



T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DOĞA KORUMA VE MİLLİ PARKLAR GENEL  
MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN ROL ÇATIŞMASI  
VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİK VE İŞ  
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

**Gökhan TOPALOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ORMAN MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KAHRAMANMARAŞ 2017**

**T.C.**  
**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DOĞA KORUMA VE MİLLİ PARKLAR GENEL  
MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN ROL ÇATIŞMASI  
VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİK VE İŞ  
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

**Gökhan TOPALOĞLU**

**Bu tez,**  
**Orman Mühendisliği Anabilim Dalında**  
**YÜKSEK LİSANS**  
**derecesi için hazırlanmıştır.**

**KAHRAMANMARAŞ 2017**

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü öğrencisi Gökhan TOPALOĞLU tarafından hazırlanan “Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü Personelinin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi” adlı bu tez, jürimiz tarafından 06/01/2017 tarihinde oy birliği ile Orman Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet PAK (DANIŞMAN) .....

Orman Mühendisliği, KSÜ

Doç. Dr. Atakan ÖZTÜRK (ÜYE) .....

Orman Mühendisliği, Artvin Çoruh

Doç. Dr. Hasan SERİN (ÜYE) .....

Orman Endüstri Mühendisliği, KSÜ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Mustafa ŞEKKELİ .....

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada, alıntı yapılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

(İmza)

Gökhan TOPALOĞLU

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

**DOĞA KORUMA VE MİLLİ PARKLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
PERSONELİNİN ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİK  
VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Gökhan TOPALOĞLU**

**ÖZET**

Ormancılık Sektörü farklı disiplinleri içinde barındıran komple bir yapıya sahiptir. Bu durum ülkemizde ormancılık sektöründe çalışanların görev tanımlarını tam anlamıyla belli olmasını zor hale getirmiştir ve çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamalarına zemin oluşturan sebeplerin var olmasına neden olmuştur. Bu durumdan hareketle bu çalışmada “Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü Personelinin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi” adlı tez konusu kapsamında çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışması ile tükenmişlik düzeyleri belirlenerek, tükenmişlik düzeyleri ile arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen veriler ışığında SPSS paket programı yardımıyla personele ait Betimsel İstatistik, Regresyon, Korelasyon Analizleri yapılarak ulaşılan bulgular ışığında çalışma neticelendirilmiştir. Yapılan araştırmada Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması kavramları ile Tükenmişlik ve İş tatmini kavramları incelenerek DKMP Genel Müdürlüğü Personeline anket çalışması gerçekleştirilerek aralarındaki ilişki bulunmaya çalışılmıştır. Rol Belirsizliği puanları ile İş Doyumu arasında negatif yönlü ( $r < 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,367$ ;  $p < 0,01$ ). Rol Belirsizliği puanları ile Tükenmişlik arasında pozitif yönlü ( $r > 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,527$ ;  $p < 0,01$ ). Rol Çatışması puanları ile İş Doyumu arasında negatif yönlü ( $r < 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,280$ ;  $p < 0,01$ ). Rol Belirsizliği puanları ile Tükenmişlik arasında pozitif yönlü ( $r > 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,485$ ;  $p < 0,01$ ). Rol Çatışması puanları ile İş Doyumu arasında negatif yönlü ( $r < 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,462$ ;  $p < 0,01$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini, Tükenmişlik, Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Ocak/2017

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mehmet PAK

Sayfa Sayısı : 85

**INVESTIGATING THE EFFECTS OF ROLE CONFLICT AND ROLE  
AMBIGUITY BETWEEN THE PERSONNEL WORKING FOR THE  
DIRECTORATE OF NATURE CONSERVATION AND NATIONAL PARKS ON  
THE BURNOUT AND JOB SATISFACTION  
(MASTER'S THESIS)**

**Gökhan TOPALOĞLU**

**SUMMARY**

Forestry sector has a complete structure containing different disciplines. This situation makes difficult the exact determination of job descriptions of employees working in forestry sector in our country and causes existence of reasons forming a basis for role ambiguity and role conflict of employees. With reference to this situation, in this study; levels of burnout of employees are determined with role ambiguities, role conflicts in scope of thesis subject titled “examination of effects of role conflict and role ambiguity of personnel of directorate of nature conservation and national parks on burnout and job satisfaction”, the relation between them and levels of burnout is tried to be explained. In light of data obtained as a result of performed survey study, Descriptive, Statistical, Regression, Correlation Analyses belonging to personnel are performed with the help of SPSS package program and the study is concluded in light of reached findings. In this study, the conceptions of Role Ambiguity and Role Conflict, the conceptions of Burnout and Job Satisfaction are examined, the relation between them is tried to be found by applying a survey study to personnel of Directorate of DKMP. There is a negative-directional ( $r < 0$ ) and meaningful relation between points of Role Ambiguity and Job Satisfaction ( $r = -0,367$ ;  $p < 0,01$ ). There is a positive-directional ( $r > 0$ ) and meaningful relation between points of Role Ambiguity and Burnout ( $r = 0,527$ ;  $p < 0,01$ ). There is a negative-directional ( $r < 0$ ) and meaningful relation between points of Role Conflict and Job Satisfaction ( $r = -0,280$ ;  $p < 0,01$ ). There is a positive-directional ( $r > 0$ ) and meaningful relation between points of Role Ambiguity and Burnout ( $r = 0,485$ ;  $p < 0,01$ ). There is a negative-directional ( $r < 0$ ) and meaningful relation between points of Role Conflict and Job Satisfaction ( $r = -0,462$ ;  $p < 0,01$ ).

**Keywords:** Role Ambiguity, Role Conflict, Job Satisfaction, Burnout, Directorate of Nature Conservation and National Parks

Kahramanmaraş Sütçü Imam University  
Graduate School of Naturel and Applied Sciences  
Forest Engineering Department, January/2017

Supervisor : Asst. Prof. Dr. Mehmet PAK

Page Number : 85

## TEŞEKKÜR

Üzerimde emeği ve bilgisi olan tüm hocalarıma, yüksek lisans tez konumun seçimi sırasında bana yol gösteren ve hazırladığım bu çalışma süresince bilgi ve deneyimi ile çalışmama destek veren yüksek lisans tez danışmanım, değerli hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Mehmet PAK'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

Anket çalışmalarımın gerçekleştirilmesinde yardımlarımı esirgemeyen değerli arkadaşlarım ve meslektaşlarım Orman Mühendisi Zeki IŞIN, Orman Mühendisi Yasin AKKİREN, Orman Mühendisi Zekeriya YILMAZ, Orman Mühendisi Hilmi ÇATAL'a teşekkür ederim.

**Gökhan TOPALOĞLU**

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Kavramları.....	2
1.1.1. Rol Çatışması.....	2
1.1.1.1 Rol Çatışması Türleri.....	2
1.1.1.1.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması.....	2
1.1.1.1.2. Rol Göndericiler Arası Çatışma.....	3
1.1.1.1.3. Roller Arası Çatışma.....	3
1.1.1.1.4. Kişi-Rol Çatışması.....	3
1.1.1.1.5. Aşırı Rol Yüklenme.....	3
1.1.1.2. Rol Çatışmasının Nedenleri.....	4
1.1.1.2.1. Genel Faktörler.....	4
1.1.1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	4
1.1.1.3. Rol Çatışmasının Sonuçları.....	4
1.1.1.3.1. Bireyin Engellemeye Uğraması.....	5
1.1.1.3.2. Stresin Artması.....	5
1.1.1.3.3. Düşük Moral, İş tatmini ve Güvenin Azalması.....	5
1.1.1.3.4. İletişim Güçlükleri.....	5
1.1.2. Rol Belirsizliği.....	5
1.1.2.1. Rol Belirsizliğinin Çeşitleri.....	6
1.1.2.1.1. Görev Belirsizliği.....	6
1.1.2.1.2. Sosyal Duygusal Belirsizlik.....	6
1.1.2.2. Rol Belirsizliğinin Nedenleri.....	6
1.2. Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumu Kavramları.....	7
1.2.1. Tükenmişlik Kavramı.....	7
1.2.1.1 Tükenmişlik Modelleri.....	8
1.2.1.1.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	8
1.2.1.1.2. Pines Tükenmişlik Modeli.....	9

1.2.1.1.3. Edelweck Tükenmişlik Modeli.....	9
1.2.1.1.3.1. İdealistik Coşku Dönemi.....	9
1.2.1.1.3.2. Durgunluk.....	9
1.2.1.1.3.3. Engellenme.....	10
1.2.1.1.3.4. Apati.....	10
1.2.1.1.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	10
1.2.1.1.5. Liether Tükenmişlik Modeli.....	10
1.2.1.1.6. Maslack Tükenmişlik Modeli.....	11
1.2.1.1.6.1. Duygusal Tükenme.....	11
1.2.1.1.6.2. Duyasızlaşma.....	11
1.2.1.1.6.3. Kişisel Başarı Eksikliği.....	12
1.2.1.2. Tükenmişliğin Belirtileri.....	12
1.2.1.2.1. Psikolojik Belirtileri.....	13
1.2.1.2.2. Davranışsal Belirtileri.....	13
1.2.1.2.3. Psikolojik Belirtileri.....	14
1.2.1.3. Tükenmişliğin Nedenleri.....	15
1.2.1.3.1. Bireysel Faktörler.....	15
1.2.1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	17
1.2.1.4. Tükenmişliğin Sonuçları.....	19
1.2.1.5. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Yolları.....	19
1.2.1.5.1. Bireysel Önlemler.....	19
1.2.1.5.2. Örgütsel Önlemler.....	20
1.2.2. İş Tatmini (Doyumu) Kavramı ve Tanımlanması.....	20
1.2.2.1. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler.....	22
1.2.2.1.1. Bireysel Faktörler.....	22
1.2.2.1.2. Örgütsel Faktörler.....	24
1.2.2.2. İş Tatminsizliği ve Sonuçları.....	26
1.2.2.3. İş Tatminsizliği ve Devamsızlık.....	26
1.2.2.4. İş Tatminsizliğinin Performans ve Verimliliğe Etkisi.....	26
1.2.2.5. İş tatminsizliği ve İşten Ayrılma.....	27
1.2.3. Tükenmişlik İle İş Doyumu İlişkisi.....	27
1.2.4. Tükenmişlik İle Rol Çatışması İlişkisi.....	28
1.2.5. Tükenmişlik ve Rol Belirsizliği İlişkisi.....	29
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	31
3. MATERYAL VE METOD.....	34

3.1. Materyal .....	34
3.1.1.Çalışma Alanı Tanıtımı .....	34
3.2. Metod.....	35
3.2.1. Veri Toplama Aracı Olarak Anket Formlarının Hazırlanması .....	35
3.2.2. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi .....	36
3.2.3. Anket Çalışmalarının Gerçekleştirilmesi.....	37
3.2.4. Anket Verilerinin Bilgisayar Ortamına Aktarılması .....	37
3.2.2. Verilerin Analizlerinin Yapılması .....	37
4. SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	38
4.1. Sonuçlar .....	38
4.1.1. Demografik ve Betimsel Sonuçlar .....	38
4.1.1.1. Demografik Sonuçlar .....	38
4.1.1.2 Betimsel Sonuçlar .....	39
4.1.2. İş Doyumuna İlişkin Sonuçlar.....	40
4.1.3. Rol Çatışması/Rol Belirsizliğine İlişkin Sonuçlar.....	47
4.1.4. Tükenmişliğe İlişkin Sonuçlar .....	50
4.1.5. Rol Çatışması/Rol Belirsizliğinin İş Doyumu ve Tükenmişlik ile İlişisine Ait Sonuçlar .....	54
4.2. Tartışma.....	57
4.3. Öneriler.....	65
KAYNAKLAR .....	67
ÖZGEÇMİŞ .....	80
EKLER.....	81

## ÇİZELGELER DİZİNİ

### Sayfa No

Çizelge 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	38
Çizelge 4.2. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler .....	39
Çizelge 4.3. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları .....	41
Çizelge 4.4. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	42
Çizelge 4.5. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları .....	43
Çizelge 4.6. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	44
Çizelge 4.7. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	45
Çizelge 4.8. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	46
Çizelge 4.9. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları .....	47
Çizelge 4.10. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	47
Çizelge 4.11. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları .....	48
Çizelge 4.12. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	48
Çizelge 4.13. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	49
Çizelge 4.14. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	50
Çizelge 4.15. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları .....	51
Çizelge 4.16. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	51
Çizelge 4.17. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları ....	52
Çizelge 4.18. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	52
Çizelge 4.19. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	53
Çizelge 4.20. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	54
Çizelge 4.21. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği ile İş Doyum ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	55
Çizelge 4.22. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının İş Doyumu Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları .....	55
Çizelge 4.23. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları .....	56

## KISALTMALAR DİZİNİ

B	: Regresyon katsayısı
DKMP	: Doğa Koruma ve Milli Parklar genel Müdürlüğü
F	: Varyans değeri
n	: Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
p	: Anlamlılık düzeyi
r	: Pearson korelasyon katsayısı
SHB	: Regresyon katsayısının standart hatası
SS	: Standart sapma
t	: t değeri
$\beta$	: Standardize edilmiş regresyon katsayısı
$\bar{X}$	: Ortalama
$\Delta R^2$	: Düzeltilmiş açıklanan varyans

## 1. GİRİŞ

Dünyadaki ekonomik, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler hem birey olarak bizleri etkilemekte hem de getirdiği yeniliklerle kurum ve kuruluşları değişim sürecinin içine almaktadır. Çağımızda yaşanan, sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişime ve gelişime paralel olarak örgütler de bu bağlamda ilerlemek, gelişmek ve büyümek en önemlisi de varlıklarını koruyabilmek için söz konusu gelişmeleri takip etmek ve bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu uyum sürecinde örgütler en önemli kaynaklarından biri olan “insan” unsurunu göz ardı etmemelidir.

Örgüt içinde meydana gelen olumsuz ortam faktörleri insanı gerek psikolojik gerekse fiziksel olarak olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle çalışanın beden sağlığını ve çalışma yaşamını, fizyolojik ve toplumsal kaynaklı zararlı etkilerden korumak, çağdaş bilimin temel ilkelerinden olmuştur. İş hayatının bu anlamda sadece maddesel değil psikolojik olarak da ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Çok, 2015).

Kurumların başarılı olması için personelin iş doyumunun yüksek tutulması gerekmektedir. İş doyumunu bireye olumlu bir psikoloji kazandırarak psikolojik olarak ruhsal sağlığı ile beraber özel yaşantısında kendisini iyi hissetmesi ve bununla birlikte iş hayatında da başarılı olmasını sağlamaktadır (Örücü ve ark., 2006).

Bireyin birden fazla rolü aynı anda yerine getirmeye çalışması yaptığı işler arasında bir uyumsuzluğun olması rol belirsizliği ve rol çatışması kavramlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu kavramlar personelin işini yapmasına engel olup, kendine güvenini kaybetmesine ve başarısızlığına neden olmaktadır. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır (Rizzo ve House, 1970).

Ormanlık sektörünün temelinde biyolojik, sosyal, ekonomik ve teknik başlıklar altında toplanabilecek etkinliklerden oluşan çok disiplinli bir çalışma alanı olduğu bilinmektedir. Sektörün bu özelliği doğal olarak çalışanların da çok farklı görev, yetki ve sorumluluklar yüklenmesine neden olmaktadır. Öte yandan, etkinlik çeşitliliğine bağlı olarak çok farklı sorunlarla da uğraşan sektör çalışanlarının kendi içinde rol çatışması ve bir bezginlik (tükenmişlik sendromu) yaşaması kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktadan hareket edilerek çalışma ile ülkemiz ormanlık sektörünün önemli bir bileşeni konumunda olan “Doğa Koruma Ve Milli Parklar (DKMP) Genel Müdürlüğü ele alınarak, bu kurumdaki çalışanların görevlerini icra ederken yaşadıkları rol çatışması ve rol

belirsizliklerinin tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerine olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **1.1. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Kavramları**

### **1.1.1. Rol Çatışması**

Rol, bir bireyin sosyal bir sistem içerisinde statüsünü ve buna eşlik eden hakları, yükümlülükleri ve sorumlulukları meydana getirmektedir (Tınaz, 1994). Bireyin birbiriyle çelişen iki ya da daha fazla güdü tarafından etkilendiği durumlarda kişisel anlamda çatışma yaşanır. Bu çatışma güdülerin türüne, şiddetine ve içinde bulunulan ortama göre farklılık arz eder (Yörükoğlu, 2008). En genel anlamı ile rol çatışması, “bir rol ve rol sahibine karşı beklentilerin farklı olması” şeklinde tanımlanabilir. Rol çatışması, beklentilere göre farklı şekillerde meydana gelebilir (Özkalp ve Kirel, 2003).

Rol, örgütsel açıdan kendisinden yapması istenilen ve rol yükümlüsünün yapmakla mükellef olduğu davranışların tamamıdır. Rol çatışması, kişinin yapmak zorunda olduğu farklı rollerin birbiri ile çelişkili olmasının bir sonucudur. Birey birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda olabilir. Bu durumda kişi rollerden birine daha fazla ağırlık verip onun gereklerini yerine getirmeye çalışır. Böylece rollerinde istenilen düzeyde başarı sergileyemez (Yörükoğlu, 2008).

#### **1.1.1.1 Rol Çatışması Türleri**

Katz ve Kahn (1977), rol çatışmasını beşe ayırmışlardır. Bunlar, rol göndericinin kendi içinde çatışması, rol göndericiler arası çatışma, roller arası çatışma, kişi-rol çatışması ve aşırı rol yüklenmedir (Yörükoğlu, 2008). Rol çatışması türleri alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

##### **1.1.1.1.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması**

Rol yükümlüsüne üst kademesinden gelen ve birbiriyle çelişen isteklerin olması halinde ortaya çıkan çatışma türüdür (Kılınç, 1991). Rol göndericinin, rolü meydana getirmesini istediği rol yükümlüsünden onunla uyumsuz beklenti içinde olması rol çatışmasına sebep olabilmektedir. Farklı roller yerine getirilirken bunlardan birinin yapılması diğerinin yapılmasını imkânsız kılabilir (Yörükoğlu, 2008). Örneğin; bir milli parklar il müdürlüğünde çalışan mühendis sayısının az olmasına karşın, il müdürünün mühendisten hem şube işleri ile ilgilenip şube mühendisliği yapmasını hem de boş olan

milli parklar şefliğinin işleri ile ilgilenip şeflik yapmasını istemesi üzerine personel rol çatışması yaşayıp asli görevini yerine getiremez.

#### **1.1.1.1.2. Rol Göndericiler Arası Çatışma**

Rol göndericilerin beklentilerinin birbirleri ile uyumsuz olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum rol yükümlüsünde rol çatışmasına sebep olabilmektedir (Topuz, 2006). Örneğin; milli parklar il müdürlüğünde işletme şefliği emrinde çalışan bir orman muhafaza memuruna amiri tarafından bir emir verilmesi ve aynı zamanda kendisinde avcılık ve yaban hayatı şubesince bir emir verilmesi durumunda bu farklı iki beklenti personel de rol çatışmasına sebep olacaktır.

#### **1.1.1.1.3. Roller Arası Çatışma**

Rol yükümlüsünün farklı beklentileri yerine getirmesini gerektiren rolleri aynı anda üstlenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Yeşilyurt, 2009). Örneğin; milli parklar şefliğinin, şefliğin hem mühendislik/teknik işleri takip edip yaptırmak, hem de şeflikte çalışan personel ile ilgili idari işleri takip etmek zorunda olması.. Bu durum sorumlu işletme şefinin rol çatışması yaşamasına sebep olacaktır.

#### **1.1.1.1.4. Kişi-Rol Çatışması**

Bireyin rolü ile uyumsuzluğudur. Rol yükümlüsünün kişisel özellikleri ile uyuşmayan davranışların kendisinden beklenmesi halinde ortaya çıkmaktadır (Kılınç, 1991). Bir grup üzerine yapılan bir araştırmada rol yükümlüsünün kişisel yeteneklerini mükellef olduğu rolde kullanamaması, aynı zamanda tersi olarak kişinin yeteneklerini aşan rollerle karşı karşıya kalması rol çatışmasına sebep olabilmektedir (Ertekin, 1993). Örneğin; amirin hiç milli parklar şefliği yapmamış bir şube mühendisinin işletme şefliğini yapması istemesi yada zorlaması gibi..

#### **1.1.1.1.5. Aşırı Rol Yüklenme**

Rol yükümlüsünün, kendisinden beklenileni zamanında ve istenilen düzeyde gerçekleştirememesidir. Yüksek ihtimalle kendini zorlasa da istenileni ortaya koyamayacaktır. Bu kişi de rol çatışmasına sebep olabilmektedir. Yani anlaşılacağı üzere kişinin kaldıramayacağından fazla rolle karşı karşıya olması rol çatışmasını doğurabilmektedir (Ergin, 1997). Örneğin; milli parklar şefinin aşırı rol yüklenmesi sonucu mesai saati dışında çalışmak zorunda kalması gibi.

### **1.1.1.2. Rol Çatışmasının Nedenleri**

Rol çatışmasını belirleyen çok sayıdaki neden, genel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ayrı başlık halinde ele alınmıştır.

#### **1.1.1.2.1. Genel Faktörler**

Evrin (1972), rol çatışmasına neden olan genel faktörleri şöyle sıralamıştır:

- Bir statüyü işgal eden birey, belli bir role sahiptir. Bu statüdeki birey, hangi rolü oynayacağını açık ve kesin olarak bilir.
- Zaman içerisinde rollerin birbirini izleyen bir tutarlılık içerisinde olmaması ya da değişik rollerin kendi aralarında uyumsuzmaları da rol çatışmasının bir diğer nedenidir.
- Rolün kendisinin, rol yükümlüsünün subjektif kanılarına göre çelişen gereksinimler içermesi durumunda da rol çatışması görülür.

#### **1.1.1.2.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel açıdan rol çatışmasına neden olan ve bu çatışmanın yoğunluk derecelerini belirleyen faktörleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Özkan, 2008).

Rolün kapsamının örgütsel sınırları aşmayı gerektirmesi: Rol kapsamı, rol yükümlüsünden beklenen rollerin tamamını ifade etmektedir. Farklı rollerin istenmesi rol çatışması sonucunu doğurabilmektedir.

Rolün yenilik getirici ve yaratıcı bir nitelik taşıması: Kurumun gelişen bir konumda olması nedeniyle rol yükümlüsü daha yenilikçi, yaratıcı ve çok farklı rollerle karşı karşıya kalabilir. Bu durum rol çatışmasını tetikleyen bir faktör olabilir.

Kişiler arası ilişkilerin niteliği: Kişiler arası ilişkilerde aşırı baskı olması durumunda rol çatışması ortaya çıkabilmektedir

#### **1.1.1.3. Rol Çatışmasının Sonuçları**

Örgütlerde sıklıkla yaşanan rol çatışmaları hem bireyler hem örgüt açısından pek çok olumsuz sonuçlara sebep olacaktır. Bu sonuçlar aşağıda alt başlıklar halinde ele alınmıştır.

#### **1.1.1.3.1. Bireyin Engellemeye Uğraması**

Bir bireyin içinde bulunduğu ve ait olduğu sosyal ve mesleki gruptan, karşılanmasını beklediği bazı beklentileri vardır. Ancak bu grup içinde bireyin davranışlarını farklı yönlendirmeye çalışan, değiştirmeye çalışan kişilerin olması kişi de engellendiği hissini uyandıracaktır ve kişi bu yüzden amaçlarına ulaşamayacaktır (Tikici, 2005).

#### **1.1.1.3.2. Stresin Artması**

Rol çatışması beraberinde aşırı gerilimi yani stresi meydana getirecektir. Bireylerin rollerini yerine getirirken belli ölçüde gerilim yaşamaları normal karşılanabilir, ancak bu durum şiddetlenirse zararlı sonuçlar doğurabilmektedir (Tikici, 2005). Kimi zaman fizyolojik tepkiler; kalp, mide şikâyetleri gibi bozukluklar veya keyif verici maddeleri kullanma olarak kendini gösterir. Kimi zaman ise tepkiler davranışlara yansır. Huzursuzluk, öfke, dikkatsizlik, unutkanlık, aşırı kaygılar gibi. Bu tür problemleri yoğun olarak yaşayan çalışanların huzursuzlukları artacak ve buna bağlı olarak iş yapma hevesleri ve iş tatminleri azalabilecektir.

#### **1.1.1.3.3. Düşük Moral, İş tatmini ve Güvenin Azalması**

Rol çatışması, bireyin davranışlarında ikileme düşmelerine neden olacaktır ve istedikleri gibi davranmalarına engel olacaktır. Bu durum bireylerin kendilerine olan güvelerini kaybetmelerine neden olacaktır. Kendine güveni azalan bireyler mutsuz ve işlerinden aldıkları doyum (tatmin) az olacaktır (Kılınç, 1991).

#### **1.1.1.3.4. İletişim Güçlükleri**

Kişiler veya gruplar arasındaki iletişim(haberleşme) eksikliğinin olması rol çatışmasının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Kişi bulunduğu ortamda iletişim kurmakta güçlük çekerse içe kapanır ve kendini ifade etme konusunda sıkıntılar yaşar. Bunun sonucu olarak rol çatışması ve işle ilgili tatminsizlikler ortaya çıkabilmektedir (Kılınç, 1991).

#### **1.1.2. Rol Belirsizliği**

Rol belirsizliği; kişinin işinde kendisinden beklenen görev konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Kişi

işinin hedeflerini tam olarak anlamadıysa rol belirsizliği ile karşı karşıya kalabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1997).

Rol belirsizliği var olan bir örgütte hangi işin sorumluluğunu, ne derece alması önemsemesi gerektiğini bilmeyen bir çalışan birey, bir başka çalışanın sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgüt içinde çatışmalara neden olabilmektedir. Rol belirsizliği nedeniyle bazı çalışanlar iş yapmazken diğerleri çalışmayan arkadaşlarının işini yüklenerek aşırı baskı altında çalışmak zorunda kalabilmektedirler (Şahin, 2005). Böylece House ve Rizzo (1970)'nin belirttiği gibi rol çatışması ve rol belirsizliği; işten ayrılma düşüncesine, iş stresine ve endişede yükselmeye neden olmaktadır

#### **1.1.2.1. Rol Belirsizliğinin Çeşitleri**

Rol belirsizliğinin çeşitlerini görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizlik olarak iki grupta toplamak mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2003). Rol belirsizliği çeşitleri alt başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

##### **1.1.2.1.1. Görev Belirsizliği**

Bireylerin işlerinde yapacakları hakkında, nasıl yerine getirilmesi hususunda belirsizlik yaşaması bu konuda bilgi eksikliğinin olması rol belirsizliğinin düzeyini etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2003). Eğer bireylerin rolleri açıkça belirtilirse işlerinde daha çok tatmin olacaklardır, aksi durumda bir rol belirsizliği ortaya çıkabilir. Hatta tükenmişlik durumları ortaya çıkabilmektedir (Yörükoğlu, 2008).

##### **1.1.2.1.2. Sosyal Duygusal Belirsizlik**

Çalışanların yaptıkları iş konusunda nasıl değerlendirildikleri hakkında net bir fikir sahibi olmaması rol belirsizliğinin ortaya çıkmasına, bunun yanında iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2003).

#### **1.1.2.2. Rol Belirsizliğinin Nedenleri**

Rol belirsizliğinin nedenleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Ceylan ve Ulutürk, 2006):

- İşgörenin işinde sahip olduğu yetkileri bilmemesi,
- İşiyile ilgili olarak hedeflerinin açık ve net olmaması,
- İşinde zamanını nasıl kullanacağını bilmemesi,

- İŖiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi,
- İŖinde kendisinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmemesi,
- Görev yetki ve sorumluluklarının açık olmaması vb. Gibi etmenler çalışanın rol belirsizliğini arttıran unsurlardır.

Beauchamp'a göre: Bireyler rol sorumlulukları hakkında yeterli bilgiye sahip değillerse başarılı performans sergileyebilmek için elde edilmesi gereken bilgileri edinmemekte ve dolayısıyla rolleriyle ilgili yetenekleri de azalabilmektedir (Gümüş, 2002).

## **1.2. Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumu Kavramları**

Tükenmişlik sendromu ve iş doyumu ile ilgili kavramlar alt başlıklar halinde aşağıda özetlenmiştir.

### **1.2.1. Tükenmişlik Kavramı**

Tükenmişlik; gücünü yitirmiş olma, çaba gösterememe durumu olarak tanımlanmaktadır. alışanda görülen tükenmişlik ise; iş hayatında oluşan strese karşı verilen tepki olarak ifade edilebilmektedir (Karadağ, 2013).

Tükenmişlik, alan çalışmalarından doğmuştur, İlk olarak 1961 yılında Greene tarafından ifade edilmiştir (Maslach ve ark., 2001). Daha sonra 1974 yılında örgütsel stres üzerine uzun yıllar çalışmış olan Herbert Freudenberger tarafından uyuruşucu bağımlılarınin tedavi olduğu bir klinikte gönüllü sağlık alışanlarında yorgunluk, hayal kırıklığı ve depresyonla kendini gösterdiği bir olgu olarak Tükenmişlik Sendromu ifadesiyle literatüre geçmiştir. Freudenberger tükenmişliği; insanların fazla çalışmalarının bir sonucu olarak işin gereklerini yerine getiremez oluşlarını ifade eden bir duygusal tükenme şeklinde tanımlamıştır. Tükenmişliğin sosyal bir problem olarak görünmesiyle birlikte çalışmalar hız kazanarak devam etmiştir. Bu yıllardaki çalışmaların amacı daha çok tükenmişliği tanımlamaya yönelik iken, sonraki yıllarda tükenmişliğin yapısını anlamaya yönelik çalışmalar amaçlanmıştır (Karadağ, 2013).

Tükenmişlik; hizmet sektöründe çalışan doktorlar, hemşireler, öğretmenler, akademisyenler, bankacılar, hastabakıcılar, avukatlar, polisler, sosyal hizmet görevlileri, ocuk bakıcıları, müşteri hizmetleri temsilcileri ve yönetici kademesinde görev yapanlarda,

diğer meslek mensuplarına oranla daha fazla görülmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982; Perlman ve Hartman, 1982; Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995; Ergin, 1995).

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği; insanlarda ortaya çıkan uzun süren yorgunluk, bitkinlik ve umutsuzluk duyguları ile çevresindekilere karşı gösterdiği negatif tutumları kapsayan bir bitkinlik durumu, fiziksel ve zihinsel boyutlu sendrom olarak tanımlamışlardır. Cherniss'e (1988) göre ise tükenmişlik; talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizliğe bağlı meydana gelen bir süreç ve iş görenin aşırı stres karşısında dayanamayıp işinden soğuyarak uzaklaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Pines ve Aranson (1988) tükenmişliği; kişinin yaşam enerjisinin azalmasının ve kısıtlanma duygusunun fiziksel, zihinsel ve duygusal bitkinlik hali yaratmasıdır. Berns'e göre tükenmişlik ise; kişinin işi ile ilgili adaptasyonunun bozulması, işinin anlam ve amacından uzaklaşarak hizmet verdiği insanlarla artık ilgilenemiyor olmasıdır (Karadağ, 2013). Maslach ve Leither (1997), ileriki zamanlarda, sadece hizmet sektöründe çalışanlarda değil sektöre bağlı olmaksızın işin zorlayıcı etkilerine bağlı olarak meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir (Gökçakan ve Özer, 1999). Bütün bu tanımlamaların içinde en çok kabul görmüş olan Maslach ve Jackson'un tükenmişlik tanımıdır. Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI) birçok araştırmacı tarafından kullanılmış ve hala da kullanılmaktadır (Karadağ, 2013).

### **1.2.1.1 Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişliğin sebeplerini ve belirtilerini açıklamak amacı ile değişik modeller ileri sürülmüştür. Bu modellerden; Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Shuran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli anlatılacaktır.

#### **1.2.1.1.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss Modelinde, bireyin iş ortamında karşılaştığı stres faktörlerine karşı gösterdiği tepkidir. Bu tepkinin sonucu olarak bireyin işine karşı ilgi ve alakasının azaldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu stres faktörlerinin temel nedeni işe yeni başlayan bireyin fazla beklenti içinde olması ve iş ortamı gerçekleriyle uyumlu olmamasına bağlı olarak oluşan hayal kırıklığıdır. Sonuç itibariyle kişi strese herhangi bir şekilde uyum sağlamaya çalışır ve aynı zamanda çok anlamlı olmayan tutumlarla üstesinden gelmeye de çalışır (Akbulut, 2010).

#### **1.2.1.1.2. Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines tükenmişlik modelinde ; “Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen olumsuz ortam faktörlerinin, bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2006). Pines’in modeline göre, kişilerin meslek seçimi; çocukluk dönemindeki yaşamında ailesiyle olan etkileşiminin olumlu ve olumsuz etkilerinin bir sonucudur. Yani kişinin bu dönemde olumsuz etkileşim yaşaması, ileriki yaşamında kişiyi hayatına bir anlam kazandırmak için onu meslek seçimine yönlendirmektedir (Capri, 2006). Bu modelde; bireyin iş hayatında ortaya çıkan olumlu-olumsuz algıların, bireyin kişisel algılamasına göre değişebileceği, yani aynı işin farklı kişilerce farklı şekillerde algılanabileceği vurgulanmaktadır. Kişiler için önemli olan, olumlu ve olumsuz bu faktörler arasındaki dengenin algısal anlamda iyi sağlanabilmesidir (Yıldırım, 1996).

#### **1.2.1.1.3. Edelvich Tükenmişlik Modeli**

Edelvich ve Brodsky’ya göre tükenmişlik; kişinin başarmayı amaçladığı şeylerde başarısızlık yaşaması ve bunun olumsuz sonuçlarıdır (Baysal, 1995). Edelvich modeline göre tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır.

##### **1.2.1.1.3.1. İdealistik Coşku Dönemi**

Genellikle, iş hayatına yeni giren bireylerin fazla beklenti içinde olduğu ve beklentilere ulaşmak için ortaya konulan yüksek enerji ve motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu durumda bireyde umut ve beklenti düzeyi yüksektir. Şevk ve hevesin maksimum olduğu bu evrede kişi işinin gereklerini yerine getirmek için ısrarcıdır, övülmeyi beklerken, amaçları, prensipleri ile ilgili engellenmelerle karşı karşıya kalmaları sonucunda genellikle gerçekçi olmayan hükümler ve önyargılara sahip olurlar. Bireyin karşılaştığı tüm bu zorluklar neticesinde beklentileri ile ilgili hayal kırıklığı meydana gelir ve tükenmişlik oluşmaya başlar. Bu dönemin başlangıcı genelde çalışmaya başlanılan ilk yılın sonuna doğru olur (Baysal, 1995).

##### **1.2.1.1.3.2. Durgunluk**

Kişinin işinden haz almamasıyla başlayan dönemdir (Yıldırım, 1996). Bu dönemde, önce kişinin enerji düzeyi azalmaya başlar ve akabinde iş yapma yeteneğinde azalma görülür. Bu sürecin uzamasıyla birlikte kişi farklı hobiler edinir, farklı işlere yönelir (Akbulut, 2010).

#### **1.2.1.1.3.3. Engellenme**

Birey bu dönemde yaptığı işte etkin olup olmadığını ve kendisi açısından işin sonuçlarını sorgulamaya başlar. Bu aşamada duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunlar ortaya çıkabilir (Yıldırım, 1996). Bu dönemi oluşturan iki etken vardır. Birincisi beklentilerin karşılanamaması diğeri ise iş yoğunluğundan dolayı kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmesidir. Birey iş konusunda yetersiz olduğunu düşünmeye başlar (Baysal, 1995).

#### **1.2.1.1.3.4. Apati**

Bireyin iş konusunda sürekliliğini sağlayabilmek için engellenmeye karşı oluşturduğu bir savunma sürecidir. Çünkü birey memnun olmasa da çalışması gerektiğini düşünür. Bu yüzden, her şeyden vazgeçmiş vaziyette ve enerjisi tükenmiş olsa bile belli ölçüde çalışmasını sürdürmeye gayret gösterir (Yıldırım, 1996).

#### **1.2.1.1.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Bu tükenmişlik modelinde davranışsal tepkilerin oluşan üç bileşeni vardır. Duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi, başkalarına karşı duyarsızlaşma (Sılığ, 2003). Bu tükenmişlik modeli yaşanan tükenmişlik sonucu olarak; başarının kaybedilmesi, çevresinden ve arkadaşlarından uzaklaşma, uygunsuz, istenmeyen davranışlar sergileme vb. rahatsız edici durumların yaşandığı sendromdur (Akbulut, 2010). Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeline göre tükenmişlik; yaşanan durumun stres oluşturma derecesine, algılanan stresin düzeyine, strese verilen tepki ve tepkinin sonucuna göre oluşum gösterir (Surgevil, 2006).

#### **1.2.1.1.5. Liether Tükenmişlik Modeli**

Bu modelde Maslach Tükenmişlik Ölçeği bileşenlerinden olan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olguları baz alınarak farklı şekilde değerlendirme yapılmaktadır. Birinci yorum; bu bileşenlerin iş hayatı dışında da kişisel yaşamımızda etkisinin olduğu değerlendirilmiştir. İkinci değerlendirme ise; bu bileşenler üzerinde farklı kişilik özellikleri ile beraber çevresel etkenlerinde ciddi anlamda etkisinin olduğu düşüncesine inanılmasıdır. Duygusal tükenme modelin merkezindedir. İş hayatında meydana gelen çatışmalar ve iş yükü fazlalığından kaynaklanan olumsuz etmenler başta olmak üzere kişisel tepki anlamında çevreye karşı bir donuklaşma şeklinde değerlendirilen duygusal tükenmişliğin bu modelde ilk aşama olarak görülmesinin sebebi, insanların stres yapıcı faktörlere karşı direnç gösterme özelliklerinin olmasıdır. Bu modelde, iş ortamında

meydana gelen olumsuz faktörlerin neden olduğu strese karşı mücadele edebilme yetisi duyarsızlaşmanın derecesini belirleyeceği savunulur. Duyarsızlaşma; tükenmişlik belirtilerinden olan, kişinin yetkinliğini ve başarısını olumsuz etkileyen en önemli aşama ve faktör olarak görülmektedir (Karadağ, 2013).

#### **1.2.1.1.6. Maslack Tükenmişlik Modeli**

Maslach'a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili sürekli bir hal almış duygusal ve kişiler arasında stres oluşturan faktörlere yönelik devamlı bir tepkidir ve duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personal accomplishment) şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır. Başka bir şekilde anlatmak gerekirse kişi kendini fiziki anlamda bitkin hisseder ve iş hayatından soğumaya ve uzaklaşmaya başlar yani psikolojik olarak da yorgunluk hisseder, son olarak da kendi kendisinden şüphelenmeye başlayarak ruhsal yorgunluk sürecine girer (Berber, 2011). Maslach tükenmişlik modelinin üç bileşeni aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

##### **1.2.1.1.6.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme içinde olan birey çalıştığı sektörde hizmet verdiği insanlara yardımcı olurken kendisinden beklenen taleplerin fazla olmasından dolayı enerji eksikliği yaşayabilmektedir. Bununla birlikte yetersiz olduğu düşüncesine kapılabilir, insanların problemlerini çözmeye yeterli olmadığını düşünür ve bu hissettiklerinden ötürü insanlardan kaçış yolunu tercih edebilir (Maraşlı, 2005).

Çalışanlarda beklentilerin karşılanamamasıyla yakında ilişkili olan duygusal tükenme kişinin zorluklarla kişisel olarak mücadele edebilmesi açısından önem arz etmektedir. Duygusal tükenmişlik yaşayan bireyler işe geç gelme, işten erken ayrılma, sürekli izin alma vb. gibi işten uzaklaşma davranışları sergileyebilirler (Yeniçeri ve ark., 2009; Akbulut, 2010).

##### **1.2.1.1.6.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişliğin ikinci bileşeni olan duyarsızlaşma; kişinin karşı karşıya kaldığı zorluklardan dolayı kendisine bir çıkış yolu bulamayarak donuk, duygusuzmuş gibi davranışlar sergilemesidir. Bu aşama tükenmenin kişisel bir boyuttan ziyade sosyal bir boyut haline almasıdır. Kişi bu aşamada hem çalıştığı kurumdan uzaklaşarak hem de insanlara karşı umursamazca tavır sergileyerek sert ve katı davranışlar ortaya koymaktadır.

Aslında tükenmenin en tehlikeli boyutu olarak değerlendirilebilir; çünkü idealizmin bittiği ve kişinin durağanlaştığı bir aşamadır. Bu aşamada kişi çevresindeki insanlardan kötülük göreceği gibi yanlış düşüncelere kapılır (Akbulut, 2010; Karadağ, 2013).

#### **1.2.1.1.6.3. Kişisel Başarı Eksikliği**

Kişinin kendini yaptığı işte eksik, noksan hissetmesi, kendini sorgulaması ve olumsuz düşüncelere kapılmasıyla birlikte, tükenmişliğin farklı bir bileşeni olan kişisel başarı eksikliği ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz hisler moral düşüklüğüne, kişiler arası iletişimsizliğe, problemlerle mücadele etme konusunda yetersiz kalmaya ve özgüvende azalmaya neden olmaktadır. Kişisel başarı eksikliği çalışan sayısının çok olduğu yerlerde daha çok görülmektedir (Sürgevil, 2006).

#### **1.2.1.2. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik, bireyin verdiği hizmetin niteliğini kalitesini bozmasının yanında, bireyin sağlığını da olumsuz yönde etkileyen bir durumdur, bir sendromdur. Bu durum, çoğunlukla başarılı olmak için olması gerekenden daha fazla çalışan ve kendisinden istenilenden daha çok şey ortaya koymaya çalışan bireylerde daha çok görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 19997).

Tükenmişlik sendromu bireylerin yaşamında hem psikolojik hem de fiziksel olarak belli bir sürecin sonunda ortaya çıktığı için yani anlık bir belirti göstermediği için gerektiği önemi görmemektedir. Bu durum fark edilmez ise çok vahim sonuçlara yol açabilmektedir. Hatta intihar olayları bile görülebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Tükenmişlik belirtileri ve sonuçları hem birey hem de içinde bulunduğu ortamın yapısına göre değişmekle birlikte genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Domeyer, 2004):

- Kişinin işi ile ilgili istek ve heyecanını yitirmesi,
- Çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzluk ve çatışmalar yaşaması,
- İş performansında düşüş,
- Uzun süre çalışma ve molaları kaçırma,
- İşe sık sık geç kalmalar,
- İş miktarından yakınma,

- Görevlerini yetiştirememe ya da unutma,
- Yeni görevleri almaktan kaçınma.

Tükenmişlik Sendromunun iyi değerlendirilebilmesi için psikolojik, davranışsal ve fiziksel belirtilerinin detaylı olarak incelenmesinde fayda vardır (Izgar, 2001).

#### **1.2.1.2.1. Psikolojik Belirtileri**

Tükenmişliğin davranışsal ve fiziksel belirtileri ile kıyaslandığı zaman psikolojik belirtileri daha az gözle görülür olmasına rağmen dikkat edildiğinde hem birey kendisince hem de çevresindekilerce daha kolay fark edilebilmektedir (Sürgevil, 2006).

- Depresyon,
- Uyku düzensizliği,
- Huzursuzluk, can sıkıntısı,
- Alınganlık ve saldırganlık,
- Korku ve endişe,
- Sabırsızlık, kolay sinirlenme,
- Öz saygı ve özgüvende azalma,
- Kararsızlık,
- Hayal kırıklığı,
- İlgisizlik ve dikkatsizlik,
- Bazı ailesel ve psikolojik sorunlar,
- Yabancılaşma (Ardıç ve Polatçı, 2009).

#### **1.2.1.2.2. Davranışsal Belirtileri**

Tükenmişliğin en kolay gözlemlenebilen belirtileridir. Davranışsal belirtiler şu şekilde sıralanabilir (Kaçmaz, 2005).

- Takdir edilmediğini düşünme ve başarısızmış gibi hissetme,
- İnsanlara fazla güvenme, teslimiyet ya da hiç güvenememe,
- Zihnin uğraş içinde olması, unutkanlık,

- Özel ve iş yaşamında ilişkilerin bozulması, uyumsuzluk,
- Katı ve donuk davranışlar,
- İletişimde göz kontağı kurmama,
- İş motivasyonunda ve performansında düşme,
- Sık sık izin alma, işe gelmede sık sık gecikme ya da hiç gelmeme,
- Çabuk öfkelenme, ani tepki gösterme,
- Sorumluluk almaktan kaçınma ve inatçı davranışlar,
- Hizmet verilen insanlara duyarsız olma ve katı davranma,
- Sosyal izolasyon,
- Duygusal patlamalar,
- Yeni bir meslek için eğitim alma,
- Sigara, alkol vb. madde kullanımında artma.

#### **1.2.1.2.3. Psikolojik Belirtileri**

Tükenmişlik durumu ile karşı karşıya olan bireylerde fiziksel belirtiler net bir şekilde ifade edilebilen şikâyetler ile ortaya çıkmamaktadır. Kişi bazen gün sonunda uyuyup dinsel bile ertesi gün çok büyük bir istekle işe gitmek isteyebilir. Fiziksel tükenme belirtilerini genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Kaçmaz, 2005).

- Kilo kaybı,
- Kronik gerginlik, baş ağrıları,
- Sürekli olarak yorgunluk ve bitkinlik hissetme,
- Solunum güçlüğü,
- Kolesterol artışı,
- Kalp rahatsızlıkları,
- Mide-bağırsak hastalıkları,
- Kas krampları, bel ve sırt ağrıları,
- Deri ile ilgili hastalıklar,

- Uykusuzluk ve uyku bozuklukları,
- Psikosomatik şikâyetler,
- Nedeni bulunamayan vücut ağrıları ve çeşitli işlev bozuklukları.

### **1.2.1.3. Tükenmişliğin Nedenleri**

Tükenmişlik sendromuna neden olan faktörleri, bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki genel başlık altında incelemek mümkündür.

#### **1.2.1.3.1. Bireysel Faktörler**

##### **Yaş**

Tükenmişlik ile yaş arasında birbiri ile zıt bir ilişki bulunmaktadır. Maslack ve Jackson başta olmak üzere birçok araştırmacı tükenmişliğin gençlerde daha fazla görüldüğünü söylemektedir (Izgar, 2001). Çalışma hayatına yeni başlayan bireylerin enerjileri ve iş ortamından beklenti düzeyleri yüksek olmaktadır. Ancak bu beklentileri karşılanamayan bireylerin hayal kırıklığına uğramaları neticesinde tükenmişlik yaşama ihtimalleri daha yüksektir. Mesleki anlamda görevlerinin belirsiz olması ve rol karmaşası içinde bulunmaları da yeni işe başlamış bireylerin tükenmişliği daha fazla yaşama nedenleri arasında kabul edilmektedir (Karadağ, 2013).

“Yaşı ilerlemiş çalışanlar daha doyumlu, dengeli olduklarından tükenmişliğe dayanıklılıkları daha fazladır ya da yaş ilerledikçe tükenmişlik azalır” kanılarının mevcudiyetinin sebebi, kurum aidiyeti ve alışkanlıkların etkisiyle çalışma ortamına uyum sağlama konusunda başarılı olan bireylerin mesleklerinde devamlılık sağlayabilmeleri ve meslek memnuniyetini sağlayamayan bireylerin ise farklı alanlara kaymalarıdır (Aydoğan, 2008). Bundan yola çıkarak şöyle söylenebilir; yaşın ilerlemesiyle birlikte iş tatmini artacağından dolayı tükenmişlik de azalmaktadır (Akbulut, 2010).

##### **Cinsiyet**

Erkekler ve kadınlar her ne kadar tükenmişlik sendromu yaşama konusunda benzerlik gösterebilirler de belli başlı farklılıkları da bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde kadınların aynı meslek mensubundaki erkeklere nazaran tükenmişliğe daha duyarlı oldukları saptanmıştır. Duygusal tükenmeye kadınlar daha yatkındırlar. Erkekler ise çevresine sert davranmaya ve duyarsız olmaya daha fazla yatkın olabilmektedirler (Sağlam Arı ve Çınar Bal, 2008).

### **Medeni Durum**

Maslach ve Jackson, tükenmişliğin bekâr ve genç bireylerde diğer bireylere göre daha yüksek olduklarını saptamışlardır (Dolu, 1997). Aile yaşamında mutlu ve huzurlu olan bireyler işlerinde daha doyumlu ve stresle başa çıkma konusunda daha başarılı oldukları saptanmıştır. Çalışanlardan bekâr olanlarda tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu daha fazla yaşanırken; evli olan çalışanlarda da tükenmişliğin duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutları daha fazla yaşanmaktadır. Yani, tükenmişlik bekârlar da çok daha fazla görülürken, evliler tükenmişliği en az yaşayan grup olarak kabul edilmektedir. Boşanmış olan çalışanlar ise genellikle bu iki grup arasında yer almaktadırlar (Akbulut, 2010).

### **Eğitim**

Eğitim düzeyi yüksek bireyler fazla idealist oldukları için hayattan beklentileri buna paralel olarak fazladır. Bu bireyler geniş bakış açısına sahiptirler. Çalıştıkları ortama ayrı bir kimlik ve nitelik kazandırmaktadır. Ancak bu düzeyleri yüksek beklentiler idealler arasında bir uyumsuzluk bir çatışma meydana geldiği zaman hayal kırıklığı meydana gelir ve bunun sonucu olarak tükenmişlik oluşabilmektedir. Yani eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında doğru bir orantı olduğunu söylenebilmektedir. Bu bireylerin duygusal tükenmişliğe yatkınlığının duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliğine yatkınlığından daha fazla olduğu söylenebilir (Dolu, 1997).

### **Meslekte Çalışma Süreleri**

Bireyin çalışma süresi tükenmişlik birbiri ile ters orantılıdır (Akbulut, 2010). Bireylerin çalışma süresi arttıkça kişisel başarı hisleri artmakta iken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşama olasılıkları da azalmaktadır (Ergin, 1996).

### **Kişilik Özellikleri**

Bireylerin kişilik özellikleri sosyal yaşamlarında önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda bireyin kişilik özellikleri tükenmişliğin önemli sebepleri arasında sayılabilmektedir. İki tip kişilik yapısı vardır. A tipi kişilik; mücadeleci, kendini işine adan, aceleci, sesini duyurmak isteyen, azimli, boş durmayı sevmeyen ve kazanmaktan hoşlanan bir kişilik tipidir. B tipi kişilik; daha az mücadeleci, kendini işine çok fazla vermeyen, aceleci olmayan, sakin bir kişilik tipidir. B tipi kişilikte birey sakin, alçak sesle konuşur, düzenli ve ölçülüdür, hemen tepki vermez, rahattır. A tipi kişilik özelliklerine sahip olan kişiler tükenmişliğe daha yatkındırlar. Buna göre, kişilik yapısı

tükenmişliği hem azaltan hem de artıran bir etkiye sahip olabilmektedir. Yapılan araştırmalara göre tükenmişlik kişisel düzeyde meydana gelen bir olgu olarak başladığı için, duygusal tükenme düzeyinin kişilik özellikleriyle yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. Fakat kişi bir kalıba girer gibi bu özellikleri sergilemeyip olumlu kişisel özellikleri kendisine kazandırmak hususunda gayret göstermelidir. Bireyin işi ile ilgili hissettikleri bazı zamanlar kişilik özelliklerinin veya bulunduğu ortam koşullarının önüne geçebilmektedir. Sonuç olarak çalışan iki bireyden birinde tükenmişlik sendromuna dair belirtiler kolayca gözlemlenebilirken, diğerinde belirtiler gözlemlenemez ve işini severek ve başarıyla yapmaya devam etmektedir (Akbulut, 2010).

### **Beklenti Düzeyi**

Bireylerin beklentileri, kendi başarılarıyla ilgili olabildiği gibi iş ortamıyla da ilgili olabilmektedir. Özellikle tecrübesiz, mesleğe yeni başlamış genç bireylerde daha fazla meydana gelen beklenti düzeylerinin karşılanamaması durumu, hayal kırıklığına neden olabilmekte, yani duygusal tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Akbulut, 2010). Kişilerin kendilerini tam anlamıyla tanımamaları ve bulunduğu ortam faktörlerini iyi idrak edememelerinden ötürü gerçekleşmesi zor beklentiler içine girebilmektedirler (Karadağ, 2013).

### **1.2.1.3.2. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişliğe sebep olan sebeplerin araştırılmaya başlandığı ilk yıllarda kişisel kaynaklı olduğu savunulurken, daha sonraki dönemlerde yapıla çalışmalarla örgütsel kaynaklı olabileceği ihtimali üzerinde durulması sağlanmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009). Bu örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak incelenecektir (Sürgevil, 2006).

### **İş Yükü**

Belli bir zaman dilimi içinde yapılması gereken iş miktarını ifade eden iş yükü örgütsel faktörler içinde çok önemli bir yere sahiptir (Izgar, 2001). İş yükü ile ilgili şikâyetler ya çalışanın yapacağı iş il ilgili gerekli bilgi birikiminin yetersiz olması (örnek; rol belirsizliği) ya da kişi başına düşen iş miktarının yapılabilecekten fazla olması(örnek; rol çatışması) ile alakalıdır. Her iki durumda da kişinin beklentileri karşılanamayacağı için rol yükümlüsü durumun vermiş olduğu stresi yaşayacaktır. Bunun sonucu olarak kendini devamlı yetersiz ve eksik hisseden birey tükenmişliğe daha yatkın olacaktır (Sat, 2011).

### **Kontrol**

Kontrol; çalışma önceliklerinin belirlenmesi, iş yapma şekillerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılması hakkında karar alma kapasitesi ile ilgilidir (Dolu, 1997). Çalışanın örgüt içinde aşırı kontrol edilmesi kendisini yetersiz hissetmesine ve özgüveninin azalmasına neden olur (Karadağ, 2013).

### **Ödül**

Çalışanların yaptıkları işlere karşılık bir olumlu geri dönüş almaları olarak tanımlanabilir. Bireylerin çalışma ortamında övgü görmesinin yanında maddi anlamda da ödül görmeleri çok önemlidir. Maddi ve manevi olarak övgü ve takdir göremediğini düşünen bireyler yaptıkları iş konusunda memnuniyetsizlik yaşarlar ve tükenmişliğe daha kolay meylederler (Dolu, 1997).

### **Aidiyet**

Bireylerin çalıştıkları örgütü benimsemesi, çalıştıkları örgüte karşı sorumluluk bilinci içinde olması, çalıştığı örgütün her türlü kar ve zararını kendi kaybı gibi düşünerek hareket etmeleri olarak tanımlayabiliriz (Dolu, 1997). İnsan sosyal bir varlıktır ve bu yüzden aidiyet duygusuna sahip olmasını kaçınılmazdır. Bundan dolayı çalışan birey sorunsuz, problemsiz ve sosyal ilişkilerin iyi olduğu bir çalışma ortamında olmaktan mutluluk duyar. Çalışan birey insan ilişkilerinin iyi olduğu bir çalışma ortamında olduğu zaman kendisine psikolojik olarak destek olunduğunu hisseder ve duygusal tükenmişliği kolay kolay yakalanmaz. Ancak, gerek amiri gerekse çalışma arkadaşları tarafından anlaşılmadığını düşünen birey kendisine destek olunmadığını hisseder ve duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık duygusu ortaya çıkar. Yani aidiyet duygusu arttıkça tükenmişlik azalmaktadır (Akbulut, 2010).

### **Adalet**

Örgüt içinde çalışan bireylerin aynı kurallara tabi tutularak çalışmasını ifade eder. Bir kurumda çalışanlar farklı muameleler ile karşı karşıya kalıyor iseler bu çalışan bireyin iş yerine olan güvenini sarsar ve aidiyet duygusunu da zedeler (Dolu, 1997).

### **Değer**

Değer, hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istenir olduğunu belirten ölçüt veya fikirlerdir (Dolu, 1997). Çalışılan kurum ile çalışanın değer uyumu; çalışan

bireyin kurumundan beklentileriyle kurumun çalışandan memnuniyetinin birbiri ile paralellik göstermesiyle sağlanabilir.

#### **1.2.1.4. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişliğin sonuçları, kişisel boyutta olmasının yanında geniş bir sosyal ve ekonomik etki boyutuna sahiptir.

Tükenmişlik bireylerde kişisel anlamda birçok fiziksel ve psikolojik problemlere yol açmasının yanında niteliksiz bir toplum yapısının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunun dışında farklı meslek mensubu yeleri çalıştıkları ortamda tükenmişlik yaşamalarından dolayı eğitimini aldıkları bu meslekler dışında farklı alanlara yönelmektedirler veya erken emeklilik yoluna gitmektedirler. Tükenmişlik, bireylerin hayata karşı isteksiz olmalarına ve düşmanca tavır almasına sebep olabilmekte hatta ölüm vakalarına bile sebep olabilmektedir (Akbulut, 2010).

#### **1.2.1.5. Tükenmişliği nleme ve Başa ıkma Yolları**

Tükenmişlik son günlerde çalışanların ve işverenlerin önemli bir sorunu haline gelmiştir. alışan bireylerin olumsuz ortam koşullarından etkilenme durumlarının farklı olması tükenmişliği paradigmatik bir Őekle brndrse de, çalışma ortamı koşullarının optimum düzeye ulaştırılması bu tür problemleri çözme konusunda yardımcı olabilmektedir. Bu açıdan düşünülerek hareket edilip tükenmişliğin meydana gelmesinde örgütsel faktörlerin etkili olduğunu kabul edersek kurum yöneticilerine tükenmişliğin önlenmesi konusunda ciddi işler düşmektedir. Fakat kurular tükenmişlik konusunda sadece kişisel boyutta yaşanan bir durum gibi görüp çözümünde kişisel başa çıkma yöntemiyle olacağı bakış açısıyla devam ettiği için çözüme yönelik herhangi bir girişimleri bulunmamaktadır. Bundan dolayı hem kişiler hem de kurumlar bu olguyu tanımlamak ve bir sorun olarak kabul etmek zorundadırlar. Çünkü ancak ne gibi bir tehdit ile karşı karşıya olunduğu bilinirse bir çaba iine girilebilir (am, 1991).

##### **1.2.1.5.1. Bireysel nlemler**

Tükenmişlik başlangıçta bireysel kaynaklı olduğundan bu sorun ile mücadelede kişiye önemli görevler düşmektedir. Eğer evresel etmenler kişiye tükenmişlik yaşamaya elverişli hale getiriyorsa kişinin kendini koruması büyük önem kazanır (Akbulut, 2010).

Tükenmişliğin önlenmesi hususunda bireyin yalnız hareket etmemesi ona destek olunarak kendini yalnız hissetmemesi problemlerle mücadele edebilmesi konusunda büyük önem taşımaktadır. Çünkü aynı çalışma ortamında bulunan bireylerin birbirlerine yardımcı olarak birbirlerini anlamaları daha kolaydır. Bunlara ek olarak bireyin kendini iyi tanıması, bireysel yönetimi sağlaması, yaptığı işin zorluklarını ve tehlikeli yanlarını bilmesi, kendini gerçekleştirebilmesi, tükenme yaşama ihtimalinin farkında olması, hayatında değişikliklere yer vermesi, stres atmak için kendine ve ailesine zaman ayırması, gerektiğinde yardım ve destek alma konusunda geri durmaması, mizah yönlerini geliştirmesi, iş dışındaki sosyal etkinliklere katılması, aşırı verici olmaktan kaçınması, iş molalarında dinlenmesi, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması, yoga ya da ibadet etme vb. yollarla kendini rahatlatması. Yani kısacası ruh ve beden sağlığına dikkat etmesi olarak nitelendirilebilir (Akbulut, 2010).

#### **1.2.1.5.2. Örgütsel Önlemler**

Tükenmişlikle mücadele etme hususunda bireysel girişimlerden ziyade örgütsel düzeyde yapılan girişimler daha olumlu sonuçlar vermektedir. Bu girişimler, ilk önce çalışan bireyler tarafından tükenmişlik sendromunun tanımlanmasını ve bu sendromun meşru olarak görülmesini sağlar. Bu şekilde tükenmişlikle mücadele ile ilgili kolektif bir önleme çalışmasına başlanmış olur (Çam, 1991).

Tükenmişlik sendromu ile mücadele edilirken bunların olumsuz, negatif etkilerini yok etmek için çalışanların kararlara katılımları sağlanmalı, görev dağılımlarında adaletli olunmalı, bireylere işleriyle ilgili görev ve sorumlulukları iyi anlatılmalı, başarıları karşısında ödüllendirilmeli, maaşları tatmin edici düzeyde olmalı, çalışma ortamı koşulları iyileştirilmeli, belli aralıklarla toplanılıp çalışanlarla konuşulmalı ihtiyaçları giderilmeli, bu ihtiyaçlar dikkate alınmalı, çalışanlar bazen rotasyona tabi tutulmalı, iş dışında sosyal aktiviteler yapılarak çalışanların deşarj olması sağlanmalıdır. Tükenmişlikle mücadelede devlet otoritelerine de görevler düşmektedir.

Aşırı baskıcı ve otoriter yönetim yerine hoşgörülü ve esnek yönetim tarzı benimsenmeli ve sendikal faaliyetler engellenmemelidir (Ergin, 1992).

#### **1.2.2. İş Tatmini (Doyumu) Kavramı ve Tanımlanması**

İş tatmini, bireyin işini yaparken aldığı lezzeti, işine karşı genel yaklaşımını ve işinden duyduğu memnuniyet derecesini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, işi ile

ilgili mutluluk göstergesidir. Bu bağlamda bireyin işine karşı hoşnut olması, sevmesi, iş doyumunu (tatminini) yansıtırken, işine karşı hoşnut olmaması da iş tatminsizliğini (doyumsuzluğunu) yansıtmaktadır (Karadağ, 2013).

Çalışanların işle ilgili tutumları 1930'lardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Bununla beraber çalışan bireylerin adeta bir makine misali değerlendirilmemesi gerektiği, bu yaklaşımın doğru olmadığı, insanın hem ruhsal hem de fiziksel özelliklere sahip olduğu, çevresindeki koşullardan etkilenebilir bir varlık olduğu anlayışı önem kazanmıştır. İş tatmininin nedenleri ve sonuçlarına dair birçok araştırmacı çalışmalar yapmış ve bunlar günümüze kadar gelmiştir (Akbulut, 2010).

İş tatmininin literatürde farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Bunun nedeni; çalışanın tatminini sağlayacak etmenlerin çeşitlilik arz etmesidir. Bazı iş tatmini tanımlarına göz atılacak olursa: Hackman ve Oldham (1975), iş tatminini “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” şeklinde tanımlarken Vroom (1964) ise “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır. Schemerhorn (1994), iş tatminini; “iş görenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve iş görenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder” şeklinde tanımladığı iş tatminini Akçamete ve ark., (2001) ise, iş tatmini: “iş görenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalarda da görüldüğü üzere kişinin mutluluğu ile iş tatmini paraleldir, yani kişi işinde ne kadar mutlu ise o kadar doyumludur (Bozkurt, 2008).

İnsanların hayatlarından mutlu olmaları; kendilerini yaptıkları işlerde mutlu ve başarılı hissetlerine, yararlı olduklarını düşünmelerine bağlıdır. Çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri işlerinde yeterli ölçüde tatmin olabilmeleriyle mümkündür (İmamoğlu ve ark., 2004). İş tatmini konusunda başarılı olmayan bireylerin ihtiyaçları ve beklentileri karşılanmadığı için psikolojik olgunluğa ulaşması da güçleşmektedir. İşinde üretken olan, işinde haz alan ve tatmin olan kişi, iş hayatının yanında özel ve toplumsal hayatında da pozitif ve mutlu olur. Bu yüzden iş tatmini konusunda yeterli olmayan bireylerin hayatının tüm aşamaları olumsuz etkilenir ve örgütsel düzeyde de olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Bozkurt, 2008).

İş doyumunu örgütsel anlamda gerçekleştiği takdirde çalışanların işe bağlılığı, stresten uzaklaşması, hatalarında azalma ve bunlara bağlı olarak verimde artış görülebilmektedir.

İş doyumunun sağlanamadığı zaman tersi bir durum olan iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların verimlerinin azalmasına sebep olmaktadır. Kurumlar verimlerinin düşük olmasının sebeplerini diğer koşullar yerine getirildiği takdirde iş tatminsizliğinde aramalıdır (Erdoğan, 1991). Çalışan bireylerin çalıştıkları yerde üstlendikleri işe karşı tatminsizlik yaşamaları enerjilerinin düşmesin, özgüven kaybı yaşamalarına, yetersizlik hissine kapılmalarına işinden uzaklaşmalarına, işlerine karşı ilgisiz, isteksiz olmalarına neden olabilmektedir ve bu durumlar çalışanların hata yapma riskini arttıracaktır (Karadağ, 2013). Bu durumda iş verenlerin ve yöneticilerin yapması gereken en akıllıca girişim; motivasyon ve iş tatminini arttırmaya yönelik çaba sarf etmek olacaktır (Erdoğan, 1991). Böylece verim artacak, iş gören devir hızı azalacak ve işi gereği sağlığı bozulmayan bir toplum oluşacaktır.

### **1.2.2.1. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler**

#### **1.2.2.1.1. Bireysel Faktörler**

##### **Yaş**

Yaş ile iş tatmininin birbirine paralel olarak arttığı varsayılmaktadır. Yapılan araştırmalar, yaşın artmasıyla iş tatmininin de artacağını ortaya koymaktadır (Akbulut, 2010). Herzberg yaş ve iş tatmini ilişkisini anlatmak için 'U' şekilli bir eğriden bahsetmektedir. İşe yeni başlayan bireyler ilk zamanlar işlerine karşı enerjik, istekli ve ilgili oldukları için iş tatmini konusunda doyuma ulaşmayı başarabilmektedirler. Fakat zaman geçtikçe işlerine karşı heves ve ilgilerinin yanı sıra enerjileri de düştüğü için iş doyumları azalmaya başlar ve yaşın ilerlemesiyle kişinin işine uyumu, ödül, terfi, iyileşen koşullar ve ayrıca beklenti düzeyinin yüksek olmamasından dolayı iş tatmininin tekrar yükselişe geçtiğini varsayar (Berber, 2011).

##### **Cinsiyet**

Cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olmadığına inanılır. Yapılan araştırmalar aynı koşullarına sahip erkek ve kadın çalışanların iş tatminleri arasında farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Bunlara ek olarak kadınlar sosyal hayatta çok fazla roller üstlendikleri için çatışmalar yaşayabilirler ve bu durum iş tatmini konusunda olumsuz etki oluşturabilmektedir. Erkeklerdeki sahiplenme hissi aidiyet duygularını güçlendirmektedir ve bu durum kendilerini işlerinde ifade edebilme rahatlığı kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu da iş tatminlerini arttırmada olumlu bir etki yaratmaktadır (Karadağ, 2013).

### **Medeni Durum**

Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde evli olanların bekâr olanlara nazaran daha yüksek iş tatminine sahip oldukları anlaşılmıştır. Çalışanların evlendikten sonra iş tatminlerinde artma olduğu görülmüştür. Bunun sebebi olarak da evlendikten sonra bireylerin sorumluluk almaları gösterilmektedir. Evli bayanların evde fazla iş yüküne ve sorumluluğa sahip olmaları işlerine karşı ilgi ve isteklerini azaltacağından ötürü bir azalma olabileceği düşünölmektedir (Akbulut, 2010).

### **Eğitim Düzeyi**

Eğitim kişilerin meslek sahibi olmalarında ve kendilerini geliştirmelerinde büyük öneme sahiptir. Eğitim düzeyi belli unsurlara bağlı olarak iş tatminini etkilemektedir. Eğitim düzeyi insanların bakış açılarını geliştirmektedir. Aynı zamanda bu kişiler iş ile ilgili unsurlar yerine işteki verimliliklerine odaklanırlar (Akbulut, 2010). Bunlara ek olarak eğitim düzeyi yüksek insanların işlerine yükledikleri anlam farklılaştıkkça işlerinden beklentileri de artmaktadır (Eğinli, 2009). Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında paralel bir artışın var olduğu savunulsa da aksini gösteren çalışmalarda mevcuttur (Akbulut, 2010). Kendilerini daha kalifiye, eğitimi ve alanlarında yetişmiş olduklarına inanan bireyler diğer bireylere nazaran mesleklerinde bu fonksiyonların daha öneme sahip olmasını isterler. Buna göre işlerinde tecrübe ve eğitim düzeyi göz ardı edilen çalışanların iş doyumunu düşük olur. Mesleklerini isteyerek seçen ve severek yapan çalışanlar kariyer özelliklerinin de önemsendiğini gördüklerinde iş doyumunu hissederler. Bunların yanı sıra yaptığı mesleğin ve bulunduğu konumun özelliklerinin kendilerinde var olmadıklarını düşünen bireyler işlerinde iş doyumuna ulaşma konusunda başarılı olamazlar, iş doyumları düşük olur (Eğinli, 2009).

### **Kişilik Özellikleri**

Yapılan araştırmalar kişisel özelliklere göre iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. İş tatmini kişinin işinin beklentilerini karşılaması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. Bulunduğu ortama uyum sağlama konusunda sıkıntılı olan bireyler ve kişisel yetenekleri sınırlı olan bireylerde iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Kendine güvenen, bireyler işlerinde başarılı olmaktadır ve iş doyumunu yakalayabilmektedirler (Başaran, 2000).

### **Kendini Gerçekleştirme**

Çalışanın işinin kendisine uygun olduğuna inanması, bilgi beceri anlamında kendine hitap ettiğini düşünmesi, bu işi yapabilecek yeterlikte olduğunu düşünmesi, yeniliklere açık olması iş verimliliğini işin kalitesini ve iş doyumunu artırmaktadır (Barriball ve ark., 2005). Aksine işini kabullenmemiş, kendisine uygun olduğuna inanarak çalışmayan bireyler iş tatminine ulaşamazlar.

#### **1.2.2.1.2. Örgütsel Faktörler**

##### **Örgüt Yapısı**

Bireylere örgütsel düzeye ilişkin unsurların sağladığı sosyo-ekonomik kazanımlar kişinin iş tatmini oranını ifade etmektedir. Örgütün büyük olması karmaşık bir yapıyı ortaya çıkarırken aynı zamanda organizasyon zorluğunu da ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun etkisiyle çalışan üzerinde baskı kaçınılmaz olur. Çalışan bireyler iletişim konusunda problemler ve uyum konusunda sıkıntılar yaşarken verimlilikte de düşüş meydana gelmektedir (Keçecioglu, 2008).

##### **Yönetim**

Yöneticilerin davranışlarının ve yöneticilerin örgüt yönetiminde izledikleri politikaların iş doyumunu üzerinde etkileri olmaktadır. Yöneticiler başarılı olmak ve iyi performans sağlamak için çalışanların iş memnuniyetlerini sağlayacak koşulları sağlamaya odaklanmalıdırlar. Örgüt merkezli değil birey merkezli bir yönetim anlayışını benimseyen, adaleti ilke edinen, çalışanın düşüncelerine önem veren, ihtiyaçlarını gidermeye çalışan, başarıyı ödüllendiren, çalışma ortamı koşullarını geliştiren bir yönetim tarzı çalışanın iş tatminini arttırıcı etki gösterirken baskı ve denetlemenin rahatsız edici düzeyde yüksek olması, katılıma ve merkezi yönetime önem vermeyen, çalışanlarına adaletli davranmayan, bilgi ve tecrübeden yoksun bir yönetim tarzı çalışanlarında iş tatminsizliğine sebep olacaktır (Berber, 2011).

##### **Ücret**

Ücret bireylerin yaptıkları iş karşılığında geçimlerini sağlamak için aldıkları karşılık olarak tanımlanabilir. Yaşam koşullarının zorlaşması bireylerin kazandıkları ücretleri önemli hale getirmiştir. Nitekim ücret dağılımını ülkelerin gelişmişlik düzeyleri belirlemektedir. Ücretin tatmin edici olması verimi ve işe karşı isteği artırırken; ücretin düşük olması performans düşüklüğüne, işçi devir hızında artışa, işe gelmek istememe ve iş

tatminsizliğine neden olmaktadır. Alınan ücretin tatmin sağlaması; beklentileri karşılamasına, performansa eşdeğer olmasına ve piyasa arz talep dengesinin sağlanmasına bağlıdır. Çalışanın yaptığı iş karşısında yeterli tatmin edici ücreti alması ve piyasada kendisi ile eşdeğer işe meşgul olanlarında aynı ücrete çalıştığına inanması iş tatminini artırmaktadır. Bunların yanı sıra çalışanın garanti işte çalıştığını bilmesi, sürekli olarak maaş alacağını bilmesi stres ve kaygıyı azaltacağından dolayı iş tatminine olumlu katkı sağladığı söylenebilir (Karadağ, 2013).

### **İşyeri Koşulları**

Çalışan bireylerin işe devamlılığın sağlanabilmesi için yöneticilerin çalışma ortamı koşulları başta olmak üzere iş güvencesi vb. birçok faktörü düşünmek zorundadırlar. İş tatminini etkileyen iş yeri koşulları fiziksel ortam koşulları ve çalışma süreleriyle ilgilidir. Yöneticilerin çalışan bireylerin motivasyonunu sağlamak için bu faktörleri optimum düzeye ulaştırmaları gerekmektedir. Çalışma ortamı fiziki koşulları denilince; ısı, ışık, ses, havalandırma, hijyen, konfor ve iş yeri güvenliği akla gelmektedir. Bu faktörlerin çalışma ortamı koşullarına uygunluğu dikkate alınıp düzeltilmediği zaman çalışan bireyler hem psikolojik hem de fiziki anlamda yıpranırlar ve hastalıklar ortaya çıkmaya başlamaktadır. Ayrıca iş güvencesine sahip olmadığını düşünen bireyin motivasyonu düşecek buna bağlı olarak iş verimi ve iş doyumunu azalacaktır (Akbulut, 2010).

### **İşin Yapısı ve Uygunluğu**

Çalışanların yaptıkları işten doyum almaları işlerinin niteliğine ve kabul görülme derecesine bağlıdır. Kişinin yaptığı işte başarılı olduğuna inanması, kendini yeterli hissetmesi, işi ile ilgili kararları tek başına alması, hâkimiyet duygusunu hissetmesi iş doyumunu önemli ölçüde etkilemektedir. İşini benimseyen isteyerek yapan çalışan işinde mutlu olur ve iş doyumuna ulaşır. Bunların yanı sıra kişisel beceriye dayalı öğrenilmesi zor ve beceri gerektiren işlerin, kolay ve herkes tarafından yapılabilen işlere nazaran iş doyumunu daha yüksektir (Keser, 2006).

### **Çalışma Grubu**

Çalışma hayatı, kişinin maddi kazanç sağlamasının yanında sosyal yaşamına da olumlu katkı yapmaktadır. Sosyal yaşamı iyi olan bir çalışan kendini her anlamda güçlü hisseder. Çalışma ortamında arkadaşlarıyla iyi bir diyalog içinde olmanın yanında anlayışlı bir yönetici tarafından yönetiliyor olması da bireyin iş doyumuna ulaşması konusunda olumlu katkı sağlamaktadır (Akbulut, 2010).

### **1.2.2.2. İş Tatminsizliği ve Sonuçları**

Bireyin işi yaşamsal doyuma ulaşması konusunda iş tatmini önemli etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalara göre iş doyumunu yakalamış bireyler iş doyumsuzluğu yaşayan bireylere nazaran daha mutlu ve sağlıkları daha yerindedir (Karadağ, 2013). İş tatmini yaşayan kişinin çevresi ile ilişkileri bozulur ve kendini çevresine karşı yabancılaşmış hissederek psikolojik rahatsızlıklar yaşayabilir. İş tatmininin sağlanması ve süreklilik göstermesi için; kişinin bireysel anlamda kendini devamlı olarak iyi hissetmesi ve yöneticilerin de iş doyumunu etkileyen faktörlerin bozulmadan optimum ortamın sağlanması konusunda istikrarlı olmaları gerekmektedir (Berber, 2011). Eğer bir yerde çalışanlarda iş tatminsizliği ortaya çıkmış ise, iş tatmini etkileyen etmenler bozuluma uğramış demektir (Akıncı, 2002).

İş tatmini çalışanın işinden lezzet alması seveceği yapması yani olumlu hisler beslemesidir. İş tatminsizliği ise bunun tam aksidir. O halde bu olumsuz duyguların kişiye ve çalıştığı kuruma bazı sorunlar oluşturması kaçınılmazdır (Berber, 2011).

### **1.2.2.3. İş Tatminsizliği ve Devamsızlık**

İş tatminine uğrayan birey eğer işini artık sevmiyorsa, işinde ilgisini çekecek bir yön bulamıyorsa, haz alarak işini yapmıyorsa, çalışma ortamında çalışma hayatında beklentilerini karşılayacak bir şeyler bulamadıysa; kıdemli, kalifiye veya geçici işçi ne olursa olsun işine devam edemeyecektir. Bu durumda çalışan birey bazı şahsi nedenlerle sık sık izin almayla başlar (Akıncı, 2002). Sonuç olarak, tatminsizlik arttıkça işe devamsızlıkta da artış görülür (Erdoğan, 1991).

### **1.2.2.4. İş Tatminsizliğinin Performans ve Verimliliğe Etkisi**

Bireyin işinde gösterdiği çabanın sonucu performans olarak değerlendirilir ve bu verimlilikle paralel olarak gelişen bir durumdur. İşlerinde verimlilikleri yani performansı yüksek bireylerin iş tatminine ulaşmaları daha kolay olmaktadır. Bu anlamda iş tatmininin artırmak için yöneticilere düşen görevler de vardır. Çalışan bireyleri başarıları karşısında ödüllendirerek bireyde çalışma hevesini artırabilir ve buna bağlı olarak iş tatminini de artırmış olurlar. İş tatminsizliği, örgüt yapısında çatlama meydana getirerek performans ve verimlilikte azalmaya sebep olur. Bireyde verimliliğin azalması da kişinin örgütten uzaklaşması, disiplin dışı davranışlar sergilemesi, iş yavaşlatması, işe devamsızlıkta artış göstermesi durumları ortaya çıkar (Karadağ, 2013).

### 1.2.2.5. İş tatminsizliği ve İşten Ayrılma

Bireyin işten ayrılmasına sebep olan en önemli nedenlerden biri iş tatminsizliği yaşamasıdır. İş tatminsizliği yaşayan bireyler işlerine karşı yapıcı veya yıkıcı, negatif veya olumlu tavır içeren davranışlar sergilerler, agresif hale bürünürler ve işte ayrılırlar. Öncelikle kişi koşulların düzelmesi için çaba harcayarak aktif-yapıcı davranış sergiler. Beklediği iyileşme durumunun oluşup oluşmadığını anlamak için sessiz kalır. Daha sonra kötüleşmeye devam eden koşulları tepkisiz kalarak yok sayar. Bu aşamada kişinin hata yapma oranı da artar. Ve sonunda kişi aktif-yıkıcı davranış göstererek işini terk eder (Karadağ, 2013).

### 1.2.3. Tükenmişlik İle İş Doyumu İlişkisi

Yapılan araştırmalardan bazılarına göre iş doyumunu ile tükenmişlik birbiri ile ilişkilendirilebilir bir kavramdır. Bireyin kişilik özellikleri ile iş doyumunun tükenmişliği etkileyebileceği düşünülmektedir. İş doyumunu, çalışanın işinden duyduğu haz veya duygusal doyguluk hissi olarak tanımlanmaktadır (Akçamete ve ark., 2001).

İş doyumunu bireyin işinden beklentilerinin karşılanması ve işi ile uyumlu olduğunu düşünmesi olarak nitelendirilebilir. Bazı araştırmalara göre iş doyumunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda etkili olduğu belirtilmiştir (Izgar, 2001).

Her örgüt, ürettiği ürünlerin kalitesini her anlamda artırmayı amaçlamaktadır. Bu yüzden çalışanların mesleklerinden, yaptıkları işten doyum almalarını sağlamaya çalışmalıdırlar (Erçelebi, 1997). İş doyumunu; çalışma ortamı koşullarının iyileştirilmesi, çalışan bireylerin ihtiyaçlarının (psikolojik, ekonomik, fiziki vs) giderilmesi ve ortam problemlerinin minimuma indirilmesiyle sağlanabilmektedir (Akçamete ve ark., 2001).

Bireyin yaptığı işten memnun olması, kendisini işine, işini de kendisine layık görmesi, işi karşılığı aldığı ücreti yeterli bulması gibi birçok olumlu faktör çalışanın iş doyumunun yükselmesine sebep olmakta, bu tarz olumlu etmenlerin yokluğu ise çalışanlar üzerinde doyumsuzluk yaratmaktadır (Çelikkol, 2001).

Çalışan bireyin işinden aldığı haz, lezzet, doyguluk hissi iş tatmininin derecesini göstermektedir. Çalışan çalıştığı kuruma karşılık verdiği değere karşılık olarak gördükleri değeri kendi aralarında birbirleri ile kıyaslamaktadırlar. Bu şekilde ne kadar değer gördüğü hususunda bir kaniya varırlar (Erçelebi, 1997).

İş doyumunu ve tükenmişlik birbirleri ile ters orantılı olarak ilerleyen durumlardır (Hock, 1988). Yapılan bazı araştırmalara göre iş doyumundaki azalma tükenmişliğe bağlı bir durum olarak değerlendirilse de, bazı araştırmalarda çalışanın psikolojik olarak fiziki olarak olumsuz etkilenmesinin bir sonucu olarak oluşabileceği üzerinde durulmuştur (Sürgevil, 2006)

#### **1.2.4. Tükenmişlik İle Rol Çatışması İlişkisi**

Rol kavramı, genel anlamıyla çalışanların örgüt içerisinde üstlendikleri statünün, mevkiinin gereği olarak kendisinden beklenen sorumluluklar olarak nitelendirilir. Fakat rol kavramı sadece çalışanın üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmesinin yanında, astların, üstlerin, vb. yani çalışma ortamında kendisinden beklenen farklı sorumlulukların tamamını içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilebilir (Yıldırım, 1996).

Rol çatışması çalışanın yapması gereken iki farklı rolden birinin kendisine uygun olduğunu diğersinin ise uygun olmadığını düşünüp ikisi arasında kalması sonucu ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması birbirinden farklı birçok nedene bağlı olarak oluşabilir. Bunlara bağlı olarak yapılan araştırmalar neticesinde farklı rol çatışması türleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin Katz ve Kahn (1977) Gönderici-içi, göndericiler arası ve roller arası olmak üzere üç çatışma türünden söz etmektedir. Gönderici - içi çatışma aynı kişiden, örneğin aynı yöneticiden, gelen iki talebin çeliştiği, göndericiler arası çatışma iki farklı kişi ya da gruptan, örneğin iki farklı yöneticiden, gelen taleplerin çeliştiği durumlarda yaşanır. Örgüt içindeki bir rolün gereklerinin yerine getirilmesinin örgüt içindeki ya da dışındaki bazı rollerin gereklerini yerine getirilmesini güçleştirdiği ya da engellediği durumlarda ise roller arası çatışmadan söz edilmektedir.

Rol çatışmasının işten alınan doyumun azalması, işe gelmeme, işten ayrılma, psikolojik sağlığın bozulması gibi sorunlara ve dolayısıyla örgütsel etkinliğin azalmasına yol açtığı değişik araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Katz ve Kahn, 1977; Tosi ve ark., 1990; Moorhead ve Griffin, 1992).

Burke ve Greenglass (1995) iş doyumunu ile tükenmişlik arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalar bağlamında sözü edilen öğretmenlerle yürüttükleri çalışmalarında, duygusal tükenmenin rol çatışmasıyla da ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Jackson, Schwab ve Shuler (1986) tarafından yine öğretmenlerle yürütülen bir araştırmada,

duygusal tükenme ile rol çatışması arasında ilişki olduğunu gösteren bulgular elde edilmiştir.

Lee ve Ashfort (1991), yöneticilerle yürüttükleri çalışmada tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile rol çatışması arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Basketbol koçlarıyla yapılan bir araştırmada tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunun, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra rol çatışmasıyla da ilişkili olduğu bulunmuştur (Capel ve ark., 1987).

Görüldüğü gibi, rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda, iş doyumu ile ilgili araştırmalarda olduğu gibi, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları, düşük başarı hissi duygusunun azalması boyutuna göre daha fazla öne çıkmaktadır.

### **1.2.5. Tükenmişlik ve Rol Belirsizliği İlişkisi**

Tosi ve ark., (1990)'na göre rol belirsizliği, başka insanların beklentileri hakkında bilgilerin kesin olmaması durumudur. Bu araştırmacılar iki tip rol belirsizliği belirtmektedirler. İlki, görev belirsizliği; yapılan işin gereklerinin belirgin olmayışı şeklinde ifade edilebilir. Burada kişi işe yeni başlamış olma, yeterince eğitim ve bilgi almamış olma gibi nedenlerden dolayı görev ve sorumluluklarının ne olduğu konusunda yeterince bilgi sahibi değildir. İkincisi, sosyal-duygusal rol belirsizliğidir. Bu bireyin diğer kişileri değerlendirirken bunun nasıl yapılacağı hakkında kesin, nesnel bilgilerin olmaması durumunu yansıtır (Yıldırım, 1996; 16).

Moorhead ve Griffin, (1992)'e göre, rol belirsizliği, rolün yerine getirilmesi için gerekli bilginin eksikliği ya da kesin olmayışı durumunda yaşanır. Yetersiz, açık olmayan iş tanımları yöneticiler tarafından yeterince eğitilmeme ya da bilgilendirilmeme rol belirsizliğine yol açmaktadır. Stout ve Posner (1984)'a göre ise, rol belirsizliği örgüt üyelerine mevcut ve gerekli bilgilerin yetersiz ya da açık olmayan bir şekilde sunulması durumunda ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996).

Rol belirsizliği de, iş doyumu ve rol çatışması gibi iş görenlerin ve dolayısıyla örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkileyen etmenlerden biridir (Moorhead ve Griffin, 1989; Tosi ve ark.,1990).

Himle ve ark., (1986) tarafından Amerikalı ve Norveçli sosyal hizmet uzmanlarıyla yürütölen bir çalışmada, rol belirsizliğinin Amerikan örnekleminde tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını yordadığını, ancak Norveç örnekleminde yordamadığını gösteren bulgular elde etmişlerdir (Golembiewski ve ark., 1993). Benzer şekilde Amerikan örnekleminde rol belirsizliği ile tükenmişliğin düşük başarı hissi boyutu arasında negatif bir ilişki olduğu saptanıırken, Norveç örnekleminde aynı ilişki gözlenmemiştir (Yıldırım, 1996; 17).



## 2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Alkan ve Uğur (2016), iş ortamındaki stres faktörleri bireyin gerek iş hayatını gerekse sosyal hayatını önemli derecede etkilemektedir. Stres faktörlerinin azaltılmasına yönelik yapıla çalışmalar büyük önem arz etmektedir. Bu durumda hareketle yapılan bu çalışmada orman mühendislerinin iş ortamındaki stres kaynaklarına ve stres belirtilerinin tespitini ilişkin bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Orman mühendislerinin bazı stres kaynaklarının iş yükü, maddi yetersizlik, personel azlığı, zaman yönetimi olduğu vurgulanmıştır. Stres faktörleri ile bireylerin demografik özellikleri arasında anlamlı ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Atabey (2012), Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü örnek seçilerek yapılan çalışma ortamındaki mobbing adlı çalışmada bölge müdürlüğü çalışanlarının mobbing davranışlarına maruz kalma düzeylerini belirlemenin yanında mobbing davranışa maruz kalma durumunun çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda mobbing davranışa maruz kalma ile cinsiyet ve yaş arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Çok (2015), yaptığı bu çalışmada Elazığ Orman Bölge Çalışanlarının demografik özellikleri ile çalışma özellikleri (pozisyonu, kadro durumu vs) arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır.

Erkenekli (2000), tarafından yapılan çalışma, örgütlerde yürütülen iş ve görevlerin anlaşılabilmesi, rol çatışması ve belirsizliği arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için rol kavramına başvurarak hazırlanmıştır. Araştırma belli ölçekler kullanarak uygulanmış ve somutlaştırılmıştır.

Gedik ve ark., (2007), çalışmalarında orman ürünleri sanayinde çalışanların iş tatminini ele almışlardır. Bunun sonucunda; iş ortamıyla ilgili olarak sosyal imkânların yetersiz olduğu; iş güvencesi ve ücret konusunda çalışanların memnuniyetlerinin orta derecede olduğu ve iletişim konusunda ise kısmen memnuniyetin varlığı belirlenmiştir. Bütün faktörler ele alındığında ise çalışanların işlerinden memnun oldukları tespit edilmiştir.

Kara (2010), tarafından yapılan çalışmada örgütsel stres kaynaklarından biri olan rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların iş tatminini ne düzeyde etkilediği araştırılmıştır. Örgütsel rol, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş tatmini gibi kavramları

açıklamak için literatür taraması yapılarak örgütlerde rol belirsizliği, rol çatışması ve iş tatmininin nedenleri, ortaya çıkması, önemi, birbirlerini ne yönde etkilediği konuları açıklanmaya çalışılmıştır.

Jelacic ve ark., (2008), yaptıkları çalışmalarında, orman işlerinde çalışan işçiler ve orman ürünleri sanayi işçilerinin motivasyonunu etkileyen faktörleri incelemişler ve iş tatmini ve performans üzerindeki en etkili faktörlerin; sosyal şartlar, iş güvenliği, çalışanlar arasındaki iletişim seviyesi ve çalışma süresi olarak olduklarını belirlemiştir.

Menteşe (2007), tarafından yapılan çalışmada amaç banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin, iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve farklı demografik özelliklere göre aralarındaki ilişkilerinin araştırılmasıdır. Kütahya il merkezinde çalışan bankacılara uygulanan anket sonuçları ile bu kavramlar ilişkilendirilmiş ve banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini en iyi yordayan değişkenin iş doyumu olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Michael ve ark., (2005), orman işçilerinin diğer sanayi dallarında çalışanların birçoğuna göre daha tehlikeli koşullarda çalıştıklarını belirlemiştir ve bu durum da tatmin ve performansı olumsuz olarak etkilemektedir.

Özkan (2008)'nin yaptığı çalışmaya göre sağlık sektöründe meydana gelen ani ve hızlı değişimler, çalışanlar üzerinde rol çatışması rol belirsizliği gibi unsurların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Hekimlerin ve hemşirelerin rol çatışması, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin istatistiksel olarak farklı olduğu, rol belirsizliği ve kişisel başarı düzeylerinin istatistiksel olarak farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Hekim ve hemşirelerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerini önemli ölçüde etkilediği görülmüştür

Sabuncuoğlu (2008)'nin çalışmasında, rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumu üzerindeki etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 71 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile incelenmiştir. Bu doğrultuda, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini incelemek üzere bir model kurulmuş ve modeli test etmek için yol (path) analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin, tükenmişliğin duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma boyutlarını artırmak suretiyle iş doyumunu azalttığı; dolayısıyla, tükenmişliğin, gerek rol çatışması ile iş doyumunu gerekse rol belirsizliği ile iş doyumunu arasında aracılık etkisinin bulunduğu saptanmıştır.

Tanrıverdi (2006), Orman ürünleri sanayi işletmelerinin de aralarında bulunduğu sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunlarını araştırdığı çalışmada, çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamı sağlanması ve onlara daha yüksek ücret ve sosyal yardım verilmesi gibi sorunlar olduğunu ortaya koymuştur.

Yörükoğlu (2008) sağlık çalışanlarının problemlerine ışık tutmak ve tanımak amacıyla yaptığı çalışmada, sağlık sektörünün Türkiye'nin en büyük ve önemli sektörlerinden biri olduğunu ve bu sektörle ilgili yapılan araştırma ve çalışmaların bu sektör çalışanlarının psikolojik açıdan tanınmasına ve ortaya çıkan problemlerin çözülmesine ışık tutacağını belirtmektedir.

Yılmaz ve Koçak (2008), "Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik İş Doyumu Araştırması" adlı bu çalışmada Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Müdürlüğü personelinin iş doyumları ile personele ilişkin demografik özellikler arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Cinsiyetin ve medeni durumun iş doyumunu düzeyini etkilediği yönündeki hipotezi desteklememiştir. Nitekim cinsiyet ve medeni durum farklılıklarının iş doyumunu düzeyi üzerinde bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Böylece Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Müdürlüğü çalışanlarına dayalı olarak ortaya çıkan veriler, bazı demografik değişkenlerin iş doyumunu düzeyi üzerinde bir etkiye sahip olabileceğini göstermiştir.

Yılmaz ve ark., (2009)'nın yaptığı bu çalışmada Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı orman işletme müdürlüğündeki toplam iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumunun bazı kişisel özelliklere göre farklılıklarını ortaya koymak amacını gütmüştür.

Yurdakul (2003), tarafından hazırlanan "Ormancılık örgütünde personel yönetimi sorunları ve sonuçları (örnek olayları irdeleme)" başlıklı çalışma ormancılık etkinlerinin büyük çeşitlilik gösterdiği Orman Genel Müdürlüğü çalışanlarının özellikle orman işletme şeflerinin fazla iş yüklerini ve çalışma ortamı şartlarını araştırarak ortaya koymaya çalışmıştır. Bu çalışmada, ormancılık ta personel yönetimi konularına dikkat çekmek, sosyal nitelikli bilim sel araştırmalarda bu konuların daha çok ele alınmasına katkı sağlamak gelmektedir. Bunun yanında, örnek alan boyutunda da olsa orman mühendislerinin, ormancılık örgütünde meslek hayatları boyunca görevlerindeki işlevsel önceliklerin neler olduğunu personel yönetimi ve ormancılık yönetimi açısından irdelemek amaçlanmıştır.

### **3. MATERYAL VE METOD**

#### **3.1. Materyal**

##### **3.1.1.Çalışma Alanı Tanıtımı**

Yapılan bu çalışmada araştırmaya konu alan olarak Orman ve Su İşleri Bakanlığı bünyesinde yer alan Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü(DKMP) seçilmiştir. DKMP Genel Müdürlüğü ülkemizde Ankara merkez teşkilatı ve 15 bölgeye sahip taşra teşkilatından oluşan bir kamu kurumudur. DKMP Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı 7 daire başkanlığından oluşmaktadır. Bunlar Milli Parklar, Doğa Koruma, Hassas Alanlar, Yaban Hayatı, Av Yönetimi, Biyolojik Çeşitlilik ve Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlıklarıdır. DKMP Genel Müdürlüğünün toplam personel sayısı 3894 tür. Ormancılık sektörü multidisipliner bir sektördür. En küçük birimden en büyük birime kadar iş yükü fazla olan bir yapıya sahiptir. Personelin iş yükünün fazla olması rol belirsizliği, rol çatışması, tükenmişlik, iş tatmini gibi durumlara meyilli olmalarına neden olabilir. Bu yüzden böyle bir çalışma ormancılık sektörüne konu edilmiştir. Aslında bu çalışma Orman Genel Müdürlüğü-Ankara Orman Bölge Müdürlüğü kurum çalışanları üzerinde çalışılmak istemiştir. Ancak belli sebeplerden ötürü uygulanamamış, Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü kurumu tercih edilmiştir. Bu çalışma ormancılık sektörünün multidisipliner yapıya sahip olması personel üzerinde olumsuz etkiler oluşturabileceği düşüncesinden hareket edilerek irdelenmiştir. Rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatmini, tükenmişlik kavramlarının bireylerin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, görev, hizmet yılı vs.) göre birey üzerinde farklı şekillerde etkileri olabilmektedir. Örneğin yaşı ileri olan personelin rol çatışması, rol belirsizliği, tükenmişlik gibi kavramları yaşama ihtimali genç bireylere nazaran daha az olması beklenir. Aynı şekilde genç bireylerin tükenmişlik yaşamaya meyilleri yaşı daha ileri olan bireylere nazaran daha fazladır. Diğer bir durum ise iş yükünden bahsetmek gerekirse genç bireylerin iş yükünden olumsuz etkilenme ihtimali yaşı ileri olan personele nazaran daha fazla olduğu düşünülebilir

## 3.2. Metod

### 3.2.1. Veri Toplama Aracı Olarak Anket Formlarının Hazırlanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, görev, kurumdaki hizmet süresi bilgilerinden oluşan kişisel bilgilerini toplamaya yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Türköz (1997), tarafından geliştirilen 31 maddelik İş Doyumu Ölçeği yer almaktadır (Bölüm-2). Ölçekteki 11 madde (6, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 20, 21, 27, 29) “Kurumsal Politika ve Stratejiler” alt boyutunu, 7 madde (9, 12, 22, 23, 24, 25, 26) “Kendini Gerçekleştirme” alt boyutunu, 5 madde (17, 18, 19, 31, 32) “Genel Kalite” alt boyutunu, 3 madde (1,2,30) “Kişilerarası İletişim” alt boyutunu, 2 madde (3,4) “Yöneticilik/Liderlik” alt boyutunu, 3 madde (5,8,16) “Lojistik ve Gelişim Olanakları” alt boyutunu oluşturmaktadır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde Rizzo ve ark., (1970) tarafından geliştirilen ve Erigüç (1994) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan 14 maddelik “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği” yer almaktadır (Bölüm-3). Ölçekteki 6 madde (1, 2, 4, 6, 9, 13) “Rol Belirsizliği” alt boyutunu, 8 madde (3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 14), “Rol Çatışması” alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesinde 3,7,8,10,11,14. maddeler ters çevrilerek değerlendirilmektedir. Yüksek puanlar rol çatışması ve rol belirsizliğinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Veri toplama aracının dördüncü bölümünde Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerliği gerçekleştirilen, daha sonra Çam (1992), Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996), güvenilirlik ve geçerlikleri incelenen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 22 madde ve 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler “1- (Hiçbir zaman)” ve “5- (Her zaman)” aralığında beşli likert tipindedir. Ölçekteki 8 madde (1, 2, 3, 6, 8, 13, 16, 20) “Duygusal Tükenmişlik” alt boyutunu, 6 madde (5, 10, 11, 15, 21, 22) “Duyarsızlaşma” alt boyutunu, 8 madde (4, 7, 9, 12, 14, 17, 18, 19) “Kişisel Başarısızlık” alt boyutunu oluşturmaktadır.

Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma alt boyutları olumsuz ifadelerden, Kişisel Başarı alt boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Kişisel Başarı alt boyutunda yer alan ifadeler ters kodlanarak yüksek puanın yüksek düzeyde tükenmişlik anlamı taşıması sağlanmaktadır. Bu nedenle alt boyut adı “Kişisel Başarısızlık” olarak tanımlanmıştır.

Anket çalışmamızda kurum çalışanlarının unvanları istatistik hesaplamalarında gruplandırılmıştır.

1.Yönetici: Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Bölge Müdürü, Bölge Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü

2.Mühendis/Uzman/Uzman Yrd.

3.Diğer: Muhasebeci, Memur, Orman Muhafaza Memuru, İşçi

### 3.2.2. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü'nde çalışan toplam personel sayısı çalışmanın ana kümesini oluşturmaktadır.

Araştırmada DKMP Genel Müdürlüğü personelinden oluşan ana kütle için için %95 güven düzeyi ile aşağıdaki formül kullanılarak örnek büyüklüğü hesaplanmıştır (Karasar, 1991; Şencan, 1993).

$$\frac{Z^2 \times N \times p \times q}{N \times D^2 + Z^2 \times p \times q} \quad (3.1)$$

n: Örnek büyüklüğünü,

N: Ana kütle,

Z: Belirlenen güven düzeyine göre normal dağılım tablosundan alınan Z değerini, (%95 güven düzeyi için 1.96)

D: Hata kabul oranını,

p : Ana kütle içerisinde ölçülmek istenen özelliğin bulunma oranını

q: Ölçülmek istenen özelliğin ana kütle içerisinde bulunmama oranını ifade etmektedir.

Örnek büyüklüğünün belirlenmesinde önemli bir değişken olan, araştırmada aranan unsurun, ana kütle içerisinde bulunma ve bulunmama oranları (p ve q), genellikle araştırma öncesi konuyla ilgili herhangi bir fikir ileri sürülemediği durumlarda %50 - %50 olarak alınarak, en yüksek düzeyde bir örnek büyüklüğü elde edilmektedir (Yavuz, 2000)

DKMP Genel Müdürlüğü'ne ait N=3894 ana kütleyle ait örnek büyüklüğü yukarıda yapılan açıklamalara bağlı olarak aşağıda belirlenmiştir:

$$n = \frac{3,84 \times 3894 \times 0,5 \times 0,5}{3894 \times 0,01 + 3,84 \times 0,5 \times 0,5} = 93,69 \quad (3.2)$$

### 3.2.3. Anket Çalışmalarının Gerçekleştirilmesi

Oline olarak hazırlanan anket <http://www.online-anket.gen.tr/> internet adresinden DKMP personelinin kurumsal e-mailine gönderilmiş olup, toplam sayısı 3894 olan personelin 204'ünden geri dönüş sağlanmıştır. ( $n < 204$ )

### 3.2.4. Anket Verilerinin Bilgisayar Ortamına Aktarılması

Bu çalışmanın temel veri kaynağını oluşturan anket formundaki soruların cevaplarından elde edilen veriler 1,2,3...şeklinde kodlarla numaralandırılıp SPSS paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel analiz yapılmaya çalışılmıştır.

### 3.2.2. Verilerin Analizlerinin Yapılması

Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların kişisel bilgileri frekans ve yüzde tabloları şeklinde sunulmuştur. Ölçek ve alt boyut puanları ortalama, standart sapma ve çarpıklık betimsel istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur.

Ölçek puanlarının normallik sınavında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011:40). Yapılan normallik sınavında üç ölçek ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden (Tablo 4.2) ölçek ve alt boyut puanlarını cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırmada bağımsız iki örneklem t testi; yaş, öğrenim düzeyi, görev, kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırmada tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD Post Hoc testinden yararlanılmıştır. Ölçek ve alt boyut puanları arasındaki ilişki için Pearson korelasyon analizi; rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

## 4. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu başlık altında, araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların tartışılması ayrı ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

### 4.1. Sonuçlar

Bu bölümde, araştırma kapsamında yapılan analizlerle elde edilen sonuçlar beş alt başlık halinde aşağıda sunulmuştur.

#### 4.1.1. Demografik ve Betimsel Sonuçlar

##### 4.1.1.1. Demografik Sonuçlar

DKMP Genel Müdürlüğü personelinin demografik özelliklerine ait veriler Çizelge 4.1’ de gösterilmiştir.

Çizelge 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

DemografikDeğişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	140	68,6
	Kadın	64	31,4
<b>Toplam</b>		<b>204</b>	<b>100</b>
Yaş	24-34	80	39,2
	35-44	58	28,4
	45 ve üzeri	66	32,4
<b>Toplam</b>		<b>204</b>	<b>100</b>
Medeni durum	Bekâr	68	33,3
	Evli	136	66,7
<b>Toplam</b>		<b>204</b>	<b>100</b>
Öğrenim düzeyi	Ortaöğretim	13	6,4
	Üniversite	149	73,0
	Lisansüstü	42	20,6
<b>Toplam</b>		<b>204</b>	<b>100</b>
Görev	Yönetici	41	20,1
	Mühendis/Uzman/Uzman Yrd.	103	50,5
	Diğer	60	29,4
<b>Toplam</b>		<b>204</b>	<b>100</b>
Kurumdaki hizmet süresi	3 yıldan az	48	23,5
	3-5 yıl	36	17,6
	6-10 yıl	37	18,1
	11-15 yıl	20	9,8
	16-20 yıl	29	14,2
	20 yıldan fazla	34	16,7
<b>Toplam</b>		<b>204</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan 204 personel cinsiyet bakımından incelendiğinde %68,6'sının erkek, %31,1'inin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş bakımından da %39,2'si 24-34 yaş, %39,2'si 35-44 yaş aralığında, %32,4'ü 45 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %33,3'ünün bekâr, %66,7'sinin evli olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından, katılımcıların %6,4'ünün ortaöğretim, %73'ünün üniversite, %20,1'inin de lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar görev düzeyleri bakımından incelendiğinde, %20,1'inin yönetici, %50,5'inin mühendis/uzman/uzman yardımcısı, %29,4'ünün de diğer görevlerde olduğu görülmektedir. Kurumdaki hizmet süreleri bakımından, katılımcıların %23,5'inin 3 yıldan az süredir, %17,6'sının 3-5 yıl, %18,1'inin 6-10 yıl, %9,8'inin 11-15 yıl, %14,2'sinin 16-20 yıl, %16,7'sinin de 20 yıldan fazla süredir aynı kurumda görev yapmakta olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.1.1.2 Betimsel Sonuçlar

Ankette kullanılan ölçeklere ait betimsel istatistikler Çizelge 4.2 'de gösterilmiştir:

Çizelge 4.2. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler

Ölçekler	Min.	Maks.	$\bar{x}$	SS	Skewness
Kurumsal Politika ve Stratejiler	1,00	5,00	2,78	0,82	0,036
Kendini Gerçekleştirme	1,00	5,00	3,11	0,90	-0,308
Genel Kalite	1,00	5,00	2,86	0,84	0,180
Kişilerarası İletişim	1,00	5,00	3,70	0,82	-0,755
Yöneticilik/Liderlik	1,00	5,00	3,38	1,19	-0,503
Lojistik ve Gelişim Olanakları	1,00	5,00	3,06	0,83	0,010
İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ	1,00	5,00	3,03	0,75	-0,040
Rol Belirsizliği	1,00	5,00	2,55	0,92	0,357
Rol Çatışması	1,00	5,00	2,53	0,71	0,412
ROL BELİRSİZLİĞİ/ ÇATIŞMASI ÖLÇEĞİ	1,56	4,67	2,54	0,66	0,436
Duygusal Tükenmişlik	1,00	5,00	2,97	0,91	-0,061
Duyarsızlaşma	1,00	5,00	2,66	0,93	0,392
Kişisel Başarısızlık	1,00	4,83	2,50	0,80	0,236
TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ	1,00	4,68	2,74	0,67	0,051

Yukarıdaki çizelgede verilen ölçeklere ait betimsel istatistikler incelendiğinde, İş Doyumunu Ölçeği puan ortalamasının  $3,03 \pm 0,75$  olduğu görülmektedir. Ölçek son derece tatmin edici hiç tatmin edici değil aralığında 5'li likert tiptedir. Alınabilecek puan aralığı (1- 5) dikkate alındığında personelin iş doyumunun “ne tatmin edici/ne tatmin edici değil” düzeyinde olduğu söylenebilir (puan basamakları  $5-1=4$ ;  $4/5=0,8$  olduğundan 1 - 1,80: hiç tatmin edici değil; 1,81 – 2,60: tatmin edici değil; 2,61 – 3,40: ne tatmin edici/ne değil;

3,41– 4,20: tatmin edici; 4,21-5,00: son derece tatmin edici). Personelin “Kişilerarası İletişim” alt boyutu puanlarının “tatmin edici” (3,70) düzeyinde; diğer alt boyut puanlarının ise “ne tatmin edici/ne tatmin edici değil” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Rol Belirsizliği/Rol Çatışması Ölçeği puan ortalaması  $2,54\pm 0,66$  olarak bulunmuştur. Ölçek kesinlikle katılmıyorum kesinlikle katılıyorum aralığında 5’li likert tiptedir. Alınabilecek puan aralığı (1 - 5) dikkate alındığında personelin rol belirsizliği/rol çatışmasının “katılmıyorum” düzeyinde olduğu söylenebilir (puan basamakları  $5-1=4$ ;  $4/5=0,8$  olduğundan 1 - 1,80: kesinlikle katılmıyorum; 1,81 – 2,60: katılmıyorum; 2,61 – 3,40: kararsızım; 3,41 – 4,20: kısmen katılıyorum; 4,21-5,00: kesinlikle katılıyorum). Personelin “Rol Belirsizliği” alt boyut puanlarının da “katılmıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Tükenmişlik Ölçeği puan ortalaması  $2,74\pm 0,67$  olarak bulunmuştur. Ölçek kesinlikle katılmıyorum kesinlikle katılıyorum aralığında 5’li likert tiptedir. Alınabilecek puan aralığı (1 - 5) dikkate alındığında personelin tükenmişliğinin “kararsızım” düzeyinde olduğu söylenebilir (puan basamakları  $5-1=4$ ;  $4/5=0,8$  olduğundan 1 - 1,80: kesinlikle katılmıyorum; 1,81 – 2,60: katılmıyorum; 2,61 – 3,40: kararsızım; 3,41 – 4,20: kısmen katılıyorum; 4,21-5,00: kesinlikle katılıyorum). Personelin “Duygusal Tükenmişlik”(2,97)ve “Duyarsızlaşma”(2,66) alt boyut puanlarının “kararsızım” düzeyinde; “Kişisel Başarısızlık” alt boyut puanlarının “katılmıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.1.2. İş Doyumuna İlişkin Sonuçlar**

Ankete katılanların iş doyumunun ve alt boyutlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda 4.3 nolu çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.3. İş Doyumunu Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Kurumsal Politika ve Stratejiler	Erkek	140	2,91	0,81	3,431	<b>0,001</b>
	Kadın	64	2,50	0,77		
Kendini Gerçekleştirme	Erkek	140	3,25	0,87	3,447	<b>0,001</b>
	Kadın	64	2,80	0,88		
Genel Kalite	Erkek	140	3,01	0,81	3,885	<b>0,000</b>
	Kadın	64	2,53	0,83		
Kişilerarası İletişim	Erkek	140	3,80	0,71	2,573	<b>0,011</b>
	Kadın	64	3,49	0,98		
Yöneticilik/Liderlik	Erkek	140	3,44	1,19	1,029	0,305
	Kadın	64	3,26	1,20		
Lojistik ve Gelişim Olanakları	Erkek	140	3,19	0,80	3,378	<b>0,001</b>
	Kadın	64	2,77	0,84		
İŞ DOYUMU	Erkek	140	3,15	0,73	3,733	<b>0,000</b>
	Kadın	64	2,74	0,73		

Kurumsal Politika ve Stratejiler alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=3,431$ ;  $p<0,05$ ). Erkek personelin kurumsal politika ve stratejilere ilişkin doyum puanları ( $2,91\pm 0,81$ ), kadın personelin puanlarından ( $2,50\pm 0,77$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Kendini Gerçekleştirme alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=3,447$ ;  $p<0,05$ ). Erkek personelin kendini gerçekleştirmeye ilişkin doyum puanları ( $3,25\pm 0,87$ ), kadın personelin puanlarından ( $2,80\pm 0,88$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel Kalite alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=3,885$ ;  $p<0,05$ ). Erkek personelin genel kaliteye ilişkin doyum puanları ( $3,01\pm 0,81$ ), kadın personelin puanlarından ( $2,53\pm 0,83$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Kişilerarası İletişim alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,573$ ;  $p<0,05$ ). Erkek personelin kişilerarası iletişime ilişkin doyum puanları ( $3,80\pm 0,71$ ), kadın personelin puanlarından ( $3,49\pm 0,98$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yönetici/Liderlik alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Lojistik ve Gelişim Olanakları alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=3,378$ ;  $p<0,05$ ). Erkek personelin lojistik ve gelişim

olanaklarına ilişkin doyum puanları (3,19±0,80), kadın personelin puanlarından (2,77±0,84) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İş Doyumu ölçek puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (t=3,733; p<0,05). Erkek personelin genel olarak iş doyumunu puanları (3,15±0,73), kadın personelin puanlarından (2,74±0,73) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ankete katılanların iş doyumunun ve alt boyutlarının katılımcıların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.4 nolu çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.4. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kurumsal Politika ve Stratejiler	A-24-34	80	2,75	0,87	0,623	0,538	
	B-35-44	58	2,72	0,75			
	C-45 ve üzeri	66	2,88	0,81			
Kendini Gerçekleştirme	A-24-34	80	3,02	0,90	2,023	0,135	
	B-35-44	58	3,03	0,84			
	C-45 ve üzeri	66	3,29	0,92			
Genel Kalite	A-24-34	80	2,69	0,82	3,938	<b>0,021</b>	<b>C&gt;A</b>
	B-35-44	58	2,84	0,75			
	C-45 ve üzeri	66	3,08	0,90			
Kişilerarası İletişim	A-24-34	80	3,74	0,87	0,870	0,420	
	B-35-44	58	3,59	0,78			
	C-45 ve üzeri	66	3,77	0,78			
Yöneticilik /Liderlik	A-24-34	80	3,31	1,27	1,906	0,151	
	B-35-44	58	3,22	1,03			
	C-45 ve üzeri	66	3,61	1,21			
Lojistik ve Gelişim Olanakları	A-24-34	80	2,85	0,92	5,811	<b>0,004</b>	<b>C&gt;A</b>
	B-35-44	58	3,06	0,74			
	C-45 ve üzeri	66	3,31	0,73			
İŞ DOYUMU	A-24-34	80	2,94	0,79	2,200	0,114	
	B-35-44	58	2,96	0,67			
	C-45 ve üzeri	66	3,18	0,76			

Kurumsal Politika ve Stratejiler, Kendini Gerçekleştirme, Kişilerarası İletişim, Yönetici/Liderlik alt boyut puanlarının ve genel olarak iş doyumunu puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (p>0,05).

Genel Kalite alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=3,938; p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 45 yaş ve üzeri personelin genel kaliteye ilişkin doyum puanları

(3,08±0,90), 24-34 yaş grubu personelin puanlarından (2,69±0,82) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Lojistik ve Gelişim Olanakları alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=5,811; p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 45 yaş ve üzeri personelin lojistik ve gelişim olanaklarına ilişkin doyum puanları (3,31±0,73), 24-34 yaş grubu personelin puanlarından (2,85±0,92) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ankete katılanların iş doyumunun ve alt boyutlarının katılımcıların Medeni Durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda 4.5 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.5. İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Kurumsal Politika ve Stratejiler	Bekar	68	2,70	0,84	-1,065	0,288
	Evli	136	2,83	0,80		
Kendini Gerçekleştirme	Bekar	68	2,95	0,90	-1,825	0,069
	Evli	136	3,19	0,89		
Genel Kalite	Bekar	68	2,71	0,88	-1,753	0,081
	Evli	136	2,93	0,82		
Kişilerarası İletişim	Bekar	68	3,73	0,88	0,323	0,747
	Evli	136	3,69	0,79		
Yöneticilik/Liderlik	Bekar	68	3,17	1,27	-1,838	0,068
	Evli	136	3,49	1,14		
Lojistik ve Gelişim Olanakları	Bekar	68	2,87	0,94	-2,298	<b>0,023</b>
	Evli	136	3,15	0,76		
İŞ DOYUMU	Bekar	68	2,90	0,77	-1,645	0,101
	Evli	136	3,09	0,74		

Kurumsal Politika ve Stratejiler, Kendini Gerçekleştirme, Genel Kalite, Kişilerarası İletişim, Yönetici/Liderlik alt boyut puanlarının ve genel olarak iş doyum puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (p>0,05).

Diğer yandan, Lojistik ve Gelişim Olanakları alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (t=-2,298; p<0,05). Evli personelin lojistik ve gelişim olanaklarına ilişkin doyum puanları (3,15±0,76), bekar personelin puanlarından (2,87±0,94) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ankete katılanların iş doyumunun ve alt boyutlarının katılımcıların öğrenim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.6 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.6.İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kurumsal Politika ve Stratejiler	A-Ortaöğretim	13	2,82	0,91	1,024	0,361	
	B-Üniversite	149	2,83	0,84			
	C-Lisansüstü	42	2,62	0,68			
Kendini Gerçekleştirme	A-Ortaöğretim	13	3,22	1,10	1,691	0,187	
	B-Üniversite	149	3,16	0,92			
	C-Lisansüstü	42	2,88	0,72			
Genel Kalite	A-Ortaöğretim	13	3,06	1,12	1,769	0,173	
	B-Üniversite	149	2,89	0,85			
	C-Lisansüstü	42	2,65	0,68			
Kişilerarası İletişim	A-Ortaöğretim	13	3,62	1,14	1,618	0,201	
	B-Üniversite	149	3,77	0,80			
	C-Lisansüstü	42	3,52	0,74			
Yöneticilik /Liderlik	A-Ortaöğretim	13	3,73	1,56	0,691	0,502	
	B-Üniversite	149	3,38	1,20			
	C-Lisansüstü	42	3,29	1,04			
Lojistik ve Gelişim Olanakları	A-Ortaöğretim	13	3,23	1,06	0,968	0,381	
	B-Üniversite	149	3,08	0,82			
	C-Lisansüstü	42	2,91	0,81			
İŞ DOYUMU	A-Ortaöğretim	13	3,13	1,03	1,574	0,210	
	B-Üniversite	149	3,07	0,77			
	C-Lisansüstü	42	2,85	0,57			

Genel olarak iş doyumunu ve alt boyut puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Ankete katılanların iş doyumunun ve alt boyutlarının katılımcıların görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.7 nolu çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.7.İş Doyumunu Ölçeği Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Görev	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kurumsal Politika ve Stratejiler	A-Yönetici	41	2,80	0,94	1,647	0,195	
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,87	0,74			
	C-Diğer	60	2,63	0,84			
Kendini Gerçekleştirme	A-Yönetici	41	3,20	1,02	0,869	0,465	
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	3,14	0,76			
	C-Diğer	60	2,99	1,02			
Genel Kalite	A-Yönetici	41	2,99	0,87	1,042	0,355	
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,87	0,75			
	C-Diğer	60	2,74	0,96			
Kişilerarası İletişim	A-Yönetici	41	3,54	0,87	1,423	0,243	
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	3,79	0,73			
	C-Diğer	60	3,68	0,91			
Yöneticilik /Liderlik	A-Yönetici	41	3,38	1,19	0,050	0,951	
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	3,36	1,19			
	C-Diğer	60	3,43	1,22			
Lojistik ve Gelişim Olanakları	A-Yönetici	41	3,20	0,83	0,825	0,440	
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	3,03	0,80			
	C-Diğer	60	3,00	0,90			
İŞ DOYUMU	A-Yönetici	41	3,07	0,84	0,798	0,451	
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	3,07	0,65			
	C-Diğer	60	2,92	0,84			

Genel olarak iş doyumunu ve alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Ankete katılanların iş doyumunun ve alt boyutlarının katılımcıların kurumlarındaki hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.8 nolu çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.8.İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kurumsal Politika ve Stratejiler	A-3 yıldan az	48	2,91	0,90	1,489	0,195	
	B-3-5 yıl	36	2,98	0,87			
	C-6-10 yıl	37	2,66	0,71			
	D-11-15 yıl	20	2,87	0,65			
	E-16-20 yıl.	29	2,52	0,74			
	F-20 yıldan fazla	34	2,71	0,87			
Kendini Gerçekleştirme	A-3 yıldan az	48	3,14	0,98	0,744	0,592	
	B-3-5 yıl	36	3,32	0,90			
	C-6-10 yıl	37	3,03	0,81			
	D-11-15 yıl	20	3,19	0,67			
	E-16-20 yıl.	29	2,95	0,96			
	F-20 yıldan fazla	34	3,01	0,92			
Genel Kalite	A-3 yıldan az	48	2,86	0,97	1,555	0,174	
	B-3-5 yıl	36	3,03	0,84			
	C-6-10 yıl	37	2,70	0,73			
	D-11-15 yıl	20	3,10	0,51			
	E-16-20 yıl.	29	2,59	0,83			
	F-20 yıldan fazla	34	2,92	0,89			
Kişilerarası İletişim	A-3 yıldan az	48	3,83	0,96	1,007	0,415	
	B-3-5 yıl	36	3,79	0,72			
	C-6-10 yıl	37	3,64	0,77			
	D-11-15 yıl	20	3,88	0,60			
	E-16-20 yıl.	29	3,54	0,87			
	fF-20 yıldan fazla	34	3,55	0,80			
Yöneticilik /Liderlik	A-3 yıldan az	48	3,53	1,37	0,391	0,854	
	B-3-5 yıl	36	3,47	1,23			
	C-6-10 yıl	37	3,32	1,12			
	D-11-15 yıl	20	3,38	1,02			
	E-16-20 yıl.	29	3,17	0,95			
	F-20 yıldan fazla	34	3,34	1,28			
Lojistik ve Gelişim Olanakları	A-3 yıldan az	48	2,93	1,00	0,760	0,580	
	B-3-5 yıl	36	3,17	0,94			
	C-6-10 yıl	37	2,99	0,80			
	D-11-15 yıl	20	3,17	0,60			
	E-16-20 yıl.	29	2,95	0,69			
	F-20 yıldan fazla	34	3,21	0,73			
İŞ DOYUMU	A-3 yıldan az	48	3,08	0,89	1,133	0,344	
	B-3-5 yıl	36	3,19	0,79			
	C-6-10 yıl	37	2,92	0,61			
	D-11-15 yıl	20	3,14	0,53			
	E-16-20 yıl.	29	2,81	0,70			
	F-20 yıldan fazla	34	2,99	0,78			

Genel olarak iş doyumu ve alt boyut puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.1.3. Rol Çatışması/Rol Belirsizliğine İlişkin Sonuçlar

Ankete katılanların rol çatışması/rol belirsizliği ve alt boyutlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda 4.9 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.9. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Rol Belirsizliği	Erkek	140	2,57	0,94	0,418	0,676
	Kadın	64	2,51	0,89		
Rol Çatışması	Erkek	140	2,56	0,76	1,022	0,308
	Kadın	64	2,45	0,61		
ROL ÇATIŞMASI/ ROL BELİRSİZLİĞİ	Erkek	140	2,57	0,70	0,349	0,728
	Kadın	64	2,48	0,58		

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Ankete katılanların rol çatışması/rol belirsizliği ve alt boyutlarının katılımcıların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.10 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.10. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Rol Belirsizliği	A-24-34	80	2,70	0,92	4,423	<b>0,013</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B-35-44	58	2,66	0,88			
	C-45 ve üzeri	66	2,28	0,91			
Rol Çatışması	A-24-34	80	2,61	0,72	1,204	0,302	
	B-35-44	58	2,52	0,66			
	C-45 ve üzeri	66	2,43	0,76			
ROL ÇATIŞMASI/ ROL BELİRSİZLİĞİ	A-24-34	80	2,66	0,66	4,102	<b>0,018</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B-35-44	58	2,59	0,60			
	C-45 ve üzeri	66	2,36	0,70			

Rol Belirsizliği alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=4,423$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 24-34 yaş ( $2,70\pm 0,92$ ) ve 35-44 yaş ( $2,66\pm 0,88$ ) grubu personelin rol belirsizliği puanları, 45 yaş ve üzeri ( $2,28\pm 0,91$ ) personelin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Rol Çatışması alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Rol Çatışması/Rol Belirsizliği ölçek puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=4,102$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 24-34 yaş ( $2,66\pm0,66$ ) ve 35-44 yaş ( $2,59\pm0,60$ ) grubu personelin rol belirsizliği puanları, 45 yaş ve üzeri ( $2,36\pm0,70$ ) personelin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ankete katılanların rol çatışması/rol belirsizliği ve alt boyutlarının katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda 4.11 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.11.Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Rol Belirsizliği	Bekâr	68	2,69	68	1,486	0,139
	Evli	136	2,49	136		
Rol Çatışması	Bekâr	68	2,65	68	1,678	0,095
	Evli	136	2,47	136		
ROL ÇATIŞMASI/ ROL BELİRSİZLİĞİ	Bekâr	68	2,67	68	1,944	0,053
	Evli	136	2,48	136		

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ). Ankete katılanların rol çatışması/rol belirsizliği ve alt boyutlarının katılımcıların öğrenim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.12 nolu çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.12.Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	ÖğrenimDüzeyi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Rol Belirsizliği	A-Ortaöğretim	13	2,28	1,18	1,140	0,322	
	B-Üniversite	149	2,61	0,94			
	C-Lisansüstü	42	2,44	0,76			
Rol Çatışması	A-Ortaöğretim	13	2,54	1,24	0,142	0,868	
	B-Üniversite	149	2,54	0,69			
	C-Lisansüstü	42	2,48	0,59			
ROL ÇATIŞMASI/ ROL BELİRSİZLİĞİ	A-Ortaöğretim	13	2,41	1,06	0,779	0,460	
	B-Üniversite	149	2,58	0,65			
	C-Lisansüstü	42	2,46	0,57			

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Ankete katılanların rol çatışması/rol belirsizliği ve alt boyutlarının katılımcıların görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.13 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.13. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Görev	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Rol Belirsizliği	A-Yönetici	41	2,20	0,87	3,947	<b>0,021</b>	<b>B&gt;A</b> <b>C&gt;A</b>
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,66	0,88			
	C-Diğer	60	2,61	0,99			
	A-Yönetici	41	2,19	0,55			
Rol Çatışması	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,64	0,64	6,369	<b>0,002</b>	<b>B&gt;A</b> <b>C&gt;A</b>
	C-Diğer	60	2,58	0,86			
	A-Yönetici	41	2,19	0,53			
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,65	0,63			
ROL ÇATIŞMASI/ ROL BELİRSİZLİĞİ	C-Diğer	60	2,59	0,72	7,696	<b>0,001</b>	<b>B&gt;A</b> <b>C&gt;A</b>

Rol Belirsizliği alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,947$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre mühendis/uzman/uzman yardımcısı personelin ( $2,66\pm 0,88$ ) ve diğer personelin ( $2,61\pm 0,99$ ) rol belirsizliği puanları, yöneticilerin puanlarından ( $2,20\pm 0,87$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Rol Çatışması alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=6,369$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre mühendis/uzman/uzman yardımcısı personelin ( $2,64\pm 0,64$ ) ve diğer personelin ( $2,58\pm 0,86$ ) rol çatışması puanları, yöneticilerin puanlarından ( $2,19\pm 0,55$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=7,696$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post

hoc testi sonuçlarına göre mühendis/uzman/uzman yardımcısı personelin ( $2,65\pm 0,63$ ) ve diğer personelin ( $2,59\pm 0,72$ ) rol çatışması/rol belirsizliği ölçek puanları, yöneticilerin puanlarından ( $2,19\pm 0,53$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ankete katılanların rol çatışması/rol belirsizliği ve alt boyutlarının katılımcıların hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.14 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.14. Rol Çatışması/Rol Belirsizliği Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki Hizmet Süresi	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Rol Belirsizliği	A-3 yıldan az	48	2,68	0,97	1,08	0,370	
	B-3-5 yıl	36	2,57	0,88			
	C-6-10 yıl	37	2,64	0,97			
	D-11-15 yıl	20	2,17	0,75			
	E-16-20 yıl.	29	2,61	0,83			
	F-20 yıldan fazla	34	2,44	1,01			
Rol Çatışması	A-3 yıldan az	48	2,58	0,67	1,81	0,112	
	B-3-5 yıl	36	2,68	0,74			
	C-6-10 yıl	37	2,49	0,80			
	D-11-15 yıl	20	2,73	0,44			
	E-16-20 yıl.	29	2,49	0,77			
	F-20 yıldan fazla	34	2,25	0,69			
ROL ÇATIŞMASI/ROL BELİRSİZLİĞİ	A-3 yıldan az	48	2,63	0,66	1,00	0,416	
	B-3-5 yıl	36	2,63	0,64			
	C-6-10 yıl	37	2,57	0,74			
	D-11-15 yıl	20	2,45	0,32			
	E-16-20 yıl.	29	2,55	0,67			
	F-20 yıldan fazla	34	2,34	0,74			

Genel olarak rol çatışması/rol belirsizliği ve alt boyut puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.1.4. Tükenmişliğe İlişkin Sonuçlar

Ankete katılanların tükenmişlik ve alt boyutlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda 4.15 nolu çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.15. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Duygusal Tükenmişlik	Erkek	140	2,88	0,92	-2,114	<b>0,036</b>
	Kadın	64	3,17	0,84		
Duyarsızlaşma	Erkek	140	2,63	0,89	-0,699	0,485
	Kadın	64	2,73	1,01		
Kişisel Başarısızlık	Erkek	140	2,50	0,84	0,043	0,966
	Kadın	64	2,49	0,68		
TÜKENMİŞLİK	Erkek	140	2,69	0,69	-1,427	0,155
	Kadın	64	2,84	0,64		

Tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Ankete katılanların tükenmişlik ve alt boyutlarının katılımcıların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.16 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.16. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenmişlik	A-24-34	80	2,98	0,95	1,892	0,153	
	B-35-44	58	3,13	0,76			
	C-45 ve üzeri	66	2,81	0,96			
Duyarsızlaşma	A-24-34	80	2,77	1,06	1,509	0,224	
	B-35-44	58	2,68	0,88			
	C-45 ve üzeri	66	2,50	0,78			
Kişisel Başarısızlık	A-24-34	80	2,65	0,75	6,347	<b>0,002</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B-35-44	58	2,61	0,70			
	C-45 ve üzeri	66	2,22	0,87			
TÜKENMİŞLİK	A-24-34	80	2,82	0,71	4,199	<b>0,016</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B-35-44	58	2,85	0,60			
	C-45 ve üzeri	66	2,54	0,66			

Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Kişisel Başarısızlık alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=6,347$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 24-34 yaş ( $2,65\pm 0,75$ ) ve 35-44 yaş ( $2,61\pm 0,70$ ) grubu personelin kişisel başarısızlık puanları, 45 yaş ve üzeri ( $2,22\pm 0,87$ ) personelin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak tükenmişlik puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=4,199$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 24-34 yaş ( $2,82\pm0,71$ ) ve 35-44 yaş ( $2,85\pm0,60$ ) grubu personelin kişisel başarısızlık puanları, 45 yaş ve üzeri ( $2,54\pm0,66$ ) personelin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ankete katılanların tükenmişlik ve alt boyutlarının katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan t testi sonuçları aşağıda 4.17 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.17. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni durum	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Duygusal Tükenmişlik	Bekâr	68	3,02	68	0,566	0,572
	Evli	136	2,94	136		
Duyarsızlaşma	Bekâr	68	2,76	68	1,069	0,287
	Evli	136	2,61	136		
Kişisel Başarısızlık	Bekâr	68	2,65	68	1,964	0,051
	Evli	136	2,42	136		
TÜKENMİŞLİK	Bekâr	68	2,83	68	1,438	0,152
	Evli	136	2,69	136		

Tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ). Ankete katılanların tükenmişlik ve alt boyutlarının katılımcıların öğrenim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.18 nolu çizelgede verilmiştir

Çizelge 4.18. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenmişlik	A-Ortaöğretim	13	3,13	0,99	0,237	0,790	
	B-Üniversite	149	2,95	0,92			
	C-Lisansüstü	42	2,97	0,86			
Duyarsızlaşma	A-Ortaöğretim	13	2,88	1,08	0,403	0,669	
	B-Üniversite	149	2,65	0,95			
	C-Lisansüstü	42	2,62	0,80			
Kişisel Başarısızlık	A-Ortaöğretim	13	2,45	1,00	0,393	0,676	
	B-Üniversite	149	2,53	0,79			
	C-Lisansüstü	42	2,41	0,75			
TÜKENMİŞLİK	A-Ortaöğretim	13	2,85	0,47	0,239	0,787	
	B-Üniversite	149	2,74	0,71			
	C-Lisansüstü	42	2,70	0,61			

Tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Ankete katılanların tükenmişlik ve alt boyutlarının katılımcıların görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.19 nolu çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.19. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Görev	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenmişlik	A-Yönetici	41	2,90	0,93	0,308	0,735	
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,96	0,89			
	C-Diğer	60	3,04	0,93			
	A-Yönetici	41	2,40	0,86			
Duyarsızlaşma	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,68	0,91	2,223	0,111	
	C-Diğer	60	2,79	0,98			
	A-Yönetici	41	2,05	0,72			
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,63	0,72			
Kişisel Başarısızlık	C-Diğer	60	2,57	0,87	8,807	<b>0,000</b>	<b>B&gt;A C&gt;A</b>
	A-Yönetici	41	2,50	0,66			
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,78	0,66			
	C-Diğer	60	2,83	0,67			
TÜKENMİŞLİK	A-Yönetici	41	2,50	0,66	3,352	<b>0,037</b>	<b>B&gt;A C&gt;A</b>
	B-Mühendis/ Uzman/Uzm Yrd.	103	2,78	0,66			
	C-Diğer	60	2,83	0,67			
	A-Yönetici	41	2,50	0,66			

Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Kişisel Başarısızlık alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=8,807$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre Mühendis/Uzman/Uzman Yrd ( $2,63\pm 0,72$ ) ve Diğer ( $2,57\pm 0,87$ ) grubu personelin kişisel başarısızlık puanları, Yönetici ( $2,05\pm 0,72$ ) personelin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Genel olarak tükenmişlik puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,352$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre Mühendis/Uzman/Uzman Yrd ( $2,78\pm 0,66$ ) ve Diğer ( $2,83\pm 0,67$ ) grubu personelin kişisel başarısızlık puanları, Yönetici ( $2,50\pm 0,66$ ) personelin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ankete katılanların tükenmişlik ve alt

boyutlarının katılımcıların hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları aşağıda 4.20 nolu çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.20. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki Hizmet Süresi	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenmişlik	A-3 yıldan az	48	2,46	0,64	0,594	0,704	
	B-3-5 yıl	36	2,54	0,89			
	C-6-10 yıl	37	2,31	0,87			
	D-11-15 yıl	20	2,78	0,83			
	E-16-20 yıl.	29	2,65	0,65			
	F-20 yıldan fazla	34	2,86	0,58			
Duyarsızlaşma	A-3 yıldan az	48	2,61	0,65	0,727	0,604	
	B-3-5 yıl	36	2,70	0,61			
	C-6-10 yıl	37	2,74	0,64			
	D-11-15 yıl	20	2,46	0,64			
	E-16-20 yıl.	29	2,54	0,89			
	F-20 yıldan fazla	34	2,31	0,87			
Kişisel Başarısızlık	A-3 yıldan az	48	2,78	0,83	0,844	0,520	
	B-3-5 yıl	36	2,65	0,65			
	C-6-10 yıl	37	2,86	0,58			
	D-11-15 yıl	20	2,61	0,65			
	E-16-20 yıl.	29	2,70	0,61			
	F-20 yıldan fazla	34	2,74	0,64			
Tükenmişlik	A-3 yıldan az	48	2,46	0,64	0,558	0,732	
	B-3-5 yıl	36	2,54	0,89			
	C-6-10 yıl	37	2,31	0,87			
	D-11-15 yıl	20	2,78	0,83			
	E-16-20 yıl.	29	2,65	0,65			
	F-20 yıldan fazla	34	2,86	0,58			

Tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.1.5. Rol Çatışması/Rol Belirsizliğinin İş Doyumunu ve Tükenmişlik ile İlişkisine Ait Sonuçlar

Rol çatışması/rol belirsizliği ile iş doyumunu ve tükenmişlik arasında anlamlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon Analizine İlişkin sonuçlar Çizelge 4.21 'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.21.Rol Çatışması/Rol Belirsizliği ile İş Doyum ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Rol Belirsizliği	Rol Çatışması	İş doyum	Tükenmişlik
1-Rol Belirsizliği	r	1	0,276	-0,367	0,527
	p		<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
	n		204	204	204
2-Rol Çatışması	r	0,276	1	-0,280	0,485
	p	<b>0,000</b>		<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
	n	204		204	204
3-İş Doyum	r	-0,367	-0,280	1	-0,462
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>		<b>0,000</b>
	n	204	204		204
4-Tükenmişlik	r	0,527	0,485	-0,462	1
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	
	n	204	204	204	
	n	204	204	204	

Rol Belirsizliği puanları ile İş Doyum arasında negatif yönlü ( $r < 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,367$ ;  $p < 0,01$ ). Rol Belirsizliği puanları ile Tükenmişlik arasında pozitif yönlü ( $r > 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,527$ ;  $p < 0,01$ ). Rol Çatışması puanları ile İş Doyum arasında negatif yönlü ( $r < 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,280$ ;  $p < 0,01$ ). Rol Çatışması puanları ile Tükenmişlik arasında pozitif yönlü ( $r > 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,485$ ;  $p < 0,01$ ).

İş Doyum puanları ile Tükenmişlik arasında negatif yönlü ( $r < 0$ ) ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,462$ ;  $p < 0,01$ ). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş doyum üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizine ait sonuçlar Çizelge 4.22 'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.22.Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının İş Doyum Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken	B	SHB	$\beta$	t	p
Rol Belirsizliği Rol Çatışması	İŞ DOYUMU	5,028	0,320		15,72	0,000
		-0,303	0,055	-0,373	-5,56	<b>0,000</b>
		-0,354	0,071	-0,337	-5,02	<b>0,000</b>
		F(4;96)=21,573; p=0,000; $\Delta R^2=0,17$				

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile İş Doyumu arasında kurulan regresyon modelinin uygun olduğu görülmektedir ( $F(2, 203)=21,573$ ;  $p<0,01$ ). Rol belirsizliği ve rol çatışması, iş doyumunu değişkenindeki varyansın yaklaşık %17'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarının ( $\beta$ ) anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre, Rol Belirsizliği ( $\beta=-0,37$ ;  $t=-5,56$ ;  $p<0,01$ ) ve Rol Çatışması ( $\beta=-0,34$ ;  $t=-5,02$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin her ikisi de iş doyumunu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş doyumunun yordamasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{İş Doyumu} = 5,03 - 0,37 \cdot \text{Rol Belirsizliği} - 0,34 \cdot \text{Rol Çatışması}$$

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizine ait sonuçlar Çizelge 4.23 'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.23. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken	B	SHB	$\beta$	t	p
Rol Belirsizliği	TÜKENMİŞLİK	0,644	0,253		2,548	0,012
		0,453	0,043	0,621	10,501	<b>0,000</b>
Rol Çatışması		0,270	0,056	0,287	4,850	<b>0,000</b>
		$F(4,96)=56,697$ ; $p=0,000$ ; $\Delta R^2=0,35$				

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile Tükenmişlik arasında kurulan regresyon modelinin uygun olduğu görülmektedir ( $F(2, 203)=56,697$ ;  $p<0,01$ ). Rol belirsizliği ve rol çatışması, tükenmişlik değişkenindeki varyansın yaklaşık %35'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarının ( $\beta$ ) anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre, Rol Belirsizliği ( $\beta=0,62$ ;  $t=10,50$ ;  $p<0,01$ ) ve Rol Çatışması ( $\beta=0,29$ ;  $t=4,85$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin her ikisi de tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının tükenmişliği yordamasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Tükenmişlik} = 0,64 + 0,62 \cdot \text{Rol Belirsizliği} + 0,29 \cdot \text{Rol Çatışması}$$

## 4.2. Tartışma

Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü personelinin rol belirsizliği/rol çatışması, iş doyumunu ve tükenmişliğinin incelendiği bu çalışmada personelin kişilerarası iletişime ilişkin iş doyumunun “tatmin edici” düzeyinde; genel olarak iş doyumunun ve diğer iş doyumunu unsurlarının “ne tatmin edici/ne tatmin edici değil” düzeyinde; rol belirsizliği ve rol çatışmasının düşük düzeyde; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve genel olarak tükenmişliğin orta/düşük düzeyde; kişisel başarısızlığın düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada iş doyumunun cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği; erkek personelin kurumsal politika ve stratejiler, kendini gerçekleştirme, genel kalite, kişilerarası iletişim, lojistik ve gelişim olanakları ve genel olarak iş doyum puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği; erkek personelin kurumsal politika ve stratejiler, kendini gerçekleştirme, genel kalite, kişilerarası iletişim, lojistik ve gelişim olanakları ve genel olarak iş doyum puanlarının, kadın personelin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu; iş doyumunu ve alt boyutlarına ait puanların yaş grupları, medeni durum, öğrenim düzeyi, görev, kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışma bulguları ile uyumlu olduğu sonucu elde edilmiştir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği puanlarının cinsiyete, medeni duruma, öğrenim düzeyine kurumdaki hizmet süresine göre; rol çatışması alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği; rol belirsizliğinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği; rol belirsizliği ve rol çatışmasının görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği; 45 yaş ve üzeri personelin rol belirsizliği alt boyut puanlarının daha küçük yaş gruplarındaki personelin rol belirsizliği puanlarından daha yüksek olduğu; yöneticilerin rol belirsizliği ve rol çatışması puanlarının, mühendis/uzman/uzman yardımcısı personelin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışma bulguları ile uyumlu olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyete, medeni duruma, öğrenim düzeyine, kurumdaki hizmet süresine göre; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyut puanlarının yaş gruplarına ve göreve göre anlamlı farklılık göstermediği; kişisel başarısızlık ve genel olarak tükenmişlik puanlarının yaş gruplarına ve göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği; 45 yaş ve üzeri personelin kişisel başarısızlık ve genel olarak

tükenmişlik puanlarının 24-34 yaş ve 35-44 yaş grubu personelin kişisel başarısızlık puanlarından; yöneticilerin kişisel başarısızlık ve genel olarak tükenmişlik puanlarının, mühendis/uzman/uzman yardımcısı personelin kişisel başarısızlık puanlarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışma bulguları ile uyumlu olduğu sonucu elde edilmiştir.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş doyumu ve tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu; rol belirsizliği ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışma bulguları ile uyumlu olduğu sonucu elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışmaya başlamadan önce ileri sürülen ve beklenen bazı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Zira genç bireylerin tükenmişliğe meyiletme durumları yaşı daha ileri olan bireylere nazaran daha fazladır. Rol çatışması, rol belirsizliği yaşama işinden tatmin olmama gibi durumlar genç bireylerde daha fazladır. Hakeza ormancılık sektörünün multidisipliner yapıya sahip olması iş yükünü beraberinde getirecektir. İş yükü bireyler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatminsizliği, tükenmişlik durumları genç bireylerde kendisini daha çok hissettirmektedir. Yaptığımız çalışmanın sonuçları bizim düşüncelerimize paralel çıkmıştır ve destekler niteliktedir.

Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü personelinin rol belirsizliği/rol çatışması, iş doyumu ve tükenmişliğinin incelendiği bu çalışmada personelin “kişilerarası iletişim” alt boyutu puanlarının (3,70) “tatmin edici” düzeyinde; diğer alt boyut puanlarının ve genel olarak iş doyumunun “ne tatmin edici/ne tatmin edici değil” (3,03) düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Akyüz ve ark., (2011) Muğla Orman Bölge Müdürlüğü personeli ile gerçekleştirdikleri çalışmada iş doyumu düzeyini “ne tatmin edici/ne tatmin edici değil” (3,19) düzeyinde bulmuşlardır. Gedik ve ark., (2007) orman endüstri işletmelerindeki yöneticilerle yaptığı çalışmada iş tatmininin yüksek düzeyde olduğu bulgusunu elde etmiştir. Söz konusu çalışmanın yöneticilerle yapılmış olması iş tatmininin yüksek çıkmasına neden olarak gösterilebilir. Jelacic ve ark., (2008) orman işletme endüstrisinde çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmada iş tatmini düzeyini orta düzeyde tespit etmişlerdir. Dursun (2008) devlet orman işletmelerinde çalışanlarla gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların iş tatmininin orta düzeyde olduğu bulgusunu elde etmiştir. Michael ve ark., (2005) orman ürünleri imalat sanayinde gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların iş tatminini orta düzeyde tespit etmişlerdir. Çok (2015), orman bölge

müdürlüğü personeli ile gerçekleştirdiği çalışmasında iş doyumunun orta düzeyde olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Bu çalışmada iş doyumunun cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği; erkek personelin kurumsal politika ve stratejiler, kendini gerçekleştirme, genel kalite, kişilerarası iletişim, lojistik ve gelişim olanakları ve genel olarak iş doyum puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ); erkek personelin kurumsal politika ve stratejiler, kendini gerçekleştirme, genel kalite, kişilerarası iletişim, lojistik ve gelişim olanakları ve genel olarak iş doyum puanlarının, kadın personelin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Topçu (2009) ve Sumeli (2011), yaptıkları çalışmalarda sağlık çalışanlarının iş doyumunun cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini; erkek personelin iş doyumunun kadın personelin iş doyumundan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir. Bu çalışma bulguları ile Sumeli (2011) ve Topçu (2009), çalışmalarından elde edilen bulgular benzerlik göstermektedir. Ancak yapılan diğer çalışmalarda iş doyumunun cinsiyete göre farklılık göstermediği bulgularına rastlamak ta mümkün olabilir. Bu sonuçlar kullanılan iş doyum ölçeklerinin farklılığı ve örneklemin farklılığından kaynaklanıyor olabilir.

Çalışmaya katılan personelin iş doyumunu ve alt boyutlarına ait puanların yaş grupları, medeni durum, öğrenim düzeyi, görev, kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Çok (2015), orman bölge müdürlüğü personeli ile gerçekleştirdiği çalışmasında iş doyumunun yaş, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Tanrıverdi (2006), orman işletmelerinde yaptığı çalışmasında yaş gruplarına göre yeterli araç-gereç, donanım, makine yetersizliği, kendisine değer verilmemesi gibi şikayetler bakımından anlamlı farklılık olduğu; yaşı ileri olan çalışanların bu konularda daha fazla tatminsizlik yaşadığı bulgusunu elde etmiştir. Dursun (2008), orman işletme müdürlüklerinde yaptığı çalışmada iş tatmininin görev, öğrenim düzeyi ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Gedik (2009), orman endüstri işletmelerinde yönetici tatminini araştırdığı çalışmasında yaş ve pozisyon ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olmadığı bulgusunu elde etmiştir. Aksungur (2009), Baysal (2010), Birgili ve ark., (2010), Börk ve Adıgüzel (2015), Çelik (2012), Dorsan (2007), Kanbay (2010), Kara (2010), Narin (2010) çalışmalarında iş doyumunun öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Adıgüzel (2016), Baysal (2010), Birgili ve ark., (2010), Çelik (2010), Dorsan (2007), Kanbay (2010), Kara (2010), Öztürk

ve arkadaşları (2012), Sumeli (2011), çalışmalarında iş doyumunun medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Aksungur (2009) Kanbay (2010), Kara (2010) çalışmalarında iş doyumunun görev türüne (yönetici/yönetici olmayan) göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Baysal (2010), Çelik (2012) Kanbay (2010), Kara (2010) çalışmalarında iş doyumunun kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Akyüz ve ark., (2011) ise hizmet süresi 10 yıl ve üzerinde olan çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir. Birgili ve ark., (2010), Çelik (2012), Dorsan (2007), Güler 2016, Kara (2010), Narin (2010), Öztürk ve ark., (2012), Tözün ve ark., (2008) çalışmalarında iş doyumunun yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Önceki çalışmalardan elde edilen bulgular ile bu çalışma bulgularının benzerlik gösterdiği; iş doyumunun yaş grupları, medeni durum, öğrenim düzeyi, görev, kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

İş doyumunu üzerinde etkili olduğu düşünülen ve bu çalışmaya dahil edilmeyen diğer faktörlere ilişkin yapılan çalışmalardan biri olan Akyüz ve ark., (2011), çalışmada iş tatmininin çalışma bölgelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Tanrıverdi (2006) orman ürünleri sanayi işletmelerinin de aralarında bulunduğu sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunlarını araştırdığı çalışmada, çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamı sağlanması ve onlara daha yüksek ücret ve sosyal yardım verilmesi gibi sorunlar olduğunu ortaya koymuştur. Michael ve ark., (2005), Tanrıverdi (2006), Dursun (2008) çalışmalarında orman işçilerinin diğer sanayi dallarında çalışanların birçoğuna göre daha tehlikeli koşullarda çalıştıklarını tespit etmiş ve bu durumun tatmin ve performansı olumsuz olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Tanrıverdi (2006), Gedik ve ark., (2009), Jelacic ve ark., (2008), Dursun (2008) orman ürünleri sanayi işletmelerinde yaptıkları çalışmalarda iş tatminsizliği sorununa neden olarak, çalışanların ücretini ve sosyal yardımlarını göstermiştir. Ücret ve sosyal hak/yardımların iyileştirilmesinin iş tatminini arttırdığı; aksi durumda iş tatmininde düşüş gözlemlendiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Gedik ve ark., (2009), Jelacic ve ark., (2008) çalışmalarında orman ürünleri sanayinde çalışanların iş güvencesi ve iletişime ilişkin memnuniyetin yüksek olduğunda iş tatmininin de yüksek olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Çalışmaya katılan personelin rol belirsizliği ve rol çatışması stresörlerinin düşük düzeyde (katılmıyorum 2,54) olduğu tespit edilmiştir. Çok (2015) orman bölge müdürlüğü

personeli ile gerçekleştirdiği çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışmasının düşük düzeyde olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği puanlarının cinsiyete, medeni duruma, öğrenim düzeyine kurumdaki hizmet süresine göre; rol çatışması alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ). Çok (2015) orman bölge müdürlüğü personeli ile gerçekleştirdiği çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışmasının medeni duruma, öğrenim düzeyine, görev süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Akbolat ve ark., (2011) çalışmalarında rol belirsizliğinin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmişlerdir. Güleç (2013), çalışmasında personelin rol belirsizliğinin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Kalkan (2015), çalışmasında rol çatışması ve rol belirsizliğinin cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Kara (2010), çalışmasında rol çatışması ve rol belirsizliğinin cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Narin (2010), çalışmalarında rol belirsizliği ve rol çatışmasının öğrenim durumuna, medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmişlerdir. Yörükoğlu (2008) çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışmasının medeni duruma, öğrenim durumuna, kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmişlerdir. Rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilgili yapılan sınırlı sayıdaki araştırma bulgularının bu çalışma bulguları ile paralellik gösterdiği ve rol çatışması ve rol belirsizliğinin cinsiyete, medeni duruma, öğrenim düzeyine kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada rol belirsizliğinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği; 45 yaş ve üzeri personelin rol belirsizliği alt boyut puanlarının daha küçük yaş gruplarındaki personelin rol belirsizliği puanlarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Personelin yaşı ilerledikçe rol belirsizliğine ilişkin yaşadığı stres de azalmaktadır. Çok (2015), orman bölge müdürlüğü personeli ile gerçekleştirdiği çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışmasının benzer şekilde yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiğini; yaş arttıkça rol çatışmasının azaldığı bulgusunu elde etmiştir. Akbolat ve ark., (2011), Kocaman (2015) çalışmalarında rol belirsizliğinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği; 36 yaş ve üzeri personelin rol belirsizliği puanlarının alt

yaş gruplarının puanlarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Önceki araştırma bulguları ile uyumlu sonuçlar elde edildiği söylenebilir.

Bu çalışmada rol belirsizliği ve rol çatışmasının görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği; mühendis/uzman/uzman yardımcısı personelin rol belirsizliği ve rol çatışması puanlarının, yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Güleç (2013) çalışmasında yönetici olmayan personelin rol belirsizliği ve rol çatışması stresinin yöneticilerin rol çatışması ve rol belirsizliği stresinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının görev değişkenine göre karşılaştırıldığı başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bulgular karşılaştırıldığında benzer sonuçlar olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan personelin duygusal tükenmişlik (2,97), duyarsızlaşma (2,66) ve genel olarak tükenmişlik (2,74) düzeyinin orta/düşük düzeyde; kişisel başarısızlık (2,50) düzeyinin de düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyete, medeni duruma, öğrenim düzeyine, kurumdaki hizmet süresine göre; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyut puanlarının yaş gruplarına ve göreve göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Atabey (2012), Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğünde yaptığı çalışmada cinsiyet, medeni durum, kurumdaki hizmet süreleri ile tükenmişlik ve alt boyutlarına arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı bulgusunu elde etmiştir. Yine yapılan farklı çalışmalarda; Çabuk (2015), Şahin 2009, Güler 2016, Kalkan (2015) Sumeli (2011), Oruç (2007), Yerlikaya (2015) tükenmişlik ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularını elde etmişlerdir. Önceki çalışmalardan elde edilen bulgular ile bu çalışma bulgularının paralellik gösterdiği; tükenmişlik düzeyinin cinsiyete, medeni duruma, öğrenim düzeyine, kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada kişisel başarısızlık ve genel olarak tükenmişlik puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği; 45 yaş ve üzeri personelin kişisel başarısızlık ve genel olarak tükenmişlik puanlarının 24-34 yaş ve 35-44 yaş grubu personelin kişisel başarısızlık puanlarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Atabey (2012) Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğünde yaptığı çalışmada yaş ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki olduğu; 45-54 yaş grubu çalışanların kişisel başarı 25-34 yaş grubu çalışanların kişisel başarı algısından daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir. Çevik

(2010), Çil (2016), Öztürk ve ark., 2012 çalışmalarında, yaş gruplarına göre tükenmişliğin anlamlı farklılık gösterdiği ve yaşça küçük olan personelin tükenmişliğinin daha fazla olduğu bulgularını elde etmişlerdir. Mentеше (2007), Güler (2016), Sumeli (2011) yaş gruplarına göre kişisel başarısızlığın anlamlı farklılık gösterdiği ve yaşça küçük olan personelin kişisel başarısızlık algısının daha yüksek olduğu bulgularını elde etmiştir. Sumeli (2011), Şenturan ve ark., (2009), Oruç (2007), Yörükoğlu (2008) çalışmasında yaş gruplarına göre kişisel başarısızlığın anlamlı farklılık gösterdiği ve yaşça küçük olan personelin kişisel başarısızlık algısının daha yüksek olduğu bulgularını elde etmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile önceki çalışma bulgularının benzerlik gösterdiği ve ileri yaşlardaki personelin kişisel başarısızlık ve genel olarak tükenmişlik düzeyinin daha küçük yaş gruplarından düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada kişisel başarısızlık ve genel olarak tükenmişlik puanlarının görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği mühendis/uzman/uzman yardımcısı personelin kişisel başarısızlık ve genel olarak tükenmişlik puanlarının, yönetici personelin kişisel başarısızlık puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Güleç (2013) çalışmasında yönetici olmayan personelin tükenmişlik düzeyinin yöneticilerin tükenmişlik düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir. Kalkan (2015) çalışmasında öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin müdür ve müdür yardımcılarının tükenmişlik düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir. Sumeli (2011) çalışmasında yönetici olmayan sağlık personelinin kişisel başarısızlık algısının yönetici personelin kişisel başarısızlık algısından anlamlı düzeyde daha olumsuz olduğu bulgusunu elde etmiştir. Önceki çalışma bulguları ile karşılaştırıldığında benzerlik olduğu ve yöneticilerin kişisel başarısızlık ve tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş doyumunu arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu; rol belirsizliği ve rol çatışması stresi arttıkça iş doyumunun azaldığı tespit edilmiştir. Akar ve Yıldırım (2008), çalışmalarında rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminini negatif yönde ( $\beta=-0,31$ ;  $\beta=-0,39$ ) etkilediği bulgusunu elde etmişlerdir. Akbolat, ve ark, (2011) çalışmalarında rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş doyumunu arasında negatif ilişki olduğu ( $r=-0,33$ ;  $r=-0,32$ ) bulgusunu elde etmişlerdir. Kara (2010) çalışmasında rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş doyumunu arasında negatif ilişki olduğu ( $r=-0,69$ ;  $r=-0,62$ ) bulgusunu elde etmişlerdir. Narin (2010) rol belirsizliği ile iş

doyumunu arasında negatif ilişki olduğu ( $r=-0,16$ ) bulgusunu elde etmişlerdir. Sabuncuoğlu (2008) çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş doyumunu arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki ( $r=-0,51$ ;  $r=-0,32$ ) olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile önceki çalışma bulguları benzerlik göstermektedir. Personelin rol belirsizliği ve rol çatışmasına ilişkin stresi arttıkça iş doyumunda azalma görülmektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu; rol belirsizliği ve rol çatışması stresi arttıkça tükenmişliğin de arttığı tespit edilmiştir. Çevik (2010), çalışmasında işe bağlı gerginliğin tükenmişlik ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Doğan ve ark., (2016) çalışmalarında rol belirsizliği ( $r=0,58$ ) ve rol çatışması ( $r=0,47$ ) ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Mentеше (2007) çalışmasında rol belirsizliğinin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,20$ ) etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Güleç (2013), çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışmasının tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,47$ ;  $\beta=0,21$ ) etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Kalkan (2015) çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışmasının tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,18$ ;  $\beta=0,22$ ) etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Kocaman (2015) çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışması ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgusunu elde etmiştir. Polatçı ve Özyer (2015) çalışmalarında rol belirsizliği ( $r=0,35$ ) ve rol çatışması ( $r=0,29$ ) ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Sabuncuoğlu (2008) çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışması ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Yörükoğlu (2008), çalışmalarında rol belirsizliği ve rol çatışması ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile önceki çalışma bulguları benzerlik göstermektedir. Personelin rol belirsizliği ve rol çatışmasına ilişkin stresi arttıkça tükenmişlik düzeyinde de artış görülmektedir.

### 4.3. Öneriler

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinin ve bu değişkenler üzerinde etkili olan faktörlerin incelendiği bu çalışmada değişkenler arasında ilişki olduğu ve bu değişkenler üzerinde görev ve yaşın genel olarak etkili olduğu; sadece iş doyumunu üzerinde cinsiyetin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlardan hareketle karar vericiler ve araştırmacılar için ayrı ayrı olmak üzere aşağıdaki önerilerde bulunulması uygun görülmüştür:

- İşletmelerde ve özellikle bu çalışma kapsamındaki orman işletmelerinde personelin görevlerinin, buna bağlı olarak yetki ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi önemli görülmektedir. Örneğin yönetici konumundaki personelin rol belirsizliği-rol çatışması yaşama durumlarının mühendis ve uzman başta olmak üzere diğer personele göre daha düşük olması, buldukları konumda yetki ve sorumluluklarının net olması, hem de karar verici durumda olmalarından kaynaklandığı düşünölmektedir.
- Rol belirsizliği-rol çatışmasının iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucu dikkate alındığında personelin hangi yetki ve sorumluluklara sahip olduğunu bilmesi yaptığı işi başardığı algısını da beraberinde getirecek ve işinden gerekli tatmini yaşayacaktır.
- Rol belirsizliği-rol çatışmasının tükenmişlik ile ilişkili olduğu sonucu dikkate alındığında personelin yaptığı işi başardığı algısı, dolaylı olarak işinden tatmin ve her ikisinin doğal sonucu olarak memnuniyeti getirecektir. Sonuç olarak bireyi, performansını, örgütün iç dinamiklerini olumsuz yönde etkileyen tükenmişliğin de önüne geçilmiş olacaktır.
- Rol belirsizliği-rol çatışması, iş doyumunu, tükenmişlik üzerinde genel olarak etkili olduğu tespit edilen yaş ve görev değişkenlerinin yetki ve sorumluluklar açısından da önemli olduğu düşünölmektedir. Zira personelin yaşı ilerledikçe büyük oranda yetkilerinin artacağı (örneğin şef, müdür yardımcısı, müdür) konumlara geldiği; ayrıca yaşı ilerledikçe işletmenin genel işleyişi, hangi durumda sorumluluk üstlenmesi gerektiği gibi bilgileri özömsediği kabul edilmektedir. Bu avantajın daha genç yaştaki personele kazandırılması, görev dağılımının ehil kişilerce yapılması durumunda rol belirsizliği-rol çatışması ve

bağlı olarak tükenmişliğin azaltılabileceği, iş doyumunun artacağı öngörülmektedir.

- Konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda bu çalışma kapsamına dâhil edilmeyen diğer faktörlerin de iş tatmini, tükenmişlik üzerindeki etkilerinin de incelenmesinde yarar vardır.
- Nitekim yapılan araştırmalarda orman işçilerinin diğer sanayi dallarında çalışanların birçoğuna göre daha tehlikeli koşullarda çalıştıkları, bu durumun tatmin ve performansı olumsuz olarak etkilediği ifade edilmiştir (Michael ve ark., 2005; Tanrıverdi, 2006; Dursun 2008).
- İş tatmini ile ilgili araştırmalarda incelenmesi gereken diğer bir konu da sosyal hak/yardım ve ücretlerin etkisi olabilir. Yapılan araştırmalarda orman ürünleri sanayi işletmeleri çalışanlarının iş tatminsizliği sorununa neden olarak, çalışanların ücreti ve sosyal yardımları gösterilmiştir. Ücret ve sosyal hak/yardımların iyileştirilmesinin iş tatminini arttırdığı; aksi durumda iş tatmininde düşüş gözlemlendiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Tanrıverdi, 2006; Gedik ve ark., 2009; Jelacic ve ark. 2008; Dursun, 2008).
- İş tatminine ilişkin araştırılması gereken diğer bir faktör de iş güvencesi ve iletişimin etkisidir. Yapılan çalışmalarda orman ürünleri sanayinde çalışanların iş güvencesi ve iletişime ilişkin memnuniyetin yüksek olduğunda iş tatmininin de yüksek olduğu sonuçları elde edilmiştir (Gedik ve ark, 2009; Jelacic ve ark., 2008).
- Bu çalışmada iş doyumunun cinsiyete göre neden farklılaştığı, kadın çalışanların iş doyumunun erkek çalışanlara göre neden daha düşük çıktığının veya bu durumun yeni araştırmalara konu edilerek aynı sonucun tekrarlanıp tekrarlanmadığının araştırmacılar tarafından incelenmesinin uygun olduğu öngörülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Adıgüzel, İ., 2016. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Rize. 134s.
- Akar, C., Yıldırım, Y.T., 2008. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2): 97-113.
- Akbolat, M., Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., 2011. Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2): 23-48.
- Akbulut, N., 2010. Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi, İstanbul.
- Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B., 2001. Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik, Nobel Yayınları, Ankara.
- Akıncı, Z., 2002. “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:4,ss.1-25.
- Aksungur, A., 2009. Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Ebe Ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara. 157s.
- Akyüz, K.C., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ., Gedik, T., 2011. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği). *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi*, 12: 20-26.
- Alkan, H., Uğur, T., 2016. Örgütsel Stres Yönetimi Orman İşletmeleri Örneği, *Türkiye Ormancılık Dergisi*, 17(2):107-117.

- Ardıç K., Polatçı, S., 2009. “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:32, 21-46.
- Ardıç, K., Polatçı, S., 2008. “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 2, 69-96.
- Atabey A.G., Çalışma ortamındaki ilişkilerde mobbing ve Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü örneği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı, 2012.
- Aydoğan, E., 2008. TSA / Yıl: 12, S: 2, Ağustos.
- Baltaş, A., Baltas, Z., 1997. Stres ve Başa Çıkma Yolları., Remzi Kitapevi, 19.Basım, İstanbul.
- Başaran, İ. E., 2002. Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 108, Ankara.
- Baysal, A., 1995. “Lise ve Dengi Okul Öğretmelerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baysal, E., 2010. Hemşirelerde Öz-Yeterlilik İnancı ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Saha Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Rize. 170s.
- Berber, S., 2011. “Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Birgili, F., Salış, F., Özdemir, S., 2010. Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Bazı Etmenlerin İncelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(2): 27-38.

- Bozkurt, İ., 2008. “ İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin, Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.9, 1-18.
- Börk, A., Adıgüzel, O., 2015. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi’ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10): 249-266.
- Büyüköztürk, Ş., 2011. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. 14. Baskı. Ankara, PEGEM Akademi.
- Capel, S. A., Sisley, B.L., Desertrain, G.S., 1987. The relationship of role conflict and role ambiguity to burnout in high school basketball coaches. *Journal of Sport Psychology*, 9.
- Capri, B., 2006. “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Yararlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.2, S:1, ss.62-77.
- Ceylan, A., Ulutürk, Y., 2006. Rol belirsizliği, Rol çatışması, İş tatmini ve Performans Arasındaki İlişiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1).ss. 48-58.
- Cherniss, C., 1988, “Observed Supervisory Behavior an Teacher Burnout in Special Education,” *Exceptional Children*, 54(5).
- Çabuk, A., 2015. Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 75s.
- Çam, O., 1991. “Tükenmişlik”, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- Çam, O., 1992. Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırılması, VII.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Hacettepe Üniversitesi VII.Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, 155-159.

- Çelik, H., 2012. Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 211s.
- Çelik, S., 2010. Hemşirelerin Profesyonellik Davranışlarının İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara. 130s.
- Çelikkol, A., 2001. Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı, Alfa Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Çevik, R., 2010. Hemşirelerde İşe Bağlı Gerginlik, Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul. 127s.
- Çil, F., 2016. Bilgisayar Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 216s.
- Çok, N., 2015. Elazığ Orman Bölge Müdürlüğü Personelinin, Kuruma Bağlılığı, İşle Bütünleşme, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Doyumunu Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi.
- Doğan, A., Demir, R., Türkmen, E., 2016. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi'ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1): 37-68.
- Dolu, Ü., 1997. "Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Domeyer, D., "How To Deal With Burnout Before It's Too Late", *Women in Business*, Volume 56, Number 5, 2004.
- Dorsan, H., 2007. Akademik Personelin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi (Kıbrıs-Yakın Doğu Üniversitesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep. 134s.

- Dursun, F., 2008. Devlet Orman İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Kalkım, Yenice, Bayramiç Orman İşletme Müdürlükleri Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Trabzon. 152s.
- Edelwich, J., Brodsky A., 1980. Burn-out Stages Disillusionment in the Helping Professions, Newyork, Human Sciences Press.
- Eğinli, A., 2009. “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.23, S:3.
- Ensari, H., Tuzcuoğlu, S., 1995. “Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü”, *Öneri Dergisi*, 2(11), 51-63.
- Erçelebi, H., 1997. “İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki Doyumu”, *Yasadıkça Eğitim* (50) , 13-15.
- Erdoğan, İ., 1991. İşletmelerde Davranış”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul.
- Ergin, C., 1992. “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını*, Ankara.
- Ergin, C., 1995. “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 37-50.
- Ergin, C., 1996. “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, *Türk Psikoloji Bülteni* 3(6) Ankara.
- Ergin, C., 1997. “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, *Türk Psikoloji Bülteni* 3(6) Ankara.
- Erigüç, GK., 1994. Hastanelerde personelin işle ilgili tutumları personel devri Ankara ili Örneği, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Erkenekli, M., 2000. Rol çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş gören Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bilişim Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertekin, Y., 1993. Stres ve Yönetim. Ankara: TODAİE, Ya. No. 253.
- Evrin, S., 1972. Şahsiyet Alanında Psikososyolojik Bir Kavram Olarak Rol Sorununa Giriş, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınevi.
- Gedik, T., Akyüz, K. C., Yıldırım, İ., Aydın, A., 2007. Orman ürünleri sanayinde iş tatminine yönelik bir alan çalışması (Trabzon Arsin Organize Sanayi Bölgesi Örneği). 13. Ulusal Ergonomi Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 6-8 Aralık, Kayseri, Türkiye, s. 54-61.
- Golembiewski, R. T., Scherb, K., Boudreau, R. A., 1993. Burnout in cross-national settings: Generic and modelspecific perspectives. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 217-234). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Gökçakan, Z., Özer, R., 1999. Rehber öğretmenlerde tükenmişlik (1. Baskı).Rize: Vatan Matbaacılık, Rize Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Yayınları No: 9.
- Greenglass, E.R., Fiksenbaum, L., Burke, R..J., 1995. The relationship between social support and burnout over time in teachers. In P. Perrewe & R. Crandall (Eds.), Occupational stress: A handbook. (pp. 239-248). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Güleç, R., 2013. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişliğe Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 147s.
- Güler, B.K., 2016. Avukatlarda Bazı Demografik Değişkenlerin Tükenmişlik, Denetim Odağı ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 134s.
- Gümüş, M., 2002. “Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar”, Alfa Basım Yayım, 3.Baskı, İstanbul.

- Hackman, J. R., Oldham, G. R., 1975. Motivation through the design of work: Test of a theory (Tech. Rep. No. 6). New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Himle, D.P., Jayaratne S., Thyness, P., 1986. 'Predictors of Job Satisfaction, Burnout and Turnover Among Social Workers in Norway and the USA: A Cross-cultural Study', *International Social Work* 29(4).
- Hock, R., 1988. "Professional Burnout Among Public School Teachers", *Public Personal Management*, Volume: 17, No: 2, 167-189.
- Izgar, H., 2001. Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik: Nedenleri, Sonuçları ve Basa Çıkma Yolları, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İmamoğlu, S.Z., Keskin, H., Erat, S., 2004. "Ücret Kariyer ve Yaratıcılık İle İş tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dersi*, C.11, S:1.
- Jelacic, D., Grladinovic, T., Sujova, A., Galajdova, V., 2008. Motivation factors in wood processing and furniture manufacturing. *Drvna Industrija*, 59 (1): 11-21.
- Kaçmaz, N., 2005. "Tükenmişlik Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, (68).
- Kalkan, B., 2015. Öğretmenlerde Rol Belirsizliğinin ve Rol Çatışmasının Tükenmişliğe Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 87s.
- Kanbay, A., 2010. Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul. 177s.
- Kara, N., 2010. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karadağ, İ., 2013. "Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

- Karasar, N., 1991, Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 4.Baskı, Sanem Matbaacılık, Ankara.
- Katz, D., Khan, R.L., 1977. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar). Doğan Basımevi: Ankara.
- Keçecioglu, T. 2008. “Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10, S:2.
- Keser, A., 2006. Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11) / 1: 100-119.
- Kılınç, T., 1991. Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C:20, İstanbul.
- Kocaman, E., 2015. Hemşirelerde Tükenmişlik İle Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Çorlu Devlet Hastanesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tekirdağ. 120s.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E., 1990. On the meaning of Maslach’s three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75.
- Lu H., While E.A., Barriball L.K., 2005. Job satisfaction among nurses: a literature review, *International Journal of Nursing Studies*, s. 42:211-227.
- Maraşlı, M., 2005. Bazı özelliklerine ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre lise Öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 23 (3), 27-33.
- Maslach, C., Jackson, S.E., 1981. “The Measurement of Experienced of Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*.
- Maslach, C., Leiter, M. P., 1997. The truth about burnout. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., 2001. “Job burnout”, *Annual Review Psychology*, 52.

- Maslach, C., Zimbardo, P. G., 1982. Burnout – The Cost of Caring, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Menteşe, M., 2007., İş doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Çalışması, Kütahya.
- Michael, J.H., Evans, D.D., Jansen, J.K., Haight, J.M., 2005. Management commitment to safety as organizational support: Relationship with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. Journal of Safety Research, 36: 171-179.
- Moorhead, Gregory, Griffin, Ricky W., 1992. Organizational Behavior. Houghton Mifflin Company: Boston.
- Narin, Y., 2010. İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyumu ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul. 129s.
- Oruç, S., 2007. Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana. 110s.
- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y., 2006. Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 1, Sayfa: 39-51, Manisa.
- Özkalp, E., Kirel Ç., 2003. “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir, s.134.
- Özkan, Ş., 2008. “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Hekim ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyine Olan Etkileri”, Hacettepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Öztürk, G., Çetin, M., Yıldırım, N., Türk, Y.Z., Fedai, T., 2012. Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeyleri. Anatol J Investing, 6(4): 239-245.

- Perlman, B., Hartman, E.A., 1982. "Burnout: Summary and Future Research", *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Pines, A., Aronson, E., 1988. *Career burnout, causes cures*, The Free Press, A Division of Macmillan, New York, A.B.D.
- Polatçı, S., Özyer, K., 2015. Rol Stresörlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science*, 33: 29-40.
- Rizzo, J., House R., S.I. Lirtzman, 1970. Role conflict and ambigüity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15:150-163.
- Sabuncuoğlu, E.T., 2008. Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1): 35-49.
- Sağlam Arı, G., Çına Bal, E., 2008. Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- Sat, S., 2011. "Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki": Alanya' da Banka Çalışanları Üzerine Bir İnceleme", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Schermerhorn J.R., 1994. "Intercultural Management Training: An Interview with Asma Abdullah", *Journal of Management Development*, Vol. 13 Iss: 3.
- Schwab, R.L., Jackson, S.E., Schuler, R.S., 1986. Educator burnout: Sources and consequences, *Educational Research Quarterly*, 10 (3).
- Sılığ, A., 2003. "Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Stanley, D., 2006. *Role Conflict: Leaders and Managers*, Nursing Management, s.13.

- Sucuoğlu, B., Kuloğlu Aksaz, N., 1996. Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(36), 44–60.
- Sumeli, F., 2011. Özel Bir Hastane Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değerışkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul. 157s.
- Sürgevil, O., 2006. “Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu,Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri”, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Ankara.
- Şahin, D., 2009. Ankara Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hemşirelerinin Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Durumları. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara. 163s.
- Şahin, H., 2005. Örgütsel Stres, Madencilik Bülteni, Sayı:72.
- Şencan, H., 1993, Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ders Notları (Basılmamış), İ.Ü. İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Şenturan, L., Karabacak, B.G., Alpar, Ş.E., Sabuncu, N., 2009. Hemodiyaliz Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 2(2): 33-46.
- Tanrıverdi, H., 2006. Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1): 1-29.
- Tınaz, P., 1994. “Yönetim ve Davranış”, Ders Notları, İstanbul.
- Tikici, M., 2005. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın, Ankara.
- Tolay Sabuncuoğlu, E., *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:23 Sayı:1, Yıl: 2008, ss:35-49.
- Topçu, M.Ü., 2009. Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Malatya. 122s.

- Topuz, A., 2006. “Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Tosi, L.H., Carroll, J. S., Rizzo, R.J., 1990. Managing Organizational Behavior. Harper & Row Publishers: New York.
- Tözün, M., Çulhacı, A., Ünsal, A., 2008. Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir). TAF Preventive Medicine Bulletin, 7(5): 377-384.
- Türköz, Y., 1997. İş doyumunu, kuruma bağlılık, işle bütünleşme, motivasyon ve işi sürdürmeye yönelik tutum kapsamında geliştirilen ölçüm aracının uygulama sonuçları, Bayındır Tıp Merkezi, Ankara.
- Vroom, V. H., 1964. Work and motivation. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yavuz, H., 2000. Parametrik Olmayan İstatistiksel Yöntemler, 464 s, Trabzon.
- Yeniçeri, Ö., Demirel Y., Seçkin, Z., 2009. “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, KMU, *İ.B.B.F. Dergisi*, 11/6.
- Yerlikaya, Ö., 2015. Çalışma Hayatında Tükenmişlik (Edirne 112 Acil Sağlık Çalışanları Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 111s.
- Yeşilyurt, T., 2009. “Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Stresi ve İş Doyumuna Etkisi”, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldırım, F., 1996. “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Yılmaz, E., Daşdemir, İ., Karabulut, S., Koçak, Z., ve Polat, O., 2009. Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler:

Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve Buna Bağlı Orman İşletme Müdürlükleri  
Örneği, Teknik Bülten No: 35, Tarsus.

Yılmaz, E., Koçak, Z., 2008. Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Müdürlüğü  
Çalışanlarına Yönelik İş Doyumu Araştırması, T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı  
Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü, Çevre Ve Orman Bakanlığı Yayın  
No: 364, DOA Yayın No: 48, ISSN:1300-7912, Çeşitli Yayın No: 8, Tarsus.

Yörükoğlu, S., 2008. “Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol  
Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi,” Haliç Üniversitesi Sağlık  
Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, İstanbul.

Yurdakul, S., 2003. Ormancılıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları (Örnek  
Olayları İrdeleme), İstanbul Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans  
Tez Çalışması, İstanbul, 2003.

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

Adı, soyadı : Gökhan TOPALOĞLU  
Uyruğu : T.C.  
Doğum tarihi ve yeri : 17.05.1989 İzmir  
Medeni hali : Evli  
Telefon : 0 (507) 781 23 04  
e-posta : gokhan.topaloglu27@hotmail.com

### **Eğitim**

<b>Derece</b>	<b>Eğitim Birimi</b>	<b>Mezuniyet tarihi</b>
Lisans	KSÜ/ Orman Mühendisliği	2011
Lise	Bornova Hatice Güzelcan Lisesi	2006

### **İş Deneyimi**

<b>Yıl</b>	<b>Yer</b>	<b>Görev</b>
2013-	Orman ve Su İşleri Bakanlığı	Mühendis

### **Yabancı Dil**

İngilizce

## **EKLER**

**BÖLÜM-1: KİŞİSEL BİLGİLER**

**BÖLÜM-2: İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ**

**BÖLÜM-3: ROL ÇATIŞMASI ve ROL BELİRSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ**

**BÖLÜM-4: TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ**

## **ANKET FORMU**

**BÖLÜM-1 KİŞİSEL BİLGİLER**

**S1: Mevcut durumdaki görevinizi belirtiniz.**

Genel Müdür

Genel Müdür Yardımcısı

Daire Başkanı

Bölge Müdürü

Bölge Müdür Yardımcısı

Şube Müdürü

Şube Mühendisi/Uzm.Yrd./Uzman

Diğer (Memur, Muhasebeci, Orman Muhafaza Memuru, İşçi)

**S2: Mevcut en yüksek eğitim durumunuzu belirtiniz**

İlköğretim Diploması

Lise Diploması

Yüksekokul diploması

Lisans Diploması

Yüksek Lisans Diploması

Doktora Diploması

Diğer

**S3: Lütfen yaşınızı belirtiniz.**

24 ve altı

25–34

35–44

45–54

55 ve üstü

**S4: Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz**

Erkek

Bayan

**S5: Bu kurumdaki toplam hizmet sürenizi belirtiniz.**

3 yıldan az

3–5 yıl arası

6–10 yıl arası

11–15 yıl arası

16–20 yıl arası

20 yıldan fazla

**S6: Medeni halinizi belirtiniz.**

Bekâr

Evli

<b>BÖLÜM -2 İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ</b>		Son Derece Tatmin Edici	Tatmin Edici	NeTatmin EdiciNede Değil	Tatmin EdiciDeğil	HiçTatmin EdiciDeğil
1	Yakın çalışma arkadaşlarınız ile iletişiminiz					
2	Yakın çalışma arkadaşlarınızın birbiri ile iletişimi					
3	Bağlı bulunduğunuz yöneticinin yönetim becerisi					
4	Bağlı bulunduğunuz yöneticinin liderlik özellikleri					
5	İş yerinizde size sağlanan teknolojik olanaklar					
6	Becerinizi ve işinizde gösterdiğiniz çabayı göz önüne aldığımızda, işinizden elde ettiğiniz maddi kazanç					
7	Görev/rol tanımındaki netlik					
8	İş yerinizdeki mesleki gelişme olanaklarınız					
9	Yaptığınız işin çeşitliliği/ netliği					
10	Performansınızın değerlendiriliş biçimi					
11	İş yerinizdeki yükselme olanaklarınız					
12	Yaptığınız işten aldığınız zevk					
13	İş yerinizde sizi ilgilendiren kararlara katılma payınız					
14	Takdir ve ödüllendirme yöntemleri					
15	Çalıştığınız kurumun size sağladığı iş güvencesi					
16	İş yerinizdeki fiziksel ortam					
17	Yaptığınız iş üzerindeki kontrolünüzün derecesi					
18	Çalışmanız ile ilgili size verilen bilgi(geribildirim)					
19	Çalıştığınız kurumun size sağladığı sosyal olanaklar					
20	Görüş ve önerilerinizin dikkate alındığına dair inancınız					
21	Sorumluluk ve yetkilerinizin dengesi					
22	Yaptığınız işin özelliklerinize uygunluğu					
23	Sahip olduğunuz yeteneklerinizi işinize aktarma şansınız					
24	Çalışma süreniz ile verimliliğiniz arasındaki ilişki					
25	İşinizde yaşadığınız başarı duygusu					
26	İşinize gelirken duyduğunuz istek					
27	Üst yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim					
28	İş akışında ortaya çıkan sorunların çözümü için kullanılan yöntemler					
29	Çalışma ortamınızdaki işbirliği					
30	Çalıştığınız kurumun çevredeki imajı					
31	Çalışma yaşamınızın genel kalitesi					

<b>BÖLÜM-3 ROL ÇATIŞMASI ve ROL BELİRSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum					
2	İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.					
3	Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum					
4	Zamanımı uygun şekillerde planlayabiliyorum.					
5	Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan da görevimi yapabilirim.					
6	Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.					
7	Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara ters davranmak zorunda kalıyorum.					
8	Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek grubuyla birlikte çalışıyorum.					
9	Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.					
10	İkiyadadahafazlakışidenfarklıemirler alabiliyorum.					
11	Biri tarafından kabul edilirken, diğerlerinin kabul edemeyebileceği görevler yapabiliyorum.					
12	İşimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabilirim.					
13	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.					
14	Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum					

<b>BÖLÜM - 4 TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum					
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.					
4	Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.					
5	Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.					
6	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.					
7	Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.					
8	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.					
9	Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.					
10	Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.					
11	Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.					
12	Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
13	İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.					
14	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.					
15	Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.					
16	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.					
18	Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19	İşimde birçok önemli şey yaptım.					
20	Sabırımın tükendiğini hissediyorum.					
21	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22	Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.					