

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN  
TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**RESUL GÜLEÇ**

**2501100726**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. GÖNEN DÜNDAR**

**İSTANBUL, 2013**



Y Ü K S E K L İ S A N S  
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : RESUL GÜLEÇ

Numarası : 2501100726

Anabilim/Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tez Savunma Tarihi: 02.07.2013

Danışman : PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR

Tez Savunma Saati : 14.30

Tez Başlığı : ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorular sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		KABUL
PROF.DR.ÖMER SADULLAH		Kabul
DOÇ. PROF.DR.TURHAN ERKMEN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.D.V.LALE TÜZÜNER		
DOÇ.DR.PINAR ÜNSAL		

# ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

RESUL GÜLEÇ

## ÖZ

Bu çalışmada çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamalarının tükenmişlik düzeylerine etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin ölçülmesi için Rizzo, House ve Lirtzman(1970) tarafından geliştirilen “Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Ölçeği ve tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği düzeylerinin belirlenebilmesi için Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda rol çatışması(0,10) ve rol belirsizliğinin(0,25) tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve orta derecede bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliğinin ise rol çatışmasına göre tükenmişliği daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca rol çatışması(0,31) ve rol belirsizliğinin(0,52) tükenmişlikle pozitif yönlü ve orta derecede anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Tükenmişliğin alt boyutları ile rol çatışması ve rol belirsizliği ilişkilerine de bakılabilir. Rol çatışmasının en fazla ilişkili olduğu boyutun duygusal tükenme boyutu olduğu(0,35), en zayıf ilişkili olduğu boyutun ise kişisel başarı eksikliği boyutu olduğu(0,03) görülmektedir. Rol belirsizliğinin ise en fazla ilişkili olduğu boyutun kişisel başarı eksikliği boyutu olduğu(0,45) en zayıf ilişkili olduğu boyutun ise duyarsızlaşma boyutu olduğu(0,32) görülmüştür. Ayrıca demografik faktörlerden medeni hal, eğitim durumu, pozisyonun çalışanların tükenmişlik düzeylerinde farklılıklara neden olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: rol çatışması, rol belirsizliği, tükenmişlik

# **EFFECT OF ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY ON BURNOUT AND A RESEARCH STUDY**

**RESUL GÜLEÇ**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to investigate whether or not role conflict and role ambiguity effect on the burnout level of the employees. In this survey, two kind of scale were used. The first scale was “inventory of role conflict and role ambiguity (IRCRA)” which was designed by Rizzo and Lirtzman, is measure the employees’ role conflict and role ambiguity levels separately. The second scale was “Maslach Burnout Inventory”, measures the employees’ burnout, and burnout dimensions levels which are emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment.

The result of the research demonstrates that role conflict(0,10) and role ambiguity(0,25) has a positive and moderate level of impact on the employees’ burnout levels. The impact degree of role ambiguity on burnout is higher than role conflict impact. Also role conflict(0,31) and role ambiguity(0,52) has a positive and moderate correlation with burnout. According the demographic factors, burnout level of employees changes depends on marital status, education level, job positions of employees.

Key words: role conflict, role ambiguity, burnout

## ÖNSÖZ

İş hayatındaki rekabetin gün geçtikçe artması sonucu, işletmelerin başarılarını etkileyebilecek faktörlere yönelmesine sebep olmuştur. Bu nedenle performans, verimlilik ve etkinlik konuları üzerinde gerek araştırmacılar gerekse yöneticiler tarafından pek çok çalışmalar yapılmıştır. Örgütlerde tükenmişlik konusunun da, işletmelerin performansı üzerinde dolaylı ve uzun dönemli olarak olumsuz etkilere sebep olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar tarafından tükenmişliğe neden olan faktörler ve mücadeleye yönelik çözüm önerileri bulunmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda yaptığımız çalışma ile rol çatışması ve rol belirsizliği faktörlerinin tükenmişliğe ne ölçüde etki ettiğinin tespit edilmesi, tükenmişliği etkileyebilecek diğer faktörlerin belirlenmesine ve bazı çözüm önerilerinde bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırma, İstanbul ilinde bulunan bir belediyede yönetici ve personel olarak çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler, çalışanlara verilen “rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeği” ile “Maslach tükenmişlik ölçeği” sorularından oluşan anket formlarından elde edilmiştir. Araştırma literatüre katkı sağlaması ve gelecekte yapılacak çalışmalara örnek olması açısından önemlidir.

Çalışmanın başarıyla sonuçlandırılmasında desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Gönen Dünder’a ve lisans ve yüksek lisans süresince gelişmemde büyük katkıları olan anabilim dalımızın tüm öğretim üyelerine teşekkürü borç bilirim.

Çalışmalarımın başından beri desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Arş. Gör. Rıza Demir ve Arş. Gör. Erman Türkmen’e ve kürsümüzdeki diğer asistan arkadaşlara teşekkür ederim. Ayrıca destekleriyle her zaman yanımda bulunan ve maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen anneme, babama ve ailemin bütün fertlerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

# İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
TABLolar LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK VE TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ .....	3
1.1. Tükenmişlik Kavramı .....	3
1.2. Tükenmişliğin Nedenleri .....	11
1.2.1. Bireysel Nedenler .....	11
1.2.2. Örgütsel Nedenler .....	15
1.2.3. Sosyal ve Çevresel Nedenler .....	20
1.3. Tükenmişliğin Aşamaları .....	21
1.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	22
1.5. Tükenmişlikle Mücadelede Yöntemleri.....	25
1.5.1. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Kişisel Yöntemler .....	25
1.5.2. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Yöntemler .....	28
1.6. Tükenmişliğin Sonuçları .....	31
1.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları.....	31
1.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları.....	32
1.7. Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	34
2. ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ .....	37
2.1. Rol ve İlgili Kavramlar .....	37
2.1.1 Rol Davranışı .....	41
2.1.2. Rol Olayı .....	43
2.1.3. Rol Çeşitleri .....	47
2.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği .....	50

2.2.1. Rol Çatışması .....	50
2.2.1.1. Rol Çatışması Türleri .....	52
2.2.1.1.1. Rol Göndericinin Kendi içinde Çatışması.....	52
2.2.1.1.2. Rol Göndericiler Arası Çatışma.....	53
2.2.1.1.3. Roller Arası Çatışma .....	53
2.2.1.1.4. Kişi – Rol Çatışması.....	54
2.2.1.1.5. Aşırı Rol Yüklenmesi.....	55
2.2.1.2. Rol Çatışmasının Nedenleri .....	56
2.2.2. Rol Belirsizliği ve Nedenleri .....	59
2.2.3. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Sonuçları .....	61
2.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri.....	67
2.2.4.1. Kişisel Başa Çıkma Yöntemleri: .....	67
2.2.4.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri: .....	68
2.2.4.2.1. Rol Çatışmasıyla Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: .....	71
2.2.4.2.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğiyle Mücadelede Örgüt Geliştirme Yaklaşımı .....	76
2.2.5. Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	77
2.2.6. Rol çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar .....	80
<b>3. ROL ÇATIŞMASI ROL BELİRSİZLİĞİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>83</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	83
3.2. Araştırmanın Kapsamı .....	84
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	84
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi.....	85
3.5. Araştırmanın Değişkenleri.....	86
3.6. Araştırmanın Modeli .....	87
3.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	87
3.8. Araştırmada Kullanılan Analizler .....	88
3.9. Araştırmanın Bulguları .....	89
3.9.1. Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları.....	89

3.9.2. Tükenmişlik, Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması Ölçeklerinin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizleri.....	93
3.9.2.1. Tükenmişlik Faktör Analizi .....	93
3.9.2.2. Rol Belirsizliği Faktör Analizi .....	96
3.9.2.3. Rol Çatışması Faktör Analizi .....	97
3.9.3. Genel Ortalamalar.....	98
3.9.4. Temel Hipotezlerle İlgili Bulgular .....	100
3.9.4.1. Tükenmişlik İle Rol Çatışması, Rol Belirsizliği İlişkisi .....	100
3.9.5. Alt Hipotezlerle İlgili Bulgular.....	103
3.9.5.1. Cinsiyet ile Rol Çatışması ilişkisi .....	103
3.9.5.2. Cinsiyet ile Tükenmişlik İlişkisi .....	104
3.9.5.3. Medeni Hal ile Tükenmişlik İlişkisi .....	105
3.9.5.4. Medeni Hal ile Rol Belirsizliği İlişkisi.....	106
3.9.5.5. Yaş ile Tükenmişlik İlişkisi.....	107
3.9.5.6. Eğitim ile Tükenmişlik İlişkisi .....	109
3.9.5.7. İş Pozisyonu ile Tükenmişlik İlişkisi .....	110
3.9.5.8. İş Pozisyonu ile Rol Belirsizliği İlişkisi .....	111
3.9.5.9. Birim ile Tükenmişlik, Rol çatışması, Rol belirsizliği ilişkisi.....	112
3.9.5.10. Kıdem ile Tükenmişlik, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ilişkisi.....	113
3.9.5.11. Gelir Düzeyi İle Tükenmişlik, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ilişkisi .....	114
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
KAYNAKÇA.....	120
EKLER.....	131



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Vücudun strese cevabı.....	6
Şekil 2: Maslach tükenmişlik modeli.....	7
Şekil 3: Bireyin kendi özünü tükenmişlikte kaybetmesi.....	13
Şekil 4: Rol olayı süreci.....	41
Şekil 5: Öğrencilik rolü için rol kümesi .....	43
Şekil 6: Rol çeşitleri.....	45
Şekil 7: Araştırmanın modeli.....	86

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Stres ile tükenmişliğin karşılaştırılması.....	7
<b>Tablo 2:</b> Tükenmişliğin fiziksel belirtileri.....	21
<b>Tablo 3:</b> Tükenmişliğin duygusal belirtileri.....	22
<b>Tablo 4:</b> Tükenmişliğin davranışsal ve insani ilişkilerdeki belirtileri.....	23
<b>Tablo 5:</b> İş stresinin kaynakları.....	61
<b>Tablo 6:</b> Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.....	88
<b>Tablo 7:</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	88
<b>Tablo 8:</b> Çalışanların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı.....	89
<b>Tablo 9:</b> Çalışanların Birimlere Göre Dağılımı.....	90
<b>Tablo 10:</b> Eğitim durumuna Göre Dağılımı.....	90
<b>Tablo 11:</b> Çalışanların pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	91
<b>Tablo 12:</b> Yaş durumuna Göre Dağılımı.....	91
<b>Tablo13:</b> Kıdem durumuna Göre Dağılımı.....	92
<b>Tablo 14:</b> Tükenmişlik faktörlerinin KMO and Bartlett's Testleri.....	93
<b>Tablo 15:</b> Tükenmişlik alt boyutlarının faktör yükleri.....	94
<b>Tablo 16:</b> Rol belirsizliği faktörlerinin KMO and Bartlett's Testleri.....	95
<b>Tablo 17:</b> Rol belirsizliği ifadelerinin faktör yükleri.....	95
<b>Tablo 18:</b> Rol belirsizliği faktörlerinin KMO and Bartlett's Testleri.....	96
<b>Tablo 19:</b> Rol çatışması ifadelerinin faktör yükleri.....	97
<b>Tablo 20:</b> Tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliğine ilişkin betimleyici istatistikler.....	97
<b>Tablo 21:</b> Tükenmişlik ile rol çatışması ve rol belirsizliği ilişkisi.....	99
<b>Tablo 22:</b> Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Tükenmişliğe Etkisi.....	100

<b>Tablo 23:</b> Regresyon Modeli Katsayıları.....	100
<b>Tablo 24:</b> Tükenmişlik Alt Boyutlarının Rol Belirsizliği ve Çatışması ile ilişkisi.....	101
<b>Tablo 25:</b> Rol çatışmasının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi değeri.....	102
<b>Tablo 26:</b> Cinsiyete göre rol çatışması grup istatistikleri.....	102
<b>Tablo27:</b> Tükenmişliğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi değeri.....	103
<b>Tablo 28:</b> Cinsiyete göre tükenmişlik grup istatistikleri.....	104
<b>Tablo 29:</b> Tükenmişliğin medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi.....	104
<b>Tablo 30:</b> Medeni hale göre tükenmişlik grup istatistikleri.....	105
<b>Tablo 31:</b> Rol belirsizliğinin medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi.....	105
<b>Tablo 32:</b> Medeni hale göre rol belirsizliği grup istatistikleri.....	106
<b>Tablo 33:</b> Tükenmişlik yaş ilişkisi ANOVA testi.....	106
<b>Tablo 34:</b> Yaşa göre tükenmişlik ortalamalarının farkı testi(Bonferroni).....	107
<b>Tablo 35:</b> Tükenmişlik grup ortalamaları.....	107
<b>Tablo 36:</b> Tükenmişlik eğitim durumu ilişkisi ANOVA testi.....	108
<b>Tablo 37:</b> Tükenmişlik grup ortalamaları.....	108
<b>Tablo 38:</b> Tükenmişliğin pozisyonlara göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi.....	109
<b>Tablo 39:</b> Pozisyona göre tükenmişlik grup istatistikleri.....	109
<b>Tablo 40:</b> Rol belirsizliğinin pozisyonlara göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi.....	110
<b>Tablo 41:</b> Pozisyona göre rol belirsizliği grup istatistikleri.....	110

<b>Tablo 42:</b> Tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliği ile eğitim durumu ilişkisi ANOVA testi.....	111
<b>Tablo 43:</b> Tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliği ile kıdem durumu ilişkisi ANOVA testi.....	112
<b>Tablo 44:</b> Tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliği ile gelir seviyesi ilişkisi ANOVA testi.....	113

## KISALTMALAR LİSTESİ

**D:** Duyarsızlaşma

**DKB:** Düşük Kişisel Başarı

**DT:** Duygusal Tükenme

**RB:** Rol Belirsizliği

**RÇ:** Rol Çatışması

## GİRİŞ

İşletmeler arası rekabetin artması ve rekabet sınırlarının ülkeleri aşması sonucu, işletmelerin çalışanlar üzerindeki baskı ve beklentileri artmıştır. Çalışanlardan talep edilen beklentilerin sayısı ve çeşitliliğinin artması bireyin neyi, nasıl yapacağı konusunda belirsizlik ve çelişkiler yaşamasına neden olmuştur. Bu durum ise, çalışanlar için pek de olumlu olmayan sonuçların doğmasıyla neticelenmiştir. Çalışanları ruhsal, duygusal ve fiziksel durumlarını olumsuz etkileyen bu şartlar, gerek örgüt açısından, gerekse birey açısından büyük maliyetlere katlanılmasına neden olmuştur.

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği boyutlarında, temel olarak birey zarar görmekte ve bireyin yaşam kalitesi düşmektedir. Bu durum ise, işletmelerin tükenmişliği bireysel bir mesele olarak görmelerine ve önemsememelerine neden olmuştur. Zamanla tükenmişliğin dolaylı olarak örgütü de etkilediği anlaşılmış, örgütler de tükenmişliği önemsemiş ve tükenmişlikle mücadele etmeye yönelik bazı çalışmalar başlatmışlardır.

Konunun önemine dikkat çekmek amacıyla, çalışanların ruhsal, duygusal ve fiziksel bütünlüğünü sağlamak ve yaşam kalitesini arttırmak ve işletmeler için insan kaynaklarının etkinliğini ve verimliliğini geliştirmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Performans, verimlilik, etkinlik, motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş gücü devir hızı gibi önemli kavramlarla doğrudan ilişkili olan tükenmişliği ve nedenlerini tanımlamak ve çözüm önerileri sunmak istenmiştir.

Çalışmamızın birinci bölümünde; tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin nedenleri, tükenmişliğin aşamaları, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişlikle mücadele yöntemleri, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. İkinci bölümde; rol kavramları, rol çatışması, rol çatışması türleri, rol çatışmasının nedenleri, rol belirsizliği ve nedenleri, rol çatışması ve rol belirsizliğine yönelik çözüm yolları, rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilgili yapılan çalışmalar ve rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik ilişkisine yönelik yapılan çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğe

etkisinin olup olmadığını tespit etmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiş, bulgular, sonuç ve öneriler hazırlanarak sunulmuştur.

Ayrıca çalışmamızın sonuç ve öneriler kısmında; rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişliğin olumsuz etkilerini azaltmak üzere insan kaynakları yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere personel temin-seçim, iş tanımları, oryantasyon, performans değerlendirme, ücret ve kariyer yönetimi, eğitim ve geri besleme uygulamalarının olumlu katkılarından bahsedilmiştir.

# 1. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK VE TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

## 1.1. Tükenmişlik Kavramı

İlk kez Freuderberger tarafından “duygusal bozulma” olarak tanımlanan tükenmişlik, insanlara yardım eden uzmanlarda görülmüştür. Freuderberger bu kelimeyi ilk kez Social Issues(sosyal meseleler) dergisinde 1974 yılında kullanmıştır(Mclauchlan, 2010: 11). Tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak görüp klinik vakası olarak kabul eden Freuderberger, başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak tanımlamıştır. Ayrıca tükenmişliği, çağımız toplumsal yaşantısının bir ürünü, yaşamımıza bir anlam kazandırma çabamızın sonucu olarak gelişen bir vaka olarak görmüşlerdir.(Sürgevil, 2006: 3)

Maslach ve Jackson Tükenme kavramını daha sonraları geliştirerek, çalışma ortamında stres arttırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak tanımlamışlardır. Maslach ve Jackson bunun uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olduğunu belirtmiş ve işinin insanlarla ilgili olduğu çalışanlar arasında sık görüldüğünü vurgulamışlardır(Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 42) Leiter ve Maslach (2005: 2-3) ise tükenmişliği, kişinin enerjisinin tükenmesi, heyecanını yitirmesi ve kendine olan güvenini kaybetmesi şeklinde tanımlar.

Pines ve arkadaşları tükenmişliği, duygusal açıdan çaba ve dikkat gerektiren işleri uzun süre yapmaktan kaynaklanan duygusal, fiziksel ve zihinsel açıdan tükenme durumu olarak ifade etmiştir. Tükenmişlik kavramı, çoğunlukla insanlara yardım hizmeti sunan kişilerle ilişkilendirilmiş ve yaşanan kronik strese karşı bir tepki olarak kişisel enerji kaynaklarının ve uyumun azalması olarak tarif edilmiştir. Dünya sağlık örgütü ise tükenmişliği, fazla çalışma ile ortaya çıkan bir aşırı duygusal yorgunluk ve bunun neticesinde iş ve sorumluluklarını yerine getiremeyecek duruma gelme olarak tanımlamıştır(Cetin ve Hazir, 2012:66)

Edelwich ise tükenmişliği, insanlara yardım eden meslekleri icra eden kişilerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta sürekli

olarak artan kayıp şeklinde ifade etmiştir. Buradaki çalışma koşulları; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işe minnet duymayan müşterilerle çalışma, bürokratik veya politik zorlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki fark olarak belirtebiliriz. Yani kişisel idealler ve istekler ile çalışma koşullarının bozulması arasındaki etkileşim sürecini tükenmişliğin nedenleri olarak sayabiliriz(Demir, 2009:194).

Maslach ise tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan bireylerde görgülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe , hayata ve insanlara karşı olumsuz tutumlarla aksetmesi şeklindeki sendrom olarak ifade etmiştir(Ardıç ve Polatçı, 2009: 22).

Tükenmişliği, kişinin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta oluşan aşınma olarak da tanımlayabiliriz. Kısaca insan ruhunun çöküşü de diyebiliriz. Tükenmişlik, yavaş yavaş gelişir ve devam ettikçe insanı kurtuluşu zor olan girdabın içine sürükler. Birey ise çoğu zaman bu duruma engel olmaya çalışmaz ve bazen uyum bile gösterebilir. Bu duruma gücün güçsüzlüğe teslim oluşu diyebiliriz(Demir, 2009:194).

Leatz ve Stolar tükenmişliği; uzun süre strese ve duygusal taleplere maruz kalan ve yüksek performans başarımı beklentisi olan bireylerde görülen fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenme olarak tanımlamıştır. Fiziksel tükenmeyi, yorgunluk, bulantı, kas gerginliği, yeme ve uyuma alışkanlıklarındaki değişim ve düşük enerji seviyesi olarak; duygusal tükenmeyi, bireyin kendini engellenmiş, ümitsiz, hapsolmuş, yardımsız kalmış, depresyonda girmiş, üzgün ve işine karşı ilgisiz olarak hissetmesi; zihinsel tükenmeyi ise bireyin beceriksiz ve yeteneksiz olmamasına rağmen kendisinden, işinden ve hayatından memnuniyetsizlik hissetmesi olarak belirtir. Tükenmişlik durumu kişinin nazarında işin anlamını yitirmesi ve işin kazandırdığı ödüllerden çok stresin ağır basmasıyla başlar(Chauhan, 2009: 441-442).

Bazı bilim adamlarına göre ise tükenmişlik, iş dışında da görülebilen genel ve bağımsız bir olgudur. Hatta Kristensen tükenmişliği; işle ilgili tükenmişlik, müşteriyle ilişkili tükenmişlik ve kişisel tükenmişlik olarak üç ayrı başlık altında

incelemiştir. Sonra ise tükenmişliği, birey tarafından yaşanan fiziksel ve psikolojik yorgunluk ve bitkinlik olarak tanımlamıştır. Bu görüşe göre tükenmişlik gençler, işsizler, emekliler ve ev hanımlarında da görülebilen genel bir vakadır(Schafeli v.d. , 2009: 212).

Tükenmişlik, genellikle insanlarla ilişki içerisinde olan işlerde çalışan, aşırı iş talepleriyle baş başa kalan kişilerde görülür(Chauhan, 2009: 441)insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren mesleklerde çalışanların iş ortamındaki etkileşimlere karşı geliştirdiği fiziksel ve psikolojik tepki olan tükenmişlik; daha çok sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde görülür. Doktorlar, hemşireler, hastabakıcılar, avukatlar, öğretmenler, akademisyenler, polisler, bankacılar, sosyal hizmet görevlileri, çocuk bakıcıları, müşteri hizmetleri temsilcileri, herhangi bir alanda yönetici kademesinde görev yapanlar gibi hizmet sektörü çalışanlarında çoğunlukla görülür(Demirel ve Seçkin, 2009: 146; Ardıç ve Polatçı, 2009: 22) Hayatın büyük bir bölümünü çalışarak geçiren ve çeşitli sebeplerle yoğun iş yükü altında yaşayan kişilerin daha fazla tükenme durumuyla karşı karşıya kaldıkları görülmüştür(Batlaş ve Batlaş 1999:77).

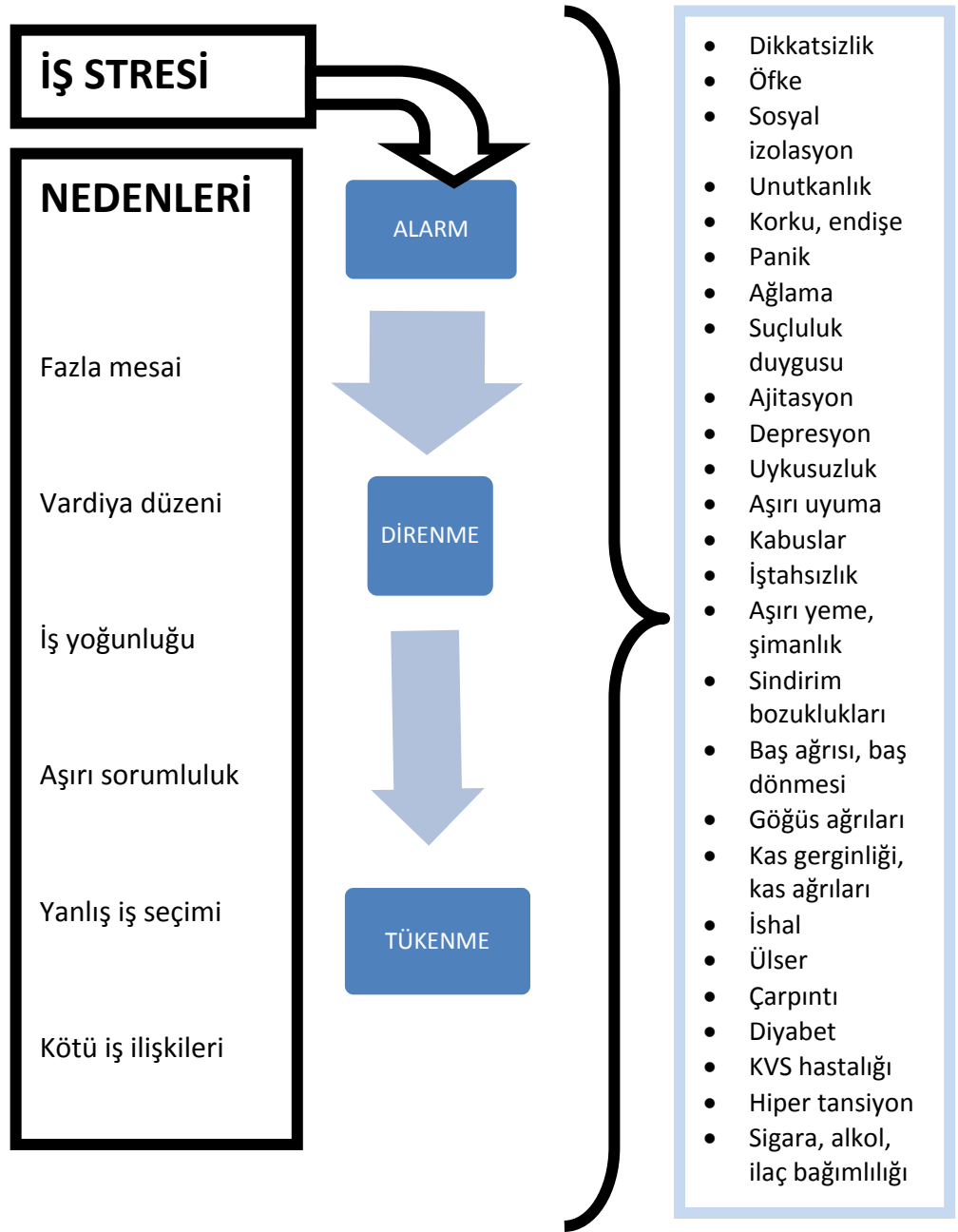
Altay(2009: 2) da otel işletmeleri üzerine yaptığı araştırmada yukarıdaki görüşleri destekler biçimde hizmet sektörüyle ilgili olarak şunlardan bahsetmiştir. Müşteri memnuniyetinin öncelikli konulardan olduğu hizmet sektörü işletmelerinde, başarılı olabilmek ve işletmelerin karlı ve verimli olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çalışanların istekli, arzulu ve verimli bir şekilde hizmet üretim sürecine dâhil olmaları gereklidir. Hizmet sektörlerinde çalışanların bir taraftan başarılı sonuçlar elde etmeleri gerekirken, diğer taraftan ağır iş yükü, sorumluluk ve hayatın diğer zorluklarıyla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Çalışanların hizmet üretimine katılımının eksik olması durumunda, hizmet yetersiz sunulmakta; çalışan hizmet sunumuna fazla zaman ve emek harcaması durumunda ise katlanılması zor durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bireyin sürekli olarak bu çelişkiler ve stres altında çalışması, tükenmişlik hissetmesine neden olmaktadır.

Schaufeli, Lieter ve Maslach(2009: 205) tükenmişliği, bir yangının kontrol altına alınması veya bir mumun yanarak tükenmesine benzetmişlerdir. Bu durum, bir ateşin yakılması fakat sonra yeterli miktarda kaynakla takviye edilmediğinden ateşin

parlaklığını yitirip sönmesi olarak anlatılabilir. Yoğun bir şekilde çalışanlar zamanla tükenmişlikle karşılaşır. Eğer bu şekilde çalışmaya devam ederlerse, durum bireyin tamamen tükenmesiyle sonuçlanır. Sonunda artık işlerinde başarı elde edemez hale gelen çalışanın işe olan ilgisi ve işin anlamlılığı tükenmiş olur.

Maslach ve arkadaşları, yaptıkları mülakat, gözlem ve psikometrik çalışmalar neticesinde, tükenmişliği ölçmek üzere çok yönlü bir yapı oluşturmuşlardır. Başlangıçta sosyal hizmetlerde çalışanlar için “ tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımda düşüş şeklinde insanlarla ilişki içerisinde olan çalışanlarda görülen bir sendromdur.” şeklinde tanımlanmıştır. 1980’li yıllardan sonraki yapılan çalışmalar ise tükenmişliğin sadece hizmet sektöründe çalışanlarda görülmediği, yöneticiler, girişimciler ve beyaz/mavi yakalı işçiler gibi hizmet sektörünün dışındaki çalışanlarda da görüldüğünü tespit etmiştir(Schafeli v.d. , 2009: 206).

Stresin de tükenmişliğe etki ettiği ve hatta pek çok ortak yanlarının olduğu aşağıdaki tablo ve şekiller vasıtasıyla izah edilmiştir.



**Şekil 1:** Vücudun strese cevabı(T.C. Çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığı, ty: 309)

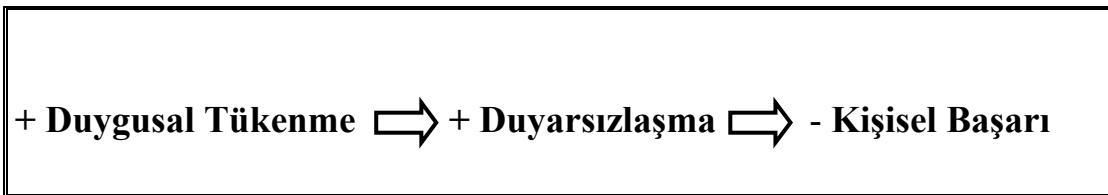
STES	TÜKENMİŞLİK
Stres, aşırı yoğunluk hissetme olarak tanımlanabilir.	Tükenmişlik, savunmayı terk etme kabuğuna çekilme olarak tanımlanabilir.
Stresin verdiği yorgunluk kişinin fiziksel enerjisini etkiler.	Tükenmişlikteki bitkinlik kişinin motivasyonunu ve iştiyakını etkiler.
Stres, kişinin bütünlüğüne zarar verir.	Tükenmişlik moralsizliğe sebep olur.
Stresi; enerji ve yakıt kaybı olarak anlayabiliriz.	Tükenmişliği; ideallerin ve ümitlerin yitirilmesi olarak anlayabiliriz.
Stres; vücudu korumak ve enerjiyi muhafaza etmek için üretilmiş bir depresyondur.	Tükenmişlik ise, kederin doğurduğu ideallerin ve ümitlerin yok olmasıdır.
Stres; aceleciliği ve aşırı hareketliliği doğurur.	Tükenmişlik; yalnızlığı ve çaresizliği doğurur.

**Tablo 1:** Stres ile tükenmişliğin karşılaştırılması

Görüldüğü gibi, stres, travmatik belirtileri olan bir durum iken; stresin devam etmesi daha kötü sonuçlar doğurarak tükenmişliğe neden olacaktır(Jackson, 2009: 95)

### Tükenmişliğin Alt Boyutları

Maslach yaptığı çalışmalar neticesinde tükenmişliği üç ayrı başlık altında incelemiştir. Bunlar sırasıyla; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissidir(Maslach, 1998: 64).



**Şekil 2 :** Maslach tükenmişlik modeli( akt: ardiç ve Polatçı; 2009: 23)

**Duygusal tükenme;** duygusal enerjinin azalması ve bir durumla mücadele edecek duygu kaynağının kendisinde bulunmadığı hissine kapılmak olarak ifade edilebilir(Cooper v.d. ,2001: 83). Birey duygusal tükenmişlik hissettiğinde, fiziksel ve duygusal olarak aşırı bir bitkinlik hisseder. Birey kendini bitmiş, harcanmış ve yeniden kendine gelemeyeceğini düşünür. Bu insanlar sabah uyandıklarında yatağa girerkenki gibi kendilerini hala yorgun hissederler. Onlarda insanlarla muhatap olacak ve yeni projeler yapacak enerji kalmamıştır(Maslach ve Leiter, 1997: 18).

Tükenmişliğin bu boyutundaki belirtilerini; kişide yorgunluk, enerji eksikliği, duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme olarak sıralayabiliriz. Bu boyut tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak kabul edilmektedir. Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi hizmet sunduğu insanlara geçmişteki kadar verici ve sorumlu davranmadığı hissine kapılır ve hatta birey engellenmişlik ve gerginlik duygularıyla yüklü olduğundan bir sonraki gün işe gitmekten endişe duyar(Arı ve Bal, 2008: 133).

Maslach'a göre duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin en önemli bileşenidir. Çalışanlardan örgütsel ve kişisel yöndeki beklentilerin duygusal tükenmişlikle doğrudan ilişkili olduğunu çalışmalar göstermektedir. Yoğun ilişkilerin uzun süre devam ettirilmesini gerektiren işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişliğin, rutin işlerde çalışanda görülen duygusal tükenmişlikten daha fazla olduğunu yapılan araştırmalar göstermektedir(Demir, 2009: 194).

Duygusal tükenme esasta bireysel kaynaklıdır ancak, bireyin iş performansını, örgüte bağlılığını, müşteriye bakış açısını etkilemesi konularında geniş bir etkiye sahiptir. Ayrıca çalışanların duygusal tükenme yaşamaları durumunda, sahip oldukları örtülü yeteneklerin açığa çıkarılamayıp örgüt açısında yaratılacak artı değerden vazgeçilmesi durumu söz konusudur(Demirel ve Seçkin, 2009: 147).

**Duyarsızlaşma;** çalışma ortamındaki diğer kişilere(müşteri, hasta veya iş arkadaşları gibi) insan gibi davranma yerine onlara bir objeymiş gibi muamelede bulunma durumudur(Cooper v.d. ,2001: 83). Duyarsızlaşma yaşayan birey, insancılıktan uzaklaşmış, alaycı, küçümseyen, katı, duygusuz ve katı bir tutum

sergiler. Bu kişiler hizmet sundukları kişilere ve çalıştıkları kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli bir tavır sergileyip bundan da rahatsızlık duymayabilirler. Duyarsızlaşmanın belirtileri bireylerde şu şekillerde görülebilir: hizmet ettikleri kişilerle kendi özel yaşamları arasına katı bir çizgi çizerler( ev ortamında işleriyle ilgili hiçbir şey konuşmamak gibi), hizmet ettikleri kişilerle aralarına fiziksel bir mesafe koymak amacıyla bu kişilerle mümkün olduğunca diyalog kurmadan kaçınırlar, hizmet verdikleri kişilere katı bir biçimde davranırlar ve kişilerin sorunlarını çözmektense işi kitabına uydurmayı tercih ederler(Arı ve Bal, 2008:133-134).

Tükenmişliğin üç boyutundan ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması şeklinde görülebilir. Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı insan yerine bir eşya gibi davranmaları tarzında görülür. Duyarsızlaşma döneminde çalışan, müşterilerin hayatında gereğinden fazla yer tuttukları hissine kapılır(Demir, 2009: 194).

Çalışanın yaşamış olduğu tükenmişliğe bağlı olarak özgüveninde meydana gelen azalma, çalışanda müşteriye karşı negatif tutum ve davranışların gelişmesine neden olmaktadır. Bu tutum ve davranışların yoğun stres ve psikolojik doyumsuzluğa bir tepki olarak çıktığı varsayılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların öz güvenini saldırılara karşı savunmasız bırakan tükenmişlik durumu, diğer insanlara(arkadaşlar, müşteriler ve paydaşlar gibi) karşı ilgisizlik, kızgınlık, umursamazlık ve öfke bileşkesi olarak aksedebilmektedir(Demirel ve Seçkin, 2009:148).

Kişi duyarsızlaştığında, işine ve işteki diğer arkadaşlarına karşı soğuk ve uzak bir tutum sergiler. İş ile olan bağını azaltır ve işle ilgili ideallerini terk eder. Duyarsızlaşma bireyin gelecekteki belirsizlik ve olumsuzluklara karşı geliştirmiş olduğu bir savunma mekanizmasıdır. Yalnız, bireyin negatif olması, huzurunu ve işteki performansını olumsuz yönde etkileyecektir(Maslach ve Leiter, 1997: 18).

**Düşük kişisel başarı;** bireyin kendi davranış ve performansını olumsuz ve yetersiz görme eğilimi olarak ifade edilebilir. Kişinin kendini işinde yetersiz görmesi

ve performans hedeflerine ulaşmada kendini aciz hissetmesi durumlarıdır. Depresyon, düşük moral, kişiler arası ilişkilerde geri çekilme, üretkenliğin azalması, baskılar ile baş etmede yetersizlik, başarısızlık duygusu, kişinin kendine ve kişisel başarısına ilişkin olumsuz tutum sergilemesi; kişisel başarısızlık hissini karakteristik özelliklerindedir(Cooper v.d. ,2001: 83; Ertürk ve Keçecioglu, 2012; 42).

Bir insan kendisinin yetersiz olduğu duygusuna kapıldığında, büyük bir eksiklik duygusu geliştirir. Çevresindeki hiçbir şeyle mücadele edemeyeceğini düşünür. İnsanların hepsini kendisi engellemek için komplo kuran kişiler olarak algılar. Bu tarz insanlar yaptıkları işleri çok anlamsız ve başarısız bulurlar. Bu insanlar kendi yeteneklerine de güvenmediklerinden bir farklılık yaratamazlar. Bireylerin kendilerine olan güvenleri artık kalmadığından, başkaları da bu kişilere olan güvenlerini yitirirler. Böylelikle bu kısır döngü böyle devam eder (Maslach ve Leiter, 1997: 18; Sürgevil, 2006: 46).

## **1. 2. Tükenmişliğin Nedenleri**

### **1.2.1. Bireysel Nedenler**

Tükenmişlik sendromu ile kişilik özellikleri arasında birçok ilişkinin var olduğunu yapılan çalışmalar göstermektedir. Sürekli zamanla yarışmak, başarı odaklı olmak, aynı anda birkaç işi birlikte yapmaya çalışmak özelliklerine sahip A tipi kişilik ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Kişilerin psikolojik durumlarını etkileyen kontrol odağı düşünüldüğünde ise; dış kontrol odaklı kişilerin, iç kontrol odaklı kişilere oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Kişilerin kendi öz yeterlilik algısı ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin mevcudiyeti söz konusudur. Yani, kişilerin öz yeterlilik algıları azaldıkça tükenmişlik seviyelerinin de arttığı görülmüştür(Cetin ve Hazir, 2012: 69).

Yapılan araştırmalar, iyimser bakış açısına sahip olan bireylerin iş yerinde karşılaştıkları tukenmişliğe sebep olan uygulama ve sureler karşısında daha dirençli olduklarını ve olayları pozitif bir şekilde değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, karamsar bakış açısına sahip bireylerin iş yerinde karşılaştıkları problemleri daha olumsuz bir şekilde yorumlayıp kendilerini aşırı bir şekilde yıpratıklarını göstermiştir(Demirel ve seçkin, 2009: 149).

Örgütsel nitelikli faktörlerin yanı sıra bireyin kişilik özellikleri ve beklentileri de tukenmişliği etkileyen önemli faktörlerdir. Pines ve Nunes'e göre mesleki tukenmişlik sadece idealist ve yüksek düzeyde güdülenmeye sahip bireylerde görülen bir olgudur. Bu tarz kişilerin, meslekleriyle ilgili beklentileri yüksek, duygusal d-baskı ise yoğun ve sürekli olduğunda, stres yabancılaşma, kaygı ve depresyon seviyelerinin de yüksek olduğu görülmektedir(Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 43).

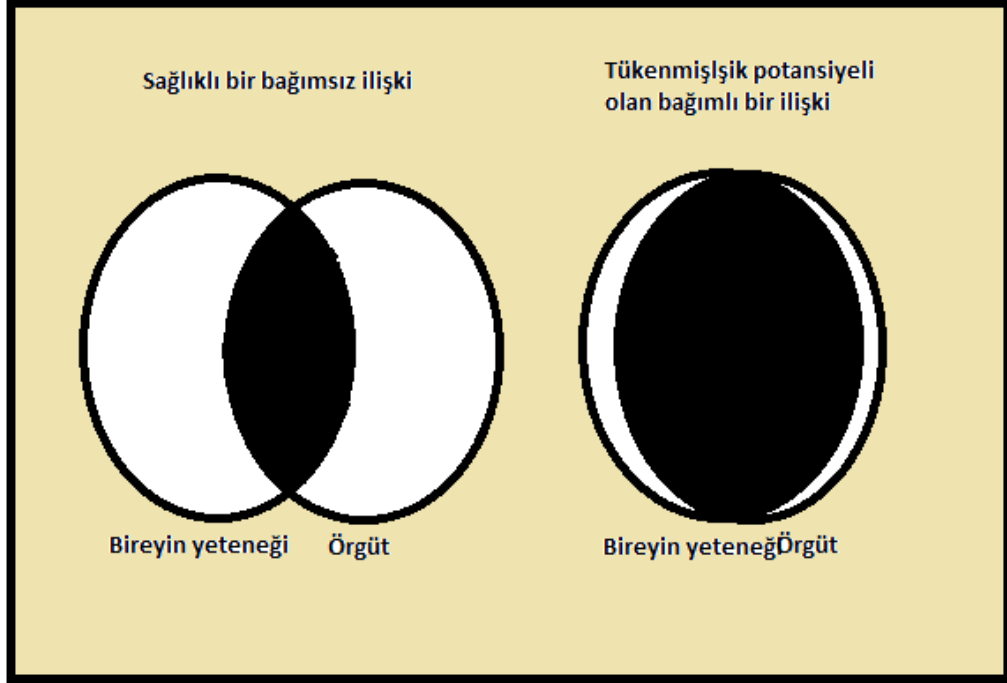
Çalışanların; yaşı, cinsiyeti, evli olup olmadıkları, ocuk sayısı, eğitim durumları, işlerine karşı duydukları bağlılık seviyeleri, kişisel beklentilerinin seviyesi, motive edici unsurların mevcut olup olmaması, ego gleri ve kişilik özellikleri tukenmişliği önemli lde etkileyen bireysel faktörlerdir(Demirel ve Seçkin, 2009: 148; Altay, 2009: 7 ). Yapılan çalışmalarda, aynı işi yapan bayanların erkeklere göre daha fazla tukenmişlik yaşadıkları görülmektedir. İşe yeni başlamış gençler ise beklentilerinin yüksek olmasından dolayı daha fazla tukenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Yapılan çalışmaların oğusunda, eğitim seviyesi arttıca tukenmişlik seviyesinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır(Altay, 2009: 7 ). Araştırmalar hiç evlenmemiş veya boşanmış kişilerle evli fakat çocuksuz kişilerin diğer insanlara nazaran duygusal tukenme seviyelerinin yüksek olduğunu göstermiştir(Arı ve Bal, 2008: 137).

1960'lı yıllardaki kültürel değişim; doktor, hemşire, ğretmen, polis gibi meslek grupları çalışanlarının mesleki otoritesini zayıflattı. Bu profesyonellerin geçmişteki prestijleri devam etmemekle beraber, diğer insanların bunlardan talepleri de arttı. İnsanlar kendilerine daha çok yardım, hizmet ve empati yapılmasını istediler. Profesyonellerin gösterdikleri çaba ile karşılığında bekledikleri tanınmışlık ve teşekkür gibi ödüller arasındaki dengesizlik tukenmişliği besleyen faktör olmuştur(Schafeli v.d. , 2009: 207).

Schaufeli ve Enzman; endişeler, depresyon, düşmanlık ve güvensizlikten oluşan nevrozizmin tükenmişliğe ortam hazırladığını varsaymaktadır(Casserley ve Megginson, 2009: 70). Yapılan çalışmalar ise bu görüşü destekler nitelikte olup nevrozizm ve içe dönüklüğün tükenmişliğin her üç boyutuyla ilişkili olduğunu söylemektedir(Arı ve Bal, 2008:138).

Narsist kültürün geliştirmiş olduğu; geçici, ödüllendirmeyen ve mücadeleciler sosyal ilişkiler; çıkarıcı ve bencil kişilikler doğurmuştur. Bu kişiler taleplerini hemen elde etmek ve haz almak isterlerken, taleplerini elde etmelerine rağmen tatminsizlik yaşarlar. Faber bireyselliğin ve narsisizmin ürettiği bu durumu, tükenmişliğin bir sebebi olarak kabul eder ve bu kişilik sahiplerinin daima stres ve hayal kırıklığı yaşamalarından dolayı mücadele özelliklerini kaybettiklerini belirtir(Schafeli v.d. , 2009: 207-208).

Kişinin işinde kaybolması; bireyin kendi kişiliğiyle profesyonelliğini birbirine karıştırması durumudur. Kişi, işine aşırı bağımlı olmasından dolayı kendi kimliğini ve ihtiyaçlarını unuttur. Hatta bu nedenden dolayı birey işinin dışındaki rollerini tam gerçekleştiremez. Bu kişilerin tükenmişlik yaşama ihtimalleri yüksektir(Casserley ve Megginson, 2009: 77).



**Şekil 3:** Bireyin kendi özünü tükenmişlikte kaybetmesi(Casserley ve Megginson, 2009: 77).

Cordes ve Dougherty de, Casserley ve Megginson' un yukarıdaki görüşlerini destekler şekilde; çalışma hayatı önemli ilgi alanları oluşturan kimselerde tükenmişlik seviyelerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu kişilerin işlerine aşırı önem vermeleri, kendileri üzerinde baskı yaratmış ve bu baskı da beraberinde tükenmişliği doğurmuştur. Bu tarz kişilerin çalışma koşullarıyla ilgili beklentileri yüksek olmasından ötürü, bu kişiler hayal kırıklığı yaşamakta ve tükenmişliğe sürüklenmektedir(Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 43).

Geleneksel görüşe göre, tükenmişlik öncelikle bireysel bir problemdir. Tükenmişlik, bireyin kendi karakter, davranış ve üretkenlik kusurlarından kaynaklanan bir olgudur. Bu görüşe göre problemin kaynağı insandır; ya insanı değiştirmek ya da ondan kurtulmak gerekir. Fakat yapılan çalışmalar tükenmişliğin bireyden değil de, bireyin içinde çalıştığı sosyal çevreden kaynaklandığını göstermektedir. İşyerindeki yapı ve işleyiş, çalışanları; aralarında birbirileriyle nasıl ilişki kuracakları ve işlerini nasıl yapacakları konularında şekillendirmektedir. Bu

nedenle eğer iş yerinde insan odaklı bir sistem kurulmamışsa, bu durum çalışanların tükenmişliğine yol açacaktır(Maslach ve Leiter, 1997: 18).

## 1.2.2. Örgütsel Nedenler

Cherniss ve Kranz'ın 1983 yılında Montessori manastırında yaptığı çalışma, oradaki çalışanların yaptıklarını sadece bir olarak görmekten öte, işlerine bir aşk ve sevgiyle bağlı olmalarından dolayı tükenmişlik yaşamadıklarını göstermiştir. Çalışma neticesinde ideolojik toplulukların sağladığı; ortak kimlik, cemaat ruhu, sosyal bağlılık, herkesle temas kurabilme ve kuvvetli ortak değerlerin olması, tükenmişliği azalttığı görülmüştür. Buradan da anlaşıldığı üzere tükenmişlik, daha çok modern toplumlarda ücret karşılığı çalışan profesyonellerin meslek hastalığıdır. Bu hastalık ise örgütlerin çıkarıcı anlayışının çalışanlarına yansımından kaynaklanmaktadır(Schafeli v.d. , 2009: 207).

Tükenmişliğe neden olabilecek iki ayrı faktör sayabiliriz. Bunlardan birincisi, kaynaklar üzerindeki taleplerde dengesizliğin olmasıdır. Hizmet bekleyen kişilerin taleplerinde artış olmasına rağmen bunları karşılayacak olan insan, ekipman, malzeme ve yer kaynaklarının yetersiz olmasıdır. Talep ve kaynaklar arasındaki bu dengesizlik bireyin enerjisini tüketecektir. İkinci olarak, çalışanın sahip olduğu değerler ile işletmenin sahip olduğu değerler arasındaki çatışmayı sayabiliriz. Örneğin, bir satış elemanı müşterilerle olan ilişkilerinde kalite odaklı olmasına rağmen, örgüt sadece satış hedeflerine yoğunlaşmış olabilir. Bu iki faktör de çalışanların tükenmişliğini etkileyecektir(Schafeli v.d. , 2009: 208-210).

### İş yükü

İş, çalışanın yapmakla sorumlu olduğu faaliyet ve görevlerin toplamı olarak tanımlanabilir. İş yükü, belir bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı şeklinde ifade edilebilir(Budak ve Sürgevil, 2005: 97).Aşırı İş yükü ise işin

matematiksel olarak yük fazlalığı veya bireye yüklenen işin normalden fazla şeklinde algılanması şeklinde tanımlanabilir(Altay, 2009: 6).

Bu alandaki problem ise, iş yükünün çok fazla, karmaşık, aciliyet içinde ve kötü olması durumudur. Bu durumlar ise tükenmişliğin temelini oluşturan yorgunluk ve bitkinliği doğurmaktadır. Bireyin işiyle alakalı olarak şunları hissetmesi, iş yükündeki uyumsuzluğun göstergesidir: “bana çok fazla iş veriliyor”, “az ücret karşılığı, çok fazla çalıştırılıyorum”, “devamlı iş talepleri geliyor, ama dinleme arası bile verilmiyor”. Aşırı iş yüküne ise; bireyin çok uyumlu, istekli, kabiliyetli olması, bireyin birkaç görevi birlikte üstlenmesi gibi durumlar neden olabilmektedir(Leiter ve Maslach, 2005: 14,15,51).

Birey ile iş arasında uyumun bulunması, iş yükü açısından bireyin beklentilerinin karşılanması anlamına gelir. Birey ile iş arasında iş yükü konusunda bir uyumun olması, yapılan işin düzenli olduğunun göstergesidir. İşin ne bireyi yoracak ve kapasitesini zorlayıp sıkıntıya sokacak kadar fazla, ne de bireyi sıkıntıya sokacak kadar az olması iş-birey uyumunu gösterir. Birey ile iş arasında iş yükü açısından uyumun sağlanması bireylerin işlerini severek yapmalarına sebep olacaktır(Ardıç ve Polatçı, 2009: 26).

### **Kontrol**

Kontrolü, bir faaliyeti daha önceden belirlenmiş amaçlara göre yönetmede rehberlik eden süreç olarak ifade edebiliriz. Tükenmişlikle ilişkilendirerek düşündüğümüz de ise kontrol, işgörenin çalışma ortamında sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme olanağını ve bireyin sahip olduğu özgürlüklerini ifade eder(Arı ve Bal, 2008: 139; Altay, 2009: 6).

Bu konuda en çok karşılaşılan problem yetki ve etki alanındaki uyumsuzluktur. Bireyin yaptığı iş üzerindeki kontrol yetkisi sınırlı ve zayıf olmasıdır. Çalışanın yaptığı işe dışarıdan birilerinin müdahale etmesi, fikirlerinin önemsenmemesi ve kale alınmaması bunun açık belirtileridir(Leiter ve Maslach, 2005: 15-16)

Eğer birey, işleri için gerekli kaynaklar üzerinde kontrol sağlama ve işin yapılışı konusunda karar verme yetkisine değilse bu durum kontrol açısından birey ile

iş arasında bir uyumsuzluğun var olduğunu gösterir. Bu uyumsuzluk, bireyin işten uzaklaşmasına, performansının azalmasına sebep olabilecektir. Sonucunda tükenmeye neden olabilen bu durum, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir(Ardıç ve Polatçı, 2009: 26).

## **Ödül**

Ödül, bireyin örgüte olan katkısından dolayı bireyin hem maddi hem de manevi(sosyal) yönden takdir edilmesi olarak ifade edilebilir(Arı ve Bal, 2008: 139). Bireye verilen ücret ve maaş artışları, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme ve daha önemli görevler verme gibi davranışlar maddi ve manevi ödüllere örnek verilebilir(Altay, 2009: 6).

Bireyin örgüte yapmış olduğu katkılar karşılığında, kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş ve ödüllendirilmiş olarak algılaması kişiyle iş arasında ödüller açısından uyumun bulunduğunu gösterir. Bireylerin elde ettikleri ödüllerle bekledikleri ödüller arasında uyumun olması sonucunda bireyler kendilerinin örgüt için anlamlı ve önemli olduklarını düşünürler(Ardıç ve Polatçı, 2009: 27).

Bu konudaki problem işin sağladığı tanınmışlık, zevk ve ücret gibi ödüllerin bireyle olan uyumsuzluğudur. İşin ödül veya tatmin sağlamaması, kimsenin sizin başarınızı önemsememesi gibi örnekler verilebilir. Yetersiz ücret ve tanınmışlık veya tatmin sağlamayan işler kişi ile işin ödüller konusundaki uyumsuzluğunu gösterir(Leiter ve Maslach, 2005: 16). Birey yaptığı işten dolayı elde etmeyi beklediği ödülleri elde edemiyorsa örgüte kattığı katkılarının önemsenmediğini düşünür ve onun performansına ve motivasyonuna negatif olarak yansır(Ardıç ve Polatçı, 2009: 27).

## **Aidiyet ve birlik duygusu**

Aidiyet ve birlik duygusu kavramları, bir insan grubuna ait ve birlik olmanın algılanması ya da kişinin bir gruba duygusal katılımı veya kişinin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin algılanması olarak ifade edilebilir(Altay, 2009: 6).

Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyumun göstergesi, bireylerin birbirilerini destekleyici ilişkiler içinde olması ve örgütte birlik, beraberlik duygularının hâkim olması gibi durumlardır(Ardıç ve Polatçı, 2009: 28).

Bu konudaki problem işteki sosyal birlik duygusunda bulunan sıkıntılardır. Eğer iş yerinde arkadaşlarla sürtüşme, patronun tepeden bakması, astlarla dargınlık ve müşterilerle sıkıntılar varsa, orada çalışanların hayatı stres ve çatışma ile doludur demektir. İş yerindeki en büyük problem; çalışanların arasında ayrılıkların olması, iletişimin zayıf olması ve yabancılaşmanın olmasıdır(Leiter ve Maslach, 2005: 17).

Aidiyet konusundaki bu uyumsuzluklar; bireyin iş arkadaşlarıyla pozitif iletişimi yakalayamaması ve kaybetmesi sonuçlarını doğurmaktadır. Bu durumda birey kendisini geri planda, yalnız ve çevreden soyutlanmış hissederek diğer insanlarla çatışma içresine girebilir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışma ve anlaşmazlıklar bireylerin, çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkilere sahip oldukları duygusunu kaybetmelerıyla sonuçlanabilir. İş arkadaşları ve işe karşı geliştirilen negatif düşünceler, tükenmişlik boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyini arttıracaktır(Ardıç ve Polatçı, 2009: 27).

### **Adalet**

Adalet kavramını, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı olmasını ifade eder. Dağıtıcı adalet, işgörenin çalıştığı örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade ederken; prosedürel adalet ise ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların hakkaniyetli olma derecesi olarak ifade edilebilir(Altay, 2009: 6; Arı ve Bal, 2008: 139).

Bu konudaki problem iş yerinde adalet konusundaki sıkıntılardır. Programlar, görevler ve terfiler hakkındaki kararların keyfi ve gizli yapılmasıdır. Burada kayırmacı kurallar konur ve haksız muameleler yapılır. Bu durumları üstesinden gelmek için kaynak ve yetki dağılımının iyi düşünülerek ve açık bir şekilde karar

alınarak yapılması ve çalışanlara saygı ve onurla muamele edilmesi gerekir(Leiter ve Maslach, 2005: 17).

Bir örgütte eğer adalet konusunda sıkıntılar varsa bu durum tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Birinci olarak, birey örgütte adaletsizlik hissettiğinde bireyin duygusal olarak çökmesi ve tükenmesi durumudur. İkincisinde ise örgütteki adaletsizliğin bireyin işe ve kuruma karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır(Ardıç ve Polatçı, 2009: 27-28).

### **Değerler**

Değer, “iyi”, “doğru” ve “istenen” olarak kabul edilen, belirtilen ve paylaşılan ölçüt ve fikirler olarak tanımlanabilir. Bir diğer ifadeyle, belirli bir davranış tarzının veya yaşama amacının bir diğerine göre üstün olduğu yönündeki tutar ve derin inançtır(Altay, 2009: 6; Arı ve Bal, 2008: 139; Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

Bu alandaki problem, örgütün sahip olduğu inançlarıyla bireyin sahip olduğu inançlar arasında önemli derecede farklılıkların olmasıdır. Örgütün temel değerlerinin bireyin sahip olduğu değerlerle uyumsuz ve alakasız olması olmasıdır. Çalışanların, örgütün faaliyetlerini anlamsız, usulsüz ve yıkıcı olarak görmesi bu uyumsuzluğun göstergeleridir. Örgütün değerleriyle, çalışanların değerlerinin eşleştirilmesi; çalışanların yaptıkları işleri anlamlı ve işyerini onurlu bir yer olarak kabul etmelerini sağlayacaktır(Leiter ve Maslach, 2005: 18-19).

Değerler konusunda birey ile iş arasında uyumun olması; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonu ve amaçlarını özdeşleştirmesini ve örgüt misyonunun bireylerin iş hayatı üzerinde etkili olmasını sağlayacaktır. Değerler açısından uyumsuzluğun olması ise; tükenmişliğin üç boyutunu da etkileyerek tükenmişliğe sebep olacaktır. Bu uyumsuzluk, örgütün sunduğu hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimiyle ve çalışanlarına davranış şekliyle olabilir(Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

### 1.2.3. Sosyal ve Çevresel Nedenler

Küreselleşmenin de çalışanlar üzerinde etkileri büyüktür. Ulaşım ve iletişimin kolaylaşması ve ucuzlaması, örgütlerin yurtdışındaki insan kaynaklarına da ulaşımını kolaylaştırmıştır. Örgütler daha ucuz işçilik için yurtdışında üretime başlamışlardır. Bu durum çalışanların sadece yurtiçindekilerle değil, yurtdışındaki çalışanlarla da rekabet içerisine girmelerine neden olmuştur. Bu durum çalışanlara; düşük ücret, uzun çalışma süreleri, işi eve götürme gibi ekstra yükler getirmiştir(Maslach ve Leiter, 1997: 3-5).

Yapılan çalışmalar; Hindistan ve Çin gibi ekonomileri hızla gelişen ülkelerdeki tükenmişlik konusuna dikkatimizi çekmektedir. Küreselleşmenin, özelleştirmenin ve liberalleşmenin gerekli kıldığı yeni beceriler geliştirme, yeni işlere adaptasyon, yüksek seviyede kalite ve üretkenlik beklentileri ve zaman baskısı; hızla gelişen ve değişen ülkelerde çalışan kişilerde tükenmişliğe neden olabilmektedir(Schafeli v.d. , 2009: 210).

Teknolojideki hızlı gelişim de çalışanları etkileyen faktörler arasındadır. Akıllı teknoloji ve otomasyon sistemleri çalışanların yerini alarak, daha çok ürünü daha hızlı ve ucuza üretmeye başlamıştır. Teknolojinin değişim hızı, çalışanların yeni yetenek ve beceriler geliştirme hızından daha fazla olduğundan; çalışanlar işlerini, gelirlerini, pozisyonlarını kaybedebilmekteler(Maslach ve Leiter, 1997: 5-6).

Artık örgütlerde nakitin en birinci değer olarak kabul edilmesi örgüt içindeki birlik duygusuna zarar vermektedir. Örgütler araştırmalar yapmak ve uzun dönemli büyümeler yerine, kısa dönemli varlıkların hesabını yapmakta. Öncelik nakit akışı olduğundan dolayı, kaliteli ürün çıkarmak ve örgüt içerisinde birlik duygusu tesis etmek gibi bir şey söz konusu olmuyor(Maslach ve Leiter, 1997: 2).

Toplumdaki aile yapısı ve sosyal destek faktörleri de tükenmişliği etkileyen etmenlerdendir. Yapılan çalışmalar doyumlu bir aile yaşantısına sahip olmayı, sorunları iş arkadaşları ve dostlarıyla paylaşarak çözüm üretmeyi tükenmişliği azaltan faktörler olarak göstermiştir. Buick ve Thomas'ın yaptığı çalışma ise aile ve

üst yönetimden destek görmeyen yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermiştir. (Arı ve Bal, 2008: 137).

Sendikaların gücünün azalması da yine çalışanları etkileyen bir diğer faktördür. Çalışanların daha fazla uzmanlaşması, çalışanların sendikalara olan ihtiyacını ve güvenini azaltmıştır. Bu durum örgüte dışarıdan baskı kurabilen sendikaların gücünün zayıflamasına neden olmuştur. Böylelikle örgütler, aldıkları kararları çalışanlara daha kolay bir şekilde dikta etme fırsatı elde etmiştir. Örgütler Daha az çalışanla daha fazla üretim politikasıyla, çok çeşitli politikalar geliştirmiştir. Bu durum ise çalışanların daha kolay sömürülebilmesine yol açmıştır. Örneğin; güçlendirme, hem örgüt hem de çalışan için pek çok avantajı olan bir uygulama gibi görünürken, çalışanlar kendilerinin daha fazla işi yapmaya zorunlu kıldıklarını hissetmekte(Maslach ve Leiter, 1997: 6-7).

### **1.3. Tükenmişliğin Aşamaları**

Hollanda da 1990'larda Royal Dutch Medical Association(Hollanda kraliyet tıp derneği)'in stresle ilgili hastalıkların tespiti ve tedavisi konusunda yaptığı açıklamada stresle ilgili hastalıkların üç aşamasından bahsedilmiştir. Bunlar;

- I. Sıkıntı (distress) durumu (mesleki faaliyetleri kısmen engelleyen hafif rahatsızlıklar)
- II. Sinir krizi(nervous breakdown) durumu (ciddi sıkıntı belirtileri ve geçici olarak mesleğini icra edememe durumu)
- III. Tükenmişlik(burnout) durumu (işle alakalı nevrasteni(sinir zafiyeti) ve uzun süre mesleğinin gerektirdiği rolleri yapamama)

Görüldüğü üzere rahatsızlığın en son seviyesi tükenmişlik olarak belirtilmiştir(Schafeli v.d. , 2009: 210).

Edelwich ve Brodsky ise tükenmişliği dört aşamada incelemişlerdir;

- I. Heves(enthusiasm)- bireyin işini yapmakta ve müşterilerin taleplerini yerine getirmekte aşırı istekli olması

- II. Durgunluk(stagnation)- beklentilerin normal seviyelere düşürülmesi ve bireysel memnuniyetsizliklerin ortaya çıkması,
- III. Hayal kırıklığı(frustration)- bireyin kendini sorgulamaya başlaması, sıkılması, daha az tolerans ve sempati göstermesi, insanlarla ilişki kurmaktan kaçınması,
- IV. Kayıtsızlık/ilgisizlik(apathy)- kronik hayal kırıklığına tepki olarak doğar. Tükenmişliğin somut bir göstergesidir(Miller, 2000: 34).

#### 1.4. Tükenmişliğin Belirtileri

<b>Fiziksel belirtileri</b> (Jackson, 2009: 96-97)	<b>Fiziksel belirtileri</b> (Miller, 2000: 52)
Kendini her zaman yorgun hissetme	Fiziksel yorgunluk
Devamlı baş ağrıları	Baş ve bel ağrıları
Sürekli gastrointestinal(sindirim sistemi) sorunlar	Sindirim sistemi rahatsızlıkları
Aşırı kilo alma/verme	Sürekli küçük rahatsızlıklar
Karın bölgesinin kilo alması	Keyifsizlik
Uyku bozuklukları	Uykusuzluk
Nefes darlığı	
Kas ağrıları ve halsizlik	
Bilek ve çene ağrıları(uykuda ellerin ve dişlerin kenetlenmesi)	
Sık sık iç çekme	
Kas seyirmesi	

**Tablo 2:** Tükenmişliğin fiziksel belirtileri

<b>Duygusal belirtileri</b> (Jackson, 2009: 97)	<b>Duygusal belirtileri</b> (Miller, 2000: 52)
Kolayca kızma/öfkelenme	Duygusal halsizlik
Küçük olaylara takılma	Duygusal aşırı duyarlılık
Olaylara hep olumsuz bakma	Ümitsizlik ve kötümserlik
Sinizizm	Sinizizm ve sıkılma hali
Hedefte olduğunu sanma(herkes üzerime geliyor düşüncesi gibi)	Hastalarla aşırı bütünleşmek
Şüphencilik	Keder ve üzüntü
Çaresizlik	Kararsızlık ve dikkatsizlik
Düşüncesiz hareketler	Depresyon
Kendini üzgün hissetme	
Kendini değersiz görme	
Kendini boş/gereksiz görme	
Başarılarından tatmin olamama	
Kaygı ve endişeli olma	
Panik ataklar	
Kendini hep bir sıkıntının eşiğindeymiş gibi hissetme	
Alkol, hap, seks veya pornografi gibi kaçamaklar yapma	

**Tablo 3:** Tükenmişliğin duygusal belirtileri

<b>İnsani ilişkilerdeki belirtileri</b> (Jackson, 2009: 98)	<b>Davranışsal belirtileri</b> (Miller, 2000: 52)
Aile ve arkadaşlarından kaçma	Arkadaşlık ve evliliklerde problem yaşama
Eşine olan ilgiyi kaybetme	Çabuk sinirlenme
Çocuklarından kaçma	Kızmaya meyilli olma
İnzivaya çekilme isteği	Arkadaşlıklardan kaçınma
Sosyal ilişkilerde kaygılı olma	Aşırı alkol ve hap kullanma
Samimiyetten kaçınma(insanlar eğer benim gerçek yüzümü görürlerse, beni sevmeyecekler endişesi)	Problem çözmede esnek davranamama
İnsanlarla olan ilişkilerinden zevk almama	Ani tepki gösterme
İşe gitmekten korkma	Kendini haklı gösterme

**Tablo 4:** Tükenmişliğin davranışsal ve insani ilişkilerdeki belirtileri

Batlaş ve Baltaş(1999: 77) ise tükenmişliğin belirtilerinin anlaşılmasının bazen çok kolay ve bazen de oldukça güç olduğunu vurgulayarak tükenmişliğin belirtilerini şöylece özetler; bedensel belirtiler uykusuzluk canlılığını kaybetme, baş ağrısı ciddi göğüs ağrıları ve genel sağlıkla ilgili belirsiz şikâyetler iken, davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkan ve daha kolay tanınan ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yarımsızlık yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, çaresizlik engellenmişlik, güceniklik, şüphencilik cesaretsizlik ve can sıkıntısı en sık dile getirilen şikâyetler olarak sıralanabilir. Genellikle tükenmişliğin bu belirtileri, çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde bulunduğu gözlenir.

Sabuncuoğlu ve Tüz(1998: 196) ise belirtileri; uykusuzluk, canlılığını kaybetme, baş ağrısı, göğüs ağrıları, ani öfke, patlama, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık duygusu, çaresizlik, engellenmişlik duygusu, şüphencilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı olarak sıralar ve daha çok profesyonel kadrolarda bulunduğunu ifade eder.

## **1.5. Tükenmişlikle Mücadelede Yöntemleri**

### **1.5.1. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Kişisel Yöntemler**

Tükenmişlikle başa çıkmada konusunda yapılan çalışmaların bazıları bireysel düzeyde çözüm yollarını önemsemişlerdir. Bireyleri işe karşı tutumunu geliştirmek için bireyin yeri değiştirmek ve çalışanlar için çözümler üretmek gibi yöntemler geliştirilmiştir. Ancak yapılan çalışmaların çoğunda örgütsel mücadelenin bireysel mücadeleden daha önemli olduğunu görüyoruz. Duygusal tükenmeyi azaltmak için bireysel mücadele gerekmekte ancak duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi boyutları örgütsel mücadele yöntemleri uygulanmadan bir gelişme elde edilememektedir. Bununla birlikte, birey işindeki stres kaynaklarına karşı kontrole sahip olmadığından, uygulanan bireysel mücadele yöntemleri örgütün de desteği olmadan akim kalmaktadır(Ardıç ve Polatçı, 2009: 40).

Mizah da, tükenmişlikle bireysel mücadele yöntemi olarak kullanılabilen teknikler arasındadır. Akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırma, akademisyenlerin tükenmişlikle mücadelede mizahı bir araç olarak kullandıklarını ortaya koymuştur(Arı ve Bal, 2008: 143).

Tükenmişliği iç ve dış, aktif ve pasif mücadele yöntemleri olarak dört ayrı grupta inceleyebiliriz. Bunlardan içsel olanları, yani bireysel mücadele yöntemleri şunlardır(Antoniou, 2009: 254);

- İçsel ve aktif mücadele yöntemleri;
- Tükenmişliğin sebeplerini incelemek,
- Tükenmişlikle daha iyi mücadele etmek için kendini değiştirmek,
- Dikkat dağıtıcı faaliyetlerle ilgilenmek(spor, hobiler vb.)
- İçsel ve pasif mücadele yöntemleri;
- Alkol ve hap kullanmak, ilaç tedavisi görmek,
- Hiçbir şey yapmamak, uyumak, obsesif davranmak
- Hastalanma ve çökme.

Tükenmişlikle mücadelede stresi azaltmak için bireyin yapabileceği bazı egzersizler(Joshi, 2005: 184);

- Ayak kaslarını çalıştıracak egzersizler yapın,
- Sabit bir yerde durmayın, gezinin,
- Merdivenleri sıçrayarak kullanın,
- Tempolu yürüyüşler yapın,
- Koşu bandı kullanın,
- Kısa sürede kaslardaki enerjiyi yakmayı sağlayan egzersiz tekniklerini uygulayın.

Bireylerin sosyal ilişkilerini zenginleştirmeleri ve yaşamlarının iş dışındaki alanlarını geliştirmeleri, tükenmişliğe karşı daha donanımlı olmalarını sağlayacaktır. Kişiler, duygularını ve zorlukları paylaşmak ve gerektiğinde yardım istemekle kolaylıkla problemlerin üstesinden gelecektir. Aile bireyleri, dostlar ve sevilen iş arkadaşlarıyla beraber olmak bu anlamda, bireyin gerginliğini azaltma ve sorunlara tarafsız gözle bakma ve çözüm yolları hakkında bilgi edinmesini sağlayarak tükenmişliğe karşı bir engel olabilecektir(Arı ve Bal, 2008: 143).

Tükenmişliği önlemek için işle bütünleşmeyi sağlamak adına yapılabilecek bireysel uygulamalar şunlardır(Ardıç ve Polatçı, 2009: 40).;

- İşle bütünleşme ile ilgili bilgi sahibi olma,
- Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,
- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,

- Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak, hobi edinmek,
- Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,
- İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleriyle ilgili bilgi edinmek,
- Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,
- Tatile çıkmak
- İş ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,
- Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,
- İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak,
- Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.

Tükenmişliğe sebep olan stresi azaltmada düşüncelerin ve duyguların yönetimiyle mücadele tekniklerinin bazıları şunlardır(Joshi, 2005: 184);

- Problemleri fırsat olarak görmeye çalış ve problemlerin yönetilebileceklerini düşün,
- Her şeyin sizin kendinizden kaynaklandığını düşünmeyin,
- Her problemin bir doğru çözümü vardır diye düşünmeyin,
- Dünyanın mükemmel olmadığını düşünün,
- Bazı şeylerin öylece devam etmesine müsaade edin,
- Bu da geçecektir diye düşünün,
- Olumsuz düşünceleri terk edin,
- Her şeyi genellemeyi bırakın,
- Kendinizi kontrol etmeye çalışın, başkalarını değil,
- Kendiniz olun.

## 1.5.2. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Yöntemler

### İş analizi

Tükenmişlikle mücadele etmek için hazırlanacak iş tanımlarının, işin sadece zihinsel ve bedensel zorluğunu belirten geleneksel iş tanımlarından farklı olması gerekir. Tükenmişliğe sebep olabilecek iş koşulları nazara alınmalı ve bunlar iş tanımlarında belirtilmelidir. Buna göre bir personel profili çizilmesi gerekmektedir(Liebler ve McConnell, 2004: 254).

### Personel temin ve seçim

Öz-farkındalık, personel seçim sürecinde seçilecek çalışanın duygusal olarak işe uygun sayılabilmesi için gerekli bir özelliktir. İşverenler; olaylar karşısında duygularının farkında olan ve onları uygun bir şekilde kullanabilecek adaylar ararlar. Öz farkındalığa sahip olan çalışanlar kendi duygularını ve işteki performanslarını kolay bir şekilde kontrol edebileceklerdir(Burke v.d., 2013: 146). Özellikle çalışanların, yeteneklerine, özelliklerine ve önceliklerine göre görev dağılımı yapılması, tükenmişliği azaltan bir faktör olacaktır. Böylelikle çalışanların mutlu ve huzurlu olmaları yöneticiler tarafından sağlanmış olacaktır(Pelit ve Türkmen, 2008:119).

### Eğitim

Tükenmişlik olgusunda, eğitim de önemsenmesi gereken konulardandır. Kurumlar, çalışanlarının zihinsel becerilerini geliştirmek için pek çok eğitim programları hazırladıkları gibi, duygusal becerilerinde geliştirilmesi için eğitim programlarının hazırlanması gerekir. Duygusal yoğunluk gerektiren işlerde çalışan bireylere, duygularının nasıl yönetebilecekleri eğitimler vasıtasıyla verilmelidir. Böylelikle çalışan, işinde yaşadığı stres seviyesinin farkına varacak, kendisini bu duruma adapte edecek ve sonucunda duygusal olarak yıpranmaktan kurtulacaktır(Burke v.d., 2013: 146-147).

## **Esnek çalışma**

Yapılan araştırmalar esnek çalışma programlarının hem çalışanlar, hem de işverenler açısından pek çok olumlu neticeler sağladığını göstermektedir. Esnek çalışma süresi, çalışana istediği zaman işine başlayıp istediği zaman bitirme hakkı tanıdığından, çalışan süre sınırı gözetmeksizin işine gerekli vakti ayırabilecektir. Bununla birlikte, çalışan iş ile özel hayatı arasındaki dengeyi sağlayabilecek ve kendini iyi hissettiği durumlarda çalışabilecektir. Böylelikle daha az stres ve tükenmişlik yaşayacaktır. Bu durum ise, iş gücü devir hızını ve devamsızlığı azaltacaktır(Snell ve Bohlander, 2012: 175).

## **Performans değerlendirme**

Çalışanların zihinler emekleri dolayısıyla ödüllendirilmeleri gibi, duygusal emekleri neticesinde de ödüllendirilmeleri gerekir. Bireyin duygusal emeği ve katlandığı stres ile aldığı ödüller arasındaki dengesizlik, bireyin yıpranmasına neden olabilecektir. Bu nedenle iş tanımlarından çalışanın işinin ne derecede duygusal emek gerektirdiğinin tespit edilip, ona göre ödüllendirilmesi gerekir(Burke v.d., 2013: 147-148).

## **Sosyal destek**

Yapılan çalışmalar, sosyal sosyal desteğin çalışanların tükenmişliği ve stres seviyesini azaltmada etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Bununla beraber sosyal desteğin; işe bağlılığı, iş tatminini ve ruh sağlığı standartlarını da arttırdığı gözlenmektedir. Sosyal destek, bireye stresle nasıl mücadele edebileceğini öğrettiğinden, stres ve tükenmişlikten kaynaklanabilecek olumsuz etkileri de azaltacaktır. Ayrıca çalışmalar, yetersiz sosyal desteğin birey üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu göstermiştir. Üstlerinden ve arkadaşlarından yeterli destek alamayan bireyler, kariyer planlarında değişiklik yapmakta, hatta işten ayrılmayı düşünmektedirler(Larrivee, 2012: 28).

Örgütsel olarak tükenmişlikle mücadele yöntemlerini de aktif ve pasif mücadele diye ikiye ayırabiliriz(Antoniou, 2009: 254);

- Dışsal ve aktif mücadele yöntemleri;
- Tükenmişliğe sebep olan durum veya bireyle yüzleşmek,

- Tükenmişliğin kaynağını değiştirmek, problemi çözmek,
- Meselenin pozitif yönlerini görebilmek.
- Dışsal ve pasif mücadele yöntemleri;
- Tükenmişliğe sebep olan durum veya bireyi önemsememek,
- Tükenmişliğe sebep olan durum veya bireyden kaçınmak,
- Tükenmişlik durumunu kendi haline bırakmak.

Maslach ve Leiter(1997: 110) tükenmişlikle mücadelede örgütsel stratejiyi iki aşamada incelemiştir. Başta örgütün işgücünün durumunun tespit edilmesi; sonra ise bu duruma göre örgüt kültürünün geliştirilmesi. Birinci aşama, insanları değerlendirme ve yorumlamadır;

- Çalışanların tükenmişlik ve işe bağlılık seviyelerinin ölçülmesi,
- Kişi-iş uyumsuzluğu seviyesinin ölçülmesi,
- Yapı ve işleyiş arasındaki ilişkinin tespiti.

İkinci aşama ise çalışanların durumlarının örgüte olan etkilerinin belirlenmesi;

- Çalışanların kendi aralarında ve yönetimle olan iletişimlerinin geliştirilmesi,
- Tükenmişliği önleyen ve işe olan bağlılığı arttıran örgütsel değişikliklerin uygulanması.

Maslach ve Leiter(1997: 62-65); örgütlerin niçin tükenmişlikle ilgilenmedikleri ve tükenmişliğe çözüm üretmediklerinin sebeplerini şöyle sıralamaktalar;

- Örgütlerin tükenmişliği bireysel bir problem olarak görmesi,
- Tükenmişlikle mücadelenin çalışanların sorumluluğunda olmaması,
- Tükenmişliğin örgüte fazla bir etkisinin olmadığını düşünülmesi
- Örgütün yapacak çok fazla bir şeyin olmadığını düşünmesi.

## 1.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin tıbbi bir teşhis olarak kabul edilmesi de önemli bir konudur. Çoğu ülkelerde tıbbi bir tanı olarak görülmeyen tükenmişlik, İsveç ve Hollanda'da tedavi edilmesi gereken bir hastalık olarak görülmüş ve bunun için hastanelerde birimler açılmıştır. Ayrıca tıbbi tanı olarak tükenmişliğin kabul edilmesinin yaygınlaşması; bireylere tazminat, danışmanlık, psikoterapi tedavisi ve rehabilitasyon verilmesi ihtimalini doğurmaktadır(Schafeli v.d. , 2009: 211).

### 1.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları

Tükenmişlik sendromunun birey üzerinde pek çok olumsuz etkileri vardır. Tükenmişlik durumu, bireyin fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Bireyin iş ortamında yaşadığı gerginlik, bireyin bu yorgunluk ve bitkinliğinin asıl kaynağını oluşturmaktadır. Gerginliğin iş ortamında sürekli olarak devam etmesi, bireyin uykusunu bölen kâbuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sürekli olarak bir şeyleri ters gideceği hissine kapılmasına sebep olacaktır. Bununla beraber sürekli devam eden yorgunluk ve gerginlik; grip soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını arttırmakta, bireyin bu rahatsızlıklardan uzun süre kurtulamamasına neden olabilmektedir. Bunlar nedeniyle bireyin enerjisinde düşüşlerin görülmesi de, tükenmişliğin bireye olan önemli etkilerindendir(ardıç ve Polatçı, 2009: 32).

Casserley ve Megginson(2009: 41-42), tükenmişliğin bireye olan etkilerini şu başlıklar altında incelemişlerdir;

- *Psikolojik kaynaklı sorunlar*; bireyin tükenmişlik yaşamasının bazı fizyolojik rahatsızlıklara sebep olduğu tespit edilmiştir. Bunların en yaygın olanları; uyku kesintileri, sindirim sistemi rahatsızlıkları, kilo kaybı, ağır baş ağrıları ve kas rahatsızlıklarıdır. Bunların yanı sıra tükenmişliğin sebep olduğu rahatsızlıklardan bazıları şunlardır; hafıza kayıpları, uykusuzluk, kilo alma, kronik yorgunluk, deri

rahatsızlıkları, alkol ve hap kullanımında artış, fazla risk almadan kaynaklanan yaralanmalar, kolestrol ve kalp krizleri gibi.

▪ *Bireyin bağlılığının azalması*; çalışanlar işlerine ve kariyerlerine yüksek seviyede bağlılık gösterirler. Ancak çalışanlar, örgütün desteğini göremeyince veya eksik algılayınca bu bağlılıklarını azaltmaya başlarlar. Bu durum çalışanın örgütün kendisiyle ilgilenmediğini gördüğünde örgüte karşı güven kaybı olarak ortaya çıkar. Çalışan bundan sonra işinde daha pasif davranış sergiler ve bir işin yapılması gerektiği kendisine söylenmediği sürece o işi yapmaz.

Tükenmişlik yaşayan birey, yaşamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğu hissine kapılır. Daha önce kendisi için çok anlamlı olan işleri, artık sıkıcı gelmekte ve verilen ödüller birey için fazla bir anlam ifade etmemektedir. Bu durumdaki bireyler, garip, eleştiren, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar sergilerler. Tükenmiş olan birey, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden belediklerini elde edememesinden kaynaklanan bir yorgunluk ve hayal kırıklığı yaşar(Pelit ve Türkmen, 2008: 120).

## **1.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları**

Günümüz örgütleri hızlı ve devamlı bir değişimle yüzyüzedir. Geleneksel örgüt yapıları(kontrol mekanizması, emir-komuta zinciri vb.) yerine ekonomik politikalara önem veren(maliyetleri düşürme, verimlilik ve nakit akışı vb.) sistemlerin olması, modern organizasyonların insan kaynaklarına odaklanmasına neden olmuştur. Rekabet ortamının gereği olarak daha az çalışan ile daha çok üretmek durumunda olan ve “şu işi yap” yerine “elinden gelenin en iyisini yap” diyen örgütler, artık bireyin sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılamaktan öte, ruhsal ve zihinsel ihtiyaçlarını da karşılamak zorunda kalmıştır. Bu nedenle örgütler tükenmişliği önlemek üzere çalışmalar yapmaktadır. Bu durum ise örgütlerin gelecekte tükenmişlikle ilgili daha çok çaba sarf edeceklerini göstermektedir(Schafeli v.d. , 2009: 215-216).

Tükenmişlik yaşayan bireyin; müşteriler veya hizmet verilen kişilere karşı olumsuz davranışlar sergilemesi, insanlarla ilişkilerinin bozulması ve aktif olarak diğer insanları bulunduğu ortamlara girmemesi ve geri çekilmesi, hizmet niteliğinde bozulma, hatalar yapma, kaza ve yaralanmalarda artış, kuruma ve işe olan ilgisinin kaybı, yaratıcılığının kaybı, işte doyumsuzluk yaşaması, düşük performansı ve mesleki başarısında azalış, işte idealizmin kaybı, işe geç gelmesi ve devamsızlığı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakılması, işe gelmemesi, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının azalması ve tüm bunların sonucunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak sıralanabilir(Arı ve Bal, 2008: 141)

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinden bir diğeri de tükenme yaşayan bireyin örgütten ayrılmayı istemesine rağmen, yarılacak güç ve enerjiyi kendisinde bulamadığından dolayı gönülsüz bir şekilde örgütte kalmaya devam etmesidir. Bireyin örgütte gönülsüz bir şekilde devam etmesi; devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlı ve iş kazalarına sebep olmakta, bu ise örgüt ek maddi külfet yüklemektedir. Bununla birlikte bireydeki isteksizlik, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıktan yoksunluk ve iş karşı duyulan duyarsızlığa sebep olarak örgütsel başarıyı ve verimliliği büyük ölçüde düşürecektir(Ardıçve Polatçı, 2009: 34).

Tükenmişliğin örgütün finansal performansına olumsuz etkileri (Casserley ve Megginson, 2009: 55);

- Çalışanların örgüte olan bağlılıkların azalmasıyla birlikte; çalışanların işten ayrılması, sözleşmelerini feshetmesi veya emekliye ayrılmaları dolayısıyla örgütün işgücü kaybının olması,
- Çalışanların sağlık durumlarının ve refah seviyelerinin bozulması, üretkenliğin azalması,
- Örgütün marka değerinin, imajının ve toplum içindeki itibarının zedelenmesi,
- Yetenekli personelin kaybolması neticesinde kariyer yönetimindeki sıkıntılardan kaynaklı maliyetler.

Tükenmişliğin önemli diğer bir olumsuz etkisi ise, tükenmişlik yaşayan bireyin sorunlarının kendine münhasır kalmayıp ilişkide bulunduğu diğer

arkadaşlarını da etkilemesidir. Tükenme yaşayan bireyler, çevresindeki insanlarla çatışma yaşayarak veya yapılan işlere engel olarak çalışma arkadaşlarını olumsuz bir şekilde etkilerler. Tükenmişlik durumu örgüt içerisinde bir salgın hastalık gibi yaygınlaşarak örgütü kuşatır ve hatta ölümsüzleşebilir(Ardıçve Polatçı, 2009: 35).

## **1.7. Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Al-Dubai ve Rampal(2010) tarafından Doktorlar üzerinde yapılan çalışmada, sosyodemografik özellikler ve iş karakteristiğinin tükenmişlik üzerinde önemli etkilerinin olduğu görülmüştür. Tükenmişlik ve yaş arasında zıt yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. 10 saatten fazla sürelerde çalışanlarda, hem özel hem devlette çalışanlarda, haftada 40 saatten fazla çalışanlarda, 40000 yemen riyalinde az ücretle çalışanlarda diğer doktorlara nazaran tükenmişlik daha fazla görülmektedir. İş ortamındaki stresle tükenmişlik arasında da anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Attafar, Asl ve Shahin'in(2011) İran'da kütüphane çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, kütüphane çalışanlarının demografik özellikleri ile tükenmişlikleri arasında şu sonuçlara ulaşılmıştır; yüksek okul veya master gibi yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanların diğerlerine göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları, 30'lu ve 50'li yaşlardaki çalışanların 40'lı yaşlardaki çalışanlardan daha fazla duygusal olarak tükendiklerini göstermektedir. Erkeklerin bayanlara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları görülürken yönetim kademeleri, yaş ve eğitim seviyesi ile duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Kişisel başarı ile çalışanların cinsiyet, kademe ve medeni halleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Eğitim durumu ile kişisel başarı arasında ise düşük seviyede bir ilişki tespit edilmiştir.

Zaidi, Wajid ve Zaidi'nin(2011) Lahor'da akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmadan şu sonuçlar elde edilmiştir. Erkeklerle bayanlar arasında duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir ilişki bulunurken, duygusal tükenme ve kişisel başarı ile arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yaş ve tükenmişliğin bütün boyutları

arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bekar ve evli öğretmenler arasında duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, duygusal tükenme ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğitim durumu ile tükenmişliğin tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal tükenme ve kişisel başarı ile ücret arasında anlamlı bir fark bulunurken, duyarsızlaşma ile arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İş tecrübesi süresi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark bulunurken, kişisel başarı boyutuyla arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Kaşlı ve Seymen'in(2010) 290 otel çalışanı üzerinde yaptığı araştırmadan şu sonuçlar çıkarılmıştır: Bütünsel olarak kişilik özellikleri, lider üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, kişilik özellikleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri ve kişisel başarı eksikliği arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunurken, kişisel başarı eksikliğiyle arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Yürür ve Sarıkaya'nın(2011) Sosyal Hizmet Uzmanları Derneğine üye 152 sosyal çalışmacı üzerinde yürüttüğü araştırmadan şu sonuçlara ulaşılmıştır. Yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği değişkenlerinin duygusal tükenmeye güçlü ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği değişkenlerinin duyarsızlaşma boyutunu açıklamada yetersiz olduğu görülmüştür. Son olarak da yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği değişkenlerinin kişisel başarıya etkisi incelenmiş, yöneticilerden alınan sosyal destek değişkeninin kişisel başarıyı pozitif yönde etkilediği görülmüş, bununla birlikte çalışma arkadaşlarının desteğinin kişisel başarıya etkisi olmadığı görülmüştür.

Ceyhan ve Siliğ'in(2005) 257 banka çalışanı üzerinde yaptığı çalışmadan şu tespitler elde edilmiştir: Tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı değişkenlerinin çalışanları kişisel uyum düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal tükenme,

duyarsızlaşma ve kişisel başarı değişkenlerinin çalışanların sosyal uyum düzeylerini de anlamlı ve pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Tükenmişliğin üç boyutunun da çalışanların genel uyum düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir.

Hazırlanmış olduğumuz birinci bölümde; tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin nedenleri, tükenmişliğin aşamaları, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişlikle mücadele yöntemleri, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde ise, rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

## 2. ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ

### 2.1. Rol ve İlgili Kavramlar

Rol kavramını günümüzdekine yakın bir biçimde sosyal bilimler sözlüğünü kazandıran bilim adamı Linton, eserinde rol kavramını statüye bağlamış ve “rol statünün dinamik yönüdür” şeklinde tanımlamıştır(Erdoğan, 2007: 187). Newcomb (1951) rol kavramını psikolojiye taşımış ve kuramsal yaklaşımın temeli haline getirmiştir. Parson (1951) ve Merton (1957) toplumsal hareketleri ve yapıyı anlamada rol kavramını gerekli görmüştür(Tekarslan ve diğ., 2000:40).

Rol terimi, kabul görmüş iki ayrı bilimsel anlamda kullanılır. Bunlardan biri belli bir durum içindeki kişiye ilişkin anlamı, diğeri ise topluma ve toplumsal sınıfa ilişkin anlamı ifade eder. Bir diğeri ifadeyle psikolojik ve sosyolojik anlamlar. Psikologlar rolü birey açısından sosyologlar ise rolü grup açısından ele almışlardır. Sosyal psikologlar ise birey ve grup arasında çıkan etkileşimin rol oynamaya nasıl yansıdığını araştırma durumundadırlar (Tekarslan ve diğ., 2000:10).

Rol kuramı, grup yaşantısından doğan insan davranışlarını anlamak için bir yapı sunar. Kuram, insan davranışlarının kültürel tutum, inanç, değer ve diğeri insanların bireyden belli bir durumda nasıl davranması gerektiğini belirten beklentilerden meydana geldiğini kabul eder. Bu teori rol kavramını, bireyin aile ve sosyal bir grup içerisinde hangi davranışların istene, izinli veya yasak olduğunu nasıl öğrendiğini açıklar. İnsan davranışlarının, sosyal istekleri benimsemekten, grup dinamiğini özümsemekten ve statünün içerdiği görevler ile sınırlı kalmaktan meydana geldiğini anlatır(Greene ve Kropf, 2009:103).

Rol kuramında bir kişinin rolü, çevredeki diğeri kişilerin rolleriyle birlikte düşünülmelidir. Örneğin; ebeveyn-çocuk veya müşteri-satıcı gibi roller birbirleriyle ilişki içerisinde. Bu rollerdeki kişilerden birinin isteği, diğeri için bir yükümlülüktür(Greene ve Kropf, 2009:104). Bir kişinin hakları büyük ölçüde başka birinin hak ve sorumlulukları ile belirlenir ve sınırlandırılır(Doğan, 2000: 133)

Rol teorisi, belli bir durumda insanları tutum ve davranış beklentilerini incelemesine rağmen, başkalarının beklentileri bireyin kendi beklentisini etkilemesi gerçeğini vurgular. Bu noktada sosyal rol, bireyin toplum içerisindeki duygu dünyasını, davranışlarını ve durumunu anlamamıza yardımcı olur. Çünkü roller bireyin bir parçası olmakla beraber aynı zamanda sosyal sistemin de bir parçasıdır(Greene ve Kropf, 2009:105).

Rol teorisine göre, bireyler farklı kategorilerdeki birden çok rolü aynı anda üstlenmek durumunda kalırlar. Baba, işadamı, arkadaş, öğrenci gibi. Bununla birlikte, her rolün kendine özgü farklı yükümlülükleri vardır(Greene ve Kropf, 2009:105). Örneğin Ahmet Bey gün boyu öğretmen rolünü üstlendikten sonra akşam çarşıda müşteri rolünü oynar. Evine geldiğinde ise eşine karşı kocalık, çocuklarına karşı ise babalık rollerini oynamak durumundadır(Doğan, 2000: 132)

Rolü, statünün davranış boyutu olarak ifade edebiliriz. Statüye sahip oluruz fakat rolü oynarız. Rol belli bir statünün gerektirdiği görevleri yerine getirme ve onun sağladığı ayrıcalıklardan ve haklardan yararlanma durumudur. Görüldüğü gibi rol statü kavramıyla yakından ilgili bir kavramdır(Doğan, 2000: 131) Bu nedenle rol ve statü kavramlarını birlikte incelememiz gerekmektedir.

Linton'a göre statü, onu işgal eden bireylerden ayrı olarak sadece hak ve ödevlerin toplamıdır(Doğan, 2000:117). Bu modele ilişkin davranış beklentileri ise rolü oluşturur. Bu noktada statü ve rol kültürün tanımladığı beklentiler ile model davranışları birbirine bağlayan kavramlardır. Toplumdaki bireylerin her biri birden çok statü işgal etmekte ve her bir statü ile de ilişki içerisinde bulunmaktadır. Merton, Linton'un bu görüşünü kabul etmekle beraber, farklı olarak şunu iddia etmektedir. Bir birey birden çok statü işgal eder, bununla birlikte her bir statü ise yine birden çok rolle ilişki içersindedir(Merton 1957:110)

Bireylerin toplumda birden fazla statüleri olabilir. İnsanlar birden fazla gruba üye olabildikleri gibi birden fazla statüye sahip olabilirler. Aile içerisinde baba statüsüne sahip olan birisi aynı zamanda emniyet müdürü de olabilir. Birey için bu statülerden sadece birisi en karakteristik konumda olabilir. Bu statüye sosyolojide kilit statü denilmektedir(Doğan, 2000: 121)

Rol kavramı ile statü kavramı arasında kesin bir anlam farkı olmadığını ileri sürenler vardır ve bazı yazarlar bu iki terimi birbirinin yerine kullanmaktadır. Ancak şöyle bir ayırım yapılabilir. Statü, kişinin kim olduğunu belirtirken rol, kişinin ne yaptığını ve yapması gerektiğini belirtir. Statü, kişinin rolünden bağımsız bir olgudur. Çünkü kişi yaşantısında belli bir statünün gereklerini yerine getirmeyebilir. Bununla birlikte sonradan kazanılmış statü bireyi rol gereklerine uymaya zorlar. Aksi halde rol gereklerine uyulmayan statü kaybedilebilir. Değişik rol öğelerinin birleşmesinden statü ortaya çıkar. statü ve roller birbirleriyle ilgilidir(Tekarslan ve diğ., 2000:29).

Statü, davranış düzlemi içerisinde gerçekleştirilmesi gereken etkinlikler topluluğunun tarif edilmiş alanı olarak kabul edilirse, rol bu etkinliklerin uygun özellikteki bireylerce istenen biçimde gerçekleştirilmesidir(Erdoğan, 2007: 187). Bireyler statüleri işgal ederler. Statünün ise bireyleri niteleyen ve belirleyen bir boyutu söz konusudur. Aynı şekilde birey de kişiliği ve performansı nispetinde statüye katkıda bulunur(Doğan, 2000: 118)

Davranış bilimlerinde statü, kişinin sosyal yapı içindeki ve bu mevkiin belirlediği hak ve görevler olarak tanımlanır. Genel olarak değerlendirdiğimizde statü ve mevkiler, hak ve görevlerin organizasyon içinde kademeleşmesini; sübjektif olarak değerlendirdiğimizde ise statü, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade ettiği görülür(Eren, 1998: 303). Statüler iyi, kötü, değerli değersiz, önemli, önemsiz olarak da nitelendirilebilir. Bu nitelikler ise statünün toplum içerisindeki saygınlığını gösterir(Doğan, 2000:118).

Statü kavramına zaman içerisinde değişik anlamlar yüklenmiş, bazen sınıf kavramıyla ilişkilendirilmiş ve değişik toplumlarda statü algılamaları farklı olmalarından dolayı farklı anlamlar yüklenmiştir. Ancak, Linton, statü kavramını basamaksal anlamından kurtarmış ve “bireyin toplumsal sistemde bulunduğu yer” olarak ifade etmiştir. Ona göre statü, bir mevki ve o mevkiyi işgal eden kişilerle ilgili beklentiler örüntüsüdür. Sosyologlar ise statüyü, toplumsal sistemin bir ögesi olarak tanımlar. Ancak onlar statü kavramını tamamen soyut bir terim olarak görmez ve somut bir biçimde görülebilecek davranışlarla açıklamayı benimserler(Tekarslan ve diğ., 2000:22). Sosyologlara göre statü;

- a. Toplumsal sistemdeki mevki yani aynı toplum içerisinde bulunan kişilerin mevkileri itibariyle birbirlerinden beklentileri
- b. Bir sosyal sistem içerisinde herhangi bir mevkiin değeri ve saygınlığı,
- c. Toplumda saygı ve prestij dağılımı açısından “yüksek” kabul edilen ve değerlendirilen yer, olarak ifade edilir(Tekarslan ve diğ., 2000:23-24).

Rol kavramının pek çok tanımı yapılmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Rol, örgüt içerisindeki insanların bireyden beklentilerinin oluşturduğu küme olarak ifade edilebilir(Arnold ve Feldmen, 1986: 461).

Rol, grup ve organizasyon içerisinde belli bir pozisyonla ilgili beklenen davranışlar kümesidir. Beklenen bu davranışlar formal ve iş ile alakalı olabileceği gibi, informal ve sosyal ilişkilerle alakalı olabilir. (Griffin ve Moorhead, 2012: 183)

Rol, kişinin bulunduğu statü sınırları içerisinde neleri yapıp neleri yapamayacağını belirten davranışların bütünüdür.(Erdoğan, 2007: 187).

Rol, grubun her bir üyesinden göstermesini beklediği davranışlardır. Bir yöneticinin astlarından beklediği davranışlar gibi (Koçel, 2010: 608).

Rol, bireyin yerine getirmek zorunda olduğu fonksiyondur (Kılınç, 1991: 21).

Rol, tanımlanan sosyal sistem içinde kabul edilen kurallardan kaynaklanan kişi üzerinde beklentileri dar olan ilişkiler sistemidir (Ünsar ve Oğuzdan, 2009: 244).

Örgütsel davranış açısından rol, bir işgörenin, görevine ilişkin üstlendiği davranışlar dışında, örgütsel ve toplumsal konumuyla ilgili olarak kendinden yapması beklenen ya da kendinin yapmayı düşündüğü davranışlar olarak nitelendirilebilir. Toplum bilim ise, bir insanın, toplumun bir üyesi olarak, yapması gereken ya da yapması beklenen davranışlarını rol olarak tanımlar (Başaran, 2000: 260).

Örgütsel anlamda rolün öğrenilmesi ise şu aşamaları kapsar(Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:22):

- Belirli bir statü içerisinde gerçekleşecek davranış için grubun bekleyişi,
- Bekleyiş hakkında iletişim,
- Bireyin rol hakkında kavradığı davranış,

- Gerçekleşen davranış,
- Geri besleme(feedback)

### 2.1.1 Rol Davranışı

Rol davranışı kavramı, statünün tanımlanmış olduğu hak ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir(Kılınç, 1991: 21).Örgütler çalışanlarından bazı rol davranışları üstlenmelerini ister. Örgüt içerisindeki iş bölümü ve yapısı bu rolleri geliştirir. Rollerin diğer yönleri ise örgüt kültürü tarafından tanımlanır. Rol, örgütün çalışanlarından yapmasını istediği fiil, görev, sorumluluk ve gerekli davranışlar kümesidir. Rollerin bir parçası olan davranışlar ise örgüt istekleri ile bireyin beklentilerinin (ücret, fayda ve diğer yararlar) karşılıklı değişiminden doğar. Değişimdeki denge, bireyi rolü gerçekleştirmeye yönlendirir. (Champoux, 2010:128)

Örgütsel açıdan rol davranışı ise, rol düzleminin çeşitli üyelerinin odak rol yükümlüsüne yönelik farklı rol beklentilerine sahip olabileceği ve odak rol yükümlüsünün kendi örgütsel rollerini algılayarak, bu beklentilere uyum sağlayacak şekilde davranışlar sergilemesidir(Kılınç, 1988:104). Biçimsel olarak tanımlanmış bu davranışlar, çalışanın yapmak zorunda olduğu görevleridir. Örgütler, çalışanlarının rol davranışlarına uymalarını sağlamak üzere biçimsel ödül ve ceza sistemini kullanır(Türker ve Artan, 2007:193)

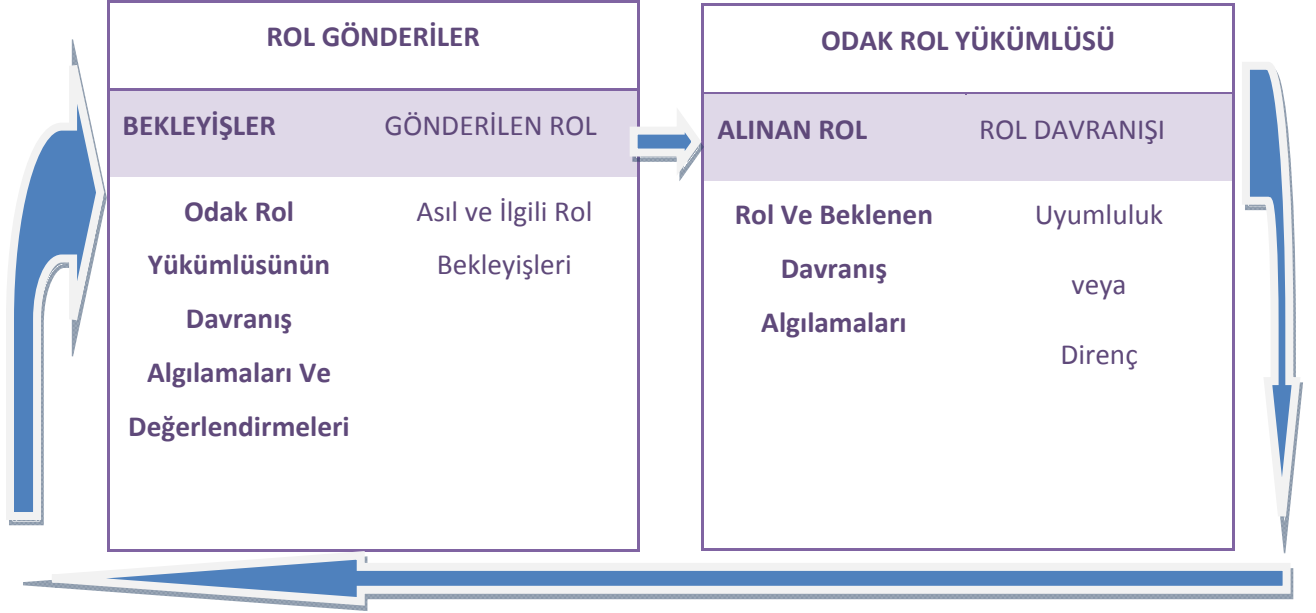
Her rol örgütün bireyden isteklerine göre değişen çeşitli rol davranışlarından oluşur. Üç tür rol davranışı bulunur. Bunlar; esas, ilgili ve çevresel rol davranışları. Esas rol davranışı, örgütün bir üyesi olarak devam edebilmesi için bireyin yapmak zorunda olduğu davranışlardır. Böyle roller örgütün temel değerlerini teşkil eder. Örgütler bütün çalışanlarından bu davranışları beklerler. Örgüt ve birey arasındaki değişimin (örgütün talepleri-ücret ve yararlar) temel kaynağı bu davranışlardır. İşini iyi yapma ve otoriteyi benimseme esas rol davranışına örnek gösterilebilir. İlgili rol davranışı, örgüt tarafından arzulanan ve güzel olarak nitelendirilen davranışlar

olmakla birlikte, bireyin örgütün üyesi olarak devam edebilmesi için zorunlu olmadığı davranışlardır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen ekstra çalışmalar bu davranışa örnek gösterilebilir(Champoux, 2010:128). Birey ile örgütsel davranışın uyumluluğu, gerçekleştirilmesi gereken rollerin ne kadar algılandığına ve bunu gerçekleştirmeye ne kadar istekli olduğuna bağlıdır(Kılınç, 1988:104)

Çevresel rol davranışı, gerekli ve arzulanan davranışlar olmamakla birlikte, örgütün bireye izin verdiği ve gerçekleştirmesinde bir mahsurun bulunmadığı davranışlardır. Çalışma saatleri dahilindeki mesleki görüşmeler ve ziyaretler bu davranışa örnek gösterilebilir. Aşırıya kaçmadıkça ve iş performansını olumsuz etkilemediği sürece yönetim bu davranışa müsamaha gösterir. Yönetim tarafından gereksiz olarak nitelendirilen davranışlar ise ne ilgili ne de çevresel rol davranışına dahildir(Champoux, 2010:128).

## 2.1.2. Rol Olayı

Rol olayı esas ve ilgili rol davranışıyla bağlantılıdır. Özellikle de örgüt içerisindeki yeni rollerle. Bu süreç bir çalışanın işleme alınmasıyla başlar ve istihdamı süresince de devam eder. Bireyin örgütte yeni işler üstlenmesiyle rol olayı tekrar eder. Bir rol olayı içeriği ve süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir(Champoux, 2010:129 ).



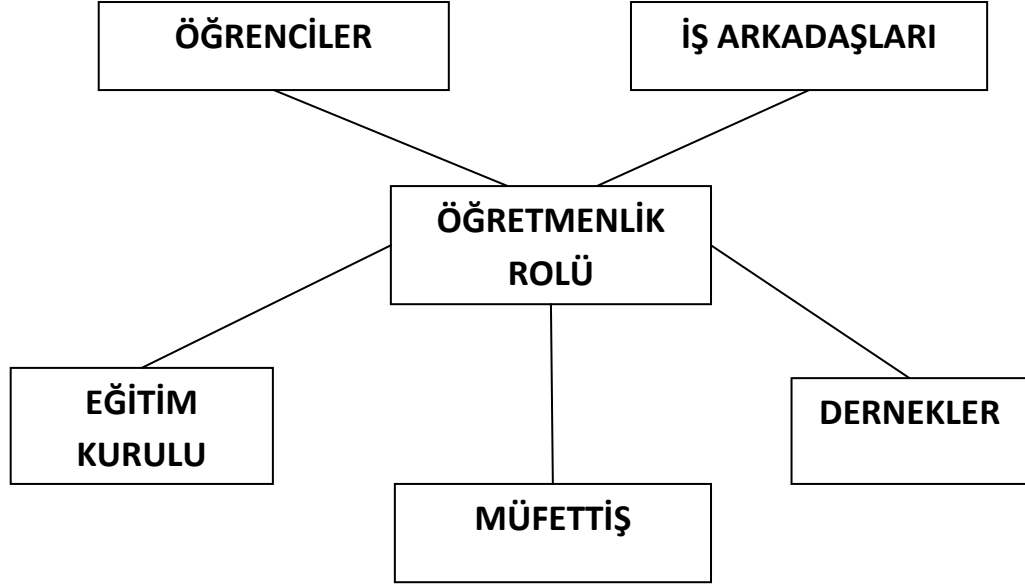
Şekil 4: Rol olayı süreci (Champoux, 2010:129)

Şekilde görüldüğü gibi bir rol olayı, bir veya daha fazla rol göndericinin, odak rol yükümlüsünün davranışlarını etkilemeye yönelik çabalarından ve bunun karşılığında, odak rol yükümlüsünün, rol göndericilerin beklentilerini etkilemeye yönelik tepkilerden meydana gelir(Kılınç, 1988: 105).

**Rol gönderici**, rol olayı sürecinde birey için rolü tanımlayan kişi veya kişileri ifade eder. Bireyin örgüte katılmadan önceki rol göndericisi genellikle bireyi işe alacak kişidir. İşe alımdan sonra ise rol gönderici, bireyi çalıştıran veya yöneten kimsedir. Diğer rol göndericiler ise örgüt içerisindeki iş arkadaşları ve diğer yöneticilerdir(Champoux, 2010:129 ).

**Bekleyişler** kavramı, “pozisyonu işgal eden kişi tarafından ya da bu kişinin rolü ile ilişkili olan diğer kişiler tarafından role atfedilen davranışsal gereklilikler” olarak tanımlanabilir. (Kılınç, 1991: 21). Rol bekleyişleri olarak da tanımlanabilen bu kavram, belirli bir konumdaki bir bireyin yapması gereken davranışlardır(Varol, 1993:173). Beklentilerin şekillenmesinde, odak rol yükümlüsünün daha önceki davranışlarının rol düzlemi üyeleri tarafından algılanması ve değerlendirilmesi önemli etmenlerdendir. Bu beklentiler, rol yükümlüsü bireyin giyim kuşam tarzından, üretimin sayı ve kalitesine kadar çeşitli şekillerde olabilir(Kılınç, 1988: 104).

**Rol düzlemini**, bir bireyin işiyle ilgili rollerin toplamı olarak ifade edebiliriz. Rol düzleminin tüm öğelerinin, odak rol yükümlüsünün performans ve faaliyetlerini etkileyebilme ve etkilenmesi söz konusu olabilir. Hatta rol yükümlüsüne isteklerini yaptırmak adına, onu ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir(Kılınç, 1988: 104). Rol kümesi olarak de kullanılan bu kavram, bir statünün ilişkili olduğu roller değil de, bir sosyal statüyü işgal eden bireyin bir rolüyle ilişkili olan diğer bireyleri ifade eder(Merton, 1957:110)



Şekil 5: Öğrencilik rolü için rol kümesi (Merton, 1957:111).

**Rol gönderici**, rol hakkında bilgi vererek, esas ve ilgili rol davranışını sözlü veya yazılı olarak tanımlar. İş tanımları ve işletme politikaları genellikle esas rol davranışlarını anlatır. Rol göndericiler genelde ilgili rol davranışı taleplerini sözlü olarak ifade ederken esas rol davranışı taleplerini daha resmi bir kanal olan yazılı olarak ifade etmeyi tercih ederler(Champoux, 2010:129 ). Rol düzleminde yer alan bireylerin beklentileriyle bireyin rol davranışının uyumu, rol yükümlüsünün rolünü doğru bir şekilde algılamasına ve onu gerçekleştirme isteğine bağlıdır. Bu manada, bireyin rolle ilgili algısı ne kadar açık ve net ise ve birey rolünü gerçekleştirmek için ne kadar istekliyse, rol düzlemi üyelerinin beklentileri ile rol davranışı arasında o kadar uyum var demektir(Kılınç, 1988: 104).

**Odak rol yükümlüsü**, rol davranışı talebini rol göndericiden alan kişidir. Birey algıladığı kadarıyla rol davranışını gerçekleştirir. Odak rol yükümlüsü, rol göndericinin isteklerine ya uymayı tercih eder ya da direnir(Champoux, 2010:129).

Rol gönderme olayını sadece bilgi gönderme olayı olarak anlamamak gerekir. Odak rol yükümlüsünün performansı, bazen rol kümesi elemanları beklentilerini odak rol

yükümlüsüne kabul ettirmek üzere etkilenmeye de çalışılabilir. Bu etkileme olayına **rol baskısı** diyoruz(Parikh ve Gupta, 2010:469). Davranışlarla ifade edilen bu beklentiler, bir şeylerin yapılması veya bir şeylerden sakınılması şeklinde olabilir. Bu baskıların büyüklüğü nispetinde ise odak rol yükümlüsünde stres ve çatışma artacaktır(Kahn ve Wolfe, 1964: 117).

Rol gönderici, odak rol yükümlüsünün davranışlarını algılar ve davranış- rol içeriklerinin ne kadar uyduğunu değerlendirir. Rol gönderici, odak rol yükümlüsünün davranışlarına üç yolla tepki verir. Bunlar; pekiştirme(ödüllendirme), yaptırım uygulama(cezalandırma), önemsememe şeklinde görülebilir. Eğer hoş görülen bir davranış gerçekleşmişse, odak rol yükümlüsü işini iyi yaptığından dolayı pekiştireç olarak iltifat görebilir. Eğer odak rol yükümlüsü istenen rol davranışına uygun hareket etmemişse, rol gönderici yaptırım olarak kınama cezası verebilir. Pekiştireç ve yaptırımlar esas ve ilgili rol davranışları için uygulanır. Çevresel rol davranışlarına ise genelde önemsememe, ilgisiz kalma gibi tepkiler verilir(Champoux, 2010:129 ).

Rol olayı sürecinin son aşaması ise, rol baskı ve beklentilerine, kendisinin rolü algılama durumuna göre odak rol yükümlüsünün tepki göstermesidir. Bu tepkiler iyi, kızgın, engellenmiş, mutlu vb. şekillerde duygusal olabileceği gibi; rol yükümlüsünün kendisinden beklenen davranışı gözünde canlandırması şeklinde zihinsel olarak gerçekleşebilir. Bu tepkiler, rol göndericiye aynı zamanda geribesleme sağlayarak, rol göndericini gelecekteki beklentilerine ve odak rol yükümlüsüne yönelik uygulanacak başlıkların niteliğine katkıda bulunur(Kılınç, 1988: 104).

Rol olayı, aynı rol gönderici tarafından tekrarlanır. İstenen davranışın gerçekleşmesi, gerçekleşen davranış ile istenen davranış arasındaki uyumsuzluğun kabul edilmesi veya odak rol yükümlüsünün işine son verilmesi durumlarında rol olayı son bulur. Bununla birlikte, çalışanın istenen davranışları kabul etmemesi veya örgütsel teşviklerin çalışanın katkısına eşit olmaması durumlarında çalışanın işten ayrılması da rol olayını sona erdirir(Champoux, 2010:129 ).

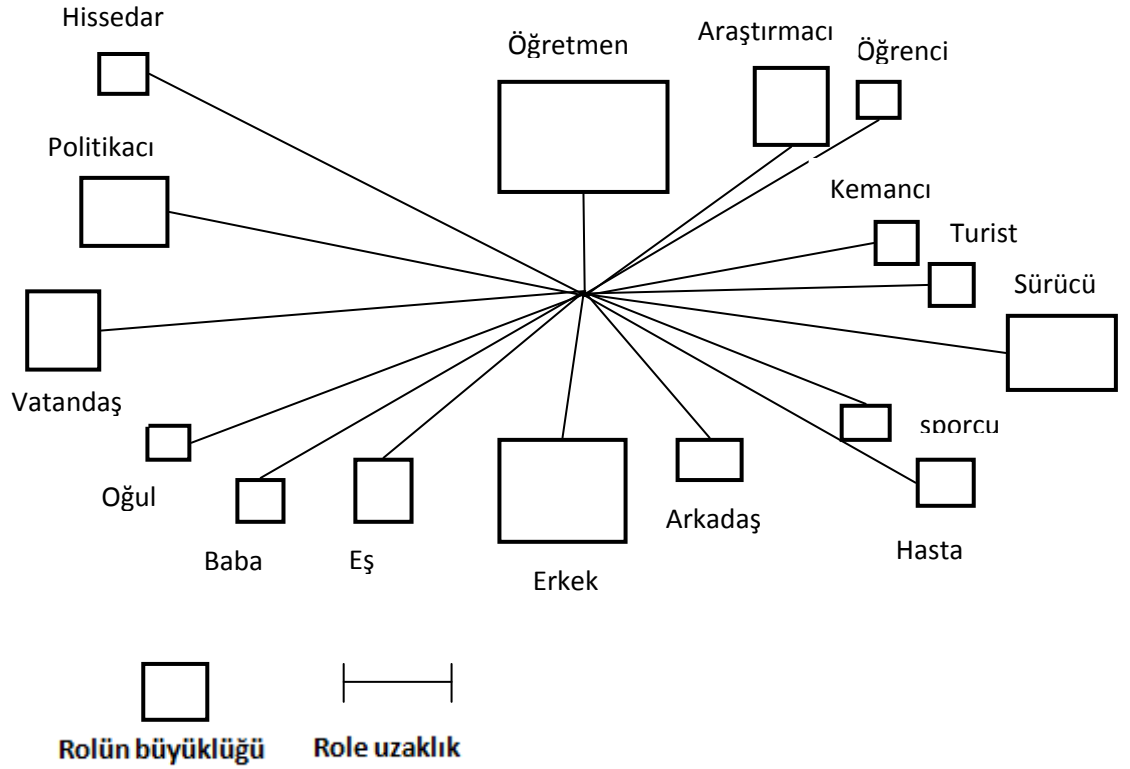
### 2.1.3. Rol Çeşitleri

M. Banton rolleri şöyle sınıflamıştır;

- Esas roller
- Genel roller
- Bağımsız roller (Turner, 1978:10)

Doğan ise rolleri, mesleki roller ve toplumsal roller olmak üzere iki gruba ayırır. Polislik, askerlik, avukatlık, inşaat ustalığı gibi rolleri mesleki roller; annelik, babalık, çocukluk, komşuluk, akrabalık, arkadaşlık gibi rolleri ise toplumsal roller olarak sınıflandırır(Doğan, 2000: 131-132).

Şekil 6: Rol çeşitleri (Tekarslan ve diğ., 2000:42)



Tekarslan ise bireyin sahip olduğu rolleri, rollerin büyüklüğüne ve bireye olan uzaklığına göre Şekil: 6'da özetlemiştir.

Erdoğan (2007: 190), davranış düzlemi içerisinde gerçekleşecek rolleri, gerçekleşme biçimleri ve yaygınlıklarına göre üç grup altında inceler. Birinci grup roller olarak **temel rolleri** ele alabiliriz. Temel roller kişilerin yaş ve cinsiyetlerine göre gerçekleştirmek zorunda oldukları rollerdir. Annelik ve babalık rolleri temel rol özelliklerindedir. Ayrıca toplumların cinsiyet ve yaşa göre bireylerden bekleyişleri vardır. Toplumun bu bekleyişleri de temel rolleri oluşturur.

İkinci rol grubu olarak da **genel rolleri** ele alabiliriz. Toplum tarafından kabul edilmiş olan, sınırları davranış düzlemlerine göre değişen, sonuçları çoğu zaman toplumu veya grubu etkileyen rollere genel roller diyebiliriz. Mesleki roller bu grubun içerisinde. Doktorluk ve öğretmenlik, meslekleri genel rollere örnek verilebilir. Genel roller, başkalarına göre davranma esasına dayandıkları için hukuki düzenlemeler ile örf ve adetler bunların kaynağını oluşturur. Kişinin içinde yaşamak durumunda bulunduğu toplum, genel rolleri meydana getirir. Kişi bu genel davranışları sergilemekle birlikte, bu davranışların asıl öznesi kendi dışındaki sosyal grup ya da topluluktur. Bu tür davranışlar, sosyal topluluklar içerisinde yer almanın bir gereği ya da bedeli olarak, toplumun beklentilerine uygun hareket etme niyeti ve çabasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır(Eroğlu, 2006: 93-94).

Üçüncü grup rolleri de bağımsız roller oluşturur. Bu roller nitelik yönüyle genel rollerden bağımsızdır, etkisi bireyseldir ve yerine getirilmesi zorunlu değildir. Futbol oynama ve ya herhangi bir olanda doktora yapmak isteğe bağlı bir durumdur. Bunlarda kadın ve ya erkek olmak gibi şartlar aranmaz. Fakat kişinin bu çalışmalardan birini yapmak istemesi durumunda, kişi bu rol ile ilgili davranış düzlemine dahil olacak, bu düzlem içerisinde ilgili statünün şartlarını yerine getirip rol davranışını gerçekleştirmeye başlayacaktır. Böyle bir karar verilerek, ilgili davranış düzlemine girilince rol bağımsızlığını kısmen kaybeder(Erdoğan, 2007: 190).

Sosyal bir sistem olan toplumda yer alan insanların bütün davranışlarında, temel, genel ve bağımsız roller birlikte bulunur. Bu rollerin bileşimi ve toplam davranıştaki

payları, toplum ve kişilerin özelliklerine göre değişiklik gösterir. Kolektivist ve cemaat yönelimli toplum ve kişilerde, kişilerin kendi iradesinin dışındaki dışsal davranış özneleri olarak temel ve genel rollerin payı daha fazla iken. Bireyci ve sivil toplumlarda ise kişilerin kendi iradelerinin ve seçimlerinin davranışlarının öznesi olma durumu diğer rollere göre daha baskın ve belirgindir. Toplum ve bireylerin bilimsel ve ahlaki kapasiteleri geliştikçe, ekonomik ve teknolojik bakımdan imkânları ilerledikçe, demokratik uygulamalar ve politikalar geliştikçe, yaş ve cinsiyete dayanan roller önemini kaybeder, genellikle bağımsız rollerin sayısı ve önemi artar. Ancak kitle iletişim araçlarının psikolojik savaş için kullanılması ve bilgi kaynaklarının propaganda amaçlı kullanılması, toplumda öznel ve bağımsız rollerin ortaya çıkma durumunu zorlaştırmaktadır. Bireylerin, kendi seçimleri olduğunu zannettikleri rollerin bir kısmının, bilgilendirilme sürecinde başkaları tarafın yapılan propagandanın etkisiyle oluşma ihtimali yüksektir(Eroğlu, 2006: 94-95).

## 2.2. Rol atışması ve Rol Belirsizliği

### 2.2.1. Rol atışması

İnsanın birden fazla rol ve statü içinde olması toplumsal yapının basit ve karmaşık olmasına göre farklılıklar gösterir. İşgal edilen statünün az olması toplumsal yapının sade olmasına bağlıdır. Toplumsal sistem karmařıklařtıķa bireyin sahip olduğu rol sayısı da fazlalaşacaktır. Böylece karmaşık toplumlarda rollerdeki uyumsuzluk veya rol karmaşıklığı rol çatışmasına neden olabilmektedir. Bundan dolayı karmaşık toplumlar uyum toplumlarıdır. Böyle toplumlarda birey sürekli öğrenme sürecindedir, birey yeni statüler işgal ettikçe ilgili rolleri uygun bir şekilde yerine getirmek için öğrenmeye devam etmelidir(Doğan, 2000: 133).

Sosyal veya örgütsel bir yapıda herhangi bir kademedede bulunan bir rol yükümlüsünün; örgütün veya görevin, içinde bulunduğu grubun, diğer birey ve grupların ve rol yükümlüsünün beklentileri arasında uyumsuzluk ve farklılık olması durumu rol çatışmasını doğuracaktır(Kılınç, 1991: 21).

Katz ve Kahn rol çatışmasını, aynı anda iki veya daha çok rol gönderiminden birisine uymanın, diğerine uymayı güçleştirmesi durumu olarak tanımlamaktadır. Muchinsky ise rol çatışmasını, belirli bir iş rolünün kapsamı ve öğelerinin göreli önemi konusuna ilişkin algılama farklılıkları olarak tanımlamıştır. (Esatoğlu v.d., 2004: 134).

Eğer bir örgütte rol gönderici tek ve gönderilen roller birbiriyle tutarlı olsaydı, rol üstlenecek olan kişinin çatışma içerisine girme olasılığı azalmış olurdu. Oysa örgütte işgörenin rol takımında pek çok insan bulunur. İşgörene gönderilen rollerin çeşitliliği az olsa dahi roller arasında her zaman uyum olmayabilir. Bununla birlikte rol takımında bulunan üyeler arasında uyumun bulunması da zordur. Bu nedenle, işgörenin rol çatışmasına düşmesi kolaylaşır (Başaran, 2000: 264).

Rol çatışması, bir işle ilgili beklentiler kümesinin başka bir beklenti kümesiyle çatışmasını ifade eder. Buna bir yöneticinin iş ile alakalı çelişen talepleri ve birbiriyle uyumlu olmayan kişilerin birlikte çalışmaya zorlanması gibi durumlar neden olabilir. Bununla birlikte rol çatışması örgüt politikalarından veya örgütteki diğer bireylerden kaynaklanabilir (Ivancevich ve Matteson, 2002: 270)

Modern toplum ve işletme hayatının doğal bir sonucu olarak, bireyler birden çok örgüt içi ve örgüt dışı rolü üstlenmek zorunda kalırlar. Örgüt dışından gelen roller de bireyin örgüt içindeki davranışları üzeri etkili olmakla beraber, örgüt içi rollerin rol çatışması ve belirsizliği üzerinde ağırlığı daha fazladır(Kılınç, 1988:104)

Kişi aynı zaman dilimi içerisinde birçok statü setinin içerisinde bulunacağından kendisinden farklı boyutlu çok sayıda davranış beklentisi olacaktır. Bunun gibi kişinin aynı zaman dilimi içerisinde birçok rolü gerçekleştirmesi beklenecektir. Bununla birlikte, kişinin yerine getirmek durumunda olduğu rollerden birisini diğerine göre fazla benimsemesi, bazı rollere bireysel yatkınlığı yüksek olacaktır. Burada bireyin rol karşısındaki bu durumu rol çatışmasını neden olacaktır (Erdoğan, 2007: 193). Bununla birlikte rol çatışmasını şiddeti; rol göndericinin gücü ve rol baskılarının kuvveti ile odak rol yükümlüsünün bu baskıları cevaplama arzusuna bağlı olacaktır. Bu anlamda, eğer bir rol yükümlüsünü üzerine iki rol göndericinin baskısı varsa, nispeten daha zayıf rol göndericisinin gücü arttıkça, rol çatışmasının şiddeti daha da artacaktır(Kılınç, 1988:106)

Bir kişi üstlendiği rolleri yerine ve zamanına göre kullanarak rolleri diğer rollerle karıştırmaksızın sürdürebilirse o kişinin rol uyumu içinde olduğu kabul edilebilir. Rollerin birbiriyle karıştırılmasını da rol uyumsuzluğu olarak ifade edebiliriz. Rol çatışması ise rollerden birinin diğer rollerin baskısı altına girmesi olarak tanımlayabiliriz(Doğan, 2000: 134)

Rol çatışması kişilerin örgüt içerisinde oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen roller arasındaki uyumsuzluktur (Koçel, 2010: 650).Rol çatışması, organizasyonun rol beklentileri ile işgörenin beklentileri uyuşmadığında veya organizasyon beklentilerinin çalışanın rolleri arasında karmaşaya sebep olduğunda ortaya çıkar(Cole, 1996: 371).

### **2.2.1.1.Rol atışması Türleri**

Kahn ve arkadaşlarına göre rol atışması, verilen rolle ilgili beklentilerin uyumsuzluğu olarak tanımlanabilir ve rol çatışmasının bir kaç türünden söz edilebilir; rol göndericinin kendi içinde atışması, rol göndericiler arası çatışma, roller arası çatışma, kişi – rol atışması ve aşırı rol yüklenmesi(Serey, 1981:5).

#### **2.2.1.1.1.Rol Göndericinin Kendi içinde atışması**

Bu tür rol atışması, bir rol gönderici tarafından, odak yükümlüsüne birbiriyle çelişen farklı beklentilerin aynı anda gönderilmesini tarif eder. Çünkü bu beklentilerden birini gerçekleştirmek, diğerini imknsizlaştıracaktır(Kılınç, 1991: 22). Roller arasındaki uyumsuzluk, rolü oynayacak çalışanı kararsızlığa düşürerek zor durumda bırakır. alışana rol gönderen, st yönetici veya kendine etkisi olan bir kişi olduğunda, bu durum çalışanı daha da zorlayarak bunalıma itebilir. Sonucunda önemli bir ödül veya ceza olan roller, alışandaki bunalımı daha da arttıracaktır(Başaran, 2000: 265).

Bir işletmede st'n, astlarından üretimi arttırmalarını beklemesine karşın, gereken ilave kaynakları onlara sağlamaması veya st'n, astına normal kanallardan elde edemeyeceği bir şeyi yapmasını isterken, aynı zamanda kuralları iğnememsi uyarısında bulunması, bu rol atışması türüne örnek olarak verilebilir(Kılınç, 1988:106)

### **2.2.1.1.2. Rol Göndericiler Arası Çatışma**

Bu tür rol çatışması, rol yükümlüsüne bir rol gönderici tarafından gönderilen rol davranışı taleplerinin diğer rol göndericilerin talepleriyle uyuşmadığı durumlarda ortaya çıkar(Rahim, 2011: 70). Bu durumda rol göndericilerin konumu ve değeri, çalışanın nazarında birbirine denk olduğunda, çalışan daha da zorlanarak, hangisini yapacağını bilemez(Başaran, 2000: 265). Örneğin, bir iş yerindeki ustabaşından üretim şefi, işçilerin çalışmalarını kontrol etmesini ve işi gereği gibi yapmayanları kendisine bildirmesini isteyebilir. Ustabaşının bu işteki rolü işçileri kontrol etme olacaktır. İşçiler ise, aynı ustabaşından kendilerini korumasını, hata ve eksiklerinin şefe bildirilmemesini isteyeceklerdir. Böyle bir durumda rollerden birisini benimseyip rol çatışmasına düşecektir. Ya kötü bir arkadaş iyi bir kontrolör olacak ya da tersi durum gerçekleşecektir. Bu durumdaki rol çatışması, ustabaşının ilişkilerini zedeleyecek ve kişisel tatminini azaltacaktır.(Erdoğan, 2007: 194).

### **2.2.1.1.3. Roller Arası Çatışma**

Bu çatışma türü bireyin gerçekleştirmek durumunda olduğu rollerin bireyden beklentilerinin birbirleriyle uyuşmaması durumlarında ortaya çıkar(Rahim, 2011: 70) Böyle bir durumda birey, gruplar arasında tercih yapma zorunda kalır ve muhtemelen tercih etmediği diğer grup tarafından dışlanır(Kılınç, 1988:108). Amaca ulaşmak üzere tercih edilen bir seçeneğin diğer seçenekleri ve alternatifleri imkânsız kılması durumu olarak da ifade edilebilir(Northcraft ve Neale, 1990: 226).

Roller arası çatışma, aynı zaman zarfında oynanacak rollerin gerektirdiği davranışların birbirleriyle çelişmesi durumunda ortaya çıkar(Luthans, 2002:408) Mesela, yönetmenince fazla çalışması istenen bir çalışan, işi eve götürerek veya örgütte geç saatlere kadar çalışarak evdekilerin beklentilerine ters davrandığında, hangi tarafın beklentilerine göre davranacağına karar veremez ve çatışmaya düşer. Çalışanın rol takımındaki üyelerin çalışandan bekledikleri rollerin birbirine uyuşmazlığı arttıkça, çalışanın çatışmaya düşmesi de artar. Roller arası çatışmanın en

şiddetlisi, çalışandan üyesi olduğu kümenin beklentileriyle üstü olan yöneticinin beklentileri zıtlaştığında görülebilir(Başaran, 2000: 265-266).

#### **2.2.1.1.4. Kişi – Rol Çatışması**

Bireyin kişiliği ile rolün bireyden beklentileri arasındaki uyumsuzluğu ve çatışmayı ifade eder(Luthans, 2002:408). Kişinin gerçekleştirmek durumunda olduğu role yatkın olmamasından, bu rolün gerektirdiği davranışı gerçekleştirmek istememesinden kaynaklanan rol çatışmasıdır.(Erdoğan, 2007: 193).

Kişi bazen rol davranışları esnasında birbiriyle çatışan baskılara maruz kalabilir. Rolün değişik ve kişinin performans yeteneğinden farklı davranışlar gerektirmesi bu tür çatışmalara neden olabilir. Kişinin yeteneği ve eğitimi uyuşmamasına rağmen icra ettiği meslek rol çatışması doğurması muhtemeldir(Doğan, 2000: 134)

Bir rol yükümlüsünün sahip olduğu inanç, değer, yetenek ve ihtiyaçlarının; rol düzleminin talepleriyle uyumsuz olması durumudur(Kılınç, 1991: 22). Çalışana gönderilen rol, çalışanın kişilik özelliklerine, değerlerine ve ilkelerine uymadığında çalışan, rolü oynayıp oynamama konusunda kararsızlığa düşebilir. Çalışan, istenen rolü oynamadığında, rol gönderenin baskısı, zorlamasıyla muhatap olabilir; oynadığında ise kendi kendini suçlayıp aşağılayabilir. Hangisine katlanacağına karar vermek, çalışana çatışmaya iter(Başaran, 2000: 266). Müslüman birisinin, domuzdan imal edilen et mamullerini satmak istememesi(Kılınç, 1985: 121) veya çalışanın sahip olduğu ahlaki değerlere uymamasına rağmen, örgütün çalışanından rakipleriyle birlikte fiyat sabitleme politikasını uygulamasını istemesi kişi rol uyumsuzluğuna örnek gösterilebilir(Rahim, 2011: 70)

### 2.2.1.1.5.Aşırı Rol Yüklenmesi

Yukarıda saydığımız rol çatışmasının dört türünün kompleks bir oluşumu olarak, aşırı rol yüklemeyi kabul edebiliriz. Hatta kişi-rol çatışması ve rol göndericiler arası çatışmanın bir kombinasyonu olarak da ele alınabilir(Rahim, 2011: 70).

Goode aşırı rol yüklenmesini, rol sorumluluklarını yerine getirirken zorluk hissetme olarak tanımlar. Kahn ve arkadaşları ise aşırı rol yüklenmesini, bireyden sınırlı zamanda fazla şeyler yapmasını istemek veya bireyin yeteneklerine uymayan/yeteneklerini aşan isteklerde bulunma olarak tanımlar(Schwanz, 1996: 11).

Çalışanın gücünün yetemeyeceği nitelik ve nicelikteki rol, çalışana işi nasıl yapacağı konusunda şaşırtarak çatışmaya düşürecektir. Yeterliliğin üstünde rol yüklemek çalışana şaşkına çevirecektir(Başaran, 2000: 266). Nicel olarak aşırı iş yükü, verilen süre içerisinde daha fazla çalışmayı gerektirir. Nitel olarak ise, yapılacak işlerden daha fazlasının daha az bir süre içerisinde yapılmasını beklemektir. Yani, aşırı iş yükü çalışana çalışma ortamında uygun olmayacak şekilde sorumluluk yükleme ve çalışandan talepte bulunma durumudur(Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:225).

Odak rol yükümlüsü, aşırı rol yüklenmesi durumunda öncelikler çatışması yaşayacak ve hangi baskılara uyup hangilerine uymaması gerektiği konusunda karar vermek zorunda kalacaktır. Eğer her iki baskıya uymaktan da kaçınmak mümkün değilse, birey kapasitesini ve yeteneklerini zorlayacak ve büyük ihtimalle başarısız olacaktır. Matris yapılarda iki üstle birlikte çalışanın durumu veya aynı günde iki ayrı dersin öğretmenlerinin sınav yapmak istemelerinin öğrencilerde yarattığı durum bu tür çatışmaya örnek verilebilir(Kılınç, 1988: 108).

Aşırı iş yükleme günümüz örgütlerinin önemli bir problemi olduğu gibi, çok az iş yükleme(underload) de, örgütlerin halletmesi gereken problemlerdendir. Yine bunun da nitelik ve nicelik olarak iki türü mevcuttur. Nicel olarak çok az iş yükleme, bireyin işi yaparken gerekmemesini ifade eder. Nitel olarak çok az iş yükleme ise, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerini işinde kullanamamasını tarif eder. Rutin işler bu türdendir(Rahim, 2011: 71).

### 2.2.1.2. Rol Çatışmasının Nedenleri

Rol çatışmasına neden olabilecek pek çok faktör varken, bu çatışmalara neden olan ve yoğunluk derecesini belirleyen faktörleri üç ana başlık altında inceleyebiliriz(Kılınç, 1988: 107).

a) Rolün örgütsel sınırları aşmayı gerektirmesi: Örgütleri sistem yaklaşımıyla birlikte düşündüğümüzde, dış çevreyle ve diğer örgütlerle yoğun etkileşimde bulunan birimler, örgütün diğer birimlerine kıyasla daha fazla ve yoğun beklentilerle muhatap olmaktadır. Bundan ötürü, bu tür sınır birimlerde yer alan çalışanların, rol çatışmasını daha yoğun yaşamaları kuvvetle muhtemeldir. Satış elemanlarının örgüt içindeki konumları nedeniyle, hem kendi örgütlerinde yer alan rol düzlemi üyelerinin, hem de örgüt dışında pek çok müşteri örgüt ve işletmedeki rol düzlemi üyelerinin beklentilerini tatmin etmek zorunda olmaları, bu rol çatışmasına örnek verilebilir.

b) Rolün yenilik ve yaratıcı sorun çözümünü gerektirmesi: bireyin örgüt içindeki pozisyonu yenilikçi ve yaratıcı bir rol üstlenmeyi gerektirmesi rol çatışmasını arttıran bir faktör olarak kabul edilebilir. Bazı yaşlı ve tutucu kişilerin buldukları örgütlerde, yaratıcı ve yenilik getirici nitelikli rolleri üstlenmek durumunda kalan rol yükümlüleri örgütün diğer birey ve gruplarının tepkileriyle ve engellenmeleriyle karşılaşmaları söz konusu olabilir. Bununla birlikte, değişken ve yenilik gerektiren rollerin üstlenilmesi, bu rollerin bireyce gereği gibi başarılması açısından rol yükümlüsünün esneklik ve geniş yetki sahibi olmasını gerektireceğinden, rol çatışması şiddetini ve ihtimalini yükseltecektir.

c) Bireylerarası ilişkiler: rol düzlemi üyeleri ile odak rol yükümlüsü bireyin arasındaki ilişkilerin niteliği rol çatışmasının olmasında ve şiddetinde etkili olacaktır. Örgütlerde, rol yükümlüsüne yönelik yakın nezaret, aşırı baskı ve güç kullanımı olması durumları bireyin rol çatışmasını arttıracaktır. Diğer taraftan, odak rol yükümlüsü ile rol düzleminin diğer üyeleri arasındaki ilişkilerin samimi ve olumlu olması rol çatışması ve bunun olumsuz sonuçlarını ortadan kaldıracaktır.

Merton, rol çatışmasının karmaşık rol kümesinin kaçınılmaz bir sonucu olduğu görüşündedir. Rol kümesindeki bireylerin çeşitliliği, rol kümesi elemanlarının beklentilerindeki çelişkileri de arttıracaktır(Schwanz, 1996:8).

Harigopal yüksek orandaki rol çatışmasının; çelişen hedefler, tutarsız ve geciken kararlar, gerekli bilginin saklanması veya bozularak iletilmesi, emir-komuta zincirinin ihlal edilmesi gibi örgütsel uygulamalarla ilişkili olduğunu belirtirken, düşük orandaki rol çatışmasının; personel geliştirmeye önem vermek, formalizasyon, yeterli iletişim, üst yönetimin yeni fikirlere açıklığı, iş akışındaki uyum, değişime uyum yeterli seviyede yetki ile ilişkili olduğunu bulunmuştur(Harigopal, 1995:35)

Rol çatışmasına neden olan genel faktörleri ise Kılınç şöyle sıralamıştır(Kılınç, 1991: 23):

- Toplumdaki değişim dolayısıyla, geleneksel rol ile birlikte, gelişmenin gerektirdiği rolün de ortaya çıkması;
- Rolün kendisinin, rol yükümlülerinin öznel kanıları ile çelişen gereksinimleri içinde barındırması;
- Göçler ve kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması gibi durumların toplumsal veya örgütsel hareketliliğe neden olarak kültürel homojenliği bozması ve bunun neticesinde bireylerin birbiriyle bağdaşmayan rolleri oynamaya zorlanması;
- Roller zaman içerisinde kendi aralarında uyumamaları veya değişik rollerin birbiriyle tutarlı olmaması.

Rizzo, House ve Lirtzman(1970:150) ise rol çatışmasına neden olan birinci faktör olarak karmaşık organizasyonlarda emir-komuta birliğinin olmamasını ve çoğul otoritenin olmasını gösterir. Bununla birlikte, diğer yöneticiler ve bireyin iş arkadaşları rol gönderici olarak rol olayı sürecine dahil olabilirler. Genellikle yöneticiler ve iş arkadaşları yeni bir çalışandan birbiriyle çelişen rol davranışları sergilemesini isterler. Çalışan ise, gelecekte örgüt içerisinde en etkin konumda olacak kişilerin rol davranışı beklentilerine uymayı tercih edecektir(Champoux, 2010:129 )

Bir diğer rol çatışması nedeni ise iş ve aile yaşamından kaynaklı rollerin birbirleriyle uyumamasından doğmaktadır. İş-aile çatışmalarını şu şekilde

özetleyebiliriz; i- aile veya işe ilişkin zaman baskılarının diğer rolün beklentilerinin gerçekleştirilmesini imkânsızlaştırması, ii- iş ya da aile rolünün neden olduğu olumsuz psikolojik sonuçlar diğer rolün sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesini engellemesi, iii- bireyin iş veya aile yaşamının gereği olarak üstlendiği rollere ilişkin davranışların diğer yaşam alanında yaptığı davranışlarla uyum göstermemesi durumları(Özmete ve Eker, 2012: 3).

Kamu ve özel sektörlerde rol çatışması farklılık göstermektedir. Kamuya göre özel sektörün daha çok iş odaklı olması, aşırı rol yükleme ve kişi-rol çatışmasının yaşanmasına neden olmaktadır. Kamu sektöründe ise rol göndericiler arası çatışma daha çok görülmektedir. Kamu sektöründe, üstlerden, iş arkadaşlarından ve müşterilerden gelen kanunsuz talepler rol stresine neden olurken; özel sektörde, fazla iş yükü, kuralların katılığı ve formal olan üst-ast ilişkisi rol stresine neden olmaktadır(Harigopal, 1995: 22-27).

Rol çatışması genellikle ara kademedeki olanların sıkıntısıdır. Üst kademedeki emirlerin gelmesi ve alt kademedeki beklentilerin olması işi gerçekleştirmeyi zorlaştıracaktır. Ara kademelerdeki kişilerin genellikle yetki ve sorumluluk dağılımı dengeli değildir. Bu kişiler geniş sorumluluk gerektiren işleri sınırlı yetkileriyle gerçekleştirmek zorunda kalırlar. Bu durum ise genellikle alt kademe ile orta kademe arasında gerginlik ve sürtüşmelere neden olur(Baltaş ve Baltaş, 1999: 88).

İşgörenin yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personelin olmaması, verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları çiğnemesi gerektiği, işyerinde birbirinden çok farklı çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan talepler alması gibi durumlar rol çatışmasına neden olur(Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49).

Rol çatışmasını çözümedeki engeller;

- Uygun olmayan yönetim tarzı,
- Ast-üst ilişkilerinde güvensizlik ve fazla duygusallık,
- Kişiler arası ilişkilerde yetersiz beceri
- Rol kümesindeki uyumsuzluk

- Kişi-iş uyumunda oryantasyon eksikliği
- Kötü tanımlanmış ve gecikmiş yaptırımlar
- Yetersiz iletişim(Harigopal, 1995:135 )

### **2.2.2. Rol Belirsizliği ve Nedenleri**

Rol belirsizliği, kişinin işin çeşitli yönlerine ilişkin olarak kendisinden beklenen tutum ve davranışların neler olduğunu bilmeme ve anlayamama düzeyini ifade eder(Karabey ve Karcıoğlu, 2008: 27).

Rol belirsizliği, bir örgütte kişiden iş ile alakalı beklentilerin açık ve net olmamasıdır. İşi nasıl yapacağını ve nasıl başarılı olacağını bilmemek de belirsizliğe neden olur(Sweeney ve McFarlin, 2002:256).

March ve Olsen, örgüt içerisindeki belirsizliğin dört farklı düzeyinden bahseder. Bunlardan birincisi, amaç belirsizliğidir. Bunu amacın açık bir şekilde tanımlanmaması ve amaçtaki tutarsızlık olarak ifade edebiliriz. İkincisi, anlayıştaki belirsizlik. Örgütteki Faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının birbiriyle bağlantısında zorlukların olması. Üçüncüsü, geçmişin belirsizliği. Yani, örgütün geçmişini anlama ve yorumlamadaki eksiklikler. Sonuncusu ise, örgütteki belirsizlik. Bu da örgütteki karar alma ve yönetime katılmadaki sık değişikliklerden kaynaklanan belirsizlikler. Kahn ve arkadaşları ise örgütteki belirsizliğin üç durumundan bahseder: 1) örgütteki mevcut olan karmaşıklık, 2) örgütteki hızlı değişim, 3) yönetimden gelen eksik ve net olmayan bilgiler(Forcella, 1991: 38).

Başka bir ifadeyle rol belirsizliği, rolün içeriği, yetki ve sorumluluklar, işin gerekleri, başarımların değerlendirme kriterleri veya rol düzlemi üyelerinin beklentileri hakkında yeterli bilgiye sahip olmama durumudur. Rol belirsizliğini de objektif ve subjektif şeklinde ikiye ayırabiliriz. Objektif belirsizlik, çevresel bir olaydır ve fiziki ve sosyal ortamın belirsizliğe neden olması durumudur. Subjektif belirsizlik ise, fiziki ve sosyal çevrenin birey üzerindeki etkisini ifade eder ve psikolojik bir süreçtir(Kılınç, 1988: 110).

Rol belirsizliğinin nedenlerine baktığımızda ise; Kahn ve arkadaşları, rol belirsizliğine neden olan üç faktör saymaktadırlar. Bunlar; örgütsel karmaşıklık, hızlı örgütsel değişim ve mevcut yönetim felsefesidir. Örgüt karmaşıklığı ve büyüklüğü bireyin anlama kapasitesini aşabilir. Hızlı değişim; teknolojik, çevresel ve bireysel değişimi de gerektirir. Bazı yönetim tarzları ise gizliliği benimser ve örgüt içerisinde bilgi akışını engeller. Bütün bu durumlar sosyal yapıyı etkiler ve sistem içinde birey için belirsizliklere neden olur(Schwanz, 1996:8)

Mesela, bazı koşullarda gerekli bilgi hiç mevcut olmayabilir. Bazı durumlarda ise gerekli bilgi mevcut olmakla beraber, bireyin ona ulaşması mümkün olmayabilir. Başka bir koşulda ise gerekli bilgiye ulaşmak kolay olmakla beraber, birey hangi bilgileri alıp kullanacağını bilmeyebilir. Yine bazı durumlarda ise, rol yükümlüsü gerekli bilgiyi rol düzlemi üyelerinden alması gerekir ve bazen rol düzlemi üyeleri bilgiyi eksik veya yanlış verme yanlısı olabilirler(Kılınç, 1988: 110).

Kişinin işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi, işiyle ilgili açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların belli olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması gibi durumlar rol belirsizliğine neden olmaktadır(Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49).

Örgütün çok büyük ve karmaşık olması, hızlı örgütsel gelişmeyle birlikte yeniden örgütlenme, personeli etkileyen örgütsel çevrede meydana gelen değişimler, birbiriyle ilişkili personelin yer değiştirmeleri ve yönetimin etkin bir örgütsel bilgi akışı sağlayamaması gibi pek çok faktörün rol belirsizliğine neden olduğunu söyleyebiliriz(Akbolat, Işık, Uğurluoğlu, 2011: 28).

Eren(1998: 310) astların ihtiyaç duyduğu bilgi çeşitlerini şöyle sıralar:

- Örgütün bütününe ilişkin yönetsel felsefe ve politika hakkındaki bilgiler,
- İş usulleri, kaide ve yönetmelikler hakkındaki bilgiler,
- İşin gereklerine, astların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgüt içerisindeki yerlerine ait bilgiler,

- Amirin veya üstün gözünde nerede olduklarını bilmeye ve örgüt içerisindeki oynadıkları roller hakkında üstlerinin düşünce ve görüşlerine ilişkin bilgiler,
- Astların bilgi, yetenek ve tecrübelerinin uygulanmasını etkileyecek olan, yöntem, usul, teknoloji ve diğer örgütsel değişimler ve yeniliklere ait önceden verilecek bilgiler.

Özetlemek istersek, rol belirsizliği, örgüt içindeki belirli bir pozisyon için gerekli olan bilginin elde edilebilirlik derecesi olarak ifade edilebilir. Gerekli olan bilginin odak rol yükümlüsü bireye uyumlu ve açık bir şekilde iletilmesi nispetinde birey kendi rol gereksinimlerini ve örgütteki pozisyonunu göz önüne alarak bir belirlilik durumu yaşamaya mümkün olacaktır(Kılınç, 1988: 111).

### **2.2.3. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Sonuçları**

Rol çatışmaları, gerek rolleri üstlenen birey ve gerekse örgüt açısından pek çok olumsuz ve faaliyetleri aksatıcı etkiye sahiptir. Bu etkilerin başlıcalarını şu alt başlıklar içerisinde inceleyebiliriz(Kılınç, 1988: 109):

- a) Bireyin engellenmeye uğraması: eğer bir rol yükümlüsü birey, kendi davranışını farklı yönlerden etkilemeye çalışan kişilerin beklentilerini algılayarak, işini başarma çabalarında büyük ölçüde engellenme hissedecektir. Bu engellenme çeşidi, kişiyi rolünü istediği seviyede başarılı bir şekilde yerine getirememesinden kaynaklanabileceği gibi, rol gönderimlerinin etkin olmamasından da kaynaklanabilir.
- b) Aşırı gerilim(stres) yaşanması: motive olabilmesi ve rolünü başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için bir miktar rol çatışması ve bunun sonucunda oluşan az miktarda gerilimin yaşanması istenilir bir durumdur. Bununla birlikte rol çatışmasının şiddetli bir hale dönüşmesi, zararlı gerilimleri yaşanmasına neden olacaktır.

Stres doğuran bazı faktörler ise şöyle sıralanabilir;

- Görevin zorluğu ve karmaşıklığı,
- Tekrarlı ve monoton işlerin çalışana çekici gelmemesi,

- Aşırı iş yükü,
- Kısa zaman limiti
- Karmaşık, net olmayan ve uyumsuz kurallar, prosedürler ve talimatlar,
- Performanstaki başarısızlık,
- Çalışanı destekleyen yapının yetersizliği(Harigopal, 1995:9).

Aşırı rol yüklemesi, birey rol beklentilerini gerçekleştiriyorsa veya zorlukla gerçekleştiriyorsa oluşan ve strese neden olan bir durumdur(Schwanz, 1996: 11). Ayrıca strese neden olan faktörleri aşağıdaki tablo aracılığıyla özet bir şekilde görebiliriz.

<b>İş Stresinin Kaynakları</b>
<b>İşin karakteristiği</b>
Rol belirsizliği Rol çatışması Aşırı rol yüklenmesi Çok az rol yüklenmesi
<b>Kişiler arası ilişkiler</b>
Diğer kişilerle iletişim sıklığı Başka departmandakilerle olan ilişki Örgüt iklimi
<b>Kişisel faktörler</b>
Kariyer endişeleri Coğrafik değişkenlik Yaşam koşullarının değişmesi

**Tablo 5:** İş stresinin kaynakları (Arnold ve Feldmen, 1986: 461).

Stres altındaki bir insan eğer stresin biriken ve yoğunlaşan etkileriyle başa çıkamazsa şu sonuçlar doğabilir(Baltaş ve Baltaş, 1999:31-32);

- Önemli veya önemsiz daha önce kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük,
- Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terk edilmişlik duyguları,
- Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişikliklerin olması
- En iyi olan yerine, garanti olanı seçmek
- Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları,
- İçki ve sigara gibi kötü alışkanlıklara meyil,
- Sürekli kişisel hata ve başarısızlıkları düşünme,
- Aşırı hayal kurmak, sık sık düşüncelere dalıp gitmek,
- Duygusal ve cinsel hayatta düşüncesiz davranışlar,
- Birlikte olunan kimselere aşırı güven veya güvensizlik
- Alışılmışlıktan daha titiz veya işin gerektirdiğinden daha fazla çalışmak,
- Konuşma ve yazmada belirsizlik ve kopukluk,
- Önemsiz konularda aşırı endişe veya gerçek problemler karşısında ilgisizlik,
- Sağlığa aşırı ilgi,
- Uyku bozuklukları,
- Ölüm ve intihar fikrinin sık sık tekrarı.

Stresin kişide etkileri stres faktörünün büyüklüğü, sürekliliği ve sıklığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir

Strese yönelik sayılan bu tepkiler pek çok başka faktörün etkilerinin bir sonucu olabilmekle beraber, rol çatışmasının neden olduğu stresten kaynaklanma ihtimali oldukça yüksek görülmektedir(Kılınç, 1988: 109).

Rol çatışması ve belirsizliği sadece stres ve performansı etkilemez. Rol çatışması ve belirsizliğinin olumsuz etkilerini, iş tatmin, örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyetleri üzerinde de görürüz. Yapılan araştırmalar rol çatışması ve belirsizliğinin iş tatminini olumsuz etkilediğini, iş tatminsizliğinin de örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini göstermiştir. Örgütsel bağlılığın da, çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki ettiği belirlenmiştir(Cray, 2009: 19)

Çatışmanın etkileri üst yönetim tarafından farklı algılanmaktadır. Üst yönetim çatışmayı, örgüt hayatının kaçınılmaz bir parçası olarak gördüklerinden, çatışmaya daha kolay uyum göstermekte ve daha az stres yaşamaktadırlar(Harigopal, 1995: 39)

c) Düşük moral, iş tatmini ve güvenin azalması: rol çatışması yaşayan birey, yaşadığı çatışmanın rolünü başarıyla yerine getirmesini engellemesinden dolayı, yabancılaşma ve işe yaramazlık hissine kapılarak moral düşüklüğü yaşayabilir ve işten duyduğu tatmin azalabilir. Bununla birlikte örgütü gözünde değersiz kılabilir ve rol düzlemini oluşturan üstler astlara ve eş düzeylilere karşı güveninde büyük ölçüde azalma görülebilir. Bundan dolayı, birey çatışmaya neden olan durum ve kişilerden kaçınarak soyutlamayı tercih edebilir. Böyle bir tercih sonucunda da, rol çatışmasını çözümleyebilecek olan işbirliği olanakları da ortadan kalkmış olur.

d) İletişim güçlükleri: rol çatışmaları ve bunun sonucunda ortaya çıkan soyutlama eğilimi, çatışmayı yaşayan bireylerde, zihnen aşırı ölçüde meşguliyet, sessizlik ve çekingenlik hallerine neden olarak, bireyin rol düzleminin diğer üyeleriyle iletişiminde güçlüğüne uğramalarına yol açar.

Rol belirsizliği ise şu sonuçlara neden olabilir(Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:224);

- Tatminsizlik ve fiziksel zorlanma,
- İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılamaması,
- Çalışan örgütsel çevrede bir işe yaramadığı duygusuna kapılabilir.

Yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığını bilmemek, işin amacını tam olarak bilmemek çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe neden olur. Bununla birlikte kişinin sorumluluk sınırlarının tam belli olmaması, görevin gerekliklerinin net bir şekilde ifade edilmemiş olması, çalışanın çelişkiye düşürecektir(Baltaş ve Baltaş, 1999: 89).

Rol çatışması ve rol belirsizliğini bireysel ve örgütsel sonuç ve etkileri büyük ölçüde benzerlik gösterir. İşinde nasıl bir performans göstermesi gerektiği konusunda belirsizlik yaşan bireyde tansiyon ve zihinsel endişe artarken, buna karşın iş tatmini düşecektir. Bireyin diğer bireyler tarafından değerlemesinin belirsizliği, bireyde kendine olan güveninde azalmaya ve diğer bireylerle arasındaki ilişkilerde de

zayıflama görülecektir. Bununla birlikte, bireyin rol ve görevle ilgili yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirli olmaması, özellikle örgüte yeni girmiş birey açısından kendi içinde veya diğer bireylerle çatışma yaşamasına ve buna yönelik savunucu davranışlar sergilemesine neden olur(Kılınç, 1988: 111).

Harigopal'un rol çatışması ile ilgili bulduğu bazı sonuçlar aşağıda belirtilmiştir( Harigopal, 1995: 36-42):

Çalışan devir hızı; yüksek oranda rol çatışması çalışanı örgütten ayrılmaya yönlerecektir(özellikle tolerans seviyesini aşan stres durumlarında). Olumlu örgütsel ve liderlik uygulamalarında ise, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti arasında düşük ilişki bulunmuştur( Harigopal, 1995: 36).

İş performansı: araştırmalar genellikle rol çatışmasının performansı olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte işin karmaşıklığı ve zorluğu durumlarında da rol çatışmasıyla performans arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşin özerkliği, işin kademesi ve işteki tecrübe de, rol çatışması ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörlerdendir( Harigopal, 1995: 36).

İş stresi: yapılan araştırmalar rol çatışmasıyla iş stresi arasında yakın ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Bu ilişkinin de pozitif yönlü olduğunu çalışmalar kanıtlamıştır. Ayrıca rol çatışması ve iş stresi arasında karşılıklı bir nedensellik mevcuttur. Rol çatışması iş stresine iş stresi ise rol çatışmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte rol yükümlüsü ile rol göndericisi arasındaki pozitif ilişkinin algılanan rol çatışması ve iş stresini azalttığı görülmektedir(Harigopal, 1995: 37)

İşe bağlılık: rol çatışması ile işe bağlılık arasında eğrisel bir ilişki mevcuttur. Belli bir seviyeye kadar rol çatışması kabul edilebilir bir durumdur ve motivasyonu olumlu yönde etkiler. Rol çatışması optimum seviyeyi aştıktan sonra bireyde işe karşı bir ilgisizlik ve hata yapma korkusu başlar. Yani bu seviyeden sonra ve işe bağlılık arasında doğrusal bir ilişki başlamış olur. Bununla birlikte rutin işlerle de işe bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur(Harigopal, 1995: 38).

İşletme memnuniyeti: rol çatışması ve işletme memnuniyeti arasında da negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu yapılan çalışmalar göstermektedir. Bu ilişkinin derece derecesi işin kademelerine göre farklılık göstermektedir(Harigopal, 1995: 39).

İş tatmini: rol çatışması ve iş tatmini üzerine yapılan sayısız çalışmalar, iş tatmini ve rol çatışması arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu ilişkiyi iş kaygısı, iş kademesi ve üstle olan ilişkinin niteliği etkilemektedir(Harigopal, 1995: 42).

Örgütsel bağlılık: yüksek seviyedeki rol çatışması, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, işin kendisi, yönetim kademesi ve işin özerkliği bu ilişkiyi etkileyen faktörlerdir(Harigopal, 1995: 42).

Genel olarak çatışma, kişinin rolündeki etkinliğini düşürür, kişinin bu rolü verenlere güveni azalır, kişi için işin çekiciliği düşer ve stresin oluşmasına sebep olabilir. Bununla birlikte şunu da belirtmek gerekir ki, çatışma ve belirsizliğe herkes aynı şekilde tepki göstermez. Bazı insanlar buna yüksek tolerans gösterirken, bazıları ise bu durumdan fazlaca etkilenebilmektedir(Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:224-225).

Rol çatışması ve rol belirsizliği, insan için de, örgüt için de her zaman zararlı olmayabilir. Rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışanın bazen yeni fikirler üretmesine sebep olabilir. Çatışmadan kurtulma, bir sorun çözme süreci olarak ele alındığında ve çatışma çözüldüğünde yeni fikirlerin ortaya çıktığı görülecektir(Başaran, 2000: 266).

Çatışmanın örgüte olumlu etkilerini şu şekilde özetleyebiliriz(Gül, 2008: 310):

- Mevcut ve gizli kalmış sorunların açığa çıkmasını sağlar. Çalışanın ve yönetimin bu sorunlara olan ilgisini arttırarak sorun çözme yeteneklerini geliştirir,
- İletişimin kendiliğinden başlamasına ve gelişmesine vesile olabilir,
- Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar ve insanların yeni fikirler geliştirmesine neden olabilir.

## 2.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri

### 2.2.4.1. Kişisel Başa Çıkma Yöntemleri:

Rol çatışması ve rol belirsizliğiyle başa çıkmada uygulanabilecek kişisel yöntemleri genel olarak şöyle sıralayabiliriz(Kılınç, 1988: 111-112)

- Birey, başkalarının suçlamalarından kendini koruyabilmek amacıyla, suçu başkalarına atabilir(yansıtma) veya gerçek nedenlere nazaran, benliğini daha az zedeleyeceğine inandığı mazeretlere itibar edebilir(ussallaştırma),
- Roller arası çatışmalarda birey, daha önemli olarak kabul ettiği rol göndericilerin beklentilerine önem verip, diğerlerini arka plana atabilir.
- Birey, kendine yönelik beklenti ve baskıların her ikisini de reddederek, rol gerekleri doğrultusunda davranmayı tercih edebilir veya tamamen beklentileri reddedebilir(bölüm değiştirme gibi)
- Rol yükümlüsü, rol göndericilerin yatışmasını bekleyerek rol göndericilerden birinin rahatlamasını ve talebinden vazgeçmesini sağlayabilir. Böylece, diğer rol göndericinin talebi karşılanabilecektir.
- Rol yükümlüsü, kişisel olmayan politikalara aşırı bağlanarak, biçimsel kuralları ihlal etmeye gücünün yetemeyeceğini ileri sürüp, beklentileri yapmaktan kaçınabilir.
- Bazı durumlarda, rol göndericilerin beklentilerine uymak yerine, beklentilerin yeniden tanımlanması sağlanabilir(fazla sayıda siparişin kısa bir sürede dağıtılmasını isteyen bir yöneticiden, rol yükümlüsü birey başka birinin kendine yardım etmesini istemesi gibi)
- Aşırı rol yüklenmesi durumunda, rol yükümlüsü, bu rollerden kendisi için düşük başarımlı düzeyli olanlarını öncelik sırasında arka sıralara atarak, rol yükünü hafifletebilir.
- Rol yükümlüsü, birbirleriyle çelişen beklentileri olan rol göndericilerden, çelişen beklentileri hatırlatarak uyuşmazlığa çözüm bulunmasını talep edebilir.

- Düşük rol üstlenilmesi çatışmaya neden oluyorsa, birey kendisinin ile beraber başkasının rol ve sorumluluklarını üstlenebilir.
- Rol belirsizliği durumunda ise, birey rol düzleminin diğer üyelerinden rolle ilgili açıklama isteyebilir veya onlarla rol gereklerinin daha açık hale gelmesi için tartışabilir.

Hellriegel ve Slocum(2009: 361), ise rol çatışması ile kişisel mücadele yöntemlerini şu şekilde özetler;

- i. Agresif davranışlar sergilemek(sözlü taciz ve stres gibi) ve iletişim kurarken düşmanca davranmak
- ii. Geri çekilmek,
- iii. Problem birlikte çözmeye yönelik girişimlerde bulunmak

#### **2.2.4.2.Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri:**

Çalışana örgütsel kararlara katılma olanağı sağlandığı nispette, çalışanı etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden aldığı doyum artacak ve monotonluk algısında azalma görülecektir. Böylelikle çalışan işine daha fazla bağlanacak ve işletme sorunlarını çözmeye yakından ilgi gösterecektir(Eren, 1998: 201)

İletişimin artırılması da rollerden kaynaklı belirsizlikleri ve çatışmaları azaltacaktır. İletişim sayesinde çalışanlar kendilerinden beklenen davranışların neler olduğunu, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini, başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerini öğrenme fırsatı elde ederler. Bu nedenle yöneticilerin etkili iletişim uygulamaları ile rol belirsizliği arasında negatif yönlü bir ilişki olması beklenir(Karabey ve Karcıoğlu, 2008: 28).

Çalışanlar yaptıkları çalışmalar hakkında üstlerinin ne düşündüklerini bilmek isterler. Çalışmalarının neticesinde yöneticilerinin tepkilerini görmek ve başarılarının takdir edilmesini arzu ederler. Başarı takdir edildiğinde çalışan daha fazla güdülenir ve işine daha fazla bağlanır. Bununla birlikte yapılacak olan övgü ve ödüller tamamen objektif olmalıdır. Verilen ödüller amaçlı ve bir takım subjektif temellere

dayanıyorsa, bu durum ileride çatışmaları ve memnuniyetsizlikleri doğuracaktır(Eren, 1998: 199).

Çalışanın herhangi bir konuda belirsizlik yaşaması durumunda, eğer bu durumu açıklıkla yöneticisine anlatıp onun görüş ve önerilerine ulaşabiliyorsa, belirsizlik karşısında ne yapacağına rahatlıkla karar verebilecektir. Beklenmedik sorunları üst kademeye aktarıp onların bilgilendirmesi doğrultusunda karar verebileceğine inanan bir kişinin rol belirsizliği düzeyi azalarak, düşük rol belirsizliği yaşayacaktır. Bu nedenle iki yönlü iletişimin örgütlerde ihmal edilmemesi gerekir(Karabey ve Karcıoğlu, 2008: 38).

Başaran(2000: 266) ise, gönderilen rolün algılanması ve çalışanda çatışmaya neden olmaması için şu önkoşulların olması gerektiğini ifade eder:

- Rolün çalışanın kişilik özellikleriyle uyumu
- Gönderilen rolün, çalışanın yapabileceği nitelik ve nicelikte olması
- Rolün çalışan tarafından çekici bulunması(özellikle, çalışanın kendini göstermesini, başarılı olmasını, yeteneklerini geliştirmesini, yeni bilgi, beceriler öğrenmesini, değişik ve coşku sağlayacak rollerin gönderilmesi)
- Çalışanın rol göndericinin etkisini benimsemesi ve kabul etmesi
- Çalışan ile rol göndericinin arasındaki iletişimin açık ve net olması
- Ortamın rolü gerçekleştirmeye elverişli olması(zamanın, araç gereçlerin, örgütsel ilke ve kuralların, yönetmenlerin eksiksiz olması)

Merton (1957) ise, rol kümesinden kaynaklanabilecek rol çatışmalarını önlemek adına şunların yapılması gerektiğini ileri sürer;

- Her statünün nispi öneminin belirlenmesi. Birey, ilişkili olduğu rolleri önem sırasına dizmeli ve önemli rollere öncelik vermelidir. Bu bireyin rol beklentileriyle ilişkili yükünü hafifletecektir.
- Rol kümesi elemanlarının güçlerinin farkında olmak. Rol kümesi elemanlarının hepsi aynı güç ve otoriteye sahip değildir. Bu nedenle bunların rol yükümlüsü üzerindeki etkileri de farklı olacaktır. Rol yükümlüsünün otorite ve güç tarafında olması, güçler dengesi sağlayarak diğer kişiler tarafından gönderilen çelişkili beklentileri nötrleyecektir.

- Rol aktivitelerinin, rol kümesi elemanları tarafından görünürlüğünü sağlamak.
- Birbiriyle çelişen beklentilerin rol kümesi elemanları tarafından görünürlüğünü sağlamak. Rol kümesi elemanlarını, rol yükümlüsünden beklenenlerin birbiriyle uyuşmadığını bilmediği sürece, kendi isteklerinin yerine getirilmesi için baskı uygulayacaklardır. Çelişen beklentilerin görünürlüğü, rol kümesi elemanlarının beklentiler konusunda uzlaşmasına neden olacaktır.
- Rol kümesi elemanlarını azaltmak. Uyumsuz talepleri sınırlamak üzere rol kümesi elemanlarını azaltmak gerekir. Böylelikle geride kalan rol kümesi elemanları, rol yükümlüsünden bekledikleri davranışlar üzerinde kolaylıkla uzlaşma sağlayabileceklerdir.

Bir örgütte rol analizinin de yapılması, bireyin verilen görevle bütünleşmesini sağlayarak, örgütteki verimliliği ve etkinliği arttıracaktır. Açık bir şekilde tanımlanan rol ve iş süreçleri performansı arttıracak ve tatminsizliği azaltacaktır(Krall, 1990:16).

Çatışma, bizim gündelik hayatımızın bir parçası olmasından ötürü, bu alanda uzman kişilerin yayınları okunarak, çatışmayı başarılı bir şekilde nasıl yönetebileceğimizi öğrenebiliriz. Bazı insanlar ustalıkla çatışmaların üstesinden gelirken, bazıları çatışmaya maruz kalabilmektedir(Krall, 1990: 20).

### 2.2.4.2.1. Rol Çatışmasıyla Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:

**İşin yeniden dizaynı:** Bir bireyin ihtiyaç ve yetenekleri, işin zorluğu, karmaşıklığı ve uyumsuzluğu, rol çatışmasını doğurabilmektedir. İşin yeniden dizaynı ise, işin özellikleri ile çalışanın yetenek ve ihtiyaçlarını eşleştirmeyi hedefleyen bir süreçtir. Bireyin yetenek ve potansiyeliyle; işin içerdiği çeşitlilik, özerklik ve bireyin diğer kişilerle(rol kümesi elemanları ve diğer çalışanlar) olan ilişkileri eşleştirilir. Böylelikle rol-görev uyumu arttırmaya çalışılır. İş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, gibi bazı insan kaynakları uygulamaları kullanılabilir(Harigopal, 1995:136).

İş basitleştirme, örgütün etkinliğini arttırmak amacıyla işler bölünebilen en basit görevlere ayrılarak çalışanların görevleri daha kısa bir sürede öğrenmesini ve daha hatasız yapmasını sağlar(Uyargil, 2009: 71).

İşin genişletilmesi, işin başından sonuna kadar olan süreçleri arttırarak işin monotonluk ve önemsizlik algısını azaltmaya çalışır. Örneğin; montaj hattı kısaltılarak hatta çalışan işçi başına düşen süreç sayısı arttırılabilir(Eren, 1998: 193).

İş zenginleştirmede çalışanın işin planlama, karar alma ve yürütme aşamalarında söz sahibi olması sağlanarak, iş tatmini ve işe ilişkin olumlu tutum geliştirmesi sağlanır(Uyargil, 2009: 73-74)

**Eğitim:** İşletme içinde veya dışında düzenli programlar dahilinde çalışana, bilgi, yetenek kazandırma, tutum ve davranışlarını değiştirme ve geliştirme yönündeki çalışmalar toplamı olarak ifade edilebilir(Özçelik, 2009: 162-163). Rol-görev uyumunun sağlanmasının diğer bir yöntemi de kişinin yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bireyin iş bilgisi ve teknik yeteneklerinin, özgüveninin ve kişilerle uyum becerisinin eksikliği rol çatışması olma ihtimalini arttıracaktır. Eğitim programı ise, bireyin mevcut becerilerini değerleyerek, olması beklenen seviyeyle kıyaslayacak, bireyin mevcut beceri seviyesi beklenen beceri seviyesinden düşük kalırsa uzmanlar aracılığıyla eğitim programı hazırlanıp, uygulanacaktır. Bunun yanında, sadece odak rol yükümlüsünün değil, rol kümesi elemanlarının da eğitime

tabi tutulması daha verimli olacaktır. Eğitim; çatışan talepleri çözüm metotları, rol çatışmasına yönelik pozitif tutum geliştirme, çatışmalarla proaktif mücadele ve çatışma yönetimi becerisi gibi konularda olabilir(Harigopal, 1995:136).

**Personel temin ve seçim:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip, yani işe uygun kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınması gibi çalışmalarını kapsar(Acar, 2009: 85). Seçim süreci; daha çok iş bilgisi, teknik beceri ve geçmiş tecrübelerle odaklanır. Bunlarla birlikte, kişilik, işiyaklılık ve uyumluluk özelliklerine de dikkat edilmelidir. Seçim süreci, bireyin potansiyel kapasitesine odaklandığı gibi, mevcut kapasitesine de odaklanmalıdır. En önemli konu ise, çalışanın en çok verimli olabileceği yere yerleştirilmesidir(Harigopal, 1995:137).

Seçim işleminin amacı işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, adayların sahip oldukları nitelik ve yeteneklerin uyumlaştırılmasıdır. İşin gerektirdiği nitelikler, yetenekler, bedensel koşullar ve içerdiği tehlikeler hakkında bilgi edinilmesi için iş analizlerine başvurulur. Adayların sahip olduğu nitelikler ise başvuru formleri, test, görüşme ve sağlık kontrolü gibi süreçler sonucunda elde edilir. Personel seçiminde bu iki bilgi esasına dikkat edilirse personelin işe uyumu sağlanmış olacaktır. Bu uyum işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olmasını sağlayacaktır. Seçim işlerinin mükemmelliği iş ve aday hakkında elde edilen bilgilerin doğruluğuna ve netliğine bağlı olacaktır(Eren, 1998: 248).

**Oryantasyon eğitimi:** Çalışana işletmeyi ve işi tanıtarak bunlarla, çalışan arasındaki uyuma katkı sağlar. Böylelikle oryantasyon eğitimi; i- çalışana işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma veya çalışanın kendi yeteneklerine uygun işi seçme imkanı sağlar, ii- iş sırasında bilgisizlik, uyumsuzluk ve benzeri nedenlerle oluşabilecek problemleri çözme, iii- çalışanların sosyal kaynaşmasını sağlar ve işe yeni başlayanlara örgüt kültürünü benimsemelerinde yardımcı olur(Özçelik, 2009: 195).

**İş rotasyonu:** Rotasyon, rol yükümlüsünün diğer arkadaşlarının rollerine duyarlılığını artırır ve rol kümesiyle uyumunu sağlar. Bireyin diğer işleri de bilmesi, bireyin gelişmesine ve özgüvenine katkı sağlayacaktır. Böylelikle grup içinde

yapılan rotasyon, çalışanın işin bütünlüğünü görmesini sağlayarak, bütünlüğün verdiği anlamlılıkla rol çatışması azalacaktır(Harigopal, 1995:137).

**Performans değerlendirme:** Çalışanın belli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe yönelik gelişme potansiyellerini öğrenmeye yönelik faaliyetler toplamıdır. Performans değerlendirme; i- yöneticilerin astlarla olan iletişim ve ilişkilerini olumlu hale dönüştürür, astların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini öğrenmelerine katkı sağlar, ii- astlarını değerlendirirken yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yanlarını görmelerini sağlar, iii- astlar ise yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenmelerine yardımcı olur, iv- astların kendi güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlar, v- astları örgütteki üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlamalarına yardımcı olur(Uyargil, 2009: 210-213).

**Kariyer yönetimi:** Gelecekte organizasyonun ihtiyaç duyacağı nitelikteki personeli zaman içerisinde yetiştirme faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Kariyer yönetimi, örgüt amaçlarıyla bireysel amaçları bütünleştirerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi için bireye örgütsel destek sağlar. Kariyer geliştirme uygulamaları, bireye ve örgüte şu faydaları sağlar:

- Çalışanlara daha iyi iş, ücret ve statü fırsatları sağlamak,
- Çalışanlara kariyer fırsatları konusunda rehberlik yapmak,
- Farklı özelliklere sahip çalışanlara farklı kariyer fırsatları geliştirmek,
- Çalışma ortamı ve ilişkilerinin, organizasyonla çalışanların bütünleşmesini sağlayacak biçimde düzenlenmesini sağlamak(Dündar, 2009: 266-279)

**Amaçlara göre yönetim:** Görev ve iş grupları arasındaki uygunluğu sağlayan diğer bir yöntem ise amaçlara göre yönetimdir. Üst ve ast yöneticileri; grup hedeflerini birlikte belirler ve her bireyin başarımını sağlayacak sorumlulukları tanımlar, grup faaliyetlerini değerlendirir ve bireylerin her birinin buna katkısını hesaplar. Alt hedeflerin örgütün genel hedefleriyle uygunluğu sonucunda örgüt içindeki hedefler daha açık ve anlamlı olacaktır. Genel hedeflerin belirlenmesi, rol kümesi üyelerinin ilişkilerinin tanımlanması, birbiriyle ilişkili rol ve sorumlulukların açıklanması,

çalışanları motive ederek hedefe ulaşmaları konusunda sorumluluk almalarını kolaylaştıracaktır (Harigopal, 1995:138).

Ayrıca amaçların daha etkili olabilmesi için şu özelliklere sahip olmaları gereklidir; i- amaçların gerçeğe yakın olması, yani bunlara ulaşmanın akla yatkın olması, ii- amaçlara ulaşmanın yakın gelecekte çalışanlara bazı mesleki çıkarlar sağlaması, işçileri çalışma güdümleyecektir(Eren, 1998: 199).

**Ücret yönetimi:** Ücret strateji ve politikalarının geliştirilmesi, ücret yönetimi sisteminin kurulması, uygulanması ve sürdürülmesinin sağlanması faaliyetlerinden oluşur. Çalışanın geçim kaynağı olan ücretin düzeyi ve yeterliliği ön plandadır. Çalışanların iş tatmini açısından ücretlerin adaletli ve eşit olması önemlidir. Çalışanlar ücretlerinin eş değer kişilerin ücretleri ve örgüte sağladıkları katkılarla eşit olmasını beklerler(Ataay ve Acar, 2009: 256-258).

**Takım kurma:** Takım kurmayı, bir grup yapısı geliştirmek ve yapıyı devam ettirmek olarak tanımlayabiliriz. Bu ise hedef belirleme, katılım yöntemiyle problemle mücadele ve kendini sınama faaliyetlerini kapsar. Takım üyeleri, inançlarını, algılarını ve yönetim tarzını inceleyerek, takım içerisinde ortak noktalar belirleyerek takım bütünlüğünü sağlarlar. Takımlar, kişi-iş uyumuna, uygun liderlik tarzına ve kişiler arası ilişki kurma becerilerine önem vererek, güvenin ve takım desteğinin oluşmasını sağlar. Bu ise üyeler arasındaki rol çatışmasının azalmasını sağlayacaktır(Harigopal, 1995:139).

**Özerk çalışma grupları:** Bu gruplar, bir ürünün planlanmasından üretimine kadar bütünüyle sorumlu iş birimleridir. Liderler grup içinden seçilir ve bütün kararlar grup içinde alınır. Özerk çalışma grupları, üyelerinin özgüvenini ve kişiler arası ilişki kurma becerilerini geliştirir. Grup, kendi üyelerinin performanslarını da ödüllendirebilme yetkisine sahiptir. Bununla birlikte özerk çalışma grupları düzgün bir şekilde yönetilmezse, üyeler arasındaki rol çatışması artacaktır(Harigopal, 1995:139).

Ayrıca herkesin yapacağı işi belirlemek yerine yönetimin çalışanları gruplandırarak kendi aralarında işi paylaşmalarını ve organize etmelerini isteyebilir. Bu durum grup

içindeki sosyal temasların gelişmesine ve çalışma sürelerinde daha fazla kontrolü gerekli kılarak çalışan tatminini arttıracaktır(Eren, 1998:193).

**T-grup eğitimi tekniği:** Çalışanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek farkına varmalarını ve bunların çevredeki insanları ne ölçüde etkilediğinin farkına varılmasını sağlar(Özçelik, 2009: 199). Bu eğitim, yeni davranışlar gözlemlemek, bir kişi hakkında başkalarından bilgi toplamak, geribesleme almak, insanlar arasındaki farklılıkları karşılaştırmak ve çözmek gibi bazı öğrenme faaliyetlerini içerir. Eğitim neticesinde; bireyin, diğer kişilerin grup doğası ve süreci anlaşılmasına çalışılır ve kişiler arası ilişkiler geliştirilir. Ayrıca bu yöntem, katılımcıların iletişim becerilerinin gelişmesine yardım eder. Bu eğitim, rol kümesi üyelerinin, karşılıklı anlayış ve uyumluluk, özgüven ve kişi-iş uyumunu sağlamaktadır. Bunlar ise rol çatışmasının azalmasına yardımcı olacaktır(Harigopal, 1995:140).

T grup eğitimini tekniğindeki eğitim bir şeyler öğrenmekten ziyade, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmek anlamına gelir(Eren, 1998: 465)

**Geribesleme:** Geribesleme, bir konu hakkında başkalarının neler hissettiklerini anlama sürecidir. Bu karşılıklı iletişim ise, grubun homojenliğini ve grup üyelerinin birbirine uyumunu arttıracaktır(Harigopal, 1995:140).

Çalışanlar örgütsel amaçlara erişmede ne kadar gelişme sağladıklarını bilmek isterler. Bu bilginin sağlanması çalışana işinin anlamlılığını arttırarak bireyin kendine olan güvenini arttıracak ve bir sonraki iş için daha fazla güdülenmesini sağlayacaktır(Eren, 1998: 198).

## 2.2.4.2.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğiyle Mücadelede Örgüt Geliştirme Yaklaşımı

Örgüt geliştirme, örgüt içinde ve dışında meydana gelen değişimlere birey ve grupların uyum göstermesini sağlamak üzere, birey ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve onların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden sağlanması çalışmalarının tümüdür(Eren, 1998: 461).

Başlıca örgüt geliştirme amaçları şunlardır(Eren, 1998: 461-462):

- Bireylerin örgüt içinde hem kendilerini ve hem de diğer örgüt üyelerini tanıyarak, karşılıklı dayanışma ve güven duygularını geliştirmek,
- Örgüt içinde hiyerarşiden kaynaklanan otorite ilişkilerinden çok kişisel, bilgisel ve manevi özelliklerden oluşan doğal otorite ilişkileri gelişimini sağlamak,
- Örgütteki haberleşme engellerini kaldırarak, dikey, yatay ve çapraz haberleşme ilişkileri geliştirmek,
- Sorun çözme ve karar verme konularında otoriter bir yöntem izlemekten çok karşılıklı fikir alışverişi ve görüşmelere dayanan demokratik ve katılnmalı bir yönetim tarzı geliştirmek
- Örgüt üyelerinin ve birimlerinin birbirilerini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğan işbirliği aksaklıklarını gidererek örgütsel amaçlara odaklanmasını sağlamak,
- Örgütlerde planlama ve karar verme yetkisinin astlara göçerilmesini sağlayarak iş zenginleştirme uygulamasına geçişi sağlamak,
- Örgütlerde bireylere daha çok önem ve değer vermek suretiyle onları güdülenmesini ve işlerinde doyuma ulaşmalarını sağlamak.

Yukarıdaki maddelerden de görüldüğü gibi rol çatışması ve belirsizliğiyle ilişkili pek çok problemin çözümüne örgüt geliştirme uygulamaları çözüm önerileri sunmaktadır.

## 2.2.5. Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Ünsar ve Oğuzhan'ın( 2009) “imalat sektöründe çalışanların bazı değişkenler açısından rol çatışması ve rol belirsizliğini belirlemeye yönelik bir alan araştırması” çalışmasında şu sonuçlar elde edilmiştir. Kadın çalışanların rol çatışması ve belirsizliğini yönetim ve görev karışıklığı alt boyutunda erkeklere göre daha fazla algıladıkları ve yaşadıkları tespit edilmiş. 41 yaş ve üzerindeki çalışanların gençlere göre “yönetim ve görev karışıklığı” alt boyutunda daha rol çatışması ve belirsizliği yaşadıkları belirlenmiştir. Rol çatışması ve belirsizliğinin alt boyutu olan yönetim ve görev karışıklığı konusunda görev unvanlarına göre farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanları eğitimi yükseldikçe rol çatışması ve belirsizliğinin azaldığı görülmektedir.

Akbolat, Işık ve Uğurluoğlu'nun(2011) “Sağlık çalışanlarının kontrol odağı, iş doyumunu, rol belirsizliği ve rol çatışmasının karşılaştırılması” çalışmasında şu sonuçlar elde edilmiştir: sağlık çalışanlarının rol çatışması ve belirsizliği ile iş doyum düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarında rol belirsizliği arttığında, buna paralel olarak rol çatışması da artmakta; bunun yanında iş doyum seviyesi düşmektedir. Aynı şekilde rol çatışması ile iş doyum arasında da negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların kontrol odağı ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasında bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Karabey ve Karcıoğlu'nun(2008) yaptığı “ Yöneticilerin iletişim tarzı ile iş performansı, iş tatmini ve rol belirsizliği arasındaki ilişki” araştırma neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. İletişim alt boyutlarıyla rol belirsizliğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilmiş, dolaylı iletişimle müşterilere ve üste ilişkin belirsizlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Tüm belirsizlik boyutlarıyla performans arasında negatif ilişki bulunmuştur. Yine tüm belirsizlik boyutlarıyla iş tatmini arasında olumsuz ilişki olduğu görülmüştür. Yani, müşterilere, yöneticiye, terfiye ve etik durumlara ilişkin belirsizliğin yükselmesi, iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır.

Ceylan ve Ulutürk'ün(2006) “rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler” çalışmasından şu bulgular elde edilmiştir: rol belirsizliği ile rol çatışması arasında pozitif yönlü bir korelasyon mevcutken, rol çatışması ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir korelasyon mevcuttur. İş tatmininin olması performansı olumlu yönde etkilerken rol çatışması ve rol belirsizliğinin performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmüştür. İlginç bir bulgudur.

Esatoğlu, Ağırbaş, Akbulut ve Çelik'in(2004) “hastanelerde rol çatışması ve rol belirsizliği: sağlık bakanlığı hastanelerinde bir uygulama” adıyla yaptıkları çalışmanın bulguları şöyledir: artan yaş, kıdem, başhemşirelerin mevcut durumda çalıştığı hastanedeki ve bölümdeki çalışma süreleri arttıkça, ‘zamanı uygun bir şekilde planlayabilme’, ‘kendisinden tam olarak ne beklendiğini bilme’, ve ‘görevle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamaların yeterli olması’ rol belirsizliği değişkenleri düzeyinde azalma; ‘birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha fazla meslek grubu ile birlikte çalışmak’ ve ‘iki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alma’ gibi rol çatışması değişkenlerinde de azalma tespit edilmiştir. En az bir defa hizmet içi eğitim almış olan başhemşireler ‘işle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlara sahip olma’ ve ‘kendisinden tam olarak ne beklendiğini bilme’ gibi rol belirsizliği boyutları düzeylerinde azalmalar görülmüştür. Kişinin daha uzun süre aynı hastanede çalışması, kişiye örgütünü tanıma ve iş ilişkilerini anlama fırsatı vermekte bu da rol çatışması ve belirsizliğini azaltan etkiye sahiptir.

Kılınç'ın(1991) “rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırma” çalışmasından şu sonuçlara ulaşılmıştır: örgüt yöneticilerinin, müşteri ziyaret sayısını optimum bir düzeyde tutarak, nezaret tarzını genelleştirerek, satış yöneticisinin satış elemanlarıyla yoğun bir iletişim içinde olmasını sağlayarak ve yine satışçıların, başarımlarını değerlendirme ve ödül sistemlerinin belirlenmesi kararlarına katılımlarını sağlayarak kısmen de olsa algılanan rol çatışmasının azaldığı görülmüştür. Örgüt dışı faktörlerin (ailenin işe karşı tutumu ile iş ve yetenek uygunluğu) rol çatışması düzeyiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Teh, Yong ve Lin(2012)'in Malezya'da 422 kişi üzerine yaptığı çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliği arasında kuvvetli ve pozitif

yönlü bir ilişki, stratejik planlama ile rol belirsizliği arasında kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Müşteri odaklılık ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki, insan kaynakları odaklılık ve rol çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki, süreç yönetimi ve bilgi analizi ile rol çatışması arasında kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gregson ve Wendell(1994)' in 216 muhasebeci üzerinde yaptığı çalışmadan şu bulgular elde edilmiştir: işteki prestij ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani işteki prestij düzeyi arttıkça, rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyi azalmaktadır. İşteki prestij ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Ancak işteki prestij ile rol çatışması ve belirsizliği arasındaki ilişki dolayısıyla iş tatmini ile arasında ilişki mevcuttur. Rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri artarken iş tatmini düzeyinin düştüğü görülmüştür.

Keller(1975)' in 51 profesyonel çalışana uyguladığı anket neticesinde şu bulgular elde edilmiştir: rol çatışması ile iş tatmininin alt faktörleri olan yönetim, ücret ve terfi imkanları arasında düşük düzeyli bir ilişki bulunmuştur. Terfi imkânları ile rol çatışması arasında kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişki, işin kendisi ve iş arkadaşları ile rol çatışması arasında negatif yönlü fakat zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Rol belirsizliğinde durum biraz daha farklılık göstermektedir. Rol belirsizliği ile işin kendisi arasında kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişki, iş arkadaşları, yönetim, ücret ve terfi imkânlarıyla yine negatif yönlü ancak zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

## 2.2.6. Rol çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik İlişkinine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Piko'nun(2006), 201 kişiden oluşan Macar sağlık personeli üzerinde yaptığı çalışmadan şu bulgulara ulaşılmıştır. Duygusal tükenmenin rol çatışmasıyla pozitif yönlü bir ilişkisi bulunurken iş tatminiyle negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna benzer şekilde duyarsızlaşma boyutunun da rol çatışmasıyla pozitif, iş tatminiyle de negatif yönlü bir ilişki içerisine olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı boyutunun ise iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişki, rol çatışmasıyla ise negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir. Ayrıca demografik faktörlere bakıldığında duyarsızlaşma düzeyinin bayanlar ve eğitim seviyesi yüksek olanlarda düşük olduğu gözlenirken, kişisel başarı düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

Shepherd, Tashchian ve Ridnour'nın(2011) satış elemanları üzerinde yaptığı araştırmada, rol çatışmasının, tükenmişliğin üç boyutuna etkisine baktığımızda, rol çatışmasının duygusal tükenmeye önemli etkisinin olduğunu görürüz. Rol çatışmasının duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıya bir etkisinin olmadığını görürüz. Rol belirsizliğinde de aynı durumu görürüz. Rol belirsizliğinin de duygusal tükenmeye etkisi olmakla beraber duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıya etkisi yoktur. Duygusal tükenmenin iş tatminine doğrudan ve anlamlı bir etkisi varken tükenmişliğin diğer boyutlarıyla düşük seviyede bir ilişki içerisindedir. Ayrıca, duygusal tükenmenin duyarsızlaşmayı doğrudan ve belirgin bir şekilde etkilediği, duyarsızlaşmanın da düşük kişisel başarıya etkisini olduğunu yapılan çalışma göstermektedir.

Willingham'ın(2009) 64 kişilik rehber öğretmeni üzerinde öğretmenlerin tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin kentsel-kırsal bölgedeki okullarda çalışmak ve tecrübeli olmak faktörlerine göre farklılaşp farklılaşmadıklarını bulmaya yönelik yaptığı çalışmadan şu sonuçlara ulaşılmıştır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin kentsel ve kırsal bölgedeki okullarda çalışmaya göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülürken, 0,10anlamlılık düzeyinde kişisel boyutta anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin de kentsel ve kırsal okullarda çalışmaya göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin rehber öğretmenlerin öğretim tecrübesine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Benzer şekilde rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin de öğretim tecrübesine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmüştür.

Doğan, Demir ve Türkmen'in(2011) 340 akademik personel üzerinde yaptıkları çalışmada; tükenmişlik düzeyi ile ilişkili faktörlerin sırasıyla rol belirsizliği ve rol çatışması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rol çatışması veya rol belirsizliğinin olduğu durumlarda tükenmişlik seviyesinin de arttığı gözlenmiştir. Demografik faktörler çerçevesinde bakıldığında, akademik personelin yaşı ve çalışma süreleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu gözlenmiştir. Cinsiyet ve çalışılan üniversitenin türüne göre tükenmişlik düzeyinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Çalışmada ayrıca, personelin iş tatmini azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tunç'un(2007) 251 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri arttıkça tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği boyutları düzeylerinin de arttığı tespitinde bulunmuştur. Ayrıca düşük kişisel başarı boyutunun rol belirsizliği ile olan ilişkisinin rol çatışmasıyla olan ilişkisine göre daha belirgin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte rol çatışması ve rol belirsizliğindeki değişimin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarındaki değişimi açıklamaya anlamlı katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak rol belirsizliği, düşük kişisel başarı boyutunu açıklamada anlamlı katkıda bulunurken, rol çatışmasının katkısı anlamlı bulunmamıştır.

Acker(2008)' in 259 sağlık personeli üzerinde yaptığı çalışmadan şu sonuçlar elde edilmiştir. Rol çatışması ve rol belirsizliği ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Sosyal destek ile rol çatışması, rol belirsizliği ve duygusal tükenme arasında kuvvetli korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir. Yönetici, iş arkadaşları ve işletme dışındaki çalışanların desteğinin stresi azaltan bir faktör olabileceği kabul edilmiştir. Bayanların ailesi ve arkadaşlarından daha az destek gördükleri tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi düşük

olan çalışanların yüksek olanlara göre daha az duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları görülmüştür.

Çalışmamızın ikinci bölümünde; rol kavramları, rol atışması, rol atışması türleri, rol çatışmasının nedenleri, rol belirsizliği ve nedenleri, rol atışması ve rol belirsizliğine yönelik çözüm yolları, rol atışması ve rol belirsizliği ile ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalar ile rol atışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik ilişkisine yönelik yapılan çalışmalar incelenmiştir. Çalışmamızın nc bölümünde ise, rol atışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğe etkisinin olup olmadığını tespit etmeye yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiş olup; analizler, bulgular, sonuç ve öneriler hazırlanarak sunulmuştur.

### **3. ROL ÇATIŞMASI ROL BELİRSİZLİĞİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Artan rekabetle birlikte, bütün sektörlerdeki işletmeler için çalışan motivasyonu, performans, verimlilik ve etkinlik kavramlarının önemi giderek artmış, işletmelerin mevcut insan kaynaklarının öneminin farkına varmalarına neden olmuştur. İşletmelerin devamlılığı için hayati öneme sahip olan verimlilik ve karlılığın ancak insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılmasıyla elde edilebileceği anlaşılmıştır. Zamanla, insan kaynağının işletmenin diğer kaynakları gibi maddi bir kaynak olmadığı ve çalışanların ruh ve duygu dünyalarının dolaylı ve uzun dönemli de olsa işletmeleri etkileyeceğinin farkına varılmıştır. Böylelikle işletmeler insana önem vererek çalışanları insan olarak değerlendirip onların duygusal boyutlarını da hesaba katmışlardır. Bu durum işletmelerin insanı psikolojik, sosyolojik ve fizyolojik olarak etkileyen unsurları araştırmalarına sebep olmuştur. Tükenmişlik ise bu bağlamda ele alınan konular arasındadır.

Türkiye’de, mesleklerinden ötürü insanlarla yüz yüze çalışan bankacılar, avukatlar, doktorlar, hemşireler, öğretmenler üzerinde tükenmişlikle ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişliği birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Diğer çalışmalardan farklı olarak insanlarla daha az birebir ilişki içerisinde bulunan belediye çalışanlarının tükenmişlik durumlarının incelenmesi, bazı sosyo-demografik özelliklerle tükenmişlik, rol çatışması ve belirsizliği arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, rol çatışması ve rol belirsizliği ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ve konu ile ilgili problemlere çözüm önerileri geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliklerinin tükenmişlik düzeylerine etkisi çerçevesinde ele alındığından bireysel düzeyde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, İstanbul Büyük Şehir Belediyesinin İSKİ Genel Müdürlük binasında çalışan bireylerden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen örnek kütle üzerinde yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ile herhangi bir genelleme yapılmamakta, sadece örnek kütleyle ilişkin sonuçlar ortaya konularak gelecekte bu alanda çalışma yapmayı düşünenlere ön fikir verilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın kapsamı belirlenirken, örnek kütle oluşturacak birimlere ulaşmanın zaman ve maliyet kısıtları ile konunun anlamlı bir sonuca ulaşmamıza imkan sağlayacak ölçüde genişlik ve kabul edilebilir darlıkta olmasına dikkat edilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”nin ve Rizzo, House Ve Lirtzman(1970) tarafından geliştirilen “Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Ölçeği”nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

Veriler, katılımcı çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Cevaplayıcıların da sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri kabul edilmektedir.

Araştırmaya katılım gönüllülük esasına göre belirlenmiş olduğundan, 353 gönüllü katılımcı üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmamız sadece bir işletmede, İski Genel Müdürlüğünde uygulanmıştır. Her ne kadar bu işletmede çok sayıda farklı iş yapıldığı ve çok sayıda çalışanı bulunduğu bilinse de, verilerin tek bir işletme çalışanlarından toplanması bir diğer kısıt olarak belirlenmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırma, belirttiğimiz üzere İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü binasında çalışanların verdikleri cevaplar neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Ana kütemiz, bu işletmede çalışan 2500 kişilik personelin tamamıdır. Zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla kolayda örnekleme yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Araştırmaya dahil olan çalışanlar tesadüfi olarak belirlenmemiş, ancak işletme binasındaki bürosunda çalışan ve izinli olmayan çalışanlara anket formları ulaştırılabilmektedir.

Anketteki soruları cevaplandırma işlemi gönüllülük esasına dayandırıldığından ancak 450 kişiye anket formu dağıtılabilmiş, bunlardan 385 kişi anketleri cevaplandırmıştır. Cevaplanan anketlerden 32 tanesi eksik veya hatalı cevaplama dolayısıyla araştırmaya dahil edilmemiş, 353 tane anket üzerinden araştırma sürdürülmüştür.

Araştırmada 2 adet ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, Maslach tükenmişlik ölçeği olup Engin(1992) tarafından Türkçeye çevrilmiştir(Polat v.d., 2012: 172). Bu ölçek; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği olmak üzere 3 alt boyuttan ve toplamda 22 ifadeden oluşmaktadır. 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 numaralı ifadeler duygusal tükenmeyi; 5, 10, 11, 15, 22 numaralı ifadeler duyarsızlaşmayı; 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 numaralı ifadeler ise kişisel başarı eksikliği boyutlarını oluşturmaktadır.

Kullanılan ikinci ölçek ise, Rizzo, House ve Lirtzman tarafından geliştirilmiş ve Doğan, Demir ve Türkmen tarafından Türkçe'ye uyarlanmış rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeğidir. Ölçek toplamda 14 ifadeden oluşmakta, ölçekteki ilk 6 ifade rol belirsizliğini, devamındaki 8 ifade ise rol çatışmasını ölçmektedir. Ayrıca bu ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve bunlara ilişkin bulgulara analizler bölümünde yer verilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Değişkenleri

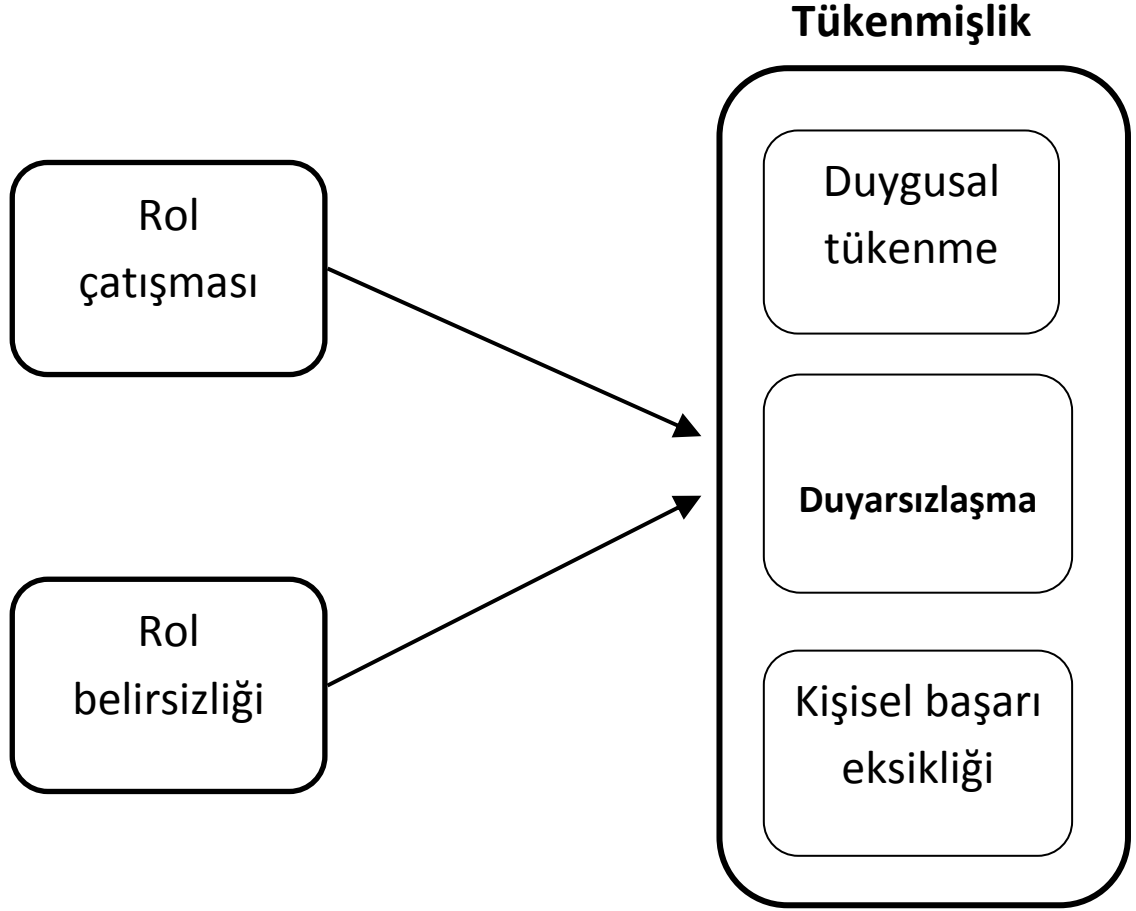
#### 1. Bağımsız değişkenler

- Cinsiyet
- Medeni hal
- Yaş
- Çocuk sayısı
- Eğitim durumu
- Pozisyonu
- Çalıştığı birim
- Kıdem
- Gelir düzeyi
- Rol çatışması
- Rol belirsizliği

#### 2. Bağımlı değişkenler

- Tükenmişlik
  - Duygusal tükenme
  - Duyarsızlaşma
  - Kişisel başarı eksikliği

### 3.6. Araştırmanın Modeli



Şekil 7: Araştırmanın modeli

### 3.7. Araştırmanın Hipotezleri

#### Ana hipotezler

H1: Rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğe pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Rol belirsizliği ile tükenmişliğin alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği) arasında, 0,05 anlamlılık düzeyinde, istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Rol çatışması ile tükenmişliğin alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği) arasında, 0,05 anlamlılık düzeyinde, istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır.

#### **Alt hipotezler**

H4: Tükenmişlik, demografik faktörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Rol çatışması, demografik faktörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Rol belirsizliği, demografik faktörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### **3.8. Araştırmada Kullanılan Analizler**

Araştırma sürecinde gerçekleştirilen tüm analizler SPSS 17.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmamızda yer verdiğimiz ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek üzere faktör analizi kullanılmıştır. Çalışanların rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesinde tanımlayıcı istatistik analizlerinden ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğe olan etkisi regresyon analiziyle incelenmiştir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğin alt boyutlarıyla olan ilişkisi ise korelasyon analiziyle incelenmiştir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklere göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri tespit edilmek üzere ANOVA ve t testlerinden yararlanılmıştır.

### 3.9. Araştırmanın Bulguları

#### 3.9.1. Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları

Araştırmaya katılanlar cinsiyetlerine göre incelendiğinde, katılımcıların %34,6'sının kadın ve %65,4'ünün erkek olduğu görülmüştür(Tablo 6 ).

**Tablo 6:** Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	122	34,6
Erkek	231	65,4
Toplam	353	100,0

Araştırmaya katılanlar medeni durumlarına göre incelendiğinde, katılımcıların %37,7'sinin bekar ve %62,3'ünün evli olduğu görülmüştür(Tablo7 ).

**Tablo 7:** Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Bekar	133	37,7
Evli	220	62,3
Total	353	100,0

Araştırmaya katılanlar çocuk sayılarına göre incelendiğinde; katılımcıların % 48,4'ünün çocuk sahibi olmadığı, %21,2'sinin 1 çocuk, % 23,2'sinin 2 çocuk, % 7,1'inin ise 3 çocuk sahibi oldukları görülmüştür.

**Tablo 8: Çalışanların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı**

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde
0	171	48,4
1	75	21,2
2	82	23,2
3	25	7,1
Toplam	353	100,0

Araştırmaya katılanlar çalıştıkları birimlere göre incelendiğinde; katılımcıların % 8,8'inin halkla ilişkiler, %5,9'unun insankaynakları yönetimi, %10,8'inin su-inşaat, % 7,4'ünün su proje, %19,8'inin bilgi işlem, %8,2'sinin kesin hesap, % 2,8'inin bakım onarım, %11,9'unun muhasebe finansman, % 4'ünün stratejik planlama, %7,4'ünün şoförler odası birimlerinde çalıştıkları görülmektedir(Tablo 9 ).

**Tablo 9: Çalışanların Birimlere Göre Dağılımı**

Birim	Frekans	Yüzde
Halkla ilişkiler	31	8,8
İnsan kaynakları yönet	21	5,9
Su-inşaat	38	10,8
Su proje	26	7,4
Bilgi işlem	70	19,8
Kesin hesap	29	8,2
Bakım onarım	10	2,8
Muhasebe finansman	42	11,9

Stratejik planlama	14	4,0
Şoförler birimi	26	7,4
Diğerleri	46	13,0
Toplam	353	100,0

Araştırmaya katılanlar eğitim durumlarına göre incelendiğinde; katılımcıların %3,4'ünün ilköğretim, %16,1'inin lise, % 11,9'unun yüksek okul, % 56,4'ünün üniversite, % 12,2'sinin ise lisansüstü eğitiminden mezun oldukları görülmüştür(tablo 10 ).

**Tablo 10:** Eğitim durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	12	3,4
Lise	57	16,1
Yüksek okul	42	11,9
Üniversite	199	56,4
Lisansüstü	43	12,2
Toplam	353	100,0

Katılımcılar pozisyon durumlarına göre incelendiğinde; katılımcıların % 7,4'ünün yönetici pozisyonunda, % 92,6'sının ise personel pozisyonunda buldukları görülmektedir(Tablo 11).

**Tablo 11:** Çalışanların pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Yönetici	26	7,4
Personel	327	92,6
Toplam	353	100,0

Araştırmaya katılanlar yaş durumlarına göre incelendiklerinde; katılımcıların %36,3'ünün 21-30 yaşları arasında, % 39,7'sinin 31-40 yaşları arasında, %24,1'inin ise 41 ve üzeri yaşlarında oldukları görülmüştür(Tablo 12 ).

**Tablo 12:** Yaş durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
21-30	128	36,3
31-40	140	39,7
41+	85	24,1
Toplam	353	100,0

Araştırmaya katılanlar kıdem durumlarına göre i,incelendiklerinde, katılımcıların % 34,6'sının 1-3 yıl, % 28'inin 4-7 yıl, % 37,4'ünün ise 8 ve üzeri yıl kıdeme sahip oldukları görülmüştür(Tablo 13).

**Tablo13:** Kıdem durumuna Göre Dağılımı

Yıl	Frekans	Yüzde
1-3	122	34,6
4-7	99	28,0
8 ve üzeri	132	37,4
Toplam	353	100,0

### **3.9.2. Tükenmişlik, Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması Ölçeklerinin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizleri**

Çalışmada kullanılan tükenmişlik ölçeği ve rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeklerinin güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha katsayısı ile ifade edilmiş ve faktör analizi ile de ölçeklerin yapısal geçerlilikleri test edilmiştir.

#### **3.9.2.1. Tükenmişlik Faktör Analizi**

Tükenmişliği ölçmek için kullanılan anketin 3 boyutu bulunmaktadır. Bu üç boyuttan Duygusal tükenme boyutu: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20

Duyarsızlaşma boyutu: 5, 10, 11, 15, 22

Kişisel başarı eksikliği: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 ifadelerinden oluşmaktadır.

Teoride bu boyutların birbirinden bağımsız oldukları ifade edilmektedir. Tükenmişlik ölçeğinin geçerliliği test edilmesi için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Böylelikle, faktör analizi ile katılımcılarca anlamlılık kazanan ifadelerin tek ve aynı başlık altında toplanması amaçlanmıştır.

KMO testi, örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem büyüklüğüyle ilgilendir. KMO değeri 0,50'den küçükse faktör analizine devam edilmez. KMO değeri için; 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi, 0,90 mükemmeldir(Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 87). Bartlett testi ise, bir boyuttaki faktörlerin birbiriyle ilişkili(uyumlu) olup olmadıklarını gösterir. Eğer bir uyum yoksa faktör analizine devam edilmez ve faktör modeli tekrar gözden geçirilir.

**Tablo 14:** Tükenmişlik faktörlerinin KMO ve Bartlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,851</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1587,023
	df	120
	Anl.	<b>,000</b>

Faktör analizi yapılırken, değişkenler arasında korelasyon ilişkisi aranır. Değişkenler arasında korelasyon zayıfladıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güvende azalacaktır. Yapılan Bartlett testinin sonucu  $sign= 0,00 < 0,05$ (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 87) olduğundan anlamlıdır ve değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur denilebilir. KMO değeri 0,851 olduğundan sonuç mükemmeldir ve örnek büyüklüğü yeterlidir.

**Tablo 15:** Tükenmişlik alt boyutlarının faktör yükleri

	Duygusal tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel başarı eksikliği
A1	,804		
A8	,802		
A3	,789		
A2	,709		
A13	,580		
A20	,476		
A10		,754	
A11		,719	
A5		,561	
A22		,450	
A17			,710
A18			,654
A19			,575
A7			,555
A9			,539
A21			,394

Yapılan faktör analizi sonucunda; duygusal tükenme boyutundan 6, 14 ve 16 numaralı ifadeler, duyarsızlaşma boyutundan 15 numaralı ifade, kişisel başarı eksikliği boyutundan 4 ve 12 numaralı ifadeler elenmiştir. Cevaplar 5’li Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Güvenilirliği gösteren Cronbach Alpha katsayısı ise 0,841 olarak bulunmuş ve ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür. İfadelerin faktör yükleri ise tablo 15’te verilmiştir.

### 3.9.2.2. Rol Belirsizliği Faktör Analizi

Araştırmanın Bartlett testinin sonucu  $\text{sign} = 0,00 < 0,05$  olduğundan anlamlıdır ve değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur denilebilir. KMO değeri 0,822 olduğundan sonuç çok iyidir ve örnek büyüklüğü yeterlidir (Tablo 16 ).

**Tablo 16:** Rol belirsizliği faktörlerinin KMO ve Bartlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,822</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	706,812
	df	15
	Anl.	<b>,000</b>

Rol belirsizliği boyutu ifadelerine faktör analizi uygulanmış ve hiçbir ifade elenmemiştir. Cevaplar 7'li Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Güvenilirliği gösteren cronbach alpha katsayısı ise 0,822 olarak belirlenmiştir. İfadelerin faktör yükleri ise tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 17:** Rol belirsizliği ifadelerinin faktör yükleri

	Faktör yükleri
B4	,793
B5	,768
B6	,755
B3	,735
B2	,694
B1	,648

### 3.9.2.3. Rol atışması Faktör Analizi

Araştırmanın Bartlett testinin sonucu  $sign= 0,00 < 0.05$  olduğundan anlamlıdır ve değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur denilebilir. KMO değeri 0,840 olduğundan sonuç mükemmeldir ve örnek büyüklüğü yeterlidir(Tablo 18).

**Tablo 18:** Rol çatışması faktörlerinin KMO ve Bartlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. <b>,840</b>			
Bartlett's Sphericity	Test	of Approx. Chi-Square	522,792
		df	21
		Anl.	<b>,000</b>

Rol çatışması boyutundaki ifadelere faktör analizi uygulanmış ve 2 numaralı ifade elenmiştir. İfadelerin faktör yükleri ise tablo 19'da verilmiştir. Cevaplar 7'li Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Güvenilirliği gösteren cronbach alpha katsayısı ise 0,767 olarak belirlenmiştir. Ulaşılan cronbach alpha değerlerinden rol çatışmasının güvenilirliğinin diğerine göre düşük olmakla birlikte sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir.

**Tablo 19:** Rol çatışması ifadelerinin faktör yükleri

	Faktör yükleri
C6	,791
C5	,779
C7	,658
C3	,650
C4	,588
C1	,532
C8	,509

### 3.9.3. Genel Ortalamalar

**Tablo 20:** Tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliğine ilişkin betimleyici istatistikler

	Ölçek	Ortalama	Standart sapma
Tükenmişlik	5’li Likert	2,1795	,56440
Duygusal Tükenme	5’li Likert	2,1941	,82594
Duyarsızlaşma	5’li Likert	1,8102	,72282
Kişisel Başarı Eksikliği	5’li Likert	2,4112	,62688
Rol Belirsizliği	7’li Likert	2,6700	1,08889
Rol Çatışması	7’li Likert	3,6495	1,21432

Yapılan araştırmadan elde edilen ortalama sonuçlarına bakıldığında; çalışanlardaki genel tükenmişliğin(2,18) orta düzeyde, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmenin(2,19) orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutunun(1,81) düşük düzeyde, kişisel başarı eksikliği boyutunun(2,41) orta düzeyde, rol çatışmasının(3,65) orta düzeyde ve rol belirsizliğinin(2,67) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Rol belirsizliği düzeyi 7'li likert ölçeğiyle ölçüldüğünden 2,67 yüksek bir seviye olarak kabul edilmiştir. Bu durum ise, bu işletmede rol belirsizliğin yaşandığını göstermektedir.

### 3.9.4. Temel Hipotezlerle İlgili Bulgular

#### 3.9.4.1. Tükenmişlik İle Rol Çatışması, Rol Belirsizliği İlişkisi

Öncelikle, rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlikle arasında ilişki bulunup bulunmadığına yönelik oluşturulan hipotez çerçevesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, rol çatışması (p: 0,307)ve rol belirsizliği(p: 0,523) ile tükenmişlik düzeyi arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 21:** Tükenmişlik ile rol çatışması ve rol belirsizliği ilişkisi

		Rol Belirsizliği	Rol Çatışması
Tükenmişlik	Pearson korelasyon	,523**	,307**
	Anl. (2-kuyruk)	,000	,000
	N	353	353

\*\*Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.(2-kuyruk).

Genelde korelasyon değeri için 0,70’ten büyük değer güçlü, 0,70-0,30 arası değer orta ve 0,30’dan küçük değer zayıf bir ilişki olduğunu gösterir(Demir, 2012: 72). Bu çerçevede, yapılan araştırma sonucunda tükenmişlik ile rol belirsizliği arasında orta dereceli ve pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu, tükenmişlik ve rol çatışması arasında da yine orta dereceli ve pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir.

**Tablo 22:** Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Tükenmişliğe Etkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Kare	R Tahmin Standart Hata	Edilen
1	,560a	,314	,310	,46888	

a. Öngörü değerleri: (Sabit), Rol Çatışması, Rol Belirsizliği

Tablo 22'deki regresyon analizinin özet tablosundaki R kare değeri, modelde bulunan iki değişkenin, bağımlı değişken olan tükenmişliği açıklama oranıdır. Araştırmamız neticesinde, rol çatışması ve rol belirsizliği değişkenleri, tükenmişliği % 31 oranında açıklamaktadır. Aşağıdaki regresyon modelinin katsayıları kullanılarak regresyon denklemi kurulabilir.

**Tablo 23:** Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
(Sabit)	1,167	,092		12,709	,000
Rol Belirsizliği	,248	,023	,479	10,577	,000
Rol Çatışması	,096	,021	,206	4,554	,000

Regresyon testi sonucu tablo 23'te gösterilmiştir.

$$\text{Tükenmişlik} = 1,167 + (0,248 * \text{rol belirsizliği}) + (0,096 * \text{rol çatışması})$$

Araştırma sonucunda, tükenmişlik kavramını pozitif yönde etkileyen en önemli faktörün rol belirsizliği(0,248) olduğu, bununla beraber rol belirsizliğine nazaran zayıf da olsa rol çatışmasının(0,096) da tükenmişliğe pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği ile aralarında ilişkinin olup olmadığını tespit etmeye yönelik Pearson korelasyon testi uygulanmıştır

**Tablo 24:** Tükenmişlik Alt Boyutlarının Rol Belirsizliği ve Çatışması ile ilişkisi

		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Eksikliği
Rol Belirsizliği	Pearson korelasyon	,424**	,318**	,451**
	Anl. (2- kuyruk)	,000	,000	,000
Rol Çatışması	Pearson korelasyon	,346**	,331**	,028
	Anl. (2-kuyruk)	,000	,000	,603

\*\* Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.(2-kuyruk).

Pearson korelasyon testi sonucunda, 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak rol belirsizliği ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düşüklüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Rol çatışması ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunurken rol çatışması ile kişisel başarı eksikliği arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Tablodan da görüldüğü gibi rol çatışması ve rol belirsizliği ile tükenmişliğin alt boyutları arasında en yüksek korelasyon kişisel başarı eksikliği ile rol belirsizliği arasında 0,451 olarak tespit edilmiştir. Yüksek korelasyon değerlerine göre sıralarsak; rol belirsizliği ile duygusal tükenme arasında 0,424, rol çatışması ile duygusal tükenme arasında 0,346, rol çatışması ile duyarsızlaşma arasında 0,331, rol belirsizliği ile duyarsızlaşma arasında 0,318 düzeyinde orta derecede ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

### 3.9.5. Alt Hipotezlerle İlgili Bulgular

#### 3.9.5.1. Cinsiyet ile Rol Çatışması ilişkisi

Çalışanların rol çatışması yaşamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirleyebilmek amacıyla t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analize ilişkin istatistiki veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 25:** Rol çatışmasının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi değeri

		Leneve testi		T testi		
		F	Sig	t	df.	Sig(2)
Rol Çatışması	Eşit Varyans	,970	<b>,325</b>	-3,376	351	<b>,001</b>
	EşitOlmayan Varyans			-3,436	258,97	,001

Yapılan t testinden elde edilen bulgulara göre, rol çatışması yaşamaları konusunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir( $p: 0,001 < 0,05$ ). Cinsiyetler arasındaki farklılığın hangi grup lehine olduğunu anlamak üzere grupların rol çatışması ortalama düzeylerine bakılacaktır.

**Tablo 26:** Cinsiyete göre rol çatışması grup istatistikleri

		Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Rol Çatışması	Kadın	122	<b>3,3536</b>	1,15186	
	Erkek	231	<b>3,8058</b>	1,21974	

Elde edilen bulgular sonucunda erkeklerin rol çatışması yaşamalarının(3,80), kadınların rol çatışması yaşamalarına(3,35) göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.9.5.2.Cinsiyet ile Tükenmişlik İlişkisi

**Tablo27:** Tükenmişliğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi değeri

		Leneve testi		T testi		
		F	Sig	t	df.	Sig(2)
Tükenmişlik	Eşit Varyans	2,335	<b>,127</b>	2,137	351	<b>,033</b>
	Eşit Olmayan Varyans			2,074	226,69	,039

Yapılan t testinden elde edilen bulgulara göre, tükenmişlik yaşamaları konusunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir(p: 0,033<0,05). Cinsiyetler arasındaki farklılığın hangi grup lehine olduğunu anlamak üzere grupların tükenmişlik ortalama düzeylerine bakılacaktır.

**Tablo 28:** Cinsiyete göre tükenmişlik grup istatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Tükenmişlik	Kadın	122	2,2674	,59696
	Erkek	231	2,1331	,54202

Elde edilen bulgular sonucunda kadınların tükenmişlik yaşamlarının(2,27), erkeklerin tükenmişlik yaşamlarına(2,13) göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.9.5.3. Medeni Hal ile Tükenmişlik İlişkisi

**Tablo 29:** Tükenmişliğin medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi

	Leneve testi		T testi		
	F	Sig	t	df.	Sig(2)
Tükenmişlik	,046	<b>,830</b>	1,744	351	<b>,082</b>
Eşit Varyans					
Eşit Olmayan Varyans			1,748	280,65	,082

Yapılan t testinden elde edilen bulgulara göre, tükenmişlik yaşamları konusunda bekarlar ve evliler arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla beraber 0,10 anlamlılık düzeyinde tükenmişlik medeni hale göre anlamlı bir farklılık göstermektedir(p: 0,082<0,10). Medeni haller arasındaki farklılığın hangi grup lehine olduğunu anlamak üzere grupların tükenmişlik ortalama düzeylerine bakılacaktır.

**Tablo 30:** Medeni hale göre tükenmişlik grup istatistikleri

	Medeni Hal	N	Ortalama	Std. Sapma
Tükenmişlik	Bekar	133	2,2467	,55930
	Evli	220	2,1389	,56486

Elde edilen bulgular sonucunda bekarların tükenmişlik yaşamlarının(2,25), evlilerin tükenmişlik yaşamlarına(2,14) göre 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

#### 3.9.5.4. Medeni Hal ile Rol Belirsizliği İlişkisi

**Tablo 31:** Rol belirsizliğinin medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi

		Leneve testi		T testi		
		F	Sig	t	df.	Sig(2)
Rol belirsizliği	Eşit Varyans	1,909	<b>,168</b>	1,777	351	<b>,076</b>
	Eşit Olmayan Varyans			1,741	260,51	,083

Yapılan t testinden elde edilen bulgulara göre, rol belirsizliği yaşamları konusunda bekarlar ve evliler arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla beraber 0,10 anlamlılık düzeyinde rol belirsizliği, medeni hale göre anlamlı bir farklılık göstermektedir(p: 0,076<0,10). Medeni haller arasındaki farklılığın hangi grup lehine olduğunu anlamak üzere grupların rol belirsizliği ortalama düzeylerine bakılacaktır.

**Tablo 32:** Medeni hale göre rol belirsizliği grup istatistikleri

	Medeni Hal	N	Ortalama	Std. Sapma
Rol belirsizliği	Bekar	133	2,8020	1,14172
	Evli	220	2,5902	1,05027

Elde edilen bulgular sonucunda bekarların rol belirsizliği yaşamalarının(2,80), evlilerin rol belirsizliği yaşamalarına(2,59) göre 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür

### 3.9.5.5.Yaş ile Tükenmişlik İlişkisi

Tükenmişliğin, çalışanların yaşlarına göre farklılıklarının test edilebilmesi için öncelikle ANOVA kullanılacaktır. Sonuçlar eğer anlamlı bulunursa, farklılıkların hangi maddelerden kaynaklandığını bulmak için Bonferroni tablosu kullanılacaktır.

**Tablo 33:** Tükenmişlik yaş ilişkisi ANOVA testi

	Kareler toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Anl.
Gruplar arası	1,879	2	,939	2,982	<b>,052</b>
Grup içi	110,251	350	,315		
Toplam	112,130	352			

Yapılan ANOVA testi sonucunda, tükenmişliğin yaşa göre 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu ise çapraz karşılaştırma tablosu olan Bonferroni tablosundan görülebilecektir.

**Tablo 34:** Yaş'a göre tükenmişlik ortalamalarının farkı testi(Bonferroni)

Yaş	Yaş	Ortalama Farkları	Std. Hata	Anl.
21-30	31-40	-,03966	,06864	1,000
	41 +	,14505	,07853	,197
31-40	21-30	,03966	,06864	1,000
	41 +	,18472	,07717	,052
41 +	21-30	-,14505	,07853	,197
	31-40	-,18472	,07717	,052

Yaptığımız araştırmada, 31-40 yaş grubunun tükenmişliği ile 41 ve üzeri yaş grubunun tükenmişliği arasında 0,10 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu gruplar arasındaki farkın durumu konusunda bilgi edinebilmek için grup ortalamaları incelenecektir.

**Tablo 35:** Tükenmişlik grup ortalamaları

Yaş	Ortalama	N	Std. Sapma
31-40	2,2384	140	,59923
40 +	2,0537	85	,52541

Elde edilen bulgular sonucunda 31-40 grubunun tükenmişlik yaşamlarının(2,24), 40 ve üzeri yaş grubunun tükenmişlik yaşamlarına(2,05) göre 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.9.5.6.Eğitim ile Tükenmişlik İlişkisi

Tükenmişliğin, çalışanların eğitim durumlarına göre farklılıklarının test edilebilmesi için ANOVA ve Bonferroni testleri kullanılacaktır.

**Tablo 36:** Tükenmişlik eğitim durumu ilişkisi ANOVA testi

	Kareler toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Anl.
Gruplar arası	3,001	4	,750	2,393	,050
Grup içi	109,128	348	,314		
Toplam	112,130	352			

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların tükenmişlik düzeyleri eğitim durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu nedenle Bonferroni tablosuna ihtiyaç duyulmamıştır. Bununla beraber grup ortalamaları tablosuna bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe az da olsa çalışanların tükenmişlik seviyelerinin de arttığı gözlenmektedir.

**Tablo 37:** Tükenmişlik grup ortalamaları

Eğitim durumu	Ortalama	N	Std. Sapma
İlköğretim	1,9271	12	,43123
Lise	2,1294	57	,57207
Yüksek okul	2,0952	42	,66578
Üniversite	2,1828	199	,53947
Lisans üstü	2,3837	43	,55544

### 3.9.5.7. İş Pozisyonu ile Tükenmişlik İlişkisi

**Tablo 38:** Tükenmişliğin pozisyonlara göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi

	Leneve testi		T testi		
	F	Sig	t	df.	Anl(2)
Tükenmişlik Eşit Varyans	3,604	<b>,058</b>	-3,028	351	<b>,003</b>
Eşit Olmayan Varyans			-3,682	31,651	,001

Yapılan t testinden elde edilen bulgulara göre, tükenmişlik yaşamaları konusunda yöneticiler ve personel arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir( $p: 0,033 < 0,05$ ). Pozisyonlar arasındaki farklılığın hangi grup lehine olduğunu anlamak üzere grupların tükenmişlik ortalama düzeylerine bakılacaktır.

**Tablo 39:** Pozisyona göre tükenmişlik grup istatistikleri

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma
Tükenmişlik	Yönetici	26	1,8606	,44941
	Personel	327	2,2049	,56543

Elde edilen bulgular sonucunda personelin tükenmişlik yaşamlarının(2,20), yöneticilerin tükenmişlik yaşamlarına(1,86) göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.9.5.8. İş Pozisyonu ile Rol Belirsizliği İlişkisi

**Tablo 40:** Rol belirsizliğinin pozisyonlara göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi

		Leneve testi		T testi		
		F	Sig	t	df.	Anl(2)
Rol belirsizliği	Eşit Varyans	4,386	<b>,037</b>	-2,819	351	,005
	Eşit Olmayan Varyans			-3,918	34,358	<b>,000</b>

Yapılan t testinden elde edilen bulgulara göre, rol belirsizliği yaşamları konusunda yöneticiler ve personel arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir(p: 0,00<0,05). Pozisyonlar arasındaki farklılığın hangi grup lehine olduğunu anlamak üzere grupların tükenmişlik ortalama düzeylerine bakılacaktır.

**Tablo 41:** Pozisyona göre rol belirsizliği grup istatistikleri

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma
Rol Belirsizliği	Yönetici	26	2,0962	,74412
	Personel	327	2,7156	1,09974

Elde edilen bulgular sonucunda personelin rol belirsizliği yaşamlarının(2,72), yöneticilerin rol belirsizliği yaşamlarına(2,10) göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.9.5.9. Birim ile Tükenmişlik, Rol çatışması, Rol belirsizliği İlişkisi

Tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliğinin, çalışanların birimlerine göre farklılıklarının test edilebilmesi için ANOVA ve Bonferroni testleri kullanılacaktır.

**Tablo 42:** Tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliği ile eğitim durumu ilişkisi ANOVA testi

		Kareler toplamı	df	Ortalama ların karesi	F	Anl.
<b>Tükenmişlik</b>	Gruplar arası	2,584	10	,258	,807	,622
	Grup içi	109,546	342	,320		
	Toplam	112,130	352			
<b>Rol Çatışması</b>	Gruplar arası	33,586	10	3,359	2,366	,010
	Grup içi	485,464	342	1,419		
	Toplam	519,051	352			
<b>Rol Belirsizliği</b>	Gruplar arası	28,919	10	2,892	2,546	,006
	Grup içi	388,439	342	1,136		
	Toplam	417,357	352			

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların tükenmişlik düzeyleri çalıştıkları birimlere göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu nedenle Bonferroni tablosuna ihtiyaç duyulmamıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri çalışanların birimlerine göre ANOVA tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermesine rağmen uygulanan Bonferroni testinde 0,05 anlamlılık düzeyinde birimler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

### 3.9.5.10.Kıdem ile Tükenmişlik, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İlişkisi

Tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliğinin, çalışanların kıdemlerine göre farklılıklarının test edilebilmesi için ANOVA testi kullanılacaktır.

**Tablo 43:** Tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliği ile kıdem durumu ilişkisi ANOVA testi

	Kareler toplamı	df	Ortalama ların karesi	F	Anl.
<b>Rol Belirsizliği</b> Gruplar arası	4,855	2	2,428	2,060	<b>,129</b>
Grup içi	412,502	350	1,179		
Toplam	417,357	352			
<b>Rol Çatışması</b> Gruplar arası	,822	2	,411	,277	<b>,758</b>
Grup içi	518,229	350	1,481		
Toplam	519,051	352			
<b>Tükenmişlik</b> Gruplar arası	,421	2	,211	,660	<b>,517</b>
Grup içi	111,708	350	,319		
Toplam	112,130	352			

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri kıdem durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu nedenle Bonferroni tablosuna ihtiyaç duyulmamıştır.

### 3.9.5.11. Gelir Düzeyi İle Tükenmişlik, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği İlişkisi

Tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliğinin, çalışanların gelir düzeylerine göre farklılıklarının test edilebilmesi için ANOVA testi kullanılacaktır.

**Tablo 44:** Tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliği ile gelir seviyesi ilişkisi ANOVA testi

	Kareler toplamı	df	Ortalama arın karesi	F	Anl.
<b>Rol Belirsizliği</b> Gruplar arası	2,257	3	,752	,632	,595
Grup içi	415,101	349	1,189		
Toplam	417,357	352			
<b>Rol Çatışması</b> Gruplar arası	5,230	3	1,743	1,184	,316
Grup içi	513,820	349	1,472		
Toplam	519,051	352			
<b>Tükenmişlik</b> Gruplar arası	1,174	3	,391	1,231	,298
Grup içi	110,956	349	,318		
Toplam	112,130	352			

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri gelir seviyelerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu nedenle Bonferroni tablosuna ihtiyaç duyulmamıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızda öncelikle çalışanların tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin ölçülmeye ve rol çatışması ile rol belirsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği boyutlarının rol çatışması ve rol belirsizliği ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliğini etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik ise, demografik faktörlerle tükenmişlik. Rol çatışması ve rol belirsizliği ilişkileri incelenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; Maslach tükenmişlik ölçeğiyle elde edilen sonuçlar ile Rizzo ve arkadaşlarının rol çatışması ve rol belirsizliği ölçekleriyle elde edilen sonuçlardan rol çatışması(0,31) ve rol belirsizliğinin(0,52) tükenmişlikle pozitif yönlü ve orta derecede anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar çerçevesinde, rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeyinin de artacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında rol belirsizliğinin(0,248) rol çatışmasına(0,096) göre tükenmişliği daha fazla etkilediği görülmektedir. Tükenmişliğin alt boyutları ile rol çatışması ve rol belirsizliği ilişkilerine de bakılabilir. Rol çatışmasının en fazla ilişkili olduğu boyutun duygusal tükenme boyutu olduğu(0,35), kişisel başarı eksikliği boyutuyla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Rol belirsizliğinin ise en fazla ilişkili olduğu boyutun kişisel başarı eksikliği boyutu olduğu(0,45), en zayıf ilişkili olduğu boyutun ise duyarsızlaşma boyutu olduğu(0,32) görülmüştür. Bu bulgulardan tükenmişliğin kişisel başarı eksikliği boyutunun rol belirsizliğinden fazla etkilenirken, rol çatışmasından çok daha az etkilendiği sonucuna ulaşılabilir.

Demografik faktörlerin tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliğiyle olan ilişkileri test edildiklerinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Cinsiyet esas alınarak yapılan testler sonucunda erkeklerin rol çatışması yaşamalarının(3,80), kadınların rol çatışması yaşamalarına(3,35) göre anlamlı bir şekilde yüksek; kadınların tükenmişlik yaşamalarının(2,27) ise, erkeklerin tükenmişlik yaşamalarına(2,13) göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların Medeni halleri esas alınarak yapılan testlerde; bekarların tükenmişlik yaşamlarının(2,25), evlilerin tükenmişlik yaşamlarına(2,14) göre 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek ve yine bekarların rol belirsizliği yaşamlarının(2,80), evlilerin rol belirsizliği yaşamlarına(2,59) göre 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür

Yaş esas alınarak yapılan testlerden elde edilen bulgular sonucunda; genel olarak yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunamazken, 31-40 grubunun tükenmişlik yaşamlarının(2,24), 40 ve üzeri yaş grubunun tükenmişlik yaşamlarına(2,05) göre 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanlar eğitim seviyelerine göre incelendiğinde grup ortalamaları tablosundan eğitim seviyesi yükseldikçe az da olsa çalışanların tükenmişlik seviyelerinin de arttığı gözlenmektedir.

Çalışanlar işteki pozisyonlarına göre incelendiğinde personelin tükenmişlik yaşamlarının(2,20), yöneticilerin tükenmişlik yaşamlarına(1,86) göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu ve yine personelin rol belirsizliği yaşamlarının(2,72), yöneticilerin rol belirsizliği yaşamlarına(2,10) göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

Çalıştıkları birimlere göre yapılan testlerde ise çalışanların tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliği düzeyleri çalıştıkları birimlere göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Kıdem durumu esas alınarak yapılan testlerden elde edilen bulgulara göre, çalışanların tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri kıdem durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Gelir seviyesine göre yapılan incelemelerde ise çalışanların tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri gelir seviyelerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Genel olarak araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçlara baktığımızda çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyinin tükenmişlik düzeyini orta derecede(0,31) ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar görünen aksine rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliği yüksek düzeyde etkilediğini göstermektedir.

Tükenmişliği etkileyen birey, örgüt ve toplum kaynaklı pek çok faktörün var olduğunu düşünürsek, çalışmadan elde ettiğimiz tükenmişlik ile rol çatışması ve rol belirsizliği ilişkisinin çok yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızın bütününden elde edilen bulgulardan şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Yazındaki çalışmaları destekler bir biçimde rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Tükenmişliği etkileyen birey, örgüt ve toplum kaynaklı pek çok faktörün var olduğunu düşünürsek, çalışmadan elde ettiğimiz sonuçlar rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliği çok yüksek düzeyde(%31) etkilediğini söyleyebiliriz.
- Rol belirsizliğinin tükenmişliği rol çatışmasına göre çok daha fazla etkilediği düşünüldüğünde rol belirsizliğine etki eden faktörlerin üzerinde çalışmalar yapılması gerekliliği sonucuna ulaşılabılır.
- Bu alanda yapılan çalışmaları destekler bir şekilde kadınların tükenmişlik yaşamalarının erkelere oranla daha yüksek olduğu tespitine ulaşılmıştır. Buna sebep olarak, toplumsal yapımızdan kaynaklı olarak kadınları iş hayatında çalışmalarına rağmen ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorumluluklarının devam ediyor olması gösterilebilir.
- Bekarların tükenmişlik ve rol belirsizliği düzeylerinin yüksek olması ise, henüz genç yaşta olmaları ve buna bağlı olarak işlerinden beklentilerinin de yüksek olması bir sebep olarak gösterilebilir. Bununla birlikte evlilerin ailelerinden sosyal destek görüyor olmaları ihtimali de, bekarlardaki tükenmişlik düzeylerinin yüksek olmasına neden olduğu söylenebilir.
- İşyerindeki personelin yöneticilere nazaran daha çok tükenmişlik ve rol belirsizliği yaşamaları; işletmenin iş tanımları, görev ve sorumlulukların netliği konusunda düzeltmeler yapmasını gerekli kılmaktadır. Bununla beraber yöneticilerin işlerindeki belirsizlikleri kabullenerek çalışmaları onları rol belirsizliği ve tükenmişliğe karşı daha dirençli ve duyarlı kılmıştır denilebilir.
- Yapılan çalışmada çalışanların tükenmişlik düzeylerinin gelir seviyelerine göre farklılık göstermemesi, aslında bir motivasyon unsuru olan ücretin

motivasyonu arttırmada etkisinin az olduğuna bir kanıt olabilir. Bununla birlikte işletmedeki çalışan ücretlerinin fizyolojik ve sosyolojik ihtiyaçları karşılayabilecek yeterlilikte olması gelir seviyesinden dolayı farklılaşma olmamasına neden olarak gösterilebilir.

Ayrıca, rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğe etkisinin fazla olması nedeniyle tükenmişliği ve tükenmişliğin olumsuz etkilerini azaltmak üzere yöneticilerin önemsemesi gereken insan kaynakları uygulamalarını şu şekilde özetleyebiliriz;

- Personel temin ve seçim sürecinde yöneticilerin adayların işe uygun kişiler olduklarını tespit etmeleri gerekir. Bilgi, beceri ve yeteneklerde yetersiz kişiler rol çatışması ve rol belirsizliği fazlaca yaşayacaklarından örgütün performans ve verimliliğini düşürecektir. Ayrıca işe alınacak kişilerin kişilik özelliklerinin de yapacakları işe uygun olması bu kişilerin tükenmişlik yaşamaları ihtimalini azaltabilir.
- İş tanımları yeniden kapsamlı bir şekilde belirlenerek ve hatta iş, duygusal bir yoğunluk gerektiriyorsa bunu da iş tanımlarına ekleyerek çalışanlarının iş ile uyumsuzluğu ve tükenmişlik yaşama ihtimalleri azaltılabilir.
- İşe yeni başlayanlara uygulanacak oryantasyon programlarını yeni elemanların rol belirsizliği yaşamalarını azaltabilir.
- İş rotasyonu uygulamaları da kişilere kendi işleriyle alakalı diğer işleri de görmelerini sağlayacağından rol belirsizliğinin azaltılabilir.
- Performans değerlendirme kriterlerinin belirli olması ve çalışanlara performans sonuçlarının geri beslemeyle sağlanması, çalışanların belirsizlik yaşamalarını azaltabilir.
- Ücret ve kariyer uygulamalarında adil ve şeffaf olunması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak dolayısıyla tükenmişlik düzeylerini azaltabilir.
- Geri besleme sağlanarak çalışanlara yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerinin bildirilmesi, çalışanların rolleri konusunda belirsizlik yaşamalarını önleyebilir.

- İşletmede uygulanacak eğitim programları aracılığıyla, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin gereklerine göre geliştirilmesi, kişi-rol uyumu düzeyini arttırabilir.

Yaptığımız çalışma, uygulandığı işletme ve personelin diğer çalışmalardan farklı olması ve bundan sonra yapılacak benzer çalışmalara örnek olması bakımından önemlidir. Ayrıca, elde edilen sonuçlar ile herhangi bir genelleme yapılmamakta, sadece örnek kütleye ilişkin sonuçlar ortaya konularak gelecekte bu alanda çalışma yapmayı düşünenlere ön fikir verilmesi amaçlanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acker, Gila M. : “Role Conflict And Ambiguity: Do they predict burnout among mental health service providers?” **Social Work in Mental Health**, C.7, No:3, 2003 pp. 63-80.
- Akbolat, Mahmut, Oğuz Işık, Özgür Uğurluoğlu: “Sağlık çalışanlarının kontrol odağı, iş doyumu, rol belirsizliği ve rol çatışmasının karşılaştırılması”, **H.Ü. iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi**, C.29, No: 2, 2011, s. 23-48.
- Al-Dubai, Sami Abdo Rahman, Krishna Gopal Rampal: “Prevalence and associated factors of burnout among doctors in yemen”, **Journal Of Occupational Health**, vol. 52, 2010, pp.58-65,
- Altay, Hüseyin: “Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. IV, No:12, 2009, s. 1-17.
- Antoniou, Alexander-Stamatios G. : **Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health**, Massachusetts, Edward Elgar Publishing, 2009.
- Ardıç, Kadir, Sema Polatçı: “Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme”, **Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi**, sayı: 32, ocak-haziran, 2009, s. 21-46.
- Arı, Güler Sağlam, Emine Çına Bal: “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Celal Bayar Üniversitesi yönetim ve ekonomi dergisi**, C:15 No:1 ,2008, s. 131-148.

- Arnold, Hugh J., Daniel C. Feldman: **Organizational Behavior**, International editions, McGraw-Hill, 1986.
- Attafar, Ali, Simar Asl Nastaran, Arash Shahin: “Effects of Demographic and Personal Factors on Job Burnout: An Empirical Study in Iran”, **International Journal of Management** Vol. 28 No:4 Part 2, 2011, pp.275-286.
- Başaran, İbrahim E. ; **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 3. bs., Ankara, Feryal Matbaası, 2000.
- Batlaş, Acar, Zuhul Batlaş: **Stres Ve Başa Çıkma Yolları**, 19. bs., İstanbul, Remzi kitapevi, 1999.
- Budak, Gülay, Olca Sürgevil: “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine ilişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **D.E.Ü.i.i.B.F. Dergisi**, C.XX, No:2, 2005, s. 95-108.
- Burke, Ronald J., Andrew J. Noblet, Cary L. Cooper : **Human Resource Management in the Public Sector**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2013.
- Casserley, Tim, David Megginson: **Learning from Burnout: Developing sustainable leaders and avoiding career derailment**, Massachusetts, Elsevier Ltd., 2009.
- Cetin, Fatih, Koksal Hazir : “Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, Vol. III No:2, 2012, pp. 65-77,
- Ceyhan, Aydoğan Aykut, Aylin Siliğ: “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki ilişkiler”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, No: 2, 2005, s. 43-55.

- Ceylan, Adnan, Hüseyin Yıldırım Ulutürk: “Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler”, **Doğuş üniversitesi dergisi**, C.VII, No: 2, 2006, s. 48-58.
- Champoux, Joseph E. : **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations**, 4. bs. New York, Routledge, 2010.
- Chauhan, Daisy : “Effect of Job Involvement on Burnout”, **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol. 44, No: 3, ocak 2009, pp. 441-453.
- Cole, Gerald A.: **Management Theory and Practice**, London, 5. bs., DP Publication, 1996.
- Cooper, Cary L., Philip J. Dewe, Michael P. O'driscoll: **Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications**, Sage publications, California, 2001
- Cray, Chad J.: “Impact of system development methodology use on employee role ambiguity and role conflict”, **yayınlanılmamış doktora tezi**, Capella University, 2009
- Demir, Mehmet Özer: **Sosyal bilimlerde istatistiksel analiz: SPSS 20 kullanım kılavuzu**, Ankara, Delta yayın, 2012.
- Demir, Nevzat : “Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi”, **Marmara üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü hakemli dergisi**, C.VIII, No:32. Temmuz 2009, s. 193-202.
- Demirel, Yavuz, Zeliha Seçkin : “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, **TİSK**

- Akademi**, C. 4, No:89, 2009, s. 144-165.
- Doğan, Altan, Rıza Demir,  
Erman Türkmen: “İstanbul’da devlet üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili faktörlerin incelenmesi”, **19. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi kitabı**, Çanakkale, 2011
- Doğan, İsmail: **Sosyoloji: kavramlar ve sorunlar**, 3. bs., İstanbul, Sistem yayıncılık, 2000
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, MİAD-Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1, 2007.
- Eren, Erol: **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**, 5. Bs., İstanbul, Beta basım yayın, 1998.
- Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, 7.,Bs, İstanbul, Beta basım, 2006.
- Ertürk, Emel, Tamer  
Keçecioğlu: “Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış**, C. XII No: 1 Ocak 2012, s. 39-52.
- Esatoğlu, A. Ezel, İsmail  
Ağırbaş, Yasemin Akbulut,  
Yusuf Çelik,: “Hastanelerde rol çatışması ve rol belirsizliği: sağlık bakanlığı hastanelerinde bir uygulama”, **Amme idaresi dergisi**, C. 37, No: 4, aralık 2004, s. 133-146.
- Forcella, Thomas Anthony : “An examination of job satisfaction, role ambiguity, and role conflict with respect to career mobile and career stable assistant principals in Massachusetts public high schools”, **Doktora tezi**, University of Bridgeport, 1991.

- Greene, Roberta R., Nancy P. Kropf: **Human Behavior Theory: A Diversity Framework**, 2. Bs., New Jersey, Transaction Publishers, 2009.
- Gregson, Terry, John Wendell,: “Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: a latent variable analysis”, **Journal of Applied Business Research**, Vol.X, No: 2, 1994, pp. 106-113.
- Griffin Ricky W., Gregory Moorhead : **Organizational Behavior and Management**, Ed.: John M. Ivancevich, Michael T Matteson, 6. Bs., New York, McGraw-Hill, 2002.
- Gül, Hasan: **Örgütsel çatışma ve yönetimi, çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar kitabı**, ed.: M. Şerif Şişek, , Adnan Çelik, Konya, Eğitim Kitapevi, 2008.
- Harigopal, Kondur: **Organizational Stress: A Study Of Role Conflict**, India, Universities Press, 1995.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum: **Organizational Behavior**, 12. bs., Ohio, Cengage Learning, 2009.
- Joshi, Vinay: **Stress from burnout to balance**, New Delhi Response Books, , 2005.
- Kahn, Robert L., Donald Wolfe: **Power and conflict in organizations**, London, Tavistock publications, 1964.
- Karabey, Canan, Fatih Karcıoğlu: “Yönetici İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki”, **Eskişehir Osmangazi üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi**

- dergisi** , C. III, No: 2, Ekim 2008, s. 25-42.
- Karagöz, Yalçın, İlker  
Kösterelioğlu: “İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi”, **Dumlupınar üniversitesi sosyal bilimler dergisi**, C. 21, ağustos 2008, s. 81-98.
- Kaşlı, Mehmet, Oya Aytemiz  
Seymen: “Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi”, **Dumlupınar üniversitesi sosyal bilimler dergisi**, C. 27, ağustos 2010, s.109-122.
- Keller, Robert T. “Role Conflict And Ambiguity: Correlates With Job Satisfaction and Values”, **Journal of Personnel Psychology**, C. 28, 1975, pp. 57-64.
- Kılınç, Tanıl: “Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri”, **İ.Ü. İşletme fakültesi dergisi**, C.XIV, No: 1, 1985, s. 103-124,
- Kılınç, Tanıl: “Örgütlerde rol çatışması ve belirsizliğiyle başa çıkma yöntemleri”, **İ.Ü. İşletme fakültesi dergisi**, C. 17, No:2, 1988, s. 103-118.
- Kılınç, Tanıl: “Rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırma”, **İ.Ü. İşletme fakültesi dergisi**, C.20 No: 1-2, 1991, s. 19-34.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 12, bs., İstanbul, Beta Basım, 2010.
- Krall, Joan Tencza : “Role ambiguity, role conflict and burnout among reading consultants in the State of Connecticut”, **Doktora tezi**, University of Bridgeport, 1990.

- Larrivee, Barbara : **Cultivating Teacher Renewal: Guarding Against Stress and Burnout**, Maryland, Rowman & Littlefield publishers, 2012.
- Leiter, Michael P., Christina Maslach: **Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work**, San Francisco, John Wiley & Sons, , 2005.
- Liebler, Joan , Charles R. McConnell: **Management Principles for Health Care Professionals**, Massachusetts, Jones & Bartlett publishers, 2004.
- Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, 9. bs., New York, The McGraw-Hillcompanies, 2002.
- Maslach, Chritina, Michael P. Leiter: **The truth about burnout how organizations cause personal stres and what to do about it**, San Francisco, John Wiley&Sons inc., 1997.
- Maslach, Christina, “Burnout”, **Encyclopaedia Of Occupational Health And Safety**, Vol. IV, Ed. By., Jeanne Mager Stellman:, 4. bs., Switzerland, International labour organization 1998, pp. 64-77.
- Mclauchlan, Kelly A. : “The Influence of selected factors on teacher burnout among Middle school teachers”, **Doktora tezi**, Northcentral University, 2010
- Merton, Robert K.: “The Role-Set: Problems in Sociological Theory”, **The British Journal of Sociology**, Vol. 8, No: 2, haziran 1957, pp. 106-120.
- Miller, David: **Dying to Care? Work, stress and burnout in HIV/ AIDS**, London, Routledge, 2000.

- Northcraft, Grregory B., Margaret A. Neale: **Organizational Behavior: A management challenge**, Florida, The Dryden pres, 1990.
- Özmete, Emine, Işıl Eker: “İş-Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme”, **Çalışma ilişkileri dergisi**, C. III, No: 2, Temmuz 2012, s. 1-23
- Parikh Margie, Rajen Gupta: **Organisational Behaviour**, New Delhi, McGraw-Hill Education, 2010.
- Piko, Bettina F. : “Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among hungarian health care staff: a quetionnaire survey”, **International journal of nursing studies**, C. 43 2006, pp. 311-318.
- Polat, Suat, Mustafa Ercengiz, Hayati Tetik: “Öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi”, **Bartın üniversitesi eğitim fakültesi dergisi**, C.I, No: 1, kış 2012, s. 152-173
- Rizzo, John R., , Robert J. House, , Sidney I. Lirtzman. : “Role conflict and ambiguity in complex organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.15, No: 2, Haziran 1970, pp.150-163.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz: **Örgütsel psikoloji**, Bursa, Alfa basım yayın, 1998.
- Sarıkaya, Muammer, Senay Yürür: “Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 11, No: 4, ekim 2011, s. 537-552.
- Schaufeli, Wilmar B., Michael P. Leiter, Christina Maslach: “Burnout: 35 years of research and practice”, **Journal of Career Development International**, Vol. 14, No. 3, 2009, pp. 204-220.

- Schwanz, Judith Ann : “A model of role conflict, role ambiguity, and personality factors in relation to burnout in the christian ministry”, **Doktora tezi**, Portland State University, 1996
- Serey, Timothy Thomas: “A Multi-Measure Comparison Of Role Conflict And Ambiguity”, **Doktora tezi**, University of Cincinnati, 1981.
- Shepherd, C. David, Armen Tashchian, Rick E. Ridnour: “An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 31, No: 4, 2011, pp. 397–409.
- Snell, Scott A., George W. Bohlander: **Managing Human Resources**, 16. bs. Ohio, Cengage Learning, 2012.
- Sürgevil Olca; **Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006.
- Sweney, Paul D., Dean B. McFarlin: **Organizational behavior: Solutions for management**, International edition, McGraw-Hill, , 2002
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı: **Meslek hastalıkları ve iş ile ilgili hastalıklar tanı rehberi**, Türkiye’ de iş sağlığı ve iş güvenliği koşullarının iyileştirilmesi projesi, t.y.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik: **Davranış bilimine giriş ve örgütlerde davranış**, 2. bs., Ankara, Nobel yayın dağıtım, 2001.
- Teh, Pei-Lee, Chen-Chen Yong, Binshan Lin: “Multidimensional and mediating relationships between TQM, role conflict and role ambiguity: A

- role theory perspective”, **Journal of Total Quality Management & Business Excellence**, 2012, (Çevrimiçi) <http://www.tandfonline.com>, 5 Şubat 2013
- Tekarslan, Erdal, v.d. **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, i.ü. işletme fakültesi yayın no:278, İstanbul, Dönence basım, 2000.
- Tunç, Tülin: “Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişki: bir üniversite hastanesi örneği”, Sakarya üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, **Yüksek lisans tezi**, Sakarya, 2008
- Turner, Ralph H. : “The Role and the Person”, **American Journal of Sociology**, Vol. 84, No: 1, temmuz 1978, pp. 1-23.
- Türker, Mine, İnci Artan Erdem: “Çalışanların rol tanımlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi”, **15. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı**, Sakarya üniversitesi, 2007, s. 193-200.
- Uyargil, Cavide, Adal, Zeki, Ataay, İsmail Durak, Acar, Ahmet Cevat, Özçelik, A. Oya, Dündar, Gönen, Sadullah, Ömer, Tüzüner, Lale: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. işletme fakültesi insan kaynakları yönetimi anabilim dalı, 4. Baskı, yayın no:2211, işletme-ekonomi dizisi: 346, İstanbul, Beta basım, 2009
- Ünsar, Sinan, Adil Oğuzhan: “İmalat sektöründe çalışanların bazı değişkenler açısından rol çatışması ve rol belirsizliğini belirlemeye yönelik bir alan araştırması”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 11, No: 2 Aralık 2009, s. 243-262.

- Varol, Muharrem: **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş:Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine**, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 2, Ankara, Üniversite Basımevi. 1993.
- Willingham, Wendy E. : “Factors affecting role stress and burnout among school counselors”, **Doktora tezi**, The University of Memphis, 2009.
- Zaidi, Nayyar Raza, Rana Abdul Wajid, Farheen Batul Zaidi: “Relationship between Demographic Characteristics and Burnout among Public Sector University Teachers of Lahore”, **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, Vol 3, No: 4, 2011, pp. 829-843

## EKLER

### ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma İSKİ Genel Müdürlüğünde çalışanların tükenmişlikleri üzerinde etkili olan unsurların belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Kişisel bilgiler tamamen akademik amaçla toplanmaktadır. Araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederim.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
A 1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
A 2	İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
A 3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
A 4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
A 5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
A 6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
A 7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
A 8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
A 9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
A 0	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
A 1 1	Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5
A 1 2	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
A 1 3	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
A 1 4	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5

A 1 5	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
A 1 6	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
A 1 7	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.	1	2	3	4	5
A 1 8	İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	1	2	3	4	5
A 1 7	Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
A 2 0	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
A 2 1	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
A 2 2	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	1	2	3	4	5

		Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Kısmen Doğru Değil	Ne Doğru Ne Doğru Değil	Kısmen Doğru	Doğru	Kesinlikle Doğru
B 1	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
B 2	İşimde açık, planlanmış amaçlar ve hedefler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
B 3	Zamanımı uygun bir şekilde planlandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
B 4	Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
B 5	Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
B 6	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar nettir.	1	2	3	4	5	6	7
C 1	Farklı şekillerde yapılması gereken işleri yerine getirmek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
C 2	Görevlerimin bir kısmı, başkalarından yardım almaksızın yapmak zorunda olduğum işlerdir.	1	2	3	4	5	6	7
C 3	Görevimi yapmak için bazı kural ya da politikalara karşı gelmek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
C 4	Birbirinden farklı işlevleri olan birden fazla grupla birlikte çalışıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
C 5	Birden fazla kişiden birbiriyle uyuşmayan talepler alıyorum.	1	2	3	4	5	6	7

6	Biri tarafından kabul edilirken, diğerlerinin onaylamadığı görevler yapıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7	Yerine getirmek için yeterli kaynak ve malzemenin olmadığı görevlerim olur.	1	2	3	4	5	6	7
8	İşimde çalışırken önemli olmayan işler yaptığım olur.	1	2	3	4	5	6	7

DEMOGRAFIK VE SOSYOKÜLTÜREL BİLGİLER	<b>ÖNEMLİ AÇIKLAMA:</b> AŞAĞIDAKİ BİLGİLER ARAŞTIRMAMIZ İÇİN HAYATİ DEĞERE SAHİP BİLGİLERDİR. KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ KESİNLİKLE HİÇBİR KİŞİ YA DA KURUM İLE PAYLAŞILMAYACAKTIR. LÜTFEN HİÇBİR SORUYU BOŞ BIRAKMAYINIZ. <i>Çalışmamıza katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.</i>			
	Cinsiyetiniz: [1] Kadın [2] Erkek	Medeni Haliniz: [1] Bekar [2] Evli	Yaşınız:	Çocuk sayınız:
	Eğitim durumunuz: [1] İlköğretim [2] Lise [3] Yüksek Okul [4] Üniversite [5] Lisansüstü			
	İş pozisyonunuz: [1] Yönetici [2] Personel			
	Çalıştığınız Birim ():		Kaç yıldır mevcut iş yerinde çalışıyorsunuz?	
	Aylık maaşınız: [1] 1.500 TL'den az [2] 1.500 TL – 2.500 TL'den az [3] 2.500 TL – 3.500 TL'den az [4] 3.500 TL ve üzeri			