

Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi

Dr. Sibel Ok*

ÖZET

Bu araştırmada, iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklerin banka çalışanlarında gözlenen tükenmişliği ne düzeyde etkilediği sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırma kapsamını altı kamu bankasının genel müdürlük birimleri ve onların merkez şubelerinde hizmet veren, banka çalışanları oluşturmuştur. Araştırmaya gönüllülük esasına göre 1079 kişi davet edilmiş ancak, verilerin analizi 999 kişiden elde edilen bilgiler üzerinden yapılmıştır. Veriler, kovaryans analizi "ANCOVA" ve Bonferroni uygulanarak çözümlenmiştir. Araştırmada hata payı üst sınırı 0.05 olarak kabul edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların tükenmişlik düzeyleri, bireysel özelliklerden değişik derecelerde etkilenmektedir

ANAHTAR KELİMELER: *Banka çalışanları, tükenmişlik, iş doyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği*

SUMMARY

In this study the effect of employees' job satisfaction, role conflict, role ambiguity and several personal characteristics on bank employees' burnout was explored. The participants were the employees of six different public banks from general directorates and units. 1079 participants were invited to take part in the study on a voluntarily basis. The data analysis was carried out with the remaining 999 employees' questionnaire (data). The data were analysed by Covariance Analysis - ANCOVA and Bonferroni Method. A significance level of 0.05 was assumed. The results of the analysis revealed that the employees' burnout was affected by personal characteristics varying degrees.

KEY WORDS: *Bank employees, Burnout, job satisfaction, role conflict and role ambiguity.*

GİRİŞ

Çalışanların işe ilişkin tutum ve davranışlarının hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli doğurguları bulunmaktadır. Çalışanların işlerine ilişkin tepkileri, kavramsal ve görgül araştırmalar düzeyinde ilgi çeken bir konu olmuştur (Ersen, 1997). Bu tepkilerin nedenleri ve sonuçları hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır (Gülerman, Kırılı ve Özkan, 1991). Son yıllarda bu konuyla ilgili olarak yoğun bir biçimde araştırılan konulardan biri de tükenmişlik kavramıdır.

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger (1974, 1977) tarafından kullanılmıştır. Freudenberger tükenmişliği enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, başkalarının problemlerinden bunalma ve bunların nedenlerinin duyarsız ve talepkâr bireylerle, devamlı iş baskısına atfedilmesi olarak tanımlamıştır (Kahil, 1988; Minirth, Hawkins, Meier ve Thurman 1997:14). Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda, bu alanda en yaygın kullanılan tanımların Pines ve Aranson (1981) ile Maslach'a (1982) ait olduğu görülmektedir. Pines ve Aranson (1981) bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybı olarak gördüğü tükenmişliği sürekli strese neden olan bedensel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak tanımlamaktadır (Akt. Kahill 1988). Maslach (1982) ise tükenmişliği, duygusal tükenmişlik, -yorgunluk, bitkinlik- (EE, emotional exhaustion), duyarsızlaşma (DP, depersonalization) ve kişisel başarı (PA, personal accomplishment) olmak üzere üç boyutta tanımlamaktadır.

* T.C. Ziraat Bankası A.Ş. sibelok@ziraatbank.com.tr

Tükenmişlik, bir ya da iki olayın sonucu oluşmamakta, ancak yavaş ve sinsi gelişen bir süreçte sayısız olay ya da yaşantıların birikimi olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik semptomları genellikle günler ya da haftalar içinde gelişir. Tükenmişlik öncesinde genellikle bir iş baskısı; ailevi sorunlar veya rahatsızlıklar, boşanma (Deutsch, 1985; Guy, Poelstra ve Stark 1989; Mc Crady, 1989; Thoreson ve arkadaşları 1989; Reamer, 1992), kişisel kayıplar veya bir travma (Guy, Poelstra ve Stark 1989; Reamer, 1992) ve benzeri sorunlar yaşanır. Bu tür olaylara, kaygı veya depresif semptomlar eşlik edebilir. Tedavi ile birlikte semptomlarda tam bir iyileşme görülür ve işlevsellik yeniden sağlanır. Tedavi edilemediği takdirde duygu durum ya da kişilik bozuklukları görülebilir. Bu semptomlar aylar ya da yıllar boyunca sürebilir ve yetersizliklere ya da sıkıntıya yol açabilir (Emerson ve Markos, 1996).

İnsan kaynaklı ve duygusal gelişimi öngören bir meslek içinde, duygusal olarak acı çeken ve devamlı hayal kırıklığına uğrayan çalışanlara rastlamak mümkündür (Beemsterboer ve Baum, 1984; Maslach, 1982). Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, iş yerinde yaşadıkları stresle baş etme konusunda yetersiz olabilirler. Uzun süreli stres ve baş etmedeki başarısızlık, aynı zamanda çalışanların fizyolojik, psikolojik ve davranışsal doğurguları bulunan bedensel ve ruh sağlığını etkiler. Tükenmişliğin fizyolojik sonuçları geri çekilme, kan basıncının yükselmesi, gıda rejimi değişiklikleri, baş ağrıları, kilo kaybı, enerji kaybı, alerji, uykusuzluk, kronik soğuk algınlığı, yüksek tansiyon, diyabet, ülser, kolit, kanser ve benzeridir. Tükenmişliğin psikolojik sonuçları anlamsızlık, moral bozukluğu, depresyon, gerginlik, kaygı gibi şikayetlerdir. Tükenmişliğin davranışsal sonuçları ise performans kaybı, değersizlik duygusu, işe gelmeme, iş değiştirme isteği, istifa etme-ayrılma duygusuna kapılma ve çaresizlik, umutsuzluk hissetme, denetim odağında değişim, başkalarıyla olan etkileşimde katı, alaycı bir tutum sergileme ve çatışma halinde olma, sosyal yabancılaşma ve sosyal yetersizlik yaşama, alkolizm, aşırı sigara içme veya ilaç alma, işte başarısızlık, şişmanlık, kazalar, aile çatışmaları, boşanma, intihar ve benzeri gibidir (Zahn, 1980; Gann,

1981; Beemsterboer ve Baum, 1984; Finch ve Krantz, 1991; Lawlor, 1997; Maslach ve Leites, 1997; Minirth, Hawkins, Meier ve Thurman, 1997; Wisniewski ve Gargiulo, 1997; Potter, 1998; Jacob ve Abraham, 1999).

Tükenmişlik eğilimi gösteren çalışanlar, giderek kendilerini daha sıkıntılı hissederler. İnsanlarla bir arada bulunmakta güçlük çekilir. Kendini psikolojik olarak geri çekme süreklilik kazanır. Başkalarının performansıyla kendi standartları sürekli karşılaştırılır ve performanslarıyla kendisinden ayrılan bu kişilerle sorun yaşanır. İlaç ve alkol kullanımı ortaya çıkar. Duygu durumunda ani değişiklikler yaşanması halinde tükenmişlik başlayabilir. Kişide koroner rahatsızlıklar, duygusal dağılma veya intihar düşünceleri ya da abartılı davranışlar görülebilir. Uzun süreli yorgunluk halinin devam etmesi durumunda tükenmişlik akut bir şekilde dönüşebilir. Birey kendisini sürekli fiziksel olarak işinden geri çeker. İnsanlarla iletişim sağlama zorluğu çekilir. Geçerli bir neden olmaksızın işten ayrılma veya işini terk etme ortaya çıkabilir. Aile yaşamında oluşabilecek zorluklarla baş etme problemleri yaşanması halinde ise tükenmişlik kronikleşir (Minirth, Hawkins, Meier, Thurman ve Flournoy, 1997:230).

Yoğun tempo ve stres altında çalışan bireyler, yaşamlarının belli bir bölümünde tükenmişlik duygusuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu anlamda bankacılık, yoğun stres kaynakları ve mesleki mali riskler nedeniyle, özellikle ruhsal sağlık ve buna bağlı olarak çalışma yaşamlarının olumsuz yönde etkilenmesinde yüksek risk grubu olan bir meslektir. Öyle ki, olumsuz koşullar ve yoğun gerilim altında çalışma, bankacıların verdiği hizmetin niteliğinde bozulmaya neden olmaktadır. Aynı zamanda bankacıların sağlığı, kişiler arası etkileşimi ve hatta aile içi yaşantıları etkilenmektedir. Bir başka ifade ile bu tür bir etkilenme, bankacının müşterilerine, işine ve diğer kişilere karşı ilgisini, sevecenliğini ve müşterilere etkili hizmet sunma veya oluşturma kapasitesini azaltabilmektedir. Son yıllarda "nitelikli personel yetiştirme" çabalarının arttığı bankacılık sektöründe, bu amacı gerçekleştirmek ve sorunların varolması durumunda ortaya ne gibi sonuçların çıkabileceğini belirlemek, olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için alınması gereken önlemleri sun-

mak amacıyla tükenmişlik konusunun araştırılmasına gereksinim duyulmuştur.

Bu çalışmada banka çalışanlarında gözlenen tükenmişliği, çalışanların iş doyumunu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklerin ne düzeyde etkilediği sorusuna, iş doyumunu, rol çatışması ve rol belirsizliği değişkenleri kontrol altına alınarak yanıt aranmıştır.

Araştırmanın genel çerçevesi içinde, tükenmişlik üzerinde etkisi olabileceği düşünülen cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan örgüt birimi, hizmet süresi, statü, gelir, iş yoğunluğu, iş arkadaşlarıyla olan ilişki ve karar verme mekanizmasına katılım gibi bağımsız değişkenler ele alınmıştır.

Araştırma kapsamına giren değişkenlerle ilgili olarak aşağıdaki sorulara daha ayrıntılı yanıt aranmıştır.

Banka çalışanlarının

1. iş doyumunu, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol altına alındığında, bazı bireysel özellikler duygusal tükenmişlik düzeyini ne ölçüde etkilemektedir?

2. iş doyumunu, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol altına alındığında, bazı bireysel özellikler duyarsızlaşma düzeyini ne ölçüde etkilemektedir?

3. iş doyumunu, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol altına alındığında, bazı bireysel özellikler kişisel başarı düzeyini ne ölçüde etkilemektedir?

YÖNTEM

Araştırma Kapsamına Giren Katılımcılar

Araştırma kapsamını altı kamu bankasının genel müdürlük birimleri ve onların merkez şubelerinde hizmet veren banka çalışanları oluşturmuştur. Araştırmaya gönüllülük esasına göre 1079 kişi katılmıştır. Ölçeklerden 50'si geri gelmeme, 30'u da yetersiz bilgi nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Verilerin analizi 999 kişiden elde edilen bilgiler üzerinden yapılmıştır.

Araştırma kapsamına giren personelin çalıştığı birime ve cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1 Araştırma Kapsamına Giren Katılımcıların Çalıştığı Birime ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	BİRİM		TOPLAM	
	Şube	G.Müd.		
Kadın	Sayı	95	508	603
	Cinsiyet iç. %'si	% 15.8	%84.2	%100.0
	Top.daki %'si	% 9.5	%50.9	%60.4
Erkek	Sayı	114	282	396
	Cinsiyet iç. %'si	% 28.8	%71.2	%100.0
	Top.daki %'si	%11.4	%28.2	%39.6
Toplam	Sayı	209	790	999
	Cinsiyet iç. %'si	% 20.9	%79.1	%100.0
	Top.daki %'si	%20.9	%79.1	%100.0

Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin elde edilmesinde, bağımlı değişkene ilişkin verileri toplamada "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlere ilişkin verilerin toplanmasında ise, çalışanların iş doyumlarını belirlemek için "Minnesota Doyum Ölçeği"; rol çatışması ve rol belirsizliği için "Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği"; bireylerin özlük bilgilerini toplamak içinse araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Maslach ve Jackson (1996) tarafından duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere tükenmişliğin üç alt boyutunu ölçmek amacıyla geliştirilen, Likert tipi, 22 maddeden oluşan bir ölçektir.

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan puanların yüksek olması; kişisel başarı alt ölçeğinden alınan puanın ise düşük olması tükenmişliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Her bir alt ölçekten alınan puanların orta düzeyde olması, tükenmişliğin orta derecede olduğunu ifade etmektedir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan puanların düşük olması; kişisel başarı alt ölçeğinden alınan puanın ise yüksek olması tükenmişliğin düşük olduğunu belirtmektedir.

Özgün formda yedi basamaklı olan cevap seçenekleri, Türk kültürüne uygun olmadığı gerekçesiyle Ergin (1993) tarafından uyarlanmıştır. Türkçe uyarlanmasında beş basamağa indirilmiştir. Özgün formda bu seçenekler "hiç bir zaman, yılda birkaç kere, ayda birkaç kere, ayda bir, haftada birkaç kere, haftada bir ve her gün" şeklindedir. Ancak Türkçe'ye uyarlanmış şekilde beşe indirilen basamak sayısı "hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman ve her zaman" şeklinde düzenlenmiştir (Ergin, 1996).

MTÖ'nün Türk kültürüne uyarlaması doktor ve hemşirelerden oluşan bir örneklem üzerinde Ergin (1993) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının faktör yapısının özgün form ile aynı faktör yapısına sahip olduğu saptanmış, iç tutarlılık katsayıları, duygusal tükenmişlik boyutu için 0.83, duyarsızlaşma boyutu için 0.65 ve kişisel başarı boyutu için 0.72 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan test-tekrar test güvenilirlik katsayıları ise duygusal tükenmişlik için 0.83, duyarsızlaşma için 0.72 ve kişisel başarı duygusu boyutu için 0.67 olarak belirlenmiştir. Yapılan bir başka çalışmada ise ölçeğin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0.83, 0.76 ve 0.73 olarak bulunmuştur (Sever, 1997).

Minnesota Doyum Ölçeği (MDÖ)

Minnesota Doyum Ölçeği (MDÖ; Minnesota Satisfaction Questionnaire) Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Uzun ve kısa olmak üzere ölçeğin iki formu mevcuttur (1967 ve 1977 versiyonu). Bu çalışmada kullanılan kısa form, 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin içsel, dışsal ve genel doyum olmak üzere üç alt boyutu mevcuttur. Testi alan kişi, her maddeyi okumakta ve kişisel durumunu, verilen beş seçenekten biriyle cevaplandırmaktadır. Bu seçenekler, (1) Hiç memnun değilim, (2) Memnun değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Çok memnunum şeklindedir. Ölçek, 5 ile 10 dakikalık bir sürede cevaplandırılabilir.

Ölçeğin kısa formuna ilişkin çeşitli meslek gruplarından 1460 kişi üzerinde yapılan güvenilirlik

çalışmalarında, medyan güvenilirlik katsayıları, genel doyum için 0.90, içsel doyum için 0.86 ve dışsal doyum için 0.80 olarak bulunmuştur. Test-tekrar test yöntemiyle ölçeğin bir hafta arayla uygulanmasından elde edilen genel doyum boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.89, bir yıl arayla uygulanmasından elde edilen güvenilirlik katsayısı ise 0.70 olarak bulunmuştur.

Minnesota Doyum Ölçeğinin Türkçe'ye çeviri ve uyarlama çalışması Başkaya (1989) tarafından yapılmıştır. Ancak, psikometrik özellikleri belirlenmemiş olması nedeniyle, ölçek çeviri aşamasından başlanarak araştırmacı tarafından yeniden gözden geçirilmiştir. İlk aşamada ölçeğin Başkaya (1989) tarafından yapılan çevirisi, bir hakem grubuna verilmiş ve kültüre uygunluk, anlaşılabilirlik ve amaca uygunluk açısından değerlendirmeleri sağlanmıştır. Görüş birliği sağlanan maddeler alınmış, yapılan öneriler doğrultusunda iki maddenin çevirisi yeniden düzenlenerek görünüş geçerliği sağlanmış ve ölçeğe son şekli verilmiştir. Çevirisi gözden geçirilen ölçek çeşitli meslek gruplarından 36 kişiye üç hafta arayla iki kez uygulanmış ve test-tekrar test güvenilirlik katsayısı 0.76 olarak belirlenmiştir.

Yıldırım (1995) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise ölçek banka şubelerinde çalışan 50 kişilik bir gruba uygulanmış ve iç tutarlılık katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Sever (1997) tarafından yapılan bir çalışmada ise ölçeğin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla toplam doyum için 0.88, içsel doyum için 0.85 ve dışsal doyum için 0.75 olarak bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından ayrı ayrı 220 ve 999 banka çalışanıyla yapılan güvenilirlik çalışmasında da her test maddesinin toplam puan ile bağıntısı Cronbach Alpha eşitliği ile değerlendirilmiş ve iç tutarlılık katsayısı her iki örnekte de 0.91 olarak bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından 220 banka çalışanı üzerinde MDÖ'nün kısa formunun yapı geçerliğine ilişkin kanıtları, ölçeğin faktör yapısının incelenmesi sonucunda elde edilmiş, ölçek puanlarına uygulanan dönüştürülmüş temel bileşenler analizi sonuçları, Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 MDÖ-Kısa Formun Madde, Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Bileşenler	
	I	II
10	.796	3.444E-02
11	.783	.227
16	.732	.263
15	.719	.250
9	.714	.132
20	.692	.312
3	.644	.222
12	.623	.398
4	.615	.338
1	.584	.291
2	.558	.145
8	.505	.310
7	.245	.182
6	.116	.734
5	.143	.683
19	.394	.648
13	.136	.601
18	.234	.552
14	.191	.545
17	.392	.506

Tablo 2 incelendiğinde; özgün forma uygun olarak 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16 ve 20. maddelerin içsel doyum boyutunda, 5, 6, 13, 14 ve 19. maddelerin dışsal doyum boyutunda, 17. ve 18. maddeler de dahil tüm maddelerin genel doyum boyutunda yer aldığı görülmüştür.

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği (RÇ ve RBÖ)

Rizzo ve Lirtzman (1970) tarafından geliştirilen ve daha sonra Schuler, Aldag ve Brief (1977) tarafından yeniden gözden geçirilerek son şekli verilen Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği (Role Conflict and Ambiguity Scales), iş görenlerin örgütlerinde yaşadıkları rol çatışması ve belirsizliğini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçek sekiz tanesi rol çatışmasını, altı tanesi rol belirsizliğini ölçen 14 maddeden oluşmuştur. Testi alan kişi, her maddeyi okumakta ve kişisel durumunu, verilen yedi seçenekten biriyle cevaplandırmaktadır. Bu seçenekler, (1) kesinlikle

doğru, (2) doğru, (3) kısmen doğru, (4) kararsızım, (5) kısmen yanlış, (6) yanlış ve (7) kesinlikle yanlış seçenekleridir.

Rizzo, House ve Lirtzman (1970) tarafından dört farklı organizasyondan 1573 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) rol çatışması için 0.82, rol belirsizliği için 0.87 olarak bulunmuştur (Schuler, 1977; Schuler, Aldag ve Brief, 1977). Araştırmacı tarafından yapılan güvenilirlik çalışmasında ise 999 banka çalışanıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve iç tutarlılık katsayısı rol çatışması ve rol belirsizliği için 0.82 olarak bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından 220 banka çalışanı üzerinde RÇ ve RBÖ'nin yapı geçerliğine ilişkin kanıtları, ölçeğin faktör yapısının incelenmesi sonucunda elde edilmiş, ölçek puanlarına uygulanan dönüştürülmüş temel bileşenler analizi sonuçları, Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3 RÇ ve RBÖ'nin Madde, Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Bileşenler	
	I	II
1	.660	-.172
2	.680	-9.729E-02
3	.768	1.435E-02
4	.839	-4.809E-02
5	.770	-3.534E-02
6	.655	-.219
7	.238	.304
8	-6.822E-02	.583
9	-.153	.617
10	6.902E-02	.607
11	-8.528E-02	.779
12	-.161	.760
13	-.276	.688
14	-.431	.486

Tablo 3 incelendiğinde, özgün forma uygun olarak 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. maddelerin rol belirsizliği ölçeğinde, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14. maddelerin de rol çatışması ölçeğinde yer aldığı görülmüştür. Tabloda da görüldüğü gibi 7. madde çift yüklü bulunmuş ancak, orjinal ölçek-

teki yeri dikkate alındığında ikinci boyutun bir maddesi olarak ele alınmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu araçla araştırmaya katılanların özlük nitelikleri ile araştırmada ele alınan bağımsız değişkenlerle ilgili bireyler hakkında bilgi toplanması amaçlanmıştır.

Çalışanların özlük niteliklerine ilişkin bilgiler, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalıştığı birim, hizmet süresi, statü, çalıştığı kurumdaki iş yoğunluğu, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve karar verme sürecine katılım katılmadığı ile ilgili sorulardan oluşmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmada geçen her bir bağımsız değişkenin oluşturduğu grupların bağımlı değişken üzerindeki katkısı, iş doyumu, rol belirsizliği ve rol çatışması kontrol altına alınarak incelenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde bu amaçla kovaryans analizi "ANCOVA" kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlere ait grupların duygusal, duyarsızlaşma ya da kişisel başarı tükenmişlik puanı ortalamaları arasındaki farkların kaynağını bulmak için çoklu karşılaştırmalarda kullanılan Bonferroni tekniği uygulanmıştır. Araştırmada hata payı üst sınırı 0.05 olarak kabul edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmada kullanılan istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı açısından bağımsız değişken sırasına göre sunulmuştur.

1. Kadın çalışanların duygusal tükenmişlik ($\bar{x}=13.83$) ve duyarsızlaşma puan ortalamaları ($\bar{x}=37.87$) erkek çalışanlarınkinden ($\bar{x}=11.76$; $\bar{x}=36.81$) anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Erkek çalışanların kişisel başarı puan ortalamaları ($\bar{x}=19.14$) ise kadın çalışanların ortalamalarından ($\bar{x}=17.95$) anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

2. Tükenmişlik ile medeni durum değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde, medeni durumun duygusal tükenmişlik ($F=.73$, $p>.05$), duyarsızlaşma ($F=53$, $p>.05$) ve kişisel başarı düzeyini ($F=10.68$, $p<.05$) tahmin etmeye katkısının anlamlı olmadığı görülmüştür.

3. Tükenmişlik ile yaş değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde, yaşla duygusal tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir bağlantı bulunmadığı görülmüştür ($F=1.80$, $p>.05$). Duyarsızlaşma ve kişisel başarı, yaş grupları açısından incelendiğinde ise sonuçlar, 25 ve daha az yaş grubu ($\bar{x}=35.33$; $\bar{x}=17.33$) ile 41-45 yıl ($\bar{x}=38.65$; $\bar{x}=18.83$) ve 46-50 yıl ($\bar{x}=39.46$; $\bar{x}=19.78$) yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Bulgularda ayrıca, 46-50 yıl yaş arasındaki yaş grubunun puan ortalamaları ile 25 ve daha az yaş grubu ile 26-30 yıl ($\bar{x}=18.03$) yaş grubunun puan ortalamaları arasında 46-50 yıl yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

4. Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde bulgular, orta öğretim mezunu banka çalışanları ($\bar{x}=38.84$) ile yüksek öğrenim mezunu banka çalışanlarının ($\bar{x}=37.07$) duyarsızlaşma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Duygusal tükenmişlik ($F=2.38$, $p>.05$) ve kişisel başarı ($F=2.98$, $p>.05$) açısından eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5. Tükenmişlik ile çalışılan örgüt birimine ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışılan örgüt biriminin duygusal tükenmişlik düzeyleri ile anlamlı bir bağlantısının olmadığı görülmüştür ($F=.14$, $p>.05$). Duyarsızlaşma ve kişisel başarı açısından çalışılan örgüt birimine göre bulgular, şube ($\bar{x}=38.98$; $\bar{x}=20.49$) ve genel müdürlük ($\bar{x}=37.05$; $\bar{x}=17.87$) personelinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir ($F=15.26$, $p<.05$; $F=38.43$, $p<.05$).

6. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı, hizmet süresi açısından incelendiğinde veriler, 2-5 yıl ($\bar{x}=12.58$; $\bar{x}=36.49$; $\bar{x}=17.70$) ile 21 yıl ve daha fazla ($\bar{x}=14.02$; $\bar{x}=38.97$; $\bar{x}=19.01$) hizmet süresine

sahip çalışanların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Bulgularda ayrıca, kişisel başarı açısından 2-5 yıl ile 11-20 yıl arası hizmet süresine sahip banka çalışanları arasında, 11-20 yıl deneyime sahip çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=4.64, p<.05$)

7. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı, çalışanların statüleri (unvan) açısından incelendiğinde, sonuçlar farklılık göstermiştir. Duygusal tükenmişlik açısından incelendiğinde bulgular, yönetmen yardımcıları ve uzmanların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Yönetmen yardımcısı grubun duygusal tükenmişlik ortalaması ($\bar{x}=14.28$), uzman grubun ortalamasından ($\bar{x}=12.52$) daha yüksek bulunmuştur. Duyarsızlaşma açısından incelendiğinde bulgular, servis yetkilileri ($\bar{x}=37.96$) ve uzmanlar ($\bar{x}=36.19$) ile yönetmen yardımcıları ($\bar{x}=38.44$) ve uzmanların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Ortalamalar karşılaştırıldığında duyarsızlaşma puanı en yüksek grubun yönetmen yardımcıları olduğu görülmüştür. Kişisel başarı açısından incelendiğinde ise bulgular, servis yetkilileri ($\bar{x}=18.76$) ve uzmanlar ($\bar{x}=17.83$) ile uzmanlar ve yöneticilerin ($\bar{x}=19.15$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Ortalamalar karşılaştırıldığında kişisel başarı puanı en yüksek grubun yönetmenler olduğu görülmüştür.

8. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı, iş yoğunluğu açısından incelendiğinde, bulgular farklılık göstermiştir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma açısından incelendiğinde bulgular, iş yoğunluğunu hiç bir zaman yaşamayan ($\bar{x}=11.29; \bar{x}=35.72$) ve bazen çok fazla yaşayan grup ($\bar{x}=12.54; \bar{x}=36.18$) ile iş yoğunluğunu çoğu zaman ($\bar{x}=13.92; \bar{x}=38.96$) ve her zaman yaşayan grubun ($\bar{x}=13.98; \bar{x}=40.58$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. ($F=9.17; F=17.31, p<.05$). Kişisel başarı açısından incelendiğinde ise bulgular, iş yoğunluğunu bazen ($\bar{x}=17.86$) ve çoğu zaman çok fazla yaşayan grup ($\bar{x}=18.86$) ile iş

yoğunluğunu her zaman yaşayan grubun ($\bar{x}=20.23$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir ($F=13.07, p<.05$).

9. Arkadaşlık ilişkileri açısından incelendiğinde veriler, iş arkadaşları ile ilişkileri çoğu zaman iyi olan grup ($\bar{x}=13.33; \bar{x}=18.14$) ile her zaman iyi olan grubun ($\bar{x}=12.43; \bar{x}=18.82$) duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir ($F=4.32; F=3.28, p<.05$). Duyarsızlaşma puanları incelendiğinde arkadaşlık ilişkileri bazen iyi olan grubun puan ortalaması diğer gruplardan yüksek bulunmuştur. Ancak, farkın anlamlı olup olmadığını anlamak amacıyla veriler üzerinde yapılan kovaryans analizi, banka çalışanlarının iş doyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol altına alındığında iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin duyarsızlaşma düzeylerini tahmin etmeye katkısının anlamlı olmadığını göstermiştir ($F=2.83, p>.05$).

10. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı, karar verme mekanizmasına katılım açısından incelendiğinde; bu sürece hiç bir zaman katılmayan ($\bar{x}=35.90; \bar{x}=17.68$) ve bazen katılan grup ($\bar{x}=37.04; \bar{x}=18.06$) ile çoğu zaman ($\bar{x}=39.15; \bar{x}=19.43$) ve her zaman katılan grubun ($\bar{x}=39.10; \bar{x}=19.77$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Duygusal tükenmişlik puanları incelendiğinde karar verme sürecine her zaman katılan grubun ortalamasının diğer gruplardan düşük olduğu görülmüştür. Ancak, farkın anlamlı olup olmadığını anlamak amacıyla veriler üzerinde yapılan kovaryans analizi, banka çalışanlarının iş doyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol altına alındığında karar verme sürecine katılımın duygusal tükenmişlik düzeylerini tahmin etmeye katkısının anlamlı olmadığını göstermiştir ($F=.71, p>.05$).

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri üzerine bağımsız değişkenlerin katkıları incelendiğinde, istatistiksel sonuçların tamamı, kontrol altına alınan iş doyumu ve rol çatışmasının duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerini tahmin etmeye katkılarının anlamlı olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, rol belir-

sizliğinin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerine katkısı, hiçbir istatistikte anlamlı çıkmamıştır. Kişisel başarı düzeyi üzerine bağımsız değişkenlerin katkıları incelendiğinde ise, istatistiksel sonuçların tamamı, kontrol altına alınan iş doyumunu, rol çatışması ve rol belirsizliğinin kişisel başarı düzeyini tahmin etmeye katkılarının anlamlı olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili bulguların genel özeti Tablo 4'te, bağımsız değişkenlere göre kovaryans değişkenlere ilişkin bulguların genel özeti ise Tablo 5'de verilmiştir.

TARTIŞMA

Araştırmadan elde edile bulgulara göre, çalışanların tükenmişlik düzeyleri, bireysel özelliklerden değişik derecelerde etkilenmektedir. Araştırmada, kovaryans değişken olarak incelenen iş doyumunu, rol belirsizliği ve rol çatışması kontrol edildiğinde çalışanların cinsiyet, hizmet süresi, statü, iş yoğunluğu ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak, medeni durum, yaş, çalışılan örgüt birimi ve karar verme mekanizmasına katılımın duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Duyarsızlaşma değişkenine göre bulgular, kovaryans değişkenler kontrol edildiğinde çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan örgüt birimi, hizmet süresi, statü, iş yoğunluğu ve karar verme mekanizmasına katılımın duyarsızlaşma düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, medeni durum, gelir ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler değişkenlerinin duyarsızlaşma düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kişisel başarı açısından incelendiğinde ise, cinsiyet, yaş, çalışılan örgüt birimi, hizmet süresi, statü, iş yoğunluğu, iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin ve karar verme mekanizmasına katılımın çalışanların kişisel başarı düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak duyarsızlaşma değişkeniyle

ilgili sonuçlarda olduğu gibi medeni durum ve gelirin kişisel başarı düzeyini tahmin etmeye katkısı anlamlı olmamıştır.

Diğer taraftan, tükenmişlik düzeyi üzerine etkisinin önemli olduğu bulunan iş doyumunu, rol çatışması ve rol belirsizliği üzerine yapılan araştırmalar incelenmiş ve araştırmada istatistiksel olarak kontrol edilen bu değişkenleri etkileyen pek çok faktör olduğu görülmüştür. Bu nedenle, kontrol edilen bu değişkenlerin geniş bir alanı kapsadığı ve tükenmişlikten ayrı bir incelemeye tabi tutularak araştırılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yine tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, bankacılık sektöründe yapılan araştırmaların azlığı dikkat çekmiştir. Bu, bankacılık sektörünü etkileyen dinamiklerin ve bu dinamiklerin çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu dinamikler içerisinde özellikle insan kaynakları planlaması önemli bir yer tutmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, örgütün stratejik işletme planıyla birlikte hareket ettiğinde, çalışanlar üzerinde daha etkili olmaktadır. Enz ve Philips'e göre (1998) işletmelerin planı, öncelikle kuruluşlarının kârlılığını sağlamaktır. Bir örgütün kârlılığını "ekonomik katma değer" – vergiden sonra net işletme kârı/sermaye maliyeti- açısından ölçme yönünde, giderek artan bir eğilim söz konusudur. Bu nedenle, insan kaynaklarını stratejik kurum planıyla aynı noktada tutmak için kurum hedeflerine katkıda bulunmak için ne yapılması gerektiğinin araştırılması gerekmektedir.

Daha sonraki araştırmalarda insan kaynakları birimlerinde çalışan personelde olması gerekli özelliklerin neler olduğu ve bu özellikler ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapılabilir. Yine bankacılık sektöründe çalışanların kişilik özellikleri araştırılabilir ve tükenmişlik, bu özelliklere ve çalışılan örgüt birimine göre yeniden incelenebilir.

Bu etkinlikler içinde yer alacak Psikolojik Danışmanlar ile eğitim uzmanları, banka üst yönetiminin desteğini alarak başta İnsan Kaynakları Birimi

ve bankanın diğer birimleri ile eşgüdümlü çalışarak, oluşturulacak uzman bir ekip aracılığıyla aşağıda belirtilen konularda kurum için faydalı olabilirler. Bunlar:

1-Tarafsız personel seçimi ve işgücü planlaması,
2-Çalışanların mesleki gelişimlerine yönelik yetkinliklerin geliştirilmesi,

3-Kurumsal iletişim ve ilişkilerin geliştirilmesi,

4-Kurum içi iletişim yapısının güçlendirilmesi,

5-Kurum içi ilişki yapısının geliştirilmesi,

6-Mesleki gelişim – danışma programlarının hazırlanması,

7-Mesleki motivasyon ve performans üzerindeki son perspektifler doğrultusunda çalışanların öğrenme problemleri ile ilgilenme, çalışma yöntemleri ve çalışma alışkanlıkları gibi çeşitli konularda yaşanan sıkıntılarla baş edebilmesine yardımcı olarak onların eğitilmesinin sağlanması,

8-İş görenlere, mesleki ilerleme, örgüt içinde değişkenlik ve takip edilmesi gereken prosedürler vs. hakkında bilgi verilmesi,

9-Yeni işler, coğrafik yerleşimler, deniz aşırı transferler, aileden ayrılma gibi değişik geçiş biçimlerinde çalışan gruplara destek sağlanması,

10-Çalışanlara aşağıdaki konularda yardımcı olunması,

11-İş kayıpları ya da emekliliği düşünenlerin karşılaştığı sorunlarda alternatif çözümlerin getirilmesi,

12-İş yaşamının kalitesini artırmak, bazı sorunların etkin biçimde aşılmasında iş görenlere imkan tanıyan işlerin değiştirilmesindeki politika biçimlerine yardım etmek için iş ortamı çevresinin düzeltilmesi,

13-İşin yeniden tasarımı ve zenginleştirilmesi yönünde idarecilerle görüşülmesi,

14-İş ortamındaki etkili pekiştiricilerin tanımlanması ve bunların kişi iş uyumuna dönüştürülmesi ve benzeri mümkün olabilir.

İleride yapılacak araştırmalar için aşağıdaki önerilere yer verilmesi, araştırmacılara ve bu konuya katkısı olabileceği düşüncesiyle gerekli görülmüştür.

1-Bu ve benzeri araştırmalar, değişik kurumlarda çalışanlar üzerinde ve farklı sektör alanlarında yapılabilir. Böylece, farklı gruplara ait yeni bulgular, bu alanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

2-Bu araştırma ile ele alınan değişkenlerin sayısı artırılarak, önemli bulunan değişkenlerin daha ayrıntılı olarak derinliğine incelenmesi tükenmişlik konusunun anlaşılması yönünden çok yerinde olabilir. Sosyal destek ve stresin etkileri incelenebilir. Bu amaçla, tükenmiş çalışanları gerçekte etkileyen faktörleri belirlemek üzere, çalışanlara "Genel Sağlık Ölçeği" uygulanabilir. Tükenmiş çalışanlar, diğer çalışanlardan ayrılabilir ve uygulamalı, karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir. Tükenmişlik ile yalnızlık ve yabancılaşma ilişkisi araştırılabilir. Ayrıca tükenmiş çalışanların kişilik özellikleri belirlenebilir ve kişilik özelliklerine göre tükenmişliğin nasıl yaşandığı ve bunun çalışma performanslarını nasıl etkilediği araştırılabilir.

3-Araştırmanın yapıldığı sırada ülkemizde bankacılık sektörünün yeniden yapılanma sürecine girdiği ve bunun bulgular üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, araştırmanın benzer ya da aynı örneklem üzerinde güvenilirliğinin yeniden test edilmesi yerinde olabilir.

4-Bu araştırma Ankara dışında, taşra örgütünde benzer çalışan gruplar üzerinde yinelenebilir.

5-Araştırma, alt ve farklı kültürler üzerinde tekrar edilebilir ve bu doğrultuda bir karşılaştırma yapılabilir.

Tablo 5

Bağımsız Değişkenlere (*) Göre Kovaryans Değişkenlere İlişkin Bulguların Genel Özeti

Kovaryans Değişkenler	Tükenmişlik		
	Duyusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
İş Doyması	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı
Rol Belirsizliği	Anlamlı Değil	Anlamlı Değil	Anlamlı
Rol Çatışması	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı

(*) Anketin bağımsız değişkenleri: cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan örgüt birimi, deneyim süresi, statü, iş yoğunluğu, arkadaşlık ilişkileri ve karar verme sürecine katılmadır

Tablo 4

Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler İle İlgili Bulguların Genel Özeti

Değişkenler	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Düzeyi	Çalışılan Örgüt Birimi	Hizmet Süresi	Statü	İş Yoğunluğu	İş Arkadaşı İle İlişkiler	Karar Verme Mekanizmasına Katılım
TÜKENİMLİLİK Duyusal Tükenmişlik	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı değil
Duyarsızlaşma	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı
Kişisel Başarı	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı

Not: Bu çalışmada iş doyması, rol çatışması ve rol belirsizliği değişkenleri istatistiksel olarak kontrol edilmiştir.

KAYNAKLAR

- Beemsterboer, J. ve Baum, B.H. (1984). Burnout: definitions and health care management **Social Work in Health Care**, 10, 1, 97-109.
- Enz, J.F. ve Philips, J.J. (1998). **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**. Çev. P.A. Dinç 1-32.
- Ergin, C. (1993). **Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması**. R. Bayraktar, İ. Dağ (Ed.). VII. Ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmalar. Ankara: Meteksan A.Ş. 143-154.
- Ergin, C. (1996). Maslach tükenmişlik ölçeğinin Türkiye sağlık personeli normları. **3P Dergisi**, 4, 1, 28-33.
- Ersen, H. (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Deutsch, C.J. (1985). A survey of therapists' personal problems and treatment. **Professional Psychology: Research and Practice**, 16, 2, 305-515.
- Emerson, S. ve Markos, P.A. (1996). Signs and symptoms of the impaired counselor. **Journal of Humanistic Counseling Education and Development**, 34, 3, 108-128.
- Gann, K.E. (1981). Nine stress-reducing techniques for teachers. **Learning**, 9, 8, 90-91.
- Guy, J., Poelstra, P. ve Stark, M. (1989). Personal distress and therapeutic effectiveness: National survey of psychologists practicing psychotherapy. **Professional Psychology: Research and Practice**, 20, 1, 48-50.
- Gülerman, A., Kırılı, Z. ve Özkan, G. (1991). **İşyerinde uygun müzik yayını yapılması yoluyla verimliliğin artırılması**. I. Verimlilik Kongresi:

- Bildiriler. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 454, 256-271.
- Finch, E. S. ve Krantz, S. R. (1991). Low burnout in a high-stress setting: A study of staff adaptation at fountain house. **Psychological Rehabilitation Journal**, 14, 3, 15-30.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. **Journal of Social Issues**. 30, 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-out: Occupational hazard of the child care worker. **Child Care Quarterly**, 6, 90-99.
- Jacob, W. ve Abraham, S. (1999). Teachers' physical, mental, and emotional burnout: Impact on intention to quit. **Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied**, 133, 3, 333-34.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. **Canadian Psychology**, 29, 3, 284-297.
- Lawlor, J. (1997). Aarrgh!!! Have your sales people had enough? Here's how to help them before they burnout. **Sales and Marketing Management**, 149, 3, 46-52.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1982). **Burnout: The Cost of Caring**, Englewood Cliffs, Nj:Prentice Hall, Inc.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). **The Truth About Burnout**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M.P. (1996). **Maslach Burnout Inventory Manual**. California: Consulting Psychologists Press Inc.
- Mc Crady, B. (1989). The distressed dr. Impaired professional: From retribution to rehabilitation. **Journal of Drug Issues**, 19, 3, 337-349.
- Minirth, F., Hawkins, C. P., Meier D. ve Thurman, C. (1997). **Before Burnout**. New York: Inspirational Press.
- Minirth, F., Hawkins, C. P., Meier D., Thurman, C. ve Flournoy, R. (1997). **Beating Burnout: Balanced Living for Busy People**. New York: Inspirational Press.
- Başkaya, N. (1989). **Job satisfaction of a group of academical staff in Marmara University**. Unpublished master's thesis, Marmara University, İstanbul.
- Potter, B. (1998). **Overcoming Job Burnout**. California: Ronin Publishing Inc.
- Reamer, F. (1992). The impaired social worker. **Social Work**, 37, 2, 165-170.
- Rizzo, J. R., House, I. H. ve Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, 15, 150-163.
- Sever, A. (1997). **Hemşirelerin iş stresi ile başa çıkma yolları ve bunun sonuçlarının araştırılması**. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Schuler, R. (1977). Role conflict and ambiguity as a function of the task structure-technology interaction. **Organizational Behavior and Human Performance**, 20, 66-74.
- Schuler, P.S., Aldag, R. J. ve Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. **Organizational Behavior and Human Performance**, 20, 119-128.
- Thoreson, R., Miller, M. ve Krauskopf, C. (1989). The distressed psychologist: Prevalence and treatment considerations. **Professional Psychology: Research and Practice**, 20, 3, 153-158.
- Weiss, D. J., Dawis, R. W., England G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). **Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire**. 22, University of Minnesota, Work Adjustment Project Industrial Relations Center.
- Wisniewski, L. ve Gargiulo, R. M. (1997). Occupational stress and burnout among special educators: A review of the literature. **Journal of Special Education**, 31, 3, 325-347.
- Yıldırım, F. (1996). **Banka çalışanlarında iş doyum ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Zahn, J. (1980). Burnout in adult educator, lifelong learning. **The Adult Years**, 4, 4, 4-6.