlarının diğerlerine göre daha fazla olduğu da belirtilmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 639).

Yapılan çalışmalar doğrultusunda tükenmişliğin, pek çok olumsuz davranışa neden olabileceği açıktır. Ancak bir davranışın tükenmişlik sonucu olarak ortaya çıktığını söyleyebilmek için birbirinden bağımsız pek çok araştırmanın yapılması gerekmektedir (Kahill, 1988: 289).

### **2.5.4. Tutumsal Sonuçlar**

Duygusal tükenmeyle beraber hissizleşme, umursamaz davranma ve sinik tutumlar da tükenmişliğin sonuçlarındandır (Schaufeli ve Buunk, 1996: 325). Tükenmiş çalışanların olumsuz tutumları müşterilere, işlerine, kendilerine ve genel olarak hayata



karşı oluşmaktadır. Konuyla ilgili nitel araştırmalar, tükenmişlik mağdurlarının sinizm, duyarsızlaşma, kötümserlik, hoşgörüsüzlük gibi tutumlar beslediklerini, müşterilerle kişisel bir iletişim kurmaktan kaçınarak basmakalıp ifadelerle ve kimi zaman kaba bir dille iletişim kurduklarını göstermektedir. Cherniss (1980)'in hemşireler, öğretmenler, hukukçular ve sosyal çalışmacılar üzerinde yaptığı araştırmasında, kariyer hayatına yeni başlayan çalışanların yaklaşık üçte birinin zaman içinde hizmet verdikleri insanlara, kendilerine ve içinde buldukları sisteme karşı negatif tutumlar edindikleri gözlemlenmiştir. Pines ve arkadaşları (1982) tarafından yapılan çalışmada, tükenmiş çalışanların iş ve aile hayatlarındaki rollerinden memnuniyet duymadıkları, daha önceden pozitif tutumlara sahip olarak gerçekleştirdikleri hobiler, fiziksel egzersizler, arkadaşlarla sohbet etme gibi gündelik yaşam etkinliklerinden keyif almadıkları ifade edilmiştir (Kahill, 1988: 291).

Tükenmişliğin işe ve örgüte karşı oluşan tutumsal sonuçları bağlamında çalışanların motivasyon, çalışma şevki, ilgi ve gayretlerinin azalması, çalışma arkadaşlarından ve iş yerlerinden memnun olmama durumu ele alınmaktadır. Ayrıca, tükenmiş çalışanların, örgütle ilgili durumları sürekli eleştiren, yönetime, yöneticilere ve hatta kendi düzeyindeki diğer çalışanlara karşı güven duymayan çalışanlar haline geldikleri belirtilmektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 325).

### **2.5.5. Örgütsel Sonuçlar**

Tükenmişliğin örgütsel sonuçları bağlamında araştırmalara sıklıkla konu olan değişkenlerden biri iş performansıdır. Yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde tükenmişliğin niteliksel ve niceliksel anlamda iş performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu durumun başlıca sebebi ise tükenmişlikle başa çıkmaya çalışan çalışanların meşgul oldukları işleri mümkün olduğunca azaltmaya çalışmaları ve dikkat gerektiren, stresli görevleri yapmaktan çekinmeleri olarak ifade edilmektedir (Singh vd., 2012: 86).

Lee ve diğerlerinin (2011: 254-255) meta analizinde tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarıyla iş tatmini ve personel devir hızı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, tükenmişlik arttıkça iş tatmini azalmakta ve davranışsal sonuçlar kapsamında ele alınan işten ayrılma davranışı artarak personel devir hızının da artması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Dikkatsizlik sonucunda oluşan iş kazaları, işi ihmal etme ve hata

oranlarının artması tükenmişlik sebebiyle ortaya çıkan diğer örgütsel sonuçlardır (Kahill, 1988: 288).

### **2.5.6. Sosyal Sonuçlar**

Kişiler arası sonuçlar olarak da belirtilen sosyal sonuçlar, müşteriler, iş arkadaşları, astlar ve üstler ile ilişkileri ifade etmektedir. Genel olarak, tükenmiş çalışanların sosyal ilişkilerden kaçınarak kendilerini soyutlamaları ve yalnızlaştırmaları söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda, başkalarından fiziksel ve zihinsel boyutta uzaklaşma gerçekleşmektedir. "John Wayne Sendromu" olarak da bilinen bu durum polis memurlarında gözlemlenmiş, polislerin görevleri sırasında yaptıkları hiçbir şeyden etkilenmeyen, işinde müsamaha göstermeyen, dirençli kişi rolüne büründükleri görülmüştür. İşten çıktıklarında bu rolün etkisinden uzaklaşmayarak mevcut durumu aile hayatına da yansıtan kimseler için ise negatif saçılma etkisi söz konusu olmakta; eş ve çocukları ile ilişkilerini zedelemektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 324-325).

Jackson ve Maslach (1982)'in çalışmalarında tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile özel hayatta yalnızlaşma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi yüksek olan sağlık personelinin özel hayatlarında da diğer insanlardan uzaklaşarak tek başına yapılabilecek etkinliklerde bulunmayı tercih ettikleri görülmüştür (Kahill, 1988: 290).

### **2.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri**

Maslach ve diğerlerine (2001: 419) göre, tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri bireysel eğitimler ve yönetsel uygulamalar olmak üzere iki yolla gerçekleştirilebilir. Stres yönetimi, zaman yönetimi, takım çalışması, kişisel ve sosyal becerileri geliştirme eğitimleri gibi eğitimlerle bireylerin tükenmişlikle başa çıkmalarına yardımcı olunarak duygusal tükenme düzeyi azaltılabilmektedir. Duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini azaltılabilmesi için ise yönetsel uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışma saatlerini sınırlandırmak, acil durumlar haricinde belirtilen çalışma saatlerinin dışına çıkmamak, acil durumlarda fazladan çalışma için farklı çalışanları işe çağırarak, vardiyalı çalışma sistemi uygulanıyorsa aynı kişilerin sürekli gece vardiyasında çalışması gibi hataları önlemek işverenlerin tükenmişliği önlemek için yapması gerekenlerdendir (Freudenberger, 1974: 163). Aşırı iş yükünün olması durumunda çalışanları yeterince ödüllendirmek, ödül sistemlerinde adil davranmak, çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olduklarını hissettirecek yetkiler vermek gibi

çalışmalar, yönetsel uygulamalara verilebilecek diğör örneklerdendir (Maslach vd., 2001: 419).

Sosyal, psikolojik ve çevresel etkilere bir tepki olarak ortaya çıkan tükenmişlikle başa çıkabilmek için alınması gereken önlemler Brown ve Quick (2013: 115)'in çalışmalarında birincil, ikincil ve üçüncül düzeyde ele alınmıştır. Birincil düzeydeki önlemler rotasyon ve sosyal destek olarak belirtilmiştir. Freudenberger (1974: 163)'e göre çalışanlara farklı görevler verilerek rotasyon uygulanması tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerinden biridir. Sürekli olarak stresli bir işte çalışıyor olmanın tükenmişliğe neden olacağı gerekçesiyle belirli sürelerle çalışanları yapmakta oldukları günlük işlerden uzaklaştırarak farklı görevlere atamak tükenmişliği azaltabilmektedir.

Tükenmişlik literatüründe sıklıkla ele alınan bir başka başa çıkma yöntemi olan sosyal destek, aile ve arkadaşların, çalışma arkadaşlarının, yöneticilerin ve yönetimin desteğini kapsamaktadır. İşin stresli etkilerinden uzaklaşmak, özel hayatla iş hayatı arasında bir denge kurabilmek için aile ve arkadaşların desteği oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra, bireylerin iş hayatlarındaki sıkıntularından en iyi anlayan kişiler çalışma arkadaşları olduğundan sorun çözüme, karar verme, işi kolaylaştırma gibi desteklerle tükenmişliğin önlenmesi ya da azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışma arkadaşlarının desteği, bireyler için çalışma ortamında da yalnız olunmadığının bir göstergesi olarak psikolojik olarak rahatlama hissi vermektedir. Stresli işlerde astlarına destek olan, belirli dönemlerde iş yükünü hafifleterek çalışma kolaylığı sağlayan, astlarını motive edebilen yöneticiler ve bu ilişkileri destekleyen bir yönetim de tükenmişliği önleyen önemli etkenler arasındadır (Lambert vd., 2010: 1220-1223). Ayrıca, deneyimli çalışanların, deneyimsiz çalışanlara destek olmasını kapsayan danışmanlık programları hem örgüte uyum sürecinin bir parçası hem de tükenmişlikle başa çıkmanın bir yoludur (Meier ve Beresford, 2006: 1047).

Tükenmişlikle başa çıkmada yalnızca birincil düzeydeki yöntemler yeterli olmayıp, çevresel ve psikolojik koşulların etkisiyle başa çıkmada ikincil düzeydeki yöntemlere de başvurulmaktadır. İkincil düzeydeki yöntemler, bireysel bir rahatlama sağlayan fiziksel egzersizler ve iş dışında geçirilebilecek sakin bir yaşamdır. Fiziksel egzersizlerin, öncelikle fiziksel bir yorgunluğa neden olduğu düşünülse de uzun vadede bireyleri fiziksel ve psikolojik olarak rahatlatması bakımından oldukça önemlidir. İş dışı yaşamda, bireylerin bağlı oldukları topluma ve kültüre göre ibadet etmek, meditasyon veya yoga yapmak gibi bireyleri rahatlatacak etkinlikler de tükenmişlikle başa çıkmada kullanılan yöntemlerdendir. Üçüncül düzeyde ise bireysel danışmanlık ve grup

düzeyinde gerçekleştirilebilecek çeşitli etkinlikler ile çalışanların hayatlarına olumlu katkılarda bulunularak psikososyal bir çözüm yolu sunulmaktadır. Klinik bir durum olarak ele alınan tükenmişlik, bireylerin hislerini anlamak ve onlara psikolojik olarak destek vermek üzere danışmanlık programlarıyla çözülmektedir. İş yerindeki veya iş dışındaki gruplarla organize edilebilecek piknik, tarihi ve turistik bölgelere geziler, çeşitli spor alanlarında düzenlenebilecek turnuvalar gibi etkinlikler tükenmişlikle başa çıkmada kullanılan üçüncül düzeydeki yöntemlere örnek olarak verilmektedir (Brown ve Quick, 2013: 116-117).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Sanayileşme ve küreselleşmeye paralel olarak değişen ekonomik, örgütsel ve sosyal yapılara uyum sürecinde yaşanan çeşitli zorluklar ve sorunlar örgütsel davranış alanının araştırma konularını oluşturmaktadır. Kitleli üretim, etkinlik, verimlilik, performans, rekabet gibi kavramlardan sıkça söz edilmesi, serbest piyasa ekonomisinde örgütlerin çalışanlardan beklentilerinin sürekli ve hızla arttığını göstermektedir. Aynı zamanda, her geçen gün zorlaşan günümüz kentsel yaşamı içerisinde bireyler için iş, hayatın merkezi konumuna gelmekte, bireyler iş ve aile hayatının dengesini kurmakta zorlanmaktadır. İşin beklentilerinin bireylerin aile hayatındaki sorumluluklarını yerine getirmesini engelleyici düzeye ulaşması durumunda da iş-aile çatışması ortaya çıkmaktadır.

Tükenmişlik, özellikle hizmet sektöründe çalışanların yaşadıkları fiziksel, duygusal ve düşünsel yorgunluğa yol açan bir sendrom olarak görülmektedir. Müşteri memnuniyetinin işletmelerin başarısı için oldukça önemli olduğu hizmet sektöründe tükenmişlik, uzun ve yoğun çalışma saatleri, zaman ve performans baskısı gibi örgütsel taleplerin artmasıyla günümüzün sıklıkla karşılaşılan sorunlarından biri haline gelmiştir.

Temelinde örgütsel taleplerin yer aldığı iş-aile çatışması ve tükenmişlik bireysel, örgütsel ve hatta toplumsal boyutta olumsuz sonuçlara neden olması bakımından bir yönetim sorunu olarak ele alınmakta ve bu alandaki araştırmalara konu olmaktadır. Aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, performansa ilişkin baskılar, sektörün pek çok piyasa ile ilişkili olmasından kaynaklanan mali riskler sebebiyle oluşan iş güvencesizliği, çalışma koşulları gibi etkilerle bankacılık sektöründe iş-aile çatışması ve tükenmişlik yaşanabileceği öngörülerek alan araştırması için bankacılık sektörü seçilmiştir. Bankacılık sektöründe yapılması düşünülen çalışma konusunu daha spesifik hale getirmek için önce banka çalışanları için kurulan sendikaların bildirimleri incelenmiş, daha sonra ise banka çalışanlarından işten ayrılan ya da emekli olanlar bulunarak bankacılık sektöründe yönetim ve organizasyon boyutunda yaşanan sorunların ve dikkat çekici hususların dile getirilmesi istenmiştir. Sektöre ilişkin yapılan araştırmada banka ve sigortacılık alanlarında çalışanlara destek vermek üzere kurulmuş olan Bank-Sen ve Basisen sendikalarının bildirimleri incelenmiştir. Çalışma saatlerinin fazlalığı (haftada 50-

60 saat), fazla mesai ve hafta sonu çalışma zorunlulukları, yıllık 270 saat olarak belirlenen fazla mesai üst sınırının pek çok kurum tarafından açıkça ihlal edilmesi, fazla mesai ücretlerinin ödenmemesi gibi sorunların yanı sıra yasal izinlerin kullanılması sırasında yaşanan sıkıntılar ve toplu işten çıkarmalar gibi konular bildirilerde yer almaktadır ([www.banksen.org.tr](http://www.banksen.org.tr); [www.banksisen.org.tr](http://www.banksisen.org.tr); [www.bass-sen.org.tr](http://www.bass-sen.org.tr)). Öngörülerin değerlendirilebilmesi için nesnel veriler elde etmek üzere yapılan literatür araştırmasına ek olarak, bizzat sektörün içinde çalışmış, halihazırda işten ayrılmış veya emekli olmuş kişilerden bankacılık sektöründe ve iş hayatında yaşadıkları sorunları yazılı olarak anlatmaları istenilmiş, bu bağlamda beş kişiden serbest yazıya dökülmüş bilgiler edinilmiştir.

Bankacılık sektöründe çalışmış olan beş kişi, iş hayatında karşılaştıkları sıkıntıları anlattıkları yazılarını göndererek çalışmaya katkıda bulunmuşlardır. İlgili yazılara göre sektörde ücret konusunda adalet söz konusu değildir. Bu durum: "Yan yana oturan iki personelin, bankoda çalışan ile pazarlamada çalışan, kurumsal şubede çalışan ile küçük şubede çalışan personelin maaşları farklıdır. Farklı ölçekteki şube müdürlerinin maaşlarında 2 hatta 2,5-3 kata yakın farklar olabilmektedir." şeklinde ifade edilmiştir. Çalışılan şubenin başarısına göre pozisyonlarda ani bir düşüş ya da ani bir yükselme gerçekleşebilmekte, herhangi bir pozisyonun garantisi bulunmamaktadır. Faizlerin düşmesi ya da çeşitli ekonomik dalgalanmalar sebebiyle personel giderlerinin toplam giderler içindeki payının artmasına paralel olarak, giderleri kısmak amacıyla şube yöneticilerinin üretken olmayan personelin işten çıkarılmasını talep ederek tasarruf yapmak istemesi söz konusu olmaktadır.

Üretkenlik ve hedefleri gerçekleştirmek sektörün en önemli çalışma koşullarındandır. Çalışanlardan üç aylık dönemler içinde gerçekleştirilmesi beklenen ancak gerçekleştirilmesi oldukça güç olan hedefler sunulur. Üç aylık dönem sonunda yapılan toplantılarda hedefler gerçekleşmemiş ise çalışanlara aldıkları maaşı hak etmedikleri gibi sözler söylenir ve hatta tayin, sözleşme feshi, çalışma koşulları daha güç olan başka bir birime atanma gibi konular açılabilir. Zaman zaman kredi, fon, mevduat, bireysel emeklilik sigortası, borçlanma senetleri gibi günlük, haftalık, aylık hedefler de verilir ve bu hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği sürekli olarak takip edilir. Takip sürecinde bölge ve genel müdürlük kanalıyla çalışanlar ziyaret edilir, e-mail veya telefon yoluyla talimatlar verilir. Bu tür bir hesap sorma ve bir miktar stres yüklemenin personeli sürekli canlı tutacağı düşünülmekte ancak stresin ölçüsü kaçırılmaktadır. İşin erken bitmesinin erken çıkılacağı anlamına gelmediği, erken

çıkmanın üst yönetim tarafından olumsuz algılandığı belirtilmiştir. Burada erken denilen vakitle, muhakkak şubenin kapanmış ve sekiz saatlik mesai süresinin sonuna gelinmiş olan vakit kastedilmektedir. İş yoğunluğu sebebiyle çalışanların ailelerine yeterince zaman ayıramadıklarından şikayetçi oldukları ifade edilmiştir.

Mevzuata uygun krediler kullanırmak, doğru hesaplarda doğru işlemleri yapmak, paranın doğru tahsili gibi riskli bir çalışma ortamında bankacılar sürekli stres altındadır çünkü herhangi bir hatasının mali sorumluluk, iş akdinin feshi, başka şubeye tayin gibi sonuçlara yol açacağını bilmektedir. İnsanların kaybetmekten en çok korktuğu iki şeyin sağlık ve para olduğu bir dünyada parayla uğraşıyor olmanın zorluğu, müşterilerin kendilerine potansiyel hırsız gözüyle baktığı ve müşteri ilişkilerinde oldukça zorlanıldığı ifade edilmektedir. İşin, var olanı satmaya ve operasyonel devamlılığı sağlamaya odaklı oluşu ve iş kapsamının bireylerin kendilerinden bir şey katmalarına uygun olmaması sebebiyle bankacılar ortaya bir şey çıkaramadıklarından yakınmaktadırlar.

Sektöre yeni katılan genç bankacılar bu sektörden emekli olmayı düşünmemekte, tazminatlarını alabilecekleri minimum yıl olan 15 yılı doldurup ayrılma planı yapmaktadırlar. Bununla beraber, işe başladıktan 6 ay, 1 yıl, 3 yıl gibi sürelerin sonunda ayrılan çok sayıda personel de mevcuttur. Bankacılık sektöründe çalışanlarda stres ve sıkıntıya bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar, şeker, tansiyon, kolesterol, trigliserit ve kalp rahatsızlıklarının çok yaygın olduğu da ifade edilmiştir.

Sektörde çalışanların ifadeleri ile konuyla ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalar paralellik göstermektedir. İş-aile çatışması ile uzun çalışma saatleri arasındaki ilişki, işin gereklerini yerine getirirken aile içi sorumluluklara zaman kalmaması sonucu ile pek çok çalışmada ifade edilmiştir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 78; Gutek vd., 1991: 561; Adams ve Jex, 1999: 72; Elloy ve Smith, 2004: 20). Günlük çalışma saatlerinin belirli olmaması ve haftalık tatillerde çalışılması da iş-aile çatışmasını arttırmaktadır (Staines ve Pleck, 1984: 521). İş güvencesinin olmaması, çalışanların işlerinde yeterince yetkilendirilmemiş olması, çalışanların çeşitli iletişim kanallarıyla sürekli ulaşılabilir durumda olması gibi sebepler çalışanlarda fiziksel ve duygusal bir yorgunluğa neden olmakta ve hem ailelerine karşı sorumlulukları yerine getirebilmelerine engel olmakta hem de aile ile geçirilen zamanı kısıtlamaktadır (Schenewark, 2008: 24). Benzer şekilde, işin yoğunluğu, monotonluğu (Freudenberger, 1974: 161-162), finansal ve sosyal ödüllerin yetersizliği (Cordes ve Dougherty, 1993: 646, Maslach vd., 2001: 414) ve işle ilgili stres faktörlerinin (Frone vd., 1992: 72)

tükenmişliğe neden olduğu ortaya konmuştur. Özellikle müşterilerle birebir iletişimin yoğun olduğu hizmet sektöründe duygusal tükenmişliğin yoğun olduğu ifade edilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 643). Yapılan iş üzerindeki kontrol eksikliği, kararlara katılmama, örgütsel adaletsizlik ve değer çatışmalarının da çalışanlarda duyarsızlaşmaya ve düşük kişisel başarı hissine neden olduğu belirtilmektedir (Leiter ve Maslach, 1999: 475).

Yapılan araştırmalar ve banka çalışanlarından alınan bilgiler doğrultusunda, bankacılık sektöründe çalışanların yüksek düzeyde iş-aile çatışması yaşamakta oldukları, yüksek düzeyde duygusal tükenme hissettikleri ve duyarsızlaşma yaşadıkları, kişisel başarı hislerinin ise düşük düzeyde olduğu varsayımlarıyla çalışmaya başlanmıştır.

### **3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Serbest piyasa ekonomisi içinde artan rekabete paralel olarak örgütler, sahip oldukları insan kaynağından beklentilerini de arttırmaktadırlar. Sürekli olarak işi için kendisini geliştirmeye, verimli olmaya yönlendirilen çalışanlar zaman ve performans baskısı ile hayatlarının önemli bir bölümünü işlerine ayırmak durumundadırlar. İş yerinde geçirilen zaman, yaşanan stres gibi etkiler çalışanların iş dışı yaşamlarına da yansımakta, çalışanlar iş dışı yaşamın en önemli unsuru olan aile ve iş arasındaki dengeyi kurmakta zorlanmaktadır. Aynı anda birbiriyle çelişen beklentilerle karşı karşıya kalan, bu beklentileri yerine getirme noktasında çatışma yaşayan bireylerin psikolojik olarak bu çatışmadan etkilenmesi ve çeşitli duygusal tepkilerle bunu dışa vurması söz konusu olmaktadır (Jawahar vd., 2007: 144). Stresli iş koşullarına verilen kronik bir tepki olarak (Cordes ve Dougherty, 1993: 625) ifade edilen tükenmişliğin iş-aile çatışması ile ilişkisi daha önce yapılmış olan uluslar arası çalışmalara konu olmuştur.

Lee ve Ashforth (1996: 127) tükenmişliğe ilişkin yapmış oldukları meta analizlerinde rol çatışmasının duygusal tükenme ile 0,53; duyarsızlaşma ile 0,37; düşük kişisel başarı hissi ile 0,21 oranında ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ádám ve arkadaşları (2008: 848) iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirten ve çalışmalarıyla desteklenmiş olan hipotezlerini kaynakların kıtlığı kuramına dayandırmışlardır. Kurama göre zaman ve enerji gibi kaynakların sınırlı olması, bireylerin aynı anda pek çok talebi karşılamalarına engel olmaktadır. Kısıtlı kaynaklara rağmen aynı anda hem iş hem de aile yaşamlarındaki pek çok beklentiye karşılamaya



çalışan bireylerde çatışma, gerginlik ve tükenmişlik gibi stresle ilgili sonuçların görülmesi söz konusu olmaktadır. Konuyla ilgili yazındaki en güncel araştırmalardan biri olan Livingston (2014: 949)'ın araştırmasında çatışma ve tükenmişliğin saçılma etkisinden bahsedilerek "iş-aile tükenmişliği" ifadesi kullanılmıştır.

Bu çalışmalara dayanarak, araştırmanın temel hipotezi iş-aile çatışması ile tükenmişliğin Maslach tarafından ortaya konan üç boyutu arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1a</sub>: İş-aile çatışması ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: İş-aile çatışması ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: İş-aile çatışması ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Cinsiyet farklılığı ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olduğu biyososyal cinsiyet rolü görüşü ile açıklanmaktadır. Bu görüşe göre pek çok toplumda hâkim olan ataerkil yapı nedeniyle kadınların aile ve eve ilişkin sorumluluklarının daha fazla olması daha yoğun iş-aile çatışması yaşamaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Blanch ve Aluja, 2012: 813). Kadınların erkeklere oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşadığı pek çok çalışmada ifade edilmiştir (Gutek vd., 1991: 562; Kossek ve Ozeki, 1998: 145).

Cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisi konusunda farklı sonuçlar ortaya koyan çalışmalar olsa da kadınların daha fazla tükenmişlik yaşadığını ifade eden çalışmaların oldukça fazla olduğu görülmektedir (Houkes vd., 2011: 242). Kadınların sosyal uyum düzeyinin yüksek olması sebebiyle hizmet verdikleri kişilerin problemlerini içselleştirmeleri, dolayısıyla duygusal olarak yıpranmaları söz konusu olmaktadır. Kadınların daha fazla tükenmişlik yaşamalarının bir diğer sebebi, tükenmişliğin yaşanma riskinin fazla olduğu hemşirelik, öğretmenlik, psikolojik danışmanlık gibi işlerde çalışma oranlarının yüksek olmasıdır. Özellikle çalışılan alan bakımından insanlarla direkt olarak iletişim kurulan, karşılama masası, danışma gibi işin ön saflarında yer alan çalışanların genellikle kadın olması da tükenmişliğin yüksek olmasının nedenlerinden biri olarak açıklanmaktadır (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 501).

Cinsiyetin iş-aile çatışması ve tükenmişlik üzerindeki etkisiyle ilgili bu çalışmalara dayanarak, H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>2c</sub> ve H<sub>2d</sub> hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>2a</sub>: Kadınlar erkeklere oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadırlar.

H<sub>2b</sub>: Kadınlar erkeklere oranla daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar.

H<sub>2c</sub>: Kadınlar erkeklere oranla daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadırlar.

H<sub>2d</sub>: Kadınların kişisel başarı hissi erkeklere oranla daha düşüktür.

Evlilik, yeni aile sorumluluklarını beraberinde getirmesi dolayısıyla aileye ayrılması gereken zamanı arttırmaktadır (Shelton vd., 2008: 321). Fazla mesai, yoğun çalışma gibi örgütsel taleplerin yanısıra ailesel beklentilerin de evli bireylerde daha yoğun olması iş-aile çatışması sonucunu doğurmaktadır (Ford vd., 2007: 60). Diğer yandan, evli bireylerin eşin sosyal destek faktörüyle iş stresi ve tükenmişlikle başa çıkmada bekâr bireylere göre daha etkin olması bakımından daha az tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1985: 849). Dolayısıyla, H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub>, H<sub>3c</sub> ve H<sub>3d</sub> hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>3a</sub>: Evli çalışanlar bekâr çalışanlara oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadır.

H<sub>3b</sub>: Evli çalışanlar bekâr çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadır.

H<sub>3c</sub>: Evli çalışanlar bekâr çalışanlara oranla daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadır.

H<sub>3d</sub>: Evli çalışanların kişisel başarı hissi düzeyleri bekâr çalışanlara oranla daha yüksektir.

Ebeveyn olarak ailesel sorumlulukları daha da artan bireyin zaman ve enerji kısıtı nedeniyle iş-aile yaşamı dengesine ulaşması oldukça zor olmaktadır (Parasuraman ve Simmers, 2001: 555). Bu sebeple çocuk sahibi olma durumu, çocuk sayısı ve çocukların yaşları iş-aile çatışmasının nedenlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Daha önce yapılmış olan araştırmalarda, küçük çocukları olan ve daha fazla çocuğu olan bireylerin yoğun olarak iş-aile çatışması yaşamakta oldukları bulgularına ulaşılmıştır (Beigi vd., 2012: 962).

Ebeveyn olmak, başkalarına karşı daha hoşgörülü, daha sabırlı olmayı sağlaması bakımından bireylere iş hayatlarında da etkili iletişim kurma ve sorun çözme gibi özellikler kazandırmakta ve tükenmişliği azaltmaktadır (Maslach ve Jackson, 1985: 849). Çocukların çalışanları iş stresinden uzaklaştırdığı ve sevgi ihtiyacını karşılayarak duygusal olarak iyi hissetmelerini sağladıkları ifade edilerek çocuk sahibi olma durumunun da evlilik gibi bir sosyal destek faktörü olduğu belirtilmektedir (Maraşlı,

2005: 31). Sağlık-Sen'in tükenmişlikle ilgili raporunda (2013: 39), çocuk sahibi olmayanlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın daha fazla, kişisel başarı hissinin daha düşük olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda, çocuk sahibi olma ile ilgili kurulan hipotezler şöyledir:

H<sub>4a</sub>: Çocuk sahibi olan çalışanlar çocuğu olmayan çalışanlara göre daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadır.

H<sub>4b</sub>: Çocuk sahibi olan çalışanlar çocuğu olmayan çalışanlara göre daha az duygusal tükenme yaşamaktadır.

H<sub>4c</sub>: Çocuk sahibi olan çalışanlar çocuğu olmayan çalışanlara göre daha az duyarsızlaşma yaşamaktadır.

H<sub>4d</sub>: Çocuk sahibi olan çalışanların kişisel başarı hissi çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksektir.

Sosyal destek faktörü hem iş-aile çatışmasını azaltmada hem de tükenmişlikle başa çıkmada etkili bulunan faktörlerdendir. Özellikle toplulukçu kültürlerde aile büyüklerinin çocukların bakımı konusunda çalışan ebeveynlere destek vermesi sıkça görülen bir durum olduğundan iş-aile çatışması yaşanma ihtimali azalmaktadır (Beigi vd., 2012: 968). Pal ve Saksvik (2006: 309-310), toplulukçu kültüre sahip olan Hindistan ve bireyci kültüre sahip olan Norveç'te çalışmakta olan doktorlar ve hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, Hindistan'da çalışan doktorların ve hemşirelerin Norveç'te çalışanlara göre neredeyse iki kat daha uzun çalışma saatlerinin olmasına rağmen daha az iş-aile çatışması yaşamakta olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Bu durumun sebebi olarak ise sıkı aile bağları dolayısıyla Hindistanlı çalışanların daha fazla sosyal destek almakta olduklarını ve bu sebeple işlerine yoğunlaşmalarının daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. Brown ve Quick (2013: 115), tükenmişlikle başa çıkmada sosyal destek faktörünün alınması gereken birincil düzeydeki önlemler arasında olduğu ifade etmişlerdir. Aileden, arkadaşlardan, çalışma arkadaşlarından ve üstlerden alınan sosyal desteğin tükenmişliği azaltıcı etkisi olduğu ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur (Halbesleben ve Buckley, 2004: 871). Bu çalışmada aileden alınan sosyal destek göz önünde bulundurularak hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>5a</sub>: Çocuklarının bakımı konusunda ailelerden alınan sosyal destek ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>5b</sub>: Çocuklarının bakımı konusunda ailelerden alınan sosyal destek ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>5c</sub>: Çocuklarının bakımı konusunda ailelerden alınan sosyal destek ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>5d</sub>: Çocuklarının bakımı konusunda ailelerden alınan sosyal destek ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İş-aile çatışması ve tükenmişliğin temel nedenlerinden biri uzun çalışma saatleri olup, çalışma saatlerinin belirsizliği ve vardiyalı çalışma da bireylerin hem aile hayatlarına zaman ayırma konusunda engelleyici olmakta hem de sosyal hayatlarını kısıtlamaktadır. Bir role ilişkin yapılması gerekenlerin oldukça fazla zaman alması, diğer rolün beklentilerini karşılamayı fiziksel olarak imkânsız hale getirdiği için zaman esaslı çatışma yaşanması muhtemeldir. Konuyla ilgili pek çok çalışma, çalışma saatleri uzadıkça iş-aile çatışmasının artmakta olduğunu göstermektedir (Gutek vd., 1991: 561; Harr vd., 2003: 104; Voydanoff, 2004: 406; Adkins ve Premaux, 2012: 385; Hofäcker ve König, 2013: 627).

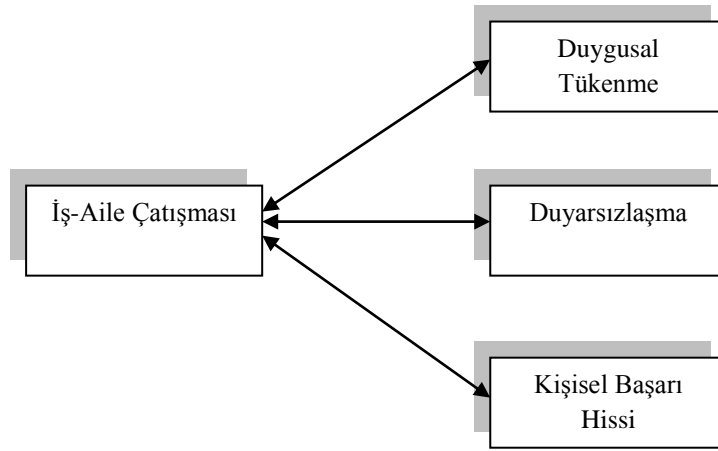
Çalışanların, aşırı iş yükü, verimlilik ve performans baskılarından dolayı işlerini tamamlayabilmek için uzun süre çalışmak zorunda kaldıkları ifade edilmektedir. Maslach ve Leiter (2008: 500), iş yükünün çalışanların gün içindeki molalarını engelleyen, onları izin günlerinde ve çalışma saatleri dışında, evde çalışmak durumunda bırakan boyuta ulaştığında tükenmişliğe neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmalara dayanarak uzun çalışma saatleri ile iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri ifade eden hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>6a</sub>: Uzun çalışma saatleri ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>6b</sub>: Uzun çalışma saatleri ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>6c</sub>: Uzun çalışma saatleri ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>6d</sub>: Uzun çalışma saatleri ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.



Şekil 7. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında test edilmek istenen temel hipotezlere dayanarak oluşturulan model Şekil 7'de ifade edilmiştir. Modelde iş-aile çatışması ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın bu bölümünde iş-aile çatışması ve tükenmişlikle ilgili oluşturulmuş olan varsayımların değerlendirilmesi ve hipotezlerin test edilmesi için izlenen yöntemler ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmada niceliksel bir veri toplama aracı olan anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini olarak seçilen bankacıların iş yoğunluğu sebebiyle ankete katılım oranlarının düşük olabileceği düşünülmüş ve bu oranı yükseltmek amacıyla anketler katılımcıların tercih ettiği yüz yüze anket ve elektronik posta yöntemleriyle kendilerine ulaştırılmıştır.

Araştırma modelinde belirtilen yapıların ve diğer hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak veri toplama yöntemini belirlemek üzere detaylı bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Tarama sonucunda daha önce yapılan araştırmalarda sıklıkla tercih edilen Netemeyer ve arkadaşları (1996: 410) tarafından geliştirilen 5 ifadeli iş-aile çatışması ve 5 ifadeli aile-iş çatışması ölçeği ile Maslach ve Jackson (1981: 102-103) tarafından geliştirilen 22 ifadeli tükenmişlik ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Her iki ölçeğin de geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir. İş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ölçeğindeki ifadeler kendi içinde tek boyutu yansıtırken, tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmeyi ölçen 9 ifade, duyarsızlaşmayı ölçen 5 ifade ve kişisel başarı hissini ölçen 8 ifadeden oluşan üç boyutlu bir ölçektir. İş-aile çatışması ölçeğinin Derya (2008: 107) tarafından, tükenmişlik ölçeğinin ise Üresin (2009: 99) tarafından Türkçe'ye çevirilmiş hali esas alınmış, alanında uzman akademisyenler tarafından incelenen ifadelerin bir kısmında yapılan değişikliklerle ölçeklere son hali verilmiştir.

Katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere katılım düzeylerini ölçmek amacıyla 5'li Likert ölçümü kullanılmıştır. Ölçekteki sıklık dereceleri: 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Kimi zaman, 4-Çoğu zaman, 5-Her zaman olarak ifade edilmiştir.

Toplanan veriler SPSS 17 istatistiksel veri analizi paket programına aktarılarak gerekli analizlerin yapılması için hazır hale getirilmiştir. Öncelikle araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini ölçmek üzere keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir bulunan sonuçların ardından demografik verilerin değerlendirilebilmesi için frekans analizi, varsayımların değerlendirilebilmesi için tanımlayıcı analiz, ilişki hipotezlerinin test edilebilmesi için Spearman korelasyon analizi, farklılık hipotezlerinin test edilebilmesi için Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri yapılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Denizli'de faaliyet göstermekte olan bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin 2012 yılı verilerine göre Denizli'de faaliyet gösteren 124 banka şubesi ve 1721 banka çalışanı bulunmaktadır (www.tbb.org.tr). Evreni yeterince temsil edebilecek örneklem sayısına ulaşabilmek amacıyla, banka çalışanlarının yoğun çalışma temposu da göz önünde bulundurularak, kolayda örnekleme yoluyla seçilen şubelere anketler bırakılmış ve müsaitlik durumuna göre birkaç gün zaman verilerek sonraki günlerde anketler toplanmıştır. Bazı çalışanlar elektronik posta yöntemiyle anketi doldurmayı tercih etmiş ve anketlerin bir kısmı elektronik ortamda doldurulup tarafımıza gönderilerek elde edilmiştir.

Her iki yöntemle toplam 450 banka çalışanına ulaşılmıştır. Çalışma yoğunluğu ve zaman yetersizliği sebebiyle pek çok çalışan anketi cevaplayamadan iade etmiştir. Yaklaşık %70 geri dönüş oranıyla toplam 313 anket elde edilmiştir. Yeterli sayıda soruya cevap verilmediği için 6 anket çalışmaya dahil edilmeyerek 307 anket

değerlendirilmiştir. Saunders ve arkadaşlarının (2009: 219) çalışmalarında %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğü 1721 kişiden oluşan evren için yaklaşık 300 kişidir. Bu durumda, araştırmada evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Kısıtları**

Sosyal bilimlerde geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış, pek çok araştırmacı tarafından tercih edilen ölçekler genellikle gelişmiş ülkelerde ve batı kültüründe yapılmış olan çalışmalar sonucunda elde edilmiştir. Toplum içinde öğrenilen her türlü bilgi, alışkanlık, değer ölçüleri, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimlerini kapsayan kültür ögesinin (Eroğlu, 2013: 150) ölçme araçlarında doğru şekilde yansıtılamaması araştırmaları kısıtlayıcı olmaktadır. Özellikle insan davranışlarıyla ilgili olgulara ulaşmaya çalışan sosyal bilimlerdeki bu eksiklik sebebiyle pek çok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da başlıca kısıt ölçme araçlarının kültüre özgü olan algılama, düşünme ve davranış biçimlerini yansıtmıyor olmasıdır.

Çalışmanın bir diğer kısıtı maddi imkânlar ve zaman sınırı sebebiyle araştırma evreninin Denizli ili ile sınırlandırılmış olmasıdır. Çalışmanın daha geniş bir örnekleme, ulusal düzeyde yapılması daha sağlıklı sonuçların elde edilmesine ve genelleme yapılabilmesine imkân verecektir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumun adı ve pozisyonları hakkında bilgi istenmesi durumunda çalışmaya katılmayı reddedeceklerini belirtmelerinden dolayı ölçekte bu sorulara yer verilmemiştir. Dolayısıyla, farklı kurumlarda ve farklı pozisyonlarda çalışanlar için karşılaştırmalı bir araştırma yapılamamıştır.

### **3.6. Pilot Çalışma (Ön Test)**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yabancı yazından alınmış olması nedeniyle, Türkçeleştirilmiş ifadelerin anlaşılabilirliğinin ve ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla pilot çalışma yapılmıştır. Esas çalışmaya paralel olarak pilot çalışma için de banka çalışanları seçilmiş, veriler çevrimiçi anket uygulanarak elektronik ortamda elde edilmiştir. Denizli ili dışında çalışan 88 banka çalışanı ankete cevap vermiş ve elde edilen veriler SPSS 17 programına aktarılmıştır.

Ölçekteki ifadeler anlaşılabilirlik ve ifadelere cevap verme durumlarına göre değerlendirilmiştir. İş-aile çatışması ve tükenmişlik ölçeğine ilişkin ifadelerin anlaşılır olduğu bulunmuş ve herhangi bir ifade çalışmadan çıkarılmamıştır. Ancak katılımcıların

demografik özelliklerini belirlemek üzere sorulan iki soru çalışmadan çıkarılmıştır. Sorulardan ilki eğitim düzeyi sorusudur. Katılımcıların neredeyse tamamının lisans mezunu olmasından dolayı eğitim düzeyiyle ilgili herhangi bir karşılaştırma yapılamayacağından bu soru ana çalışmada sorulmamıştır. Çıkarılan bir diğer soru evde bakmakla yükümlü olunan ebeveynin olup olmadığı sorusudur. Bu soruya katılımcıların çoğunluğu cevap vermemiş, cevap veren katılımcılardan ise yalnızca bir tanesi 'Evet' cevabını vermiştir. Bakmakla yükümlü olunan ebeveynin olması durumunun iş-aile çatışmasına etkisi ölçülmeye çalışılsa da yeterli cevap alınamaması nedeniyle soru çalışmaya dahil edilmemiştir.

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan analizde iş-aile çatışmasını ölçen 5 ifadeli ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı 0,911 olarak bulunmuştur. 22 ifadeli tükenmişlik ölçeği için Cronbach Alpha Katsayısı 0,824 olup, boyutların güvenilirliğine ilişkin bulunan katsayılar; duygusal tükenme boyutu için 0,921, duyarsızlaşma boyutu için 0,776 ve kişisel başarı hissi boyutu için 0,753'tür. Ölçeklerin içsel tutarlılığını gösteren alfa değerlerinin kabul edilebilir minimum değer olan 0,70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### **3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Araştırmada kullanılan ölçekler alanında uzman bir akademisyen tarafından incelenmiş, ölçekteki ifadelerin uygunluğu, anlaşılabilirliği ve istenen boyutu ifade edip etmediği değerlendirilmiştir. İfadelerde gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeklere son hali verilmiş ve ölçeklerin içerik olarak geçerli olduğu ifade edildikten sonra çalışmaya başlanmıştır.

Sosyal bilimlerde bir ölçeğin farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda yapının istatistiksel anlamda geçerli olup olmadığının tespit edilebilmesi için sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri keşfedici faktör analizidir (Çokluk vd., 2012: 178). Öncelikle veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ve Bartlett'in küresellik testi yapılmıştır. KMO örneklem yeterliliği değişkenler arasındaki korelasyonların düzeyini göstermektedir ve bu oranın en az 0,50 olması durumunda verilerin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilmektedir. Oranın 0,90 ve üzerinde olması verilerin faktör analizi için son derece uygun olduğunu göstermektedir (Field, 2000: 446). Bartlett'in küresellik testi yapılar arasındaki korelasyonların anlamlılığını test etmek üzere yapılır ve testin anlamlı



( $p < .05$ ) sonuçlar vermesi verilere faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2005: 99). Tablo 2'de görüldüğü üzere, ölçeklere ilişkin KMO değeri 0,917; Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık düzeyi 0,000 olarak çıkmıştır. Bu durumda veri seti faktör analizi için son derece uygundur.

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,917
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare değeri	3991,527
	Serbestlik derecesi	231
	Anlamlılık düzeyi	,000

Faktör analizi yöntemleri arasında temel eksen faktörleme (principal axis factoring) yönteminin daha güvenilir sonuçlar verdiği ifade edilmektedir (Russell, 2002: 1637). Bu sebeple faktör analizinde temel eksen faktörleme yöntemi, döndürme yöntemi olarak ise Kaiser düzeltme metodu ile toplam 32 değişken faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör yüklerinin 0,3'ün altında olmaması ve bir değişkenin birden fazla faktöre yüklenmemesi gerektiği için 'duygusal tükenme' boyutunda olması beklenen üç ifade analiz dışı bırakılmıştır. "Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum", "Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor" ve "Sabrımın sonuna geldiğimi hissediyorum" ifadeleri ölçeğin duyarsızlaşma boyutuyla da iç içe geçtiği için, sonraki analizleri etkilememesi açısından ölçeklerden çıkarılmıştır. Tablo 3'de görüldüğü üzere faktörler literatüre uygun olarak dağılım göstermiş ve bütünüyle ölçeğin iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarını yansıttığı anlaşılmıştır.

**Tablo 3. Keşfedici Faktör Analizi\***

ÖLÇEK İFADELERİ	FAKTÖRLER VE FAKTÖR YÜKLERİ				
	İş-aile çatışması	Aile-iş çatışması	Kişisel başarı hissi	Duygusal tükenme	Duyarsızlaşma
İşimin gerekleri, ev ve aile hayatıma engel oluyor.	,832				
İşime ayırmam gereken zaman, aile sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	,937				
Evde yapmak istediklerimi, işimin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı bir kenara itmek zorunda kalıyorum.	,890				
İşimle ilgili konular yüzünden üzerimde hissettiğim baskı, ailevi sorumluluklarımı yerine getirmeme engel oluyor.	,793				
İşimle ilgili görevlerden dolayı ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	,723				
Ailemin ve/veya eşimin talep ve beklentileri, benim işle ilgili faaliyetler yapmama engel olabiliyor.		,745			
Evdeki işlerime zaman ayırabilmek için işimle ilgili şeyleri bir kenara itmek durumunda kalıyorum.		,890			
İşte yapmak istediklerimi, eşimin ve ailemin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı yetiştiremiyorum.		,871			
Ev hayatım, işimle ilgili; işe zamanında gelmek, günlük işlerimi yapmak, fazla mesaiye kalmak gibi sorumlulukları yerine getirmemi engelliyor.		,753			
Aile içerisindeki gerginlik, işle ilgili görevleri yerine getirme kabiliyetime engel oluyor.		,682			
İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.				,696	
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.				,766	
Sabahları yeni bir iş gününe başlayacağım için kendimi yorgun hissediyorum.				,829	
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.				,680	
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.				,650	
İşim için çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.				,540	

			,776
İşimde karşılaştığım bazı insanlara onlar sanki cansız birer objeymiş gibi davrandığını hissediyorum.			
Yaptığım işin beni insanlara karşı duyarsızlaştırdığını hissediyorum.			,891
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.			,749
İşimde karşılaştığım insanların başına ne geldiği gerçekte umurumda değil.			,675
İşim gereği karşılaştığım insanların kendilerinden kaynaklanan bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.			,417
İşimi yaparken karşılaştığım insanların neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	,685	,435	
İşimde karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	,730	,311	
Yaptığım iş ile diğer insanların yaşamına olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum.	,768		
Kendimi çok enerjik hissediyorum.	,507		
İş çevremde insanlara rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.	,733		
Çalışma arkadaşlarımla yakın bir çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissedirim.	,605		
Bu meslekte kayda değer pek çok başarı elde ettim.	,543		
İşimle ilgili duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim.	,673		

\*Faktör Belirleme Yöntemi: Temel Eksen Faktörleme.

Tablo 3'de görüldüğü gibi, kişisel başarı hissi boyutunu ölçen ilk iki ifade kısmen duygusal tükenme boyutu kapsamına girmiştir. Ancak faktör yükleri göz önüne alındığında kişisel başarı hissini ölçme faktörüyle aralarında 0,2'den fazla fark olması sebebiyle ifadeler kişisel başarı hissi boyutuna dahil olmuştur.

Faktör analizinde faktörlerin dağılımı sonucunda oluşan boyutların toplam varyansı ne derece açıklayıcı olduğu da oldukça önemlidir. Sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyansın 0,60 ve üzeri olması beklenir ancak belli durumlarda daha düşük değerler de kabul edilebilmektedir (Hair vd., 2005: 120).

**Tablo 4.** Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Önceki Özdeğerler		Faktör Yüklerinin Düzenlenmiş Değerleri			
	Toplam	Varyans (%)	Toplam Varyans (%)	Toplam	Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
1	8,975	30,949	30,949	8,631	29,762	29,762
2	4,208	14,509	45,458	3,784	13,049	42,811
3	3,063	10,561	56,019	2,678	9,236	52,047
4	1,961	6,761	62,780	1,623	5,597	57,643
5	1,177	4,057	66,838	,807	2,783	<b>60,426</b>
6	,840	2,898	69,736			
7	,811	2,795	72,531			
8	,710	2,448	74,979			
9	,647	2,232	77,211			
10	,568	1,960	79,171			
11	,556	1,916	81,087			
12	,509	1,755	82,841			
13	,470	1,621	84,462			
14	,456	1,572	86,035			
15	,411	1,419	87,454			
16	,407	1,402	88,856			
17	,376	1,296	90,152			
18	,345	1,191	91,343			
19	,336	1,158	92,501			
20	,315	1,085	93,586			
21	,281	,970	94,555			
22	,267	,921	95,477			
23	,240	,827	96,304			
24	,218	,753	97,057			
25	,201	,693	97,750			
26	,191	,659	98,409			
27	,185	,639	99,048			
28	,147	,508	99,556			
29	,129	,444	100,000			

Beş faktörlü yapıda açıklanan toplam varyansın %60,426 olduğu Tablo 4'de görülmektedir. Dolayısıyla, keşfedici faktör analizi sonucunda çıkan beş faktör toplam varyansı yeterli düzeyde açıklamaktadır.

Keşfedici faktör analizinde her boyutun farklı bir değeri ölçtüğünü belirlemek üzere faktörler arası korelasyon analizine bakılmalıdır. Korelasyon oranının 0,70'den fazla olması faktörlerin belirlenmesinde bir sorun olduğunu ve ilişkili çıkan boyutların aslında aynı değeri ölçtüğünü belirtmektedir (Akca, 2012: 176). Faktörler arası korelasyonlar incelendiğinde (Tablo 5), oranların 0,70'den küçük olduğu ve dolayısıyla, her boyutun farklı bir değeri ölçtüğü görülmektedir.

**Tablo 5.** Keşfedici Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Matrisi

	İş-aile çatışması	Aile-iş çatışması	Kişisel başarı hissi	Duygusal tükenme	Duyarsızlaşma
İş-aile çatışması	1,000				
Aile-iş çatışması	,151	1,000			
Kişisel başarı hissi	-,184	,127	1,000		
Duygusal tükenme	,641	,087	,087	1,000	
Duyarsızlaşma	,397	,302	,302	,590	1,000

Özetle, faktör dağılımı, faktör yükleri, faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyleri ve faktör korelasyonları değerlendirildiğinde ölçeğin yapısına ilişkin herhangi bir soruna rastlanmamış ve ölçek istatistiksel olarak geçerli bulunmuştur.

Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla kullanılan analizlerden biri içsel tutarlılık analizidir. İçsel tutarlılık analizinde en yaygın kullanılan yöntem "Cronbach Alpha" olarak adlandırılan alfa katsayısının bulunmasıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için kabul edilebilir minimum değer 0,7'dir (Altunışık vd., 2012: 125-126). Alfa değerine ek olarak, güvenilirliği ölçmek üzere her ifadenin "madde-toplam puan korelasyonu" değerine bakılır ve bu değer 0,3 ve üzerinde olması beklenir (Büyüköztürk, 2012: 171). Araştırmada kullanılan ölçek için bulunan alfa değerleri; iş-aile çatışması boyutu için 0,934, aile-iş çatışması boyutu için 0,892, duygusal tükenme boyutu için 0,905, duyarsızlaşma boyutu için 0,851 ve kişisel başarı hissi boyutu için 0,860'dır. Boyutların alfa katsayıları ve düzeltilmiş madde-toplam korelasyon katsayıları beklenen değerlerin üzerinde çıkmış ve ölçeğin güvenilir olduğu bulunmuştur (Tablo 6 ve Tablo 7).

**Tablo 6.** İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

	$\alpha$	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha (ifade çıkarıldığında)
<b>İş-Aile Çatışması</b>	<b>,934</b>		
İşimin gerekleri, ev ve aile hayatıma engel oluyor		,811	,922
İşime ayırmam gereken zaman, aile sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.		,850	,914
Evde yapmak istediklerimi, işimin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı bir kenara itmek zorunda kalıyorum.		,870	,910
İşimle ilgili konular yüzünden üzerimde hissettiğim baskı, ailevi sorumluluklarımı yerine getirmeme engel oluyor.		,841	,916
İşimle ilgili görevlerden dolayı ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.		,754	,932
<b>Aile-İş Çatışması</b>	<b>,892</b>		
Ailemin ve/veya eşimin talep ve beklentileri, benim işle ilgili faaliyetler yapmama engel olabiliyor.		,725	,871
Evdeki işlerime zaman ayırabilmek için işimle ilgili şeyleri bir kenara itmek durumunda kalıyorum.		,789	,857
İşte yapmak istediklerimi, eşimin ve ailemin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı yetiştiremiyorum.		,824	,849
Ev hayatım, işimle ilgili; işe zamanında gelmek, günlük işlerimi yapmak, fazla mesaiye kalmak gibi sorumlulukları yerine getirmemi engelliyor.		,685	,881
Aile içerisindeki gerginlik, işle ilgili görevleri yerine getirme kabiliyetime engel oluyor.		,668	,883

**Tablo 7.** Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	A	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha (ifade çıkarıldığında)
<b>Duygusal Tükenme</b>	<b>,905</b>		
İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.		,734	,889
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.		,728	,890
Sabahları yeni bir iş gününe başlayacağım için kendimi yorgun hissediyorum.		,763	,885
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.		,802	,878
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.		,769	,884
İşim için çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.		,644	,903
<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>,851</b>		
İşimde karşılaştığım bazı insanlara onlar sanki cansız birer objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.		,717	,806
Yaptığım işin beni insanlara karşı duyarsızlaştırdığını hissediyorum.		,815	,778
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.		,696	,812
İşimde karşılaştığım insanların başına ne geldiği gerçekte umurumda değil.		,594	,838
İşim gereği karşılaştığım insanların kendilerinden kaynaklanan bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.		,500	,861
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>	<b>,860</b>		
İşimi yaparken karşılaştığım insanların neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.		,525	,852
İşimde karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.		,594	,844
Yaptığım iş ile diğer insanların yaşamına olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum.		,687	,833
Kendimi çok enerjik hissediyorum.		,577	,847
İş çevremde insanlara rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.		,715	,830
Çalışma arkadaşlarımla yakın bir çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissederim.		,614	,842
Bu meslekte kayda değer pek çok başarı elde ettim.		,519	,852
İşimle ilgili duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim		,619	,841

### 3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Sonrasında katılımcıların ne düzeyde iş-aile çatışması ve tükenmişlik yaşadıklarını belirlemek üzere ölçekteki ifadelerin ortalamaları alınmış ve varsayımlar değerlendirilmiştir. Son olarak, uygun analiz teknikleriyle test edilen hipotezler ve araştırma modeline ilişkin sonuçlar aktarılmıştır.

#### 3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla soru formunda katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, çocukların yaşı, çocukların bakımı için ücretli bir yardım alınıp alınmadığı, çocuklara bakacak bir ebeveynin olup olmadığı ve haftalık çalışma saati sorulmuştur. Elde edilen veriler frekans analiziyle değerlendirilmiştir.

Tablo 8'de görüldüğü gibi katılımcıların yaklaşık yarısı kadın yarısı ise erkektir. İş-aile çatışması ve tükenmişliğin cinsiyet değişkeni ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını ölçmek üzere kurulan hipotezin test edilebilirliğini kolaylaştırması açısından kadın ve erkek katılımcı sayısının birbirine yakın olması oldukça önemlidir.

Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde örneklemin %48,5'inin 30 yaş ve altındaki katılımcılardan oluştuğu, %27,4'ünün 31-35 yaşları arasında, %13,4'ünün 36-40 yaşları arasında ve yalnızca %10,7'sinin 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, %60,6'sının evli, %39,4'ünün bekâr olduğu görülmektedir. Tablo 8'de görüldüğü üzere katılımcıların %51,1'inin çocuğu yoktur. Katılımcıların %32,6'sının bir, %12,1'inin iki, %3,9'unun üç ve yalnızca bir katılımcının dört çocuğu vardır. Çocuğu olan 150 çalışanın çocuklarının %70,2'sinin okul öncesi çağında olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %21,2'sinin 7-14 yaş arası, %8,6'sının ise 15 yaş üzerinde çocukları vardır. Çalışanların %29,5'i çocuklarının bakımı için ücretli bir yardım alırken, %70,5'i böyle bir yardım almamaktadır. Çalışmaya katılanların %2,6'sı ise bu soruya cevap vermemiştir. Katılımcıların %65,8'inin çocuklarının bakımı için aile büyüklerinin desteğini aldığı, %34,2'sinin ise böyle bir destek almadığı görülmektedir. Ücretli yardım alma ve ebeveynlerden yardım almayla ilgili değerlere bakıldığında her iki yardımı da almayan kişiler olduğu da dikkat çekmektedir. Soru formları incelendiğinde bu kişilerin eşleri çalışmayan ya da çocukları 15 yaşın üzerinde olan katılımcılar olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 8.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b><i>Cinsiyet</i></b>		
Kadın	153	49,8
Erkek	154	50,2
<b><i>Medeni Durum</i></b>		
Evli	186	60,6
Bekâr	121	39,4
<b><i>Yaş Grupları</i></b>		
21-24 yaş	27	8,8
25-30 yaş	122	39,7
31-35 yaş	84	27,4
36-40 yaş	41	13,4
41 yaş ve üzeri	33	10,7
<b><i>Çocuk Sayıları</i></b>		
0	157	51,1
1	100	32,6
2	37	12,1
3	12	3,9
4	1	,3
<b><i>Çocukların Yaş Grupları</i></b>		
0-1 yaş	30	9,8
2-3 yaş	41	13,4
4-6 yaş	34	11,1
7-14 yaş	32	10,4
15 yaş ve üzeri	14	4,6
<b><i>Çocukların Bakımı İçin Ücretli Yardım Alınması Durumu</i></b>		
Yardım alıyor	43	29,5
Yardım almıyor	103	70,5
<b><i>Çocukların Bakımı İçin Ebeveynlerden Yardım Alınması Durumu</i></b>		
Yardım alıyor	96	65,8
Yardım almıyor	50	34,2
<b><i>Katılımcıların Haftalık Çalışma Saati</i></b>		
30-35 saat	1	,3
36-40 saat	23	7,5
41-45 saat	78	25,4
46-50 saat	101	32,9
51-55 saat	64	20,8
56-60 saat	24	7,8
61 ve üzeri	16	5,2

Katılımcıların haftalık çalışma saatleri incelendiğinde, %32,9'unun 46-50 saat arası, %25,4'ünün 41-45 saat, %20,8'inin 51-55 saat arası çalıştığı görülmektedir. Bir başka deyişle, katılımcıların %79,1'inin günlük 9-11 saat çalıştığı söylenebilir.

### 3.8.2. Araştırma Varsayımlarının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında oluşturulan varsayımların değerlendirilebilmesi için iş-aile çatışması ve tükenmişliği ölçen ifadelerin ortalama ve standart sapmaları tanımlayıcı analiz yöntemiyle hesaplanmıştır.

**Tablo 9.** İş-Aile Çatışmasına İlişkin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

İş-Aile Çatışması	Standart		Düzye*
	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Sapma	
İşimin gerekleri, ev ve aile hayatıma engel oluyor	3,0261	1,27801	ORTA
İşime ayırmam gereken zaman, aile sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	3,1987	1,26398	ORTA
Evde yapmak istediklerimi, işimin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı bir kenara itmek zorunda kalıyorum.	3,1629	1,27040	ORTA
İşimle ilgili konular yüzünden üzerimde hissettiğim baskı, ailevi sorumluluklarımı yerine getirmeme engel oluyor.	2,9707	1,25861	ORTA
İşimle ilgili görevlerden dolayı ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	3,2834	1,27616	ORTA
<b>Ortalama</b>	<b>3,1284</b>	<b>1,2694</b>	<b>ORTA</b>

\*  $\bar{x}$ =1,00-2,59;Düşük,  $\bar{x}$ =2,60-3,39;Orta,  $\bar{x}$ =3,40-5,00;Yüksek

Analiz sonucunda katılımcıların iş-aile çatışmasını ölçen 5 ifadeye verdikleri cevapların orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Böylece bankacılık sektöründe çalışanların yüksek düzeyde iş-aile çatışması yaşadıklarını ifade eden varsayımın doğru olmadığı ancak bankacılık sektöründe çalışanların orta düzeyde iş-aile çatışması yaşadıkları söylenebilir.

**Tablo 10.** Tükenmişliğe İlişkin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

<b>Duygusal Tükenme</b>	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma	Düzye*
İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.	2,5993	1,15147	DÜŞÜK
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	3,3583	1,23218	ORTA
Sabahları yeni bir iş gününe başlayacağım için kendimi yorgun hissediyorum.	2,8697	1,24563	ORTA
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	2,8013	1,32458	ORTA
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	2,5049	1,31450	DÜŞÜK
İşim için çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	3,2834	1,31152	ORTA
<b>Ortalama</b>	<b>2,9028</b>	<b>1,26331</b>	<b>ORTA</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>			
İşimde karşılaştığım bazı insanlara onlar sanki cansız birer objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	2,0195	1,16018	DÜŞÜK
Yaptığım işin beni insanlara karşı duyarsızlaştırdığımı hissediyorum.	2,1759	1,22141	DÜŞÜK
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	2,3029	1,23249	DÜŞÜK
İşimde karşılaştığım insanların başına ne geldiği gerçekte umurumda değil.	1,8762	1,12211	DÜŞÜK
İşim gereği karşılaştığım insanların kendilerinden kaynaklanan bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	2,3225	1,15904	DÜŞÜK
<b>Ortalama</b>	<b>2,1394</b>	<b>1,1790</b>	<b>DÜŞÜK</b>
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>			
İşimi yaparken karşılaştığım insanların neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	3,6580	1,01152	YÜKSEK
İşimde karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	3,7329	,95674	YÜKSEK
Yaptığım iş ile diğer insanların yaşamına olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum.	3,6352	1,03397	YÜKSEK
Kendimi çok enerjik hissediyorum.	3,3127	1,12311	ORTA
İş çevremde insanlara rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.	3,5635	1,02184	YÜKSEK
Çalışma arkadaşlarımla yakın bir çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissedirim.	3,5765	,98842	YÜKSEK
Bu meslekte kayda değer pek çok başarı elde ettim.	3,3485	1,03170	ORTA
İşimle ilgili duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim.	3,5309	,98760	YÜKSEK
<b>Ortalama</b>	<b>3,5447</b>	<b>1,0193</b>	<b>YÜKSEK</b>

\*  $\bar{x}=1,00-2,59$ ;Düşük,  $\bar{x}=2,60-3,39$ ;Orta,  $\bar{x}=3,40-5,00$ ;Yüksek

Tablo 10 incelendiğinde, katılımcıların orta düzeyde duygusal tükenme yaşadığı, duyarsızlaşma düzeylerinin düşük ve kişisel başarı hislerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda, katılımcıların duygusal tükenme düzeylerine ilişkin oluşturulmuş olan varsayım kısmen doğru olmakla beraber, katılımcıların duyarsızlaşma yaşadığı ve kişisel başarı hislerinin düşük olduğu varsayımlarının doğru olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

### 3.8.3. Hipotez Testleri

Güvenilir sonuçlar elde edebilmek için yalnızca kullanılan verinin ya da ölçeğin güvenilirliği yeterli olmayıp, uygun analiz tekniğinin seçimi de son derece önemlidir. Uygun analiz tekniğinin seçilebilmesi için verilerin incelenmesi gerekmektedir. SPSS'de verilerin analizine yönelik parametrik ve parametrik olmayan yöntemler bulunmaktadır. Parametrik analizleri uygulayabilmek için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Normal dağılım göstermeyen veriler için parametrik olmayan analiz yöntemlerinin seçilmesi uygundur (Altunışık vd., 2012: 164-170). Bu nedenle, öncelikle verilerin dağılımı öncelenmiş, her boyuta "Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi" uygulanmıştır. Test sonucunda ölçekteki bütün boyutların anlamlılık düzeyi (significance level) 0,05'in altında bulunmuş ve verilerin normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla hipotezleri test ederken parametrik olmayan analiz yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın temel hipotezleri olan ve iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkilerin test edilebilmesi için kurulan  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  hipotezlerinin test edilebilmesi için Spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Hipotezler yön belirtici şekilde kurulduğu için analiz yapılırken One-tailed (tek kuyruklu veya yönlü) seçeneği işaretlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur. İş-aile çatışması ile duygusal tükenme arasında anlamlı ( $p=,000$ ) ve pozitif ( $r=,658$ ) bir ilişki olduğu bulunmuş ve bu ilişkiyi ifade eden  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir. İş-aile çatışması ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ( $p=,000$ ) ve pozitif ( $r=,415$ ) bir ilişki olduğu bulunmuş ve bu ilişkiyi ifade eden  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir. İş-aile çatışması ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ( $p=,000$ ) ve negatif ( $r=-,267$ ) bir ilişki olduğu bulunmuş ve bu ilişkiyi ifade eden  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, literatürde iş-aile çatışması ve tükenmişlik ilişkisini ifade eden diğer çalışmalarla uygunluk göstermektedir (Peeters vd., 2005: 54; Haar, 2006: 152; Ádám vd., 2008: 852; Cinamon ve Rich, 2010: 66; Langballe vd., 2011: 82).

**Tablo 11.** İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		İş-Aile Çatışması	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
İş-Aile Çatışması	Korelasyon Katsayısı (r)	1,000	,658**	,415**	-,267**
	Anlamlılık Düzeyi (p)		,000	,000	,000
	N	307	307	307	307
Duygusal Tükenme	Korelasyon Katsayısı (r)	,658**	1,000	,607**	-,343**
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000		,000	,000
	N	307	307	307	307
Duyarsızlaşma	Korelasyon Katsayısı (r)	,415**	,607**	1,000	-,352**
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000		,000
	N	307	307	307	307
Kişisel Başarı Hissi	Korelasyon Katsayısı (r)	-,267**	-,343**	-,352**	1,000
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	
	N	307	307	307	307

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tükenmişliğin boyutlar arası ilişkileri incelendiğinde, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ( $p=,000$ ) ve pozitif yönlü ( $r=,607$ ) bir ilişki olduğu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler olduğu ( $r=-,343$ ;  $-,352$ ) açıktır. Maslach tükenmişlik ölçeğiyle yapılan tükenmişlik araştırmalarında benzer sonuçlar alınması sebebiyle (Lee ve Ashforth, 1996: 126; Diestel & Schmidt, 2010: 168), elde edilen sonuçlar beklenen ve ölçeğin anlaşılır olduğunu gösteren sonuçlardandır.

Cinsiyetin iş-aile çatışması ve tükenmişlik üzerindeki etkisiyle ilgili olarak kurulmuş olan ve kadınların erkeklere oranla daha fazla iş-aile çatışması ve tükenmişlik yaşadığını ifade eden  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  ve  $H_{2d}$  fark hipotezlerini test etmek üzere parametrik olmayan analiz yöntemlerinden farklılıklara ilişkin ölçümlerde kullanılan Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Tablo 12, cinsiyetin ilgili değişkenlerle ilişkisinin anlamlılık düzeyini göstermektedir. Buna göre, cinsiyet ile iş-aile çatışması ve duyarsızlaşma boyutunun anlamlı bir ilişkisi vardır fakat duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla,  $H_{2b}$  ve  $H_{2d}$  hipotezleri reddedilmiştir. Literatürde tükenmişliğin cinsiyete göre değişkenlik gösterdiğini ifade eden çalışmalar çoğunlukta olsa da aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır (Emmerik, 2002: 260). Bu

çalışmada olduğu gibi tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi ile ilişkili olmadığı ancak duyarsızlaşma boyutuyla aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu Maslach ve Jackson (1985: 844)'ın çalışmasında ifade edilmiştir.

**Tablo 12.** İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni ile İlişkisi

	İş-Aile Çatışması	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
Mann-Whitney U	10061,500	10884,000	9861,000	10499,000
Wilcoxon W	21996,500	22819,000	21642,000	22280,000
Z	-2,217	-1,155	-2,478	-1,654
Anlamlılık Düzeyi (p)	,027	,248	,013	,098

Cinsiyet ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren Mann Whitney U testinde bu ilişkinin yönünü belirten sıralama değerleri de verilmiştir. Tablo 13'de görülen değerlerle, kadınların erkeklere oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşadığı, erkeklerin ise kadınlara oranla daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla  $H_{2a}$  hipotezi kabul edilirken  $H_{2c}$  hipotezi reddedilmiştir. Maslach ve Jackson (1985: 844)'ın çalışmalarıyla uyumluluk gösteren duyarsızlaşma düzeyine ilişkin daha güncel bir çalışma olan Ádám ve arkadaşlarının çalışmaları da (2008: 851) erkeklerin kadınlara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı yönünde bulgular edinilmiştir. Kadınların erkeklere oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşadığı sonucu ise literatürdeki pek çok çalışmayla uyumluluk göstermektedir (Guttek vd., 1991: 562; Kossek ve Ozeki, 1998: 145; Langballe vd., 2011: 78).

**Tablo 13.** İş-Aile Çatışması ve Duyarsızlaşma Boyutunun Cinsiyete İlişkin Farklılıkları

	Cinsiyet	Sıralama Ortalamaları
İş-Aile Çatışması	Kadın	165,24
	Erkek	142,83
Duyarsızlaşma	Kadın	141,45
	Erkek	166,47

Medeni durum ile iş-aile çatışması ve tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek üzere kurulan  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$ ,  $H_{3d}$  hipotezlerinde evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşadıkları fakat sosyal destek faktörünün etkisiyle daha az tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmektedir. Bu hipotezleri

test etmek için Mann Whitney U testi yapılmış, test sonuçları tablo 14'de ifade edilmiştir.

**Tablo 14.** İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkeni ile İlişkisi

	İş-Aile Çatışması	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
Mann-Whitney U	10934,500	10506,500	10101,500	9298,500
Wilcoxon W	28325,500	27897,500	27492,500	16679,500
Z	-,420	-,983	-1,520	-2,579
Anlamlılık Düzeyi (p)	,674	,325	,128	,010

**Tablo 15.** Kişisel Başarı Hissinin Medeni Duruma İlişkin Farklılıkları

	Medeni Durum	Sıralama Ortalamaları
Kişisel Başarı Hissi	Evli	164,51
	Bekar	137,85

Görüldüğü gibi, medeni durum ile ilişkili olan tek boyut kişisel başarı hissi boyutudur. Bu sebeple,  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$  ve  $H_{3c}$  hipotezleri reddedilmiştir.  $H_{4c}$  hipotezini değerlendirebilmek için ise evli ve bekâr çalışanların kişisel başarı hissini ölçen ifadelerle vermiş oldukları cevaplara bakılmıştır. Sonuçlarda görüldüğü gibi (Tablo 15) evli çalışanların kişisel başarı hissi bekâr çalışanlara oranla daha yüksektir ve bu nedenle  $H_{3d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Medeni durum ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade eden çalışmalar (Kossek ve Ozeki, 1998: 144; Fu ve Shaffer, 2000: 541) olduğu gibi evli çalışanların daha fazla iş-aile çatışması yaşadıkları sonucuna ulaşan çalışmalar da (Ford vd., 2007: 60; Anafarta ve Kuruüzüm, 2012: 152) bulunmaktadır. Benzer şekilde, medeni durum ile tükenmişlik ilişkisine ilişkin farklı sonuçlar elde edilen çalışmalar mevcuttur. Bekâr çalışanların, evli çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşamakta olduklarını, kişisel başarı hislerinin ise daha düşük olduğunu ifade eden çalışmaların yanı sıra (Maslach & Jackson, 1985: 844; Warren vd., 2013: 557) medeni durum ile tükenmişliğin herhangi bir boyutu arasında ilişkinin bulunmadığını belirten çalışmalara da (Yakut vd., 2013: 1567-1568) rastlanmıştır. Medeni durumun iş-aile çatışması ve tükenmişlikle ilişkisinde eşin çalışma durumu,

eşlerin birbirine sağladıkları sosyal destek, evlilik hayatından memnuniyet gibi pek çok faktörün etkisi olabileceği için çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi olağan karşılanmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular da daha önce yapılan çalışmaların bir kısmıyla uyumluluk göstermektedir.

Çocuk sahibi olma ile iş-aile çatışması ve tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek üzere kurulan  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{4c}$ ,  $H_{4d}$  hipotezlerinde çocuk sahibi olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşadıkları fakat tükenmişlik yaşanma durumunun çocuğu olmayan çalışanlarda daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Bu hipotezleri test etmek üzere farklılıkları inceleme yöntemlerinden biri olan Kruskal Wallis testi tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, medeni durum değişkeninde olduğu gibi çocuk sahibi olma ile de ilişkili olan tek boyut kişisel başarı hissi boyutudur (Tablo 16). Dolayısıyla,  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$  ve  $H_{4c}$  hipotezleri reddedilirken  $H_{4d}$  hipotezini değerlendirebilmek için çocuğu olan ve çocuğu olmayan çalışanların kişisel başarı hissini ölçen ifadelerle vermiş oldukları cevaplara bakılmıştır. Çocuğu olan çalışanların, çocuğu olmayanlara göre daha yüksek kişisel başarı hissine sahip oldukları görülmüş (Tablo 17) ve dolayısıyla  $H_{4d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 16.** İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olma Değişkeni ile İlişkisi

	İş-Aile Çatışması	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
Ki-Kare	,777	,979	4,771	12,055
Anlamlılık düzeyi (p)	,855	,806	,189	,007

**Tablo 17.** Kişisel Başarı Hissinin Çocuk Sahibi Olma Değişkenine İlişkin Farklılıkları

Çocuk Sayısı	Sıralama Ortalamaları
0	139,36
1	175,46
2	144,31
3	183,88

Daha önce yapılmış olan araştırmalarda ebeveyn olmanın getirdiği ailesel sorumluluklar, daha fazla zaman ve enerji ihtiyacı gibi sebeplerle çocuk sahibi olmanın



iş-aile çatışmasının nedenlerinden biri olduğu ifade edilmiştir (Parasuraman ve Simmers, 2001: 555; Beigi vd., 2012: 962). Bu çalışmada ise çocuk sahibi olma ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş olması nedeniyle ilgili sonuçların literatürden farklı olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olmanın başkalarına karşı daha hoşgörülü olmayı sağladığını, aileyle yaşıyor olmanın tükenmişliği azalttığını ifade eden çalışmalarla (Maslach & Jackson, 1985: 844; Warren vd., 2013: 557) kısmen benzerlik gösteren bu çalışmada, çocuğu olan çalışanların daha yüksek kişisel başarı hissine sahip oldukları ve dolayısıyla daha az tükenmişlik yaşadıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Çocukların bakımı konusunda aileden alınan sosyal desteğin iş-aile çatışması ve tükenmişliği azalttığını ifade eden  $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$ ,  $H_{5c}$  ve  $H_{5d}$  hipotezlerini test etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 18'de görülen analiz sonuçları, çocukların bakımı konusunda aileden alınan sosyal desteğin iş-aile çatışması ve tükenmişlikle anlamlı bir ilişkisi olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla,  $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$ ,  $H_{5c}$  ve  $H_{5d}$  hipotezleri reddedilmiştir. Pek çok çalışmada (Halbesleben ve Buckley, 2004: 871; Pal ve Saksvik, 2006: 309-310; Beigi vd., 2012: 968), sosyal desteğin, iş-aile çatışması ve tükenmişliği azaltıcı yöndeki etkisine değinildiği için bu sonucun daha önceki çalışmalarla uyumluluk göstermediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 18.** İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Çocukların Bakımı Konusunda Aileden Sosyal Destek Alınması Durumu ile İlişkisi

	İş-Aile Çatışması	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
Mann-Whitney U	2292,500	2243,000	2063,500	2102,000
Wilcoxon W	3567,500	3518,000	6719,500	3377,000
Z	-,445	-,649	-1,394	-1,234
Anlamlılık Düzeyi (p)	,656	,517	,163	,217

Uzun çalışma saatleri ile iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve çalışma saatleri arttıkça, iş-aile çatışması, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın arttığını, kişisel başarı hissini ise azalarak tükenmişlik yaşandığını ifade eden  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$ ,  $H_{6c}$  ve  $H_{6d}$  hipotezlerini test etmek üzere Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 19'da görüldüğü üzere, çalışma saatleri ile iş-aile çatışması ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $p<0,05$ ) ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Dolayısıyla, iş-aile

çatışması ve duygusal tükenme ile çalışma saati arasındaki ilişkiyi ifade eden  $H_{6a}$  ve  $H_{6b}$  hipotezleri kabul edilirken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ile çalışma saati arasındaki ilişkiyi belirten  $H_{6c}$  ve  $H_{6d}$  hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 19.** İş-Aile Çatışması ve Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Çalışma Saatleri ile İlişkisi

	İş-Aile Çatışması	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
Ki-Kare	28,765	12,947	11,996	9,254
Anlamlılık düzeyi (p)	,000	,044	,062	,160

**Tablo 20.** İş-Aile Çatışması ve Duygusal Tükenmişliğin Çalışma Saati Değişkenine İlişkin Farklılıkları

	Haftalık Çalışma Saati	Sayı (n)	Sıralama Ortalamaları
İş-Aile Çatışması	30-35 saat	1	32,50
	36-40 saat	23	103,50
	41-45 saat	78	131,97
	46-50 saat	101	150,06
	51-55 saat	64	189,28
	56-60 saat	24	184,90
	61 saat ve üzeri	16	179,00
Duygusal Tükenme	30-35 saat	1	189,50
	36-40 saat	23	128,70
	41-45 saat	78	134,72
	46-50 saat	101	152,02
	51-55 saat	64	176,80
	56-60 saat	24	162,56
	61 saat ve üzeri	16	190,53

İş-aile çatışması ve duygusal tükenmişlik ile çalışma saati arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmasının ardından, ilişkinin yönünü belirlemek üzere yapılan analizde genel olarak çalışma saati arttıkça iş-aile çatışması ve duygusal tükenmişliğin artmakta olduğu görülmüştür. Değerlendirme yapılırken, yalnızca bir kişinin (bkz. Tablo 20) haftalık çalışma saati olarak 30-35 saat arasında çalıştığını belirtmesi genel değerlendirmeye uygun olmadığı için ona ilişkin ortalamalar göz önüne alınmayarak, haftada 36 saat ve üzerinde çalışanların verdikleri cevapların ortalamaları dikkate

alınmıştır. Değerlendirme sonucunda, çalışma saati arttıkça iş-aile çatışması ve duygusal tükenmişliğin artmakta olduğu bulguları elde edilmiştir.

Bireylerin aile hayatlarına zaman ayırmalarına engel olduğu gerekçesiyle iş-aile çatışmasının temel nedenlerinden biri olarak ele alınan uzun çalışma saatlerine ilişkin elde edilen bulguların daha önce yapılmış çalışmalarla (Gutek vd., 1991: 561; Harr vd., 2003: 104; Voydanoff, 2004: 406; Adkins ve Premaux, 2012: 385; Hofäcker ve König, 2013: 627) uyumlu olduğu görülmüştür. İşi gereği uzun süre çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimallerinin arttığını belirten Maslach ve Leiter (2008: 500)'ın çalışması ile bu çalışmada elde edilen bulgular belirli noktalarda benzerlik göstermektedir. Uzun çalışma saatlerinin, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuyla ilişkisi konusunda benzerlik görülürken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarıyla çalışma saati arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği için herhangi bir benzerlik söz konusu değildir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmekte olan bütün ülkeler için son yıllarda gerçekleşen sanayi tabanlı ulusal ekonomilerden bilgi tabanlı küresel ekonomilere geçiş süreci pek çok insanın yaşamını etkilemiştir. Hızlı kentleşme, sanayileşme, geniş ailelerden çekirdek ailelere geçiş ve ekonomik rekabetin yarattığı baskı bu süreçte dikkate alınması gereken en önemli değişimlerdenidir. Teknolojik ilerleme ve küreselleşme doğrultusunda yeniden şekillenen yaşam biçimleri ve piyasa talepleri, yönetim ve organizasyon alanında da çok kapsamlı değişimlere yol açmaktadır. Bu bağlamda değişen örgüt yapıları işgücünün de değişmesiyle oldukça farklılaşmıştır. Değişen yapılara uyum süreci her birey için kolay olmamakta ve kendilerini yoğun stres altında hisseden bireyler zaman zaman özel hayatlarında ve sosyal ilişkilerinde çelişki ve tutarsızlık, iş hayatında uyumsuzluk, tatminsizlik, iş-aile dengesini kuramama ve tükenmişlik gibi olumsuzlukları da hissetmektedirler.

Değişimin teknolojik ve ekonomik boyutlarının bir sonucu olarak örgütlerin verimlilik ve performansı artırma, büyüme, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet edebilme, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilme ve müşteri odaklılık gibi sebeplerle çalışanlardan beklentileri de artmaktadır. Kârın optimizasyonunun ve işletmenin varlığını devam ettirmesinin büyük ölçüde bağlı olduğu örgütlerde çalışanlar açısından uzun ve belirsiz çalışma saatleri, iş yükünün fazlalığı, zaman ve hedef baskıları, iş güvencesizliği, olumsuz çalışma koşulları, iş kapsamında sunulan imkânların yetersizliği gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Bu durumlar çalışanların psikolojik ve fizyolojik olarak olumsuz etkilenmesi sonucunu doğurmaktadır.

Örgütsel davranış alanında incelenen birçok çalışmada, örgütsel adaletsizlik, çatışma, tükenmişlik, güvensizlik, tatminsizlik, sinizm, motivasyon eksikliği, yıldırma, stres gibi bireylerin ve örgütlerin zarar gördüğü yönetim ve organizasyon sorunlarında çok büyük bir artış olduğu gözlenmektedir. Bütün bunlar, yönetim ve organizasyon süreçlerinin yönetiminden kaynaklanan yetersizlikler, çalışanların değişime yeterince uyum gösterememekten kaynaklanan çalışanların kişilik özellikleri, bireylerin içinde buldukları ağır yaşam koşulları, kültürel faktörler ile rekabeti giderek şiddetlenen ve böyle olması nedeniyle çalışanlar üzerindeki yönetim baskısını daha çok hissettiren iş ortamlarındaki örgütsel etkilerin karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Henüz sanayileşme sürecini tamamlamamış olan, katma değeri düşük ürünler üreten ve fason üretim yapan, yabancı sermayeli şirketlerin piyasada hâkim olduğu, yönetimi

henüz kurumsallaşmamış gelişmekte olan ülkelerde bahsedilen yönetim ve organizasyon sürecine dair olumsuzluklar daha sık ve daha şiddetli yaşanmaktadır.

Ülkemiz de, bahsedilen özellikler kapsamında değerlendirildiği için çok sayıda bilimsel çalışma aracılığıyla ilgili sektörlerdeki yönetim problemleri tespit edilerek ortaya çıkarılmaktadır. Bu çalışmada da, iş-aile çatışması ve tükenmişlik ilişkisi değerlendirilmiş, çeşitli demografik değişkenlerin kavramlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma öncesinde, bankacılık sektöründe yapılan ön araştırmada sektörde daha önce çalışmış olanların verdiği bilgiler doğrultusunda, yoğun çalışma saatleri, belirsiz olan ve yasal sınırı aşan fazla mesai, aşırı iş yükü, hedef baskısı, yeterli olmayan ücret ve adil olduğuna inanılmayan ödüllerin sektörde çalışanların önemli sorunları olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca çalışanlar, bekledikleri terfi ve ödülleri alamadıklarında başarı hislerinin düştüğünü, yoğun çalışma sebebiyle çeşitli psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara yakalandıklarını, bu sebeple de sektörde personel devir hızının fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Bütün bunlar literatürde iş-aile çatışması ve tükenmişliğin nedenleri ve sonuçları olan faktörler olarak ele alındığı için sektörde çalışanların yoğun iş-aile çatışması ve tükenmişlik yaşadığı düşünülerek araştırmaya başlanmıştır.

Sosyo-kültürel temelli örgütsel davranışlarla ilgili araştırmalarda sıklıkla tercüme ağırlıklı ölçeklerin kullanılıyor olması durumu, yaşanan sosyal olay ve olgulardan çıkarılarak bilimsel sonuçların elde edilmesi bakımından çok ciddi bir kısıt yaratmaktadır. Bu anlamda, bizim gibi "çevre ülkelerindeki" bilimsel araştırmalarda yer yer nitel araştırma bulguları ile nicel araştırma bulguları arasında çok ciddi farklılıklar gözlenmektedir. Bu araştırmada da çalışmanın başında bankacılık sektöründe çalışmış olan kişilerden şahsen elde edilen nitel verilerle, anket yoluyla elde edilen nicel verilerin tam olarak uyuşmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun ilk sebebi, araştırma kısıtlarında ifade edildiği gibi, milli kültür, milli değerler ve önceliklere ilişkin bir ölçeğin henüz yapılandırılmamış olması sebebiyle ölçüm araçlarının batı kültüründe yapılan çalışmalardan alınmış olmasıdır. Bir kültürün içinde oluşturulan ölçeklerin başka bir kültüre uygun olmayabileceği, insanların olayları algılayış biçimlerini, olaylara ilişkin geliştirdikleri tutum ve davranışları ile bu olaylardan ne kadar etkilendiklerini tam olarak yansıtamayabileceği aşikârdır. Bir diğer sebep ise yalnızca sektörün içinde çalışmakta olanlarla araştırmanın gerçekleştirilmesi, çeşitli sorunlar sebebiyle sektörden ayrılanlara nicel çalışma sırasında ulaşılmamış olmasıdır. Yüksek düzeyde iş-aile çatışması ve tükenmişlik yaşayan bireylerin işten ayrılmış olması muhtemel olduğundan

bu sonucun çıkmış olabileceği düşünülmüştür. Katılımcıların yoğun çalışması sebebiyle ölçekteki ifadelerin kendilerine açıklanarak sorulamamış olması, anketlerin bırakılıp sonrasında toplanarak elde edilmiş olması içeriğe ilişkin anlaşılma zorluğuna sebep olarak verilen cevapların aslından kısmen uzaklaşmış olabileceği sonuca ilişkin bir diğer sebeptir. Son olarak, şubelerin çoğunda yöneticilerin izni ve onların kanalıyla çalışanlara ulaşılmış olması, çalışanların anket sonuçlarının işlerine ve yöneticileriyle ilişkilerine yansıtacağı endişesi gerçeği tam olarak yansıtmayan cevaplar vermelerine neden olmuş olabilir.

Araştırma sonucunda çalışanların orta düzeyde iş-aile çatışması ve orta düzeyde duygusal tükenme yaşadıkları bulgularına ulaşılmıştır. Ancak, tükenmişliğin yaşandığını söyleyebilmek için duygusal tükenmişliğe ek olarak, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuna ilişkin yüksek, kişisel başarı hissi boyutuna ilişkin ise düşük değerlerin çıkması söz konusudur. Oysa çalışmada duyarsızlaşma düzeyi düşük, kişisel başarı hissi düzeyi yüksek çıkmıştır. Bu çalışmada, iş-aile çatışması ve tükenmişlik ilişkisini araştırmaya yönelik oluşturulmuş olan ve araştırmanın modelini yansıtan temel hipotezler desteklenmiş, iş-aile çatışmasının tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ile ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. İlişkinin yönü incelendiğinde, beklendiği gibi iş-aile çatışması ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, iş-aile çatışması ve kişisel başarı hissi arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Böylece araştırmanın modeli bulgularla desteklenmiştir.

Demografik değişkenlerin iş-aile çatışması ve tükenmişlikle ilişkisi incelendiğinde kadın çalışanların daha fazla iş-aile çatışması yaşadığı, erkek çalışanların ise daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı görülmüştür. Duygusal tükenme ve kişisel başarı hissini cinsiyet ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Pek çok toplumda olduğu gibi bizim toplumumuzda da aileye ilişkin görevlerin önemli bir bölümü kadınlara atfedilmektedir. İş yaşamındaki beklentilerin yanı sıra ev işleri, çocukların bakımı gibi sorumlulukları üstlenen kadınların iş-aile çatışması yaşama durumu beklenen bir sonuçtur. Duyarsızlaşma ise yüksek düzeyde olduğunda tükenmişlik sonucuna neden olabileceği gibi, belirli bir düzeye kadar olan duyarsızlaşma tükenmişliğe karşı bir tür başa çıkma yöntemi olarak değerlendirilmektedir. Medeni durum ve çocuk sahibi olma durumu ile iş-aile çatışması, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki olmayıp kişisel başarı hissi boyutuyla aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Evli ve çocuğu olan çalışanların daha

yüksek kişisel başarı hissine sahip olmaları sonucu eşin sosyal destek faktörü ve çocukların bireylerdeki sevgi ihtiyacını karşılamasıyla açıklanmaktadır. Bu sonuç Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıyla da ilişkilendirilebilir. Kurama göre, insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçlar hiyerarşik bir sıradadır ve temelde fizyolojik ihtiyaçlar olmak üzere sırasıyla güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, takdir ve saygı ihtiyaçları ve kendini tamamlama ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Kişisel başarı hissi bu hiyerarşide takdir ve saygı ihtiyacı kapsamında değerlendirileceği için önceki basamak olan ait olma ve sevgi ihtiyacını aile içinde karşılayabilen bireylerin bir üst kademedeki ihtiyaçlarını karşılamaya yöneldiği söylenebilir. Ancak, evli ve çocuğu olan çalışanların, huzurlu ve örgütsel sorumluluklarla çelişmeyen bir aile hayatı olduğu zaman başarı hislerinin olumlu olmasına karşılık, benzer özelliklere sahip olmakla birlikte huzursuz ve iş hayatıyla ilgili bir takım dengesizlikler yaşayan çalışanların bu durumlarının ayrıca araştırılması gerekmektedir.

Demografik değişkenlere ilişkin bir diğer sonuç, çocukların bakımı konusunda aileden alınan sosyal desteğin, iş-aile çatışmasını ve tükenmişlik hissini azaltacağına dair kurulan hipotezlerin desteklenmemesidir. Sosyal destek faktörünün oldukça geniş anlamda anlaşılabilceği, eşlerin ikisinin de çalıştığı durumlarda çocukların bakımıyla ilgili ailelerden ne düzeyde bir destek alınabildiğinin sorulmamış olması gibi sebeplerle bu sonuca ilişkin bir yargıya varılamamıştır.

Daha önce yapılmış çalışmaların, çalışma saatinin artmasının iş-aile çatışması ve tükenmişliği arttıracığı yönündeki bulguları bu çalışma ile büyük oranda desteklenmiştir. Çalışma saatleri uzadıkça iş-aile çatışması ve duygusal tükenmişliğin arttığı sonucu ortaya konmuştur. Yani, işi için ayırması gereken zamanın fazlalığının ailesi için ayırması gereken zamana engel olduğunu düşünen bireylerin yaşadıkları gerginlik ve stresin duygusal olarak tükenmişliğe neden olduğu söylenebilir. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ile çalışma saatleri arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilemediği için çalışma saatlerinin artmasının bütünüyle tükenmişlikle ilişkili olduğu söylenemez.

Çalışmanın sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler, bireyler ve örgütler için sunulan öneriler, devlet için sunulan öneriler ve konuyla ilgili yapılacak olan sonraki çalışmalar için sunulan öneriler olarak ifade edilecektir. Çalışan bireyler, ailevi sorumluluk ve yükümlülüklerini yerine getirirken aynı zamanda işleriyle ilgili yeni bilgi ve beceriler edinmek gibi gereklilikler için de çaba sarf etmektedirler. Bu noktada bireyleri roller arası çatışma yaşamalarından ve tükenmişlik hissinden alıkoymak üzere

modern çekirdek ailenin yapısına uygun yeni davranış biçimlerinin ve ilişki türlerinin benimsenmesi gerekmektedir. Bizim gibi ülkelerde yapısal olarak çekirdek aile düzeninde yaşamakla beraber, halihazırda geleneksel geniş ailenin erkek merkezli davranış kalıpları devam etmektedir. Bu durum ise çalışan ve evli olan kadınlar için büyük davranış yükü getirmektedir. Çocukların bakımı ve ev işleri gibi ailesel sorumlulukların bütün aile bireyleriyle paylaşılması yalnızca bir bireyin yükümlülüklerinin azaltılmasına değil aile bağlarının güçlendirilmesine de katkıda bulunur. Geniş aile içindeki bireylerden ve maddi imkânlar doğrultusunda aile dışındaki insanlardan aileye ilişkin sorumluluklar konusunda destek alınması bireysel düzeyde alınabilecek diğer önlemlerdendir.

Örgütler, çalışanların iş-aile çatışması ve tükenmişlik sorunlarını en aza indirebilmek için öncelikle aile kurumunu göz ardı etmemelidir. Çalışanların aileleriyle katılabilecekleri sosyal etkinlikler düzenlemek, aileleriyle ilgili önemli durumlarda çalışanların izin taleplerini makul karşılamak, evlilik, doğum, süt izni gibi yasal izinlerde herhangi bir kısıtlamaya gitmemek vb. desteklerle çalışanların aile yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirmelerini kolaylaştırarak çatışmayı azaltmak mümkün olabilecektir. Huzurlu bir aile hayatı, bireyler için en önemli sosyal destek faktörü olmasının yanısıra, örgütlerde beklenen verimlilik ve etkinliğin elde edilmesine aracı olacağından aile hayatına destek olabilecek her türlü etkinlik bireylerin çatışma ve tükenmişlik yaşamalarını önlemek için bir katkı sağlayacaktır.

Bankacılık sektöründe iş-aile çatışması ve tükenmişlik yaşanmasının nedenleri olarak ifade edilen belirsiz ve uzun çalışma saatleri, iş yükünün fazlalığı, performans ve zaman baskısı gibi konularda öneriler getirmek oldukça güçtür. Ancak, yöneticiler ve genel olarak yönetimin prim, terfi gibi ödüllendirme sistemlerinde adil olmaları, çalışanları başarıya güdüleyecek etkinlikleri ve eğitimleri desteklemeleri, kişisel olarak çalışanlarla iletişimlerinde yapıcı davranışlarda bulunmaları, çalışanlara çevresel ve ekonomik koşullar doğrultusunda hedefler sunmaları, çalışanlara yaptıkları işte söz sahibi olduklarını hissettirecek ve ilgili konularda kararlara katılmalarını sağlayacak düzenlemeler yapmaları işteki baskıyı ve tükenmişliği azaltmada faydalı olabilecek önerilerdir.

Örgütler, özellikle büyük şehirlerdeki ulaşımve trafik sorunlarını göz önüne alarak, "ev" ile "işyeri" arasındaki zaman kaybını en az düzeye indirmek amacıyla servis hizmeti sunabilir ya da işyerine yakın yerlerde oturulması konusunda çalışanlara konut yardımında ve desteğinde bulunabilirler. Böylece, yollarda ve trafikte geçen boş



zamanların önemli bir kısmı, hiç olmazsa aile içi ilişkilere ya da örgütsel faaliyetlere daha fazla katkı şeklinde kullanılmış olabilir.

Bireyler ve örgütlerin mikro düzeyde gerçekleştirebilecekleri çeşitli yöntemler ve uygulamaların yanı sıra, devlet eliyle gerçekleştirilebilecek olan daha geniş çaplı uygulamalar bireylerin iş-aile çatışması ve tükenmişlik sorunlarını azaltmada oldukça etkili olacaktır. İş-aile çatışmasıyla ilgili çözüm yolları başlığında da ifade edildiği gibi, en önemli ailesel sorumluluklardan biri olan çocukların bakımı sorununu çözmek üzere devlet tarafından tam gün hizmet veren gündüz bakımevleri açılabilir ya da işletmelerin birleşerek gündüz bakımevi açmaları hususunda destek sağlanabilir. Yasal izinlerin kullanılması, günlük çalışma saatinin aşılması, fazla mesainin ödenmesi gibi konularda yasal düzenlemelere uygun davranılıp davranılmadığının teftiş kurullarınca denetlenmesi devlet tarafından çalışanların haklarını korumak ve iş-aile çatışmasını önlemek üzere alınabilecek bir diğer önlemdir. Devlet, çeşitli aile dostu politikalarla da çalışanların iş-aile çatışması ve tükenmişlik hissini azaltılmasına katkıda bulunabilir. Bireylerin aile yaşamları için daha fazla zaman ayırabilmesi için uygulanabilecek olan aile dostu politikalar; yoğunlaştırılmış iş haftaları, esnek çalışma saatleri, aile izin politikaları, işçi yardım programları ve uzaktan çalışma gibi uygulamalardan oluşmaktadır (Eker, 2011: 126-127).

Konuya ilişkin yapılacak olan sonraki araştırmalar için getirilebilecek ilk öneri toplumumuzun kültürüne, düşünüş, davranış ve yaşayış biçimlerine uygun bir ölçek geliştirme çalışması yapılması yönündedir. Geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olsa dahi ölçeklerin başka toplumlardaki çalışmaların sonucunda oluşturulmuş olması araştırmayı kısıtlayıcı olmuştur. Bir diğer öneri ise araştırmanın yöntemiyle ilgilidir. Çalışanların iş ve aile yaşamlarına ve bireysel olarak hissettiklerine ilişkin bilgilerin edinilebilmesi için tek başına nicel yöntemler yeterli olmamaktadır. Özellikle bu çalışmada olduğu gibi belirli bir alandaki problemleri incelemeye yönelik olan çalışmalarda, ilgili sektördeki çalışanlarla birebir iletişim kurularak nitel yöntemlerle veri elde etmek daha sağlıklı ve güvenilir sonuçların alınmasını sağlayacaktır. Son olarak, sektörel bir alan araştırmasında sektöre ilişkin problemler ve problemler arası ilişkileri tam olarak ortaya çıkarabilmek için hem sektörde çalışmakta olan hem de sektörden ayrılan kişilere ulaşılarak karşılaştırmalı bir araştırma yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ádám, S., Györfly, Z. and Susánszky, É. (2008). Physician Burnout in Hungary: A Potential Role for Work-Family Conflict. *Journal of Health Psychology*, 13(7), 847-856.
- Adams, G. A. and Jex, S. M. (1999). Relationships Between Time Management, Control, Work-Family Conflict, and Strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 72-77.
- Adkins, C. L. and Premaux, S. F. (2012). Spending Time: The Impact of Hours Worked on Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*(80), 380-389.
- Akca, B. (2012). *Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: Iso İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akten, S. (2007). *Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. and Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 1-17.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Amatea, E. S., Cross, E. G., Clark, J. E. and Bobby, C. L. (1986). Assessing the Work and Family Role Expectations of Career-Oriented Men and Women: the Life Role Salience Scales. *Journal of Marriage and Family*, 48(4), 831-838.
- Anafarta, N. ve Kuruüzüm, A. (2012). Demographic Predictors of Work-Family Conflict for Men and Women: Turkish Case. *International Journal of Business and Magement*, 7(13), 145-158.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. and Byerly, R. T. (2002). Organizational Initiatives and Informal Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Angerer, J. M. (2003). Job Burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40, 98-107.
- Aron, R. (1974). *Sanayi Toplumunu* (Çev: A. O. Güner), Boğaziçi Yayınları, İstanbul.
- Arslan, M. (2012). İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi. *Birey ve Toplum*, 2(3), 99-113.

- Aycan Z., Eskin M. (2005). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work–Family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey, *Sex Roles*, 53(7/8), 453-471.
- Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz, S. (2007). *Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bagger, J., Li, A. and Gutek, B. A. (2008). How Much Do You Value Your Family and Does It Matter? The Joint Effects of Family Identity Salience, Family-Interference-with-Work, and Gender. *Human Relations*, 61(2), 187-211.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Baltes, B. B., Zhdanova, L. S. and Clark, M. A. (2011). Examining the Relationships Between Personality, Coping Strategies, and Work–Family Conflict. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 517-530.
- Bandura, A. (2002). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. D. F. Marks içinde, *The Health Psychology Reader* (s. 94-106). Trowbridge, The Cromwell Press, Wiltshire.
- Barnes-Farrell, J., Davies-Schrils, K., McGonagle, A., Walsh, B., Milia, L. D., Fischer, F. M. and Tepas, D. (2008). What Aspects of Shiftwork Influence Off-Shift Well-being of Healthcare Workers? *Applied Ergonomics*, 39(5), 589-596.
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, (44), 1-26.
- Batt, R. and Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220.
- Behson, S. J. (2002). Coping With Family-to-Work Conflict: The Role of Informal Work Accommodations to Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 324-341.
- Beigi, M., Ershadi, S. M. and Shirmohammadi, M. (2012). Work-Family Conflict and Its Antecedents among Iranian Operating Room Personnel. *Management Research Review*, 35(10), 958-973.
- Berber A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi, Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Berber, S. (2011). *Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beutell, N. J. and Wittig-Berman, U. (2008). – Work-Family Conflict and Work-Family Synergy For Generation X, Baby Boomers, and Matures Generational Differences, Predictors, and Satisfaction Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.

- Bilge, F. (2006). Examining the Burnout of Academics In Relation to Job Satisfaction and Other Factors. *Social Behavior and Personality*, 34(9), 1151-1160.
- Billing, T. K., Bhagat, R. S., Babakus, E., Krishnan, B., Jr., D. L., Srivastava, B., Nasurdin, A. M. (2014). Work-Family Conflict and Organizationally Valued Outcomes: The Moderating Role of Decision Latitude in Five National Contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 63(1), 62-95.
- Blach, A. and Aluja, A. (2009). Work, Family and Personality: A Study of Work-Family Conflict. *Personality and Individual Differences*(46), 520-524.
- Blair-Loy, M. (2009). Work Without End? Scheduling Flexibility and Work-to-Family Conflict Among Stockbrokers. *Work and Occupations*, 36(4), 279-317.
- Blanch, A. and Aluja, A. (2012). Social Support (family and supervisor), Work-Family Conflict, and Burnout: Sex Differences. *Human Relations*, 65(7), 811-833.
- Blau, G., Tatum, D. S. and Goldberg, C. W. (2013). Exploring Correlates of Burnout Dimensions in a Sample of Psychiatric Rehabilitation Practitioners: A Cross-Sectional Study. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 36(3), 166-172.
- Boles, J. S., Wood, J. A. and Johnson, J. (2003). Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, And Work-Family Conflict With Different Facets Of Job Satisfaction And The Moderating Effects Of Gender. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(2), 99-113.
- Bolorizadeh, P., Tojari, F. and Zargar, T. (2013). Work-Family Conflict Among Female Head Coaches in Iran. *Social and Behavioral Sciences*(84), 1403-1410.
- Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J. and Lisa Indovino, E. R. (2005). Work-Family Conflict, Work-Family Culture and Organizational Citizenship Behavior Among Teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303-324.
- Brown, L. W. and Quick, J. C. (2013). Environmental Influences on Individual Burnout and a Preventive Approach for Organizations. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 18(2), 104-121.
- Bruck, C. S. and Allen, T. D. (2003). The Relationships Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type A Behavior, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*(63), 457-472.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara.
- Byron, K. (2005). A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*(67), 169-198.
- Carlson, D. S. (1999). Personality and Role Variables as Predictors of Three Forms of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236-253.
- Carnicer, M., Sanchez, A. M. and Perez, M. P. (2004). Work-Family Conflict in a Southern European Country: The Influence of Job-related and Non-related Factors. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 466-489.

- Cengiz M., Temir A., Erdin B. (2011). *60 Soruda Kadın İşçilere Özel Çalışma Koşulları*, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 38, Ankara.  
[http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/itkb/dosyalar/yayinlar/yayinlar2013/2011\\_38](http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/itkb/dosyalar/yayinlar/yayinlar2013/2011_38) Erişim Tarihi: 20.06.2014.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. Beverly Hills, Sage Publications, California.
- Cherniss, C. (1991). Institutional Versus Organizational Levels of Analysis: Commentary on Leiter. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 32(4), 559-561.
- Cinamon, R. G. and Rich, Y. (2010). Work Family Relations: Antecedents and Outcomes. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 59-70.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. and Blum, M. (1997). Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685-701.
- Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 153-170.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal Emek Ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi, Ankara.
- Daalen, G. V., Willemsen, T. M. and Sanders, K. (2006). Reducing Work-Family Conflict Through Different Sources of Social Support. *Journal of Vocational Behavior*(69), 462-476.
- Deckard, G., Meterko, M. and Field, D. (1994). Physician Burnout: An Examination of Personal, Professional, and Organizational Relationships. *Medical Care*, 32(7), 745-754.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Derya, S. (2008). *Crossover of Work-Family Conflict: Antecedent and Consequences of Crossover Process in Dual-Earner Couples*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Diestel, S. and Schmidt, K.-H. (2010). Direct and Interaction Effects Among the Dimensions of the Maslach Burnout Inventory: Results From Two German Longitudinal Samples. *International Journal of Stress Management*, 17(2), 159-180.
- Duman, M. Z. (2012). Aile Kurumu Üzerine Tarihsel Bir Okuma Girişimi ve Muhafazakâr İdeolojinin Aileye Bakışı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 19-51.
- Dunn, S. (1999). *An Empirical Investigation of a Revised Version of the Cherniss Model of Burnout Among Psychiatric Nursing Staff*, (Basılmış Doktora Tezi), University of Maryland: UMI Dissertation Publishing.
- Duxbury, L. E. and Higgins, C. A. (1991). Gender Differences in Work and Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- Dyla, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M. and Marek, T. (2013). Discrepancy Between Individual and Organizational Values: Occupational Burnout and Work Engagement Among White-Collar Workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, 225-231.
- Edelwich, J. and Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*, Human Sciences Press, New York.
- Edwards, J. R. and Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-799.
- Efeoğlu, İ. E. ve Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Eker I. (2011). *İş, Aile ve Bireysel Yaşam Uyumunu: Yaşamın Dengesine Bazı Değişkenlerin Etkisinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Elloy, D. F. and Smith, C. (2004). Antecedents of Work-Family Conflict Among Dual-Career Couples: An Australian Study. *Cross Cultural Management*, 11(4), 17-27.
- Emmerik, I. H. (2002). Gender Differences in the Effects of Coping Assistance on the Reduction of Burnout in Academic Staff. *Work & Stress*, 16(3), 251-563.
- Erdoğan S. (2010). İş ve Aile Çatışması, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni*, 53, 19-27.
- Erdoğanaras, F. (2006). *Değişen Mekân, Mekânsal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış:1923-2003*. (Düzenleyen: A. Eraydın) Ankara: Dost Kitabevi.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Farrell, D. and Rusbult, C. E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs,

- Alternatives and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using Spss for Windows*, Sage Publications, London.
- Finn, P. (1981). Effects of Shift Work on Employees. *Monthly Labor Review*, 104, 31-35.
- Ford, M. T., Heinen, B. A. and Langkamer, K. L. (2007). Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta Analysis of Cross-Domain Relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Frone, M. R., Russell, M. and Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frone M. R., Yardley J. K. , Markel K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work–Family Interface, *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Fu, C. K. and Shaffer, M. A. (2001). The Tug of Work and Family: Direct And Indirect Domain-Specific Determinants of Work-Family Conflict. *Personnel Review*, 30(5), 502-522.
- Gallavan, D. B. and Newman, J. L. (2013). Predictors of Burnout Among Correctional Mental Health Professionals. *Psychological Services*, 10(1), 115-122.
- Galovan, A. M., Fackrell, T., Buswell, L., Jones, B. L., Hill, E. J. and Carroll, S. J. (2010). The Work-Family Interface in the United States and Singapore: Conflict Across Cultures. *Journal of Family Psychology*, 24(5), 646-656.
- Giray, M. D. ve Ergin, C. (2006). Çift Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları İle İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), 83-101.
- Golembiewski, R. T., Boudreau, R. A., Ben-Chu, S. and Luo, H. (1998). Estimates of Burnout in Public Agencies. *Public Administration Review*, 58(1), 59-65.
- Goode, W. J. (1960). A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496.
- Grandey, A. A. and Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L. and Crouter, A. C. (2005). A Longitudinal and Multi-Source Test of The Work–Family Conflict and Job Satisfaction Relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(78), 1-20.
- Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management*, 10(1), 76-88.

- Greenhaus, J. H. and Kopelman, R. E. (1981). Conflict Between Work and Nonwork Roles: Implications for the Career Planning Process. *Human Resource Planning*, 4(1), 1-10.
- Grzywacz, J. G., Arcury, T. A., Marin, A., Carrillo, L., Burke, B., Coates, M. L. and Quandt, S. A. (2007). Work-Family Conflict: Experiences and Health Implications Among Immigrant Latinos. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1119-1130.
- Guterk, B. A., Searle, S. and Klepa, L. (1991). Rational versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Haar, J. M. (2008). Work-Family Conflict and Job Outcomes: The Moderating Effects of Flexitime Use in a New Zealand Organization. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33(1), 38-54.
- Haar, J. M. (2006). The Downside of Coping: Work-Family Conflict, Employee Burnout and the Moderating Effects of Coping Strategies. *Journal of Management and Organization*, 12(2), 146-159.
- Haar, J. M. and Bardoel, E. A. (2008). Positive Spillover From the Work Family Interface: A Study of Australian Employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*(46), 275-287.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. (2005). *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of Social Psychology*, 43, 495-513.
- Halbesleben, J. R. and Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J. and Bolino, M. C. (2009). Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465.
- Hammer, L. B., Allen, E. and Grigsby, T. D. (1997). Work-Family Conflict in Dual-Earner Couples: Within- Individual and Crossover Effects of Work and Family. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 185-203.
- Hammer, L. B., Cullen, J. C., Neal, M. B., Sinclair, R. R. and Shafiro, M. V. (2005). The Longitudinal Effects of Work-Family Conflict and Positive Spillover on Depressive Symptoms Among Dual-Earner Couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 138-154.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B. and Colton, C. L. (2006). Development and Validation of a Multidimensional Scale of Perceived Work-Family Positive Spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265.
- Harr, J. M., Spell, C. S., O'Driscoll, M. P. and Dyer, S. L. (2003). Examining the Relationship Between Work-Related Factors and Work-Family-Related Factors



- on Work-Family Conflict. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(3), 98-113.
- Hazell, K. W. (2010, April). *Job Stress, Burnout, Job Satisfaction, and Intention to Leave Among Registered Nurses Employed in Hospital Settings in the State of Florida*, (Basılmış Doktora Tezi), Lynn University: UMI Dissertation Publishing.
- Herman, J. B. and Gyllstrom, K. K. (1977). Working Men and Women: Inter and Intra-Role Conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 1(4), 319-333.
- Higgins, C., Duxbury, L. and Lee, C. (1994). Impact of Life-Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities. *Family Relations*, 43(2), 144-150.
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K. and Ferris, M. (2010). Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349-358.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hofäcker, D. and König, S. (2013). Flexibility and Work-Life Conflict in Times of Crisis: A Gender Perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), 613-635.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Homans, G. C. (1976). Fundamental Processes of Social Exchange. E. P. Hollander, & R. G. Hunt içinde, *Current Perspectives in Social Psychology* (s. 161-173), Oxford University Press, New York.
- Houkes, I., Winants, Y., Twellaar, M. and Verdonk, P. (2011). Development of Burnout Over Time and the Causal Order of the Three Dimensions of Burnout Among Male and Female GPs. A Three-Wave Panel Study. *BMC Public Health*, 11, 240-253.
- House J. S., Landis K. R. and Umberson D. (1988). Social Relationships and Health, *Science*, 241(2), 540-545.
- Huberman, L. (2005). *Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla* (Çev: M. Belge), İletişim Yayınları, İstanbul.
- İçli, G. (1997). Aile Araştırmalarında Yöntem ve Yaklaşım. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(3), 59-68.
- Ilies, R., Pater, I. E., Lim, S. and Binnewies, C. (2012). Attributed Causes for Work-Family Conflict: Emotional and Behavioral Outcomes. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 293-310.

- İlkkaracan, İ. (2010). *İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları*, İTÜ BMTKAUM, İstanbul.
- Innstrand, S. T., Espnes, G. A. and Mykletun, R. (2002). Burnout Among People Working With Intellectually Disabled Persons: A Theory Update and an Example. *Nordic College of Caring Sciences*, 16, 272-279.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H. and Kisamore, J. L. (2007). Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. and Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 29(3), 284-297.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. and Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley Publication, Oxford.
- Kapız, S. Ö. (2002). İş Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153.
- Karasek, R. (1992). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Restructuring of Working Life*, Basic Books, New York.
- Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karimi, L. (2009). Do Female and Male Employees in Iran Experience Similar Work-Family Interference, Job, and Life Satisfaction? *Journal of Family Issues*, 30(1), 124-142.
- Kaya, O. Ş. (2010). *Ankara İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kelly, E. L., Moen, P. and Tranby, E. (2011). Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265-290.
- Kim, J. L. and Ling, C. S. (2001). Work-Family Conflict of Women Entrepreneurs in Singapore. *Women in Management Review*, 16(5), 204-221.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S. and Pulkkinen, L. (2006). Types of Work-Family Interface: Well-being Correlates of Negative and Positive Spillover Between Work and Family. *Scandinavian Journal of Psychology*(47), 149-162.

- Kitaoka-Higashiguchi, K. (2005). Burnout as a Developmental Process among Japanese Nurses: Investigation of Leiter's Model. *Japan Journal of Nursing Science*, 2, 9-16.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. and Connolly, T. F. (1983). A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 198-215.
- Kossek, E. E. and Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Küçükparlak, İ. ve Yıldırım, E. A. (2009). Tükenmişliğin Psikobiyolojik Sınırı: İşçi Sağlığının Görülmeyen Yüzü. *Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni*, 12(2), 15-21.
- Lambert, E. G., Altheimer, I. and Hogan, N. L. (2010). Exploring the Relationship Between Social Support and Job Burnout Among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(11), 1217-1236.
- Langballe, E. M., Innstrand, S. T., Aasland, O. G. and Falkum, E. (2011). The Predictive Value of Individual Factors, Work-Related Factors, and Work-Home Interaction on Burnout in Female and Male Physicians: A Longitudinal Study. *Stress and Health*, 27, 73-87.
- Lee, J., Lim, N., Yang, E. and Lee, S. M. (2011). Antecedents and Consequences of Three Dimensions of Burnout in Psychotherapists: A Meta-Analysis. *Professional Psychology: Research and Practice*, 42(3), 252-258.
- Lee, R. T. (1989). *Antecedents and Consequences of Job Burnout among Social Services Supervisors and Managers: A Comparison of Two Models*, (Basılmış Doktora Tezi), Wayne State University: UMI Dissertation Publishing.
- Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
- Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lee, S., McCann, D. and Messenger, J. C. (2007). *Working Time Around the World: Trends in Working Hours, Laws and Policies in a Global Comparative Perspective*, International Labour Organization Publications, New York.
- Leiter, M. (1991). The Dream Denied: Professional Burnout and the Constraints of Human Service Organizations. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 32(4), 547-558.
- Leiter, M. *From Burnout to Work Engagement*. <http://www.workengagement.com/>: [http://www.workengagement.com/?p=1391&option=com\\_wordpress&Itemid=242](http://www.workengagement.com/?p=1391&option=com_wordpress&Itemid=242) Erişim tarihi: 10.04.2014
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a Developmental Process: Consideration of Models. W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek içinde, *Professional Burnout: Recent*

- Developments in Theory and Research* (s. 237-250). Washington: Taylor & Francis.
- Leiter, M. P. and Durup, M. J. (1996). Work, Home, and In-Between: A Longitudinal Study of Spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 29-47.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1999). Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21, 472-489.
- Lewin, J. E. and Sager, J. K. (2007). A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts. *Journal of Business Research*, 60, 1216-1224.
- Lewis S., Cooper C. L. (2005). *Work-Life Integration*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Lin, A. (2013). The Relationship Between Work/Family Demands, Personality and Work Family Conflict. *The Business Review, Cambridge*, 21(1), 272-277.
- Livingston, B. A. (2014). Bargaining Behind the Scenes: Spousal Negotiation, Labor, and Work-Family Burnout. *Journal of Management*, 40(4), 949-977.
- Livingston, B. A. and Judge, T. A. (2008). Emotional Responses to Work-Family Conflict: An Examination of Gender Role Orientation Among Working Men and Women. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 207-216.
- Lobel, S. A. (1991). Allocation of Investment in Work and Family Roles: Alternative Theories and Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 16(3), 507-521.
- Malach-Pinesa, A., Hammer, L. and Neal, M. (2009). "Sandwiched Generation" Couples: A Cross-Cultural, Cross-Gender Comparison. *Pratiques Psychologiques*, 15(2), 225-237.
- Malekiha, M., Abedi, M. R. and Baghban, I. (2012). Work-Family Conflict and Personality. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(10), 144-152.
- Maraşlı, M. (2005). Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 23, 27-33.
- Marks, S. R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 6, 921-936.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The Cost of Caring*, International and Pan-American Copyright Conventions, Los Altos.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189-192.
- Maslach, C. and Florian, V. (1988). Burnout, Job Setting, and Self-Evaluation among Rehabilitation Counselors. *Rehabilitation Psychology*, 33(2), 85-93.

- Maslach, C. and Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1985). The Role of Sex and Family Variables in Burnout. *Sex Roles*, 12(7/8), 837-851.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C. and Schaufeli, W. B. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. W. B. Schaufeli, *Professional Burnout* (s:1-16), Taylor&Francis, New York.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslanka, H. (1996). Burnout, Social Support and AIDS Volunteers. *AIDS Care*, 8(2), 195-206.
- Mcelwain, A. K., Korabik, K. and Rosin, H. M. (2005). An Examination of Gender Differences in Work-Family Conflict. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37(4), 283-298.
- Meier, D. E. and Beresford, L. (2006). Preventing Burnout. *Journal of Palliative Medicine*, 9(5), 1045-1048.
- Meier, S. T. (1984). The Construct Validity of Burnout. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 211-219.
- Mesmer-Magnus, J. R. and Viswesvaran, C. (2006). How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Labor Research*, 27(4), 555-574.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. and Baltes, B. B. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*(32), 689-725.
- Mikkelsen, A. and Burke, R. J. (2004). Work-Family Concerns of Norwegian Police Officers: Antecedents and Consequences. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 429-444.
- Montero-Marín, J., Araya, R., Blazquez, B. O., Skapinakis, P., Vizcaino, V. M. and García-Campayo, J. (2012). Understanding Burnout According to Individual Differences: Ongoing Explanatory Power Evaluation of Two Models for Measuring Burnout Types. *BMC Public Health*, 12, 922-934.

- Negiz, N. ve Tokmakçı, E. (2011). Çalışma Yaşamında Kadının Tükenmişliği: Aile-İş-Sosyal Yaşam Açısından Tükenmişlik (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği). *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4041-4070.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. and McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Ng, T. W. and Feldman, D. C. (2008). Long Work Hours: A Social Identity Perspective on Meta-Analysis Data. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 853-880.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R. and Hildreth, K. (1992). Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole Conflict and Affective Experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 272-279.
- Ojha, M. U. (2011). Job Demands, Social Support, And Work-Family Conflict: A Comparative Study Of Immigrant And Native Workers In The United States. Paper 198, Kentucky, United States of America: University of Kentucky Doctoral Dissertations.
- Østhus, S. (2007). For Better or Worse? Workplace Changes and the Health and Well-being of Norwegian Workers. *Work, Employment and Society*, 21(4), 731-750.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(28), 1-20.
- Özmete, E. ve Eker, I. (2013). İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkmada Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), 19-50.
- Özsoy, E. ve Gündoğdu, H. (2013). Tükenmişlik Düzeyi ile İş-Aile, Aile -İş Çatışması Arasındaki İlişki, Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 283-293), Sage Yayıncılık, Ankara.
- Özutku, H. ve Altındış, S. (2013). The Relations between Work Intensity and Work-Family Conflict in Collectivist Culture: Evidence from Turkish Health Care Professionals. *Journal of Health Management*, 15(3), 361-382.
- Pal, S. and Saksvik, P. Ø. (2006). A Comparative Study of Work and Family Conflict in Norwegian and Indian Hospitals. *Nordic Psychology*, 58(4), 298-314.
- Parasuraman, S. and Simmers, C. A. (2001). Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551-568.
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43-61.
- Pines, A. M. (2000). Nurses' Burnout: An Existential Psychodynamic Perspective. *Journal of Psychosocial Nursing & Mental Health Services*, 38(2), 23-31.

- Pines, A. M. (2002). The Changing Psychological Contract at Work and Employee Burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 25(1/2), 11-32.
- Pines, A. M. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- Pines, A. and Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*, Free Press, New York.
- Rantanen, J., Pulkkinen, L. and Kinnunen, U. (2005). The Big Five Personality Dimensions, Work-Family Conflict, and Psychological Distress: A Longitudinal View. *Journal of Individual Differences*, 26(3), 155-166.
- Rau, B. (2003, Ekim 8). *Sloan Online Work and Family Encyclopedia*. Work and Family Researches Network  
<http://workfamily.sas.upenn.edu/wfrn-repo/object/h94f69es38oo6k6s> Erişim Tarihi: 27.01.2014
- Raymo, J. M. and Sweeney, M. M. (2006). Work-Family Conflict and Retirement Preferences. *Journal of Gerontology*, 61B(3), 161-169.
- Richardson, K. M. and Thompson, C. A. (2012). High Tech Tethers and Work-family Conflict: A Conservation of Resources Approach. *Canadian Center of Science and Education-Engineering Management Research*, 1(1), 29-43.
- Richter, A., Näswall, K. and Sverke, M. (2010). Job Insecurity and Its Relation to Work-Family Conflict: Mediation With a Longitudinal Data Set. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 265-280.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rothbard, N. P. and Edwards, J. R. (2003). Investment in Work and Family Roles: A Test of Identity and Utilitarian Motives. *Personnel Psychology*(56), 609-730.
- Russell, D. W. (2002). In Search of Underlying Dimensions: The Use (And Abuse) of Factor Analysis in Personality and Social Psychology Bulletin. *Personal Social Psychology Bulletin*, 28(12), 1629-1646.
- Sağlam, A. Ç. (2011). Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 407-420.
- Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası. (2013). *Sağlık Çalışanları Sosyo-Demografik Durum Belirleme ve Tükenmişlik Araştırması*, Sağlık-Sen Genel Merkezi, Ankara.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (Fifth Edition), Pearson Education Limited, Essex.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

- Schaufeli, W. B. and Buunk, B. P. (1996). Professional Burnout. M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & C. C. L. içinde, *Handbook of Work and Health Psychology* (s. 311-346), John Wiley & Sons Ltd, Wiltshire.
- Schaufeli, W. B. and Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology and Health, 16*, 501-510.
- Schenewark, J. D. (2008). *Work-Family Conflict and Enrichment: A Study of College Coaches*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of Texas.
- Schieman, S., Milkie, M. A. and Glavin, P. (2009). When Work Interferes with Life: Work-Nonwork Interference and the Influence of Work-Related Demands and Resources. *American Sociological Review, 74*, 966-988.
- Schultz, L. A. (2009). *Exploring The Relationship Between The Positive And Negative Sides of the Work-Family Interface: The Role of Enrichment*, (Basılmamış Doktora Tezi), Purdue University.
- Senécal, C., Vallerand, R. J. and Guay, F. (2001). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Toward a Motivational Model. *Personality and Social Psychology Bulletin(27)*, 176-186.
- Sennett, R. (1996). *Kamusal İnsanın Çöküşü*, (Çev: S. Durak ve A. Yılmaz), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Shelton, L. M., Danes, S. M. and Eisenman, M. (2008). Role Demands, Difficulty in Managing Work-Family Conflict, and Minority Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship, 13(3)*, 315-342.
- Shirom, A., Gilboa, S. S., Fried, Y. and Cooper, C. L. (2008). Gender, Age and Tenure as Moderators of Work Related Stressors' Relationships with Job Performance: A Meta-Analysis. *Human Relations, 61(10)*, 1371-1398.
- Siefert, K., Jayaratne, S. and Chess, W. A. (1991). Job Satisfaction, Burnout, and Turnover in Health Care Social Workers. *Health & Social Work, 16(3)*, 193-202.
- Singh, P., Suar, D. and Leiter, M. P. (2012). Antecedents, Work-Related Consequences, and Buffers of Job Burnout Among Indian Software Developers. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(1)*, 83-104.
- Somech, A. and Drach-Zahavy, A. (2007). Strategies for Coping With Work-Family Conflict: The Distinctive. *Journal of Occupational Health Psychology, 12(1)*, 1-19.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L. and Pred, R. S. (1987). Impatience Versus Achievement Strivings in the Type A Pattern: Differential Effects on Students' Health and Academic Achievement. *Journal of Applied Psychology, 72(4)*, 522-528.
- Srivastava, U. R. and Srivastava, S. (2012). Outcomes of Work-Family Conflict Among Indian Information Technology (IT) Professionals. *Social Science International, 28(1)*, 137-158.
- Staines, G. L. and Pleck, J. H. (1984). Nonstandard Work Schedules and Family Life. *Journal of Applied Psychology, 69(3)*, 515-523.



- Steyl, B. and Koekemoer, E. (2011). Conflict Between Work and Nonwork Roles of Employees in the Mining Industry: Prevalence and Differences Between Demographic Groups. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-14.
- Şahin, M. ve Gültekin, M. (2013, Ağustos). Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Dayalı Politika Uygulayan Ülkelerde Kadın ve Aile, Aile Akademisi Derneği, Bursa.
- T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı-Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (2011). *Türkiye'de Aile Yapısı Araştırması*. [http://www.ailetoplum.gov.tr/upload/athgm.gov.tr/mce/2013/taya\\_kitap\\_butun.pdf](http://www.ailetoplum.gov.tr/upload/athgm.gov.tr/mce/2013/taya_kitap_butun.pdf) Erişim tarihi: 24.02.2014
- Tayfur, Ö. ve Arslan, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş - Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147-172.
- Thomas, L. T. and Ganster, D. C. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Trachtenberg, J. V., Anderson, S. A. and Sabatelli, R. M. (2009). Work-Home Conflict and Domestic Violence: A Test of a Conceptual Model. *Journal of Family Violence*(24), 471-483.
- Tsai, H.Y. (2008). *Work-Family Conflict, Positive Spillover and Emotions Among Asian American Working Mothers*, (Basılmamış Doktora Tezi), Michigan Üniversitesi.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Türkiye Bankalar Birliği: <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> Erişim tarihi: 14.04.2014
- Üresin, T. (2009). *Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Voydanoff, P. (1988). Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict. *Journal of Marriage and Family*, 50(3), 749-761.
- Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.
- Wadsworth, L. L. and Owens, B. P. (2007). The Effects of Social Support on Work-Family Enhancement and Work-Family Conflict in the Public Sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-76.
- Wang, P., Lawler, J. J., Walumbwa, F. O. and Shi, K. (2004). Work-Family Conflict and Job-Withdrawal Intentions: The Moderating Effect of Cultural Differences. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 392-412.

- Warren, C. S., Schafer, K. J., Crowley, M. E. and Olivardia, R. (2013). Demographic and Work-Related Correlates of Job Burnout in Professional Eating Disorder Treatment Providers. *Psychotherapy*, 50(4), 553-564.
- Watts J. H. (2009). Allowed into a Man's World' Meanings of Work-Life Balance: Perspectives of Women Civil Engineers as 'Minority' Workers in Construction, *Gender, Work and Organization*, 16(1), 37-57.
- Wayne, J. H., Musisca, N. and Fleeson, W. (2004). Considering the Role of Personality in the Work-Family Experience: Relationships of the Big Five to Work-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Vocational Behavior*(64), 108-130.
- Wharton, A. S. and Blair-Loy, M. (2006). Long Work Hours and Family Life: A Cross-National Study of Employees' Concerns. *Journal of Family Issues*, 27(3), 415-436.
- Wierda-Boer, H. H., Gerris, J. R. and Vermulst, A. A. (2009). Managing Multiple Roles: Personality, Stress and Work-Family Interference in Dual-Earner Couples. *Journal of Individual Differences*, 30(1), 6-19.
- Yakut H. İ., Kapısız S. G., Durutuna S. ve Evran A. (2013). Sağlık Alanında Çalışma Yaşamında Tükenmişlik. *The Journal of Gynecology-Obstetrics and Neonatology*, 10(38), 1564-1571.
- Yılmaz, T. ve Şahin, N. H. (2008). İş-Aile Çatışması ve Kadın Yaşamı Üzerine Etkileri. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 16(63), 188-194.
- Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini Ve İş Davranışları İle İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.
- Zhang, J. and Liu, Y. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 89-103.

## EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Hatice ÇOBAN tarafından hazırlanan bitirme tezi kapsamında düzenlenmiştir. Toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları için kullanılacak, kesinlikle hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır. Anketin içeriğinde yer alan "**işimde karşılaştığım insanlar**" ifadesinde "**çalışma arkadaşları, müşteriler gibi iş kapsamında iletişim kurulan herkes**" düşünülerek cevap verilmesi rica edilir.

**Araştırmaya katıldığınız için yürekten teşekkür ederiz.**

Hatice ÇOBAN  
haticecoban@pau.edu.tr

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ  
airmis@pau.edu.tr

	Hiçbir zaman	Nadiren	Kimi zaman	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimin gerekleri, ev ve aile hayatıma engel oluyor.					
2. İşime ayırmam gereken zaman, aile sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.					
3. Evde yapmak istediklerimi, işimin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı bir kenara itmek zorunda kalıyorum.					
4. İşimle ilgili konular yüzünden üzerimde hissettiğim baskı, ailevi sorumluluklarımı yerine getirmeme engel oluyor.					
5. İşimle ilgili görevlerden dolayı ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.					

	Hiçbir zaman	Nadiren	Kimi zaman	Çoğu zaman	Her zaman
1. Ailemin ve/veya eşimin talep ve beklentileri, benim işle ilgili faaliyetler yapmama engel oluyor.					
2. Evdeki işlerime zaman ayırabilmek için işimle ilgili şeyleri bir kenara itmek durumunda kalıyorum.					
3. İşte yapmak istediklerimi, eşimin ve ailemin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı yetiştiremiyorum.					
4. Ev hayatım, işimle ilgili; işe zamanında gelmek, günlük işlerimi yapmak, fazla mesaiye kalmak gibi sorumlulukları yerine getirmemi engelliyor.					
5. Aile içerisindeki gerginlik, işle ilgili görevleri yerine getirme kabiliyetime engel oluyor.					

	Hiçbir zaman	Nadiren	Kimi zaman	Çoğu zaman	Her zaman
1.İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.					
2.İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
3.Sabahları yeni bir iş gününe başlayacağım için kendimi yorgun hissediyorum.					
4.Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum.					
5.İşimin beni tükettiğini hissediyorum.					
6.İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.					
7.İşim için çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
8.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
9.Sabrımın sonuna geldiğimi hissediyorum.					
10.İşimde karşılaştığım bazı insanlara onlar sanki cansız birer objeymiş gibi davrandığını hissediyorum.					
11.Yaptığım işin beni insanlara karşı duyarsızlaştırdığını hissediyorum.					
12.Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.					
13.İşimde karşılaştığım insanların başına ne geldiği gerçekte umurumda değil.					
14.İşim gereği karşılaştığım insanların kendilerinden kaynaklanan bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.					
15.İşimi yaparken karşılaştığım insanların neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.					
16.İşimde karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.					
17.Yaptığım iş ile diğer insanların yaşamına olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum.					
18.Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
19.İş çevremde insanlara rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.					
20.Çalışma arkadaşlarımla yakın bir çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissederim.					
21.Bu meslekte kayda değer pek çok başarı elde ettim.					
22.İşimle ilgili duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim.					

1. Yaşınız: \_\_\_\_\_

2. Cinsiyetiniz: \_\_\_\_\_

3. Medeni durumunuz: \_\_\_\_\_

4. Kaç çocuğunuz var? \_\_\_\_\_

5. Çocukların bakımı veya ev işleri konusunda ücretli veya ücretsiz bir yardım alıyorsanız belirtiniz: \_\_\_\_\_

6. Siz işyerindeyken çocuklarınızla ilgilenebilecek ebeveyniniz var mı?: \_\_\_\_\_

7. Haftada kaç saat çalışıyorsunuz? \_\_\_\_\_ saat

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Hatice ÇOBAN  
Doğum Yeri ve Tarihi : Keçiören-17/11/1989  
E-posta Adresi : haticecoban@pau.edu.tr

### Öğrenim Durumu

Lise : Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesi (2003-2007)  
Lisans : Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (The Berlin School of Economics and Law)- Business Administration (2010-2011)  
Lisans : Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (2007-2012)

### Çalıştığı Kurumlar

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü-Araştırma Görevlisi (Eylül 2012-...)