

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNDE TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğçe TUTKUN

**İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

Tez Danışmanı: Öğretim Üyesi Dr. Ercan ÖGE

Mayıs, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNDE TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tuğçe TUTKUN
(Y1412.190001)**

**İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

Tez Danışmanı: Öğretim Üyesi Dr. Ercan ÖGE

Mayıs, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.190001 numaralı öğrencisi Tuğçe TUTKUN'un "ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNDE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.06.2019 tarih ve 2019/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 27.06.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
ASIL ÜYELER			
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Ercan ÖGE	İstanbul Aydın Üniversitesi
1. Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Doç. Dr.	Tuğba ALTINTAŞ	Üsküdar Üniversitesi
YEDEK ÜYELER			
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe SAĞLAM	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Erdoğan GÜLBAŞ	İstanbul Esenyurt Üniversitesi

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinde Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (12.05.2019)

Tuğçe TUTKUN



ÖNSÖZ

“Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinde Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama” konulu bu araştırmanın tüm aşamalarında benden desteğini esirgemeyen değerli hocam, Sayın Öğretim Üyesi Dr. Ercan ÖGE’ye; çalışmamın uygulama aşamasında bana destek veren lojistik sektörünün değerli müdürlerinden Sayın Ergun VARLIK Bey’e; manevi desteklerinden dolayı teyzem Av. Gülay ALUÇLU’ya, annem Tülay TUTKUN’a, eşim İsmail Cem AGŞAHİN’e ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2019

Tuğçe TUTKUN

İnsan Kaynakları Sorumlusu

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Konusu	1
1.2 Tezin Amacı	2
1.3 Literatür Araştırması	2
2. ROL ÇATIŞMASI VE BELİRSİZLİĞİ	3
2.1 Rol Kavramı	3
2.2 Rol Çeşitleri	5
2.3 Rol Çatışması	7
2.4 Rol Çatışmasının Çeşitleri	8
2.4.1 Rol göndericinin kendi içinde çatışması	9
2.4.2 Rol göndericiler arası çatışma	9
2.4.3 Roller arası çatışma	9
2.4.4 Kişi – rol çatışması.....	10
2.4.5 Aşırı rol yüklenme.....	11
2.5 Rol Çatışmasının Nedenleri	11
2.5.1 Genel faktörler	11
2.5.2 Örgütsel faktörler	11
2.6 Rol Çatışmasının Sonuçları.....	12
2.7 Rol Belirsizliği	13
2.8 Rol Belirsizliği Türleri	14
2.8.1 Görev belirsizliği.....	15
2.8.2 Sosyal – duygusal belirsizlik.....	15
2.9 Rol Belirsizliğinin Sebepleri	15
2.10 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Potansiyel Kaynakları	16
2.11 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Potansiyel Sonuçları.....	16
2.12 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğine Yönelik Çözüm Yolları	17
3. TÜKENMİŞLİK.....	19
3.1 Tükenmişlik Tanımı ve Kavramı	19
3.2 Tükenmişlik Modelleri.....	21
3.2.1 Cherniss tükenmişlik modeli.....	21
3.2.2 Pines tükenmişlik modeli	21
3.2.3 Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli	22
3.2.4 Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli.....	23
3.2.5 Leither tükenmişlik modeli	23
3.2.6 Maslach tükenmişlik modeli	24

3.2.6.1 Duygusal tükenme.....	24
3.2.6.2 Duyarsızlaşma	24
3.2.6.3 Kişisel başarı eksikliği	25
3.3 Tükenmişliğin Belirtileri	25
3.3.1 Psikolojik belirtiler.....	26
3.3.2 Davranışsal belirtiler	26
3.3.3 Fiziksel belirtiler	27
3.4 Tükenmişliğin Nedenleri.....	27
3.4.1 Bireysel faktörler.....	27
3.4.2 Örgütsel faktörler	29
3.5 Tükenmişliğin Sonuçları	31
3.6 Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Yolları	32
3.6.1 Bireysel önlemler	32
3.6.2 Örgütsel önlemler.....	33
3.7 Rol Çatışması ve Belirsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki.....	33
4. ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNDE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	35
4.1 Araştırmanın Amacı	35
4.2 Evren ve Örneklem	35
4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	36
4.4 Araştırmanın Hipotezleri.....	36
4.5 Araştırmanın Yöntemi.....	37
4.6 Güvenilirlik ve Normallik Analizi	39
4.7 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	40
4.7.1 Tükenmişliğin, rol çatışması, rol belirsizliği ile ilişkisi.....	41
4.7.2 Tükenmişliğin sosyo - demografik değişkenlere göre farklılaşması.....	45
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	53
KAYNAKLAR	60
EKLER.....	65
ÖZGEÇMİŞ.....	72

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
df	: Serbestlik Derecesi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
IFI	: Artan Uyum İndeksi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
RMSEA	: Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü
SRMR	: Hata Kareler Ortalaması Karekökü
YY	: Yüzyıl
χ^2	: Ki-Kare Test İstatistiği
χ^2/df	: Ki kare / Serbestlik Derecesi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1 : Güvenilirlik Analizi.....	40
Çizelge 4.2 : Dağılımın Normalligi	40
Çizelge 4.3 : Temel İstatistik Çizelgesi	41
Çizelge 4.4 : Tükenmişliğin, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile ilişkisi	41
Çizelge 4.5 : Çoklu Normallik Testi	42
Çizelge 4.6 : Model Uyum İyiliği Göstergeleri	43
Çizelge 4.7 : Standardize Regresyon Çizelgesi	44
Çizelge 4.8 : Önerilen Modelin Varyans Değerleri	45
Çizelge 4.9 : Tükenmişliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması	46
Çizelge 4.10 : Tükenmişliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması.....	46
Çizelge 4.11 : Tükenmişliğin Mezuniyet Düzeyine Göre Farklılaşması.....	47
Çizelge 4.12 : Tükenmişliğin Meslek Seçimindeki İstekliliğe Göre Farklılaşması ..	48
Çizelge 4.13 : Tükenmişliğin Mesleki Kıdem Düzeyine Göre Farklılaşması	48
Çizelge 4.14 : Tükenmişliğin Kurumdaki Kıdeme Göre Farklılaşması	49
Çizelge 4.15 : Tükenmişliğin Personel Sayısı Yeterliliğine Göre Farklılaşması	50
Çizelge 4.16 : Tükenmişliğin Çalışma Yaşamına Etkisine Göre Farklılaşma.....	51
Çizelge 4.17 : Tükenmişliğin Görev Tanımı Yapılmasına Göre Farklılaşması	51
Çizelge 4.18 : Tükenmişliğin Göreve Göre Farklılaşması	52

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Örgütlerde Rol Alma Süreci.....	5
Şekil 2.2: Rol Uyuşmazlığı.....	10
Şekil 4.1: Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişliğe Etkisi için Önerilen Model	37
Şekil 4.2: Modele Ait Path Analizi Diyagramı.....	43



ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNDE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Dış çevre faktörleri olarak; ekonomik, sosyo-kültürel, politik, yasal ve bilgi iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler çalışanları etkilediği gibi işletmeleri de etkileyerek değişim sürecine sokmaktadır. Bu değişim sürecinde çalışanların beklentileri ile işletme arasında sorunlar/anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle çalışanın işinden ve çalıştığı işletmeden beklentileri karşılanmadığı ve/veya işletmenin çalışandan gerçekleştirmesi gerekenden daha fazla iş yükü talebinde bulunduğu zamanlarda bu durum daha yoğun yaşanabilmektedir. Bu gelişmeler karşısında çalışan, rol çatışması veya rol belirsizliği yaşamaya başladığı gibi mücadele etme anlamında da sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Mücadele edemediği durumda ise birtakım sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlardan biri de tükenmişlik sorunudur. Dolayısıyla rol çatışması ve belirsizliği tükenmişlik sendromuna zemin hazırlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; rol çatışması ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeylerini ne derece de etkileyip, etkilemediğini ortaya koymaktır. Çalışma, 2019 yılının Şubat ayında yürütülmüş ve İstanbul sınırları içerisinde faaliyet gösteren 250 çalışanı olan bir lojistik işletmesinin 150 çalışanına uygulanmıştır. Araştırmada gerekli olan verilerin sağlanması için anket yöntemi uygulanmış, anketlerden elde edilen veriler SPSS 21 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Pearson korelasyon analizleri ile “rol çatışması”, “rol belirsizliği” ve “tükenmişlik düzeyleri” arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin yönleri saptanmış, devamında yapılan sınamada, iki olgu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile de “rol çatışması” ve “rol belirsizliğinin” “tükenmişlik düzeyi” üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Tükenmişlik.*

DETERMINATION OF BURNOUT LEVELS IN ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY AND AN APPLICATION IN LOGISTICS SECTOR

ABSTRACT

As external environmental factors; rapid developments in economic, socio-cultural, political, legal and information communication technology affect employees and businesses which bring them into the process of change. During this process of change, problems and disagreements can arise between the expectations of the employees and the business. Such conflicts can be experienced especially when the employees' expectations from their workplace and the company's workload demands from employees clash. In the face of these changes, as employees begin to experience role conflict or role uncertainty, they also begin to experience struggling. In the face of inability to fight, the employee faces a number of problems. One of these problems is the burnout syndrome. As a consequence, role conflict and role ambiguity appear as facts that prepare the basis for burnout syndrome. In this context, the main objective of this study is to determine whether role conflict and role ambiguity affect the burnout levels of employees. The study was carried out in February of 2019 and applied to 150 employees of a logistics company with 250 employees operating within the borders of Istanbul. The data for the research was obtained from the questionnaires and analyzed using the SPSS 21 program. The relationship between Pearson correlation analysis and the relationship between role conflict, role ambiguity and burnout levels and the direction of these relationships were determined. In the subsequent tests, the relationship between the two cases were statistically significant. The effects of role conflict and role ambiguity on the burnout levels were studied with the structural equality model (SEM).

Keywords: *Role Conflict, Role Ambiguity, Burnout Syndrome.*

1. GİRİŞ

1.1 Tezin Konusu

Son yıllarda hızlı bir değişim yaşıyan lojistik sektöründe yaşanan teknolojik gelişmeler, müşteri beklentileri ve talepleri, yasal değişiklikler lojistik çalışanlarının işletme içinde üstlendikleri rolleri etkilemektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak lojistik işletmelerinde yeni işler ortaya çıkmakta, çalışanlar yeni roller üstlenmekte ve bu gelişmelere bağlı olarak çalışanların işletmede yaptıkları işlerin yeniden tanımlanması gerekmektedir. Görev tanımlarının günün gelişmelerine göre güncellenmediği durumlarda, rol belirsizliği ve rol çatışması karşılaşılabilecek ciddi sorunlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin yaşandığı işletmede görev, yetki ve sorumluluğunu net bir şekilde bilmeyen bir çalışan stres yaşayabilmekte ve bu durum çalışanı tükenmişliğe götürebilmektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması nedeniyle de bazı çalışanlar iş yapamaz hale gelirken, diğer çalışanlar da çalışmayan arkadaşlarının işlerini de üstlenerek fazla iş yükü altında kalabilmektedirler. Rol belirsizliği ve rol çatışması yaşıyan çalışanlar gözlemlendiğinde zamanla duygusal tükenme yaşamaları, hizmet sunulan kişilere karşı duyarsızlaşmaları ve bireysel başarı duygularında azalma gibi sonuçlar karşımıza çıkabilmektedir. Çalışanlarda gözlemlenen bu sonuçlar da tükenmişlik sendromuna sebebiyet verebilmektedir.

Çalışanlarda gözlemlenen tükenmişlik düzeylerinin artması; yapılan işte hatalar yapma, verilen işleri erteleme, işe geç gelme, işe devamsızlık yapma, performans kalitesinde düşme, diğer çalışanlarla ve müşterilerle ilişkilerin bozulması, işletmeye karşı ilginin azalması ve işten ayrılma gibi istenmeyen kurumsal sonuçlara neden olabilmektedir.

1.2 Tezin Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; lojistik sektörü çalışanlarının yaşadıkları rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ayrıca çalışmada, lojistik sektöründe çalışan personellerin içerisinde mesleğini istemeden seçenlerin; yetki, sorumluluk ve görevlerini doğru bir şekilde bilmeyenlerin, rol çatışması ve rol belirsizliği ile karşılaşp karşılaşmayacağı ve bu durumun tükenmişlik sendromuna neden olup olmayacağı incelenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışması, giriş bölümü dahil beş bölümden oluşmaktadır. Bu amaçla çalışmanın ikinci bölümünde, rol çatışması ve rolün belirsizliğine yönelik bilgiler yer almaktadır. Üçüncü bölümde, tükenmişliğin tanımı, kavramı, boyutları evreleri, belirtileri, nedenleri, sonuçları ve korunma yollarına ve rol belirsizliği ile rol çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkilerine de yer verilmiş olup incelenmiştir. Dördüncü bölümde, lojistik sektörü çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilen veriler analiz edilmiş ve bu analizlerin sonuçlarına bağlı olarak rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ortaya konulmuştur. Beşinci ve son bölümde ise, araştırma konusu ile ilgili elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve çalışma tamamlanmıştır.

1.3 Literatür Araştırması

Bu süreçte ağırlıklı olarak bu konuyla ilgili hazırlanmış tez, makale, kitap bölümü ve kitaplardan yararlanılarak literatür taraması yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler anket yoluyla toplanmıştır. 5’li likert tipi ölçek kullanılan ve 48 maddeden oluşan anket İstanbul’un Bağcılar bölgesinde bulunan bir lojistik işletmesinin çalışanlarına uygulanmıştır. İşletme bünyesinde çalışan toplam 250 kişiye anket dağıtılmıştır. Geri dönüş sağlanan 150 anketten elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

2. ROL ÇATIŞMASI VE BELİRSİZLİĞİ

2.1 Rol Kavramı

Rol kavramıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde geçmişte ve günümüzde çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Rol kavramı; “bir pozisyonda görev alan ya da bir işte görevlendirilen kişiden beklenen davranış” olarak ifade edilebilir (Kundakçı, 2003).

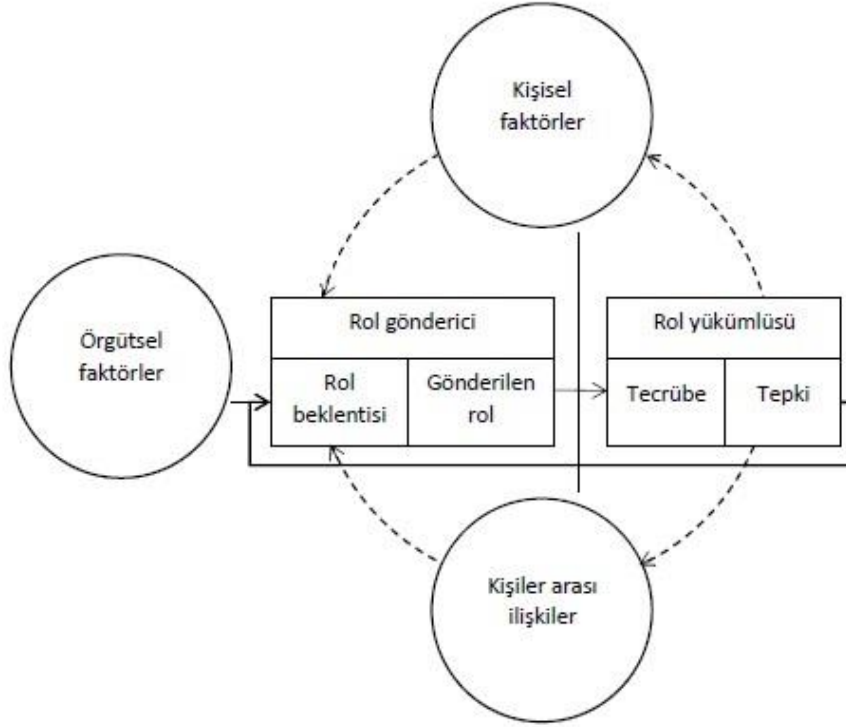
Rollerin pozisyon durumlarıyla ilgili birbiriyle alakalı olan iki tip davranış şekli vardır. Bunlar statü davranışları ve rol davranışlarıdır. Rol davranışları; “belirli bir pozisyonda bulunan kişilerin şahsen gerçekleştirmiş oldukları davranışlardır.” Sahip olduğu pozisyonun gereği, kişiye haklar kazandırırken, sorumluluklar ve yetkilerde üstlendirmektedir. Kişi rol davranışını gerçekleştirirken sorumluluğunu da üstlenerek, statüsünün gerektirdiği sorumluluğunu ve yetkilerini kullanmak durumundadır. Bu durumda kişinin statüsünün belirlediği soyut davranış şekilleri statü davranışlarını oluştururken, davranışlarını somut olarak gerçekleştirmesi ise rol davranışlarını ifade etmektedir (Topuz, 2006).

Toplumsal hayatta kişiler üstlendikleri statülerin gereği olan davranışları sergilerken, uyum içinde ilişki kurabilme maksadıyla, başkalarının sergileyebilecekleri davranışları önceden tahmin etmeleri gerekebilir. Toplumsal yapı içerisinde rol davranışlarının başlıca görevi, insanların farklı toplum veya grup üyeleriyle ilgili davranışlarında, insanlar tarafından beklenen ve gerçekleştirilen davranış kalıplarının neler olduğunun ve nasıl gerçekleştirilebileceğinin eylemsel olarak ortaya konmasıdır (Tekarslan, 1989). Özetlemek istersek rol; insanın doğuştan başlayarak toplumsal ve kişisel faktörlerle birleşen davranışlarının bütünüdür.

Örgütsel açıdan ise rol; işgörenin sözleşmesi gereği sahip olduğu yasal pozisyona bağlı olarak yapmayı üstlendiği davranışların dışında, kurumsal ve toplumsal konumu gereği kendisinden beklenen veya gerçekleştirmeyi düşündüğü davranışlardır. Örgütsel rolün belirginleşen özellikleri şunlardır (Başaran, 2000):

- Örgütsel rol, sergilendiğinde davranışa dönüşür ve kurumun sosyal çevresiyle de ilişkilidir. Çünkü kurumun sosyal çevresinin etkisiyle ve genellikle bir başkasının beklentisi sonucunda ortaya çıkar.
- Bir örgütün rol yapısı, örgütteki herkesin beklentilerini kapsayan oldukça kompleks bir yapıdır.
- İşgörenden beklenen rol ile işgörenin örgütsel ve sosyal konumu arasında yüksek düzeyde ilişki vardır.
- Bir işgörenin, örgütte üstlendiği değişik görevlerin çokluğuna bağlı olarak kendisinden beklenen rollerde o kadar çeşitlenir ve ağırlaşır.
- İşgörenin beklentilerinin karşılanabilmesi ile rolün sergilenebilmesi birbirleriyle bağlantılıdır.
- Rolün içeriği ve sayısı ile işgörenin sorumluluk alanı arasında bağlantı vardır.
- Roller, genel ve soyut olmaktan çok özel ve somut davranışların sergilenebilmesini içerir.
- Rol belirsizliğindeki artışa bağlı olarak, rolün beklenen düzeyde sergilenebilme ihtimali azalır.
- Bir rolün, işgören tarafından çekici bulunması, o rolün sergilenebilme olasılığını artırır. Eğer bir işgören rolünü çekici buluyorsa bu durum, işgörenin rolünü sergileme olasılığını arttıracaktır.
- Bir işgören birden fazla rolü sergileyebileceği gibi kendisinden sergilemesi beklenmeyen birbiriyle ilişkili rolleri de üstlenip sergileyebilir. Bu durumun gerçekleşmesi için, başkaları tarafından açıkça rol gönderilmesi gerekmez.
- Görev davranışına kıyasla, rol davranışı işgörenin kişilik özelliklerini daha net bir şekilde anlatır ve tanıtır.
- Rol, işgörenin kurumsal ve toplumsal tutumunu güçlendiren ve tamamlayan özelliğe sahiptir.
- Bir işgörenden sergilemesi beklenen rol, işgörenin kişilik özelliklerine ve karakterine uygun olmasa dahi, çevresinin baskısı ve beklentileri yükseldikçe işgörence sergilenebilir.

Katz ve Kahn (1978) ise; örgüt teorisinde rol kavramının merkezi bir konumda ele alındığını ifade ederek örgütleri rol sistemleri olarak tanımlamışlardır. Örgütlerdeki kişilerin rolleri, kendi karakter özelliklerinden değil de sosyal çevrenin etkisiyle öne çıkmaktadır. Rol davranışlarının süreci döngüsel şekilde devam eden çeşitli etkilerle ve faktörlerle şekil alan süreçtir. Yazarların bahsettiği süreç aşağıdaki şekil 2.1’deki gibi özetlenebilmektedir (Tosi, 1971).



Şekil 2.1: Örgütlerde Rol Alma Süreci

Kaynak: Tosi H. (1971), Rol Tepkisi ve Organizasyon Stresi, Yönetim Akademisi Dergisi.

2.2 Rol Çeşitleri

Roller gerçekleştirilme şekillerine ve biçimlerine göre farklı olarak sınıflandırılabilir. Banton (1968) rolleri, “temel, genel ve bağımsız roller” olmak üzere üç grupta toplamıştır (Aktaran: Erdoğan, 1991).

- Temel Roller: İnsanların yaşlarının ve cinsiyetlerinin gereği olarak sergilemek durumunda oldukları rollerdir. Bu rolleri toplumun kişilere ilişkin beklentileri oluşturur. Bu rol davranışının örnekleri kişinin üzerinde oluşmakla beraber, kişinin iradesi dışında da ortaya çıkabilen davranış türüdür. Anne, baba, çocuk, karı, koca gibi roller buna örnek verilebilir (Erdoğan, 1991).

- Genel Roller: Etkileri topluma mal olabilen bu rollerin kaynağı yasal düzenlemeler, örf ve adetlerdir. Bu roller toplum tarafından da kabul görmüş rollerdir. Bu rol davranışları, sosyal topluluklar içerisindeki kişilerin, toplumun beklentilerine uygun olarak hareket etme çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1991; Özkalp ve Kırel, 2003). Bir mesleğin gereği olarak sergilenen roller bu tür rollere örnektir. Örneğin; bir doktorun doktorluk hizmeti, öğretmenin öğretmenlik hizmeti, bilgisayar mühendisinin mühendislik hizmeti genel rollere uygun davranışlardır (Erdoğan, 1991).

- Bağımsız Roller: Hobi roller olarak da adlandırılan bu roller, bireylerin serbest zamanlarını değerlendirebilmek için gerçekleştirdikleri rollerdir. Erdoğan'a (1991) göre yerine getirilme zorunluluğu olmayan ve gönüllük esasına dayanan bu roller, bireyin iradesine ve isteğine bağlı olarak sergilediği rollerdir. Örneğin; bir kimya mühendisinin işletme yüksek lisansı yapması veya bir dans kursuna yazılması, kişinin isteğine bağlıdır. Bu konuda toplumsal ya da sosyal bir beklenti söz konusu değildir. Bu programa katılabilmesi için veya dans kursuna yazılması için herhangi bir yaş ve cinsiyet kriteri yoktur.

Toplumların teknolojik ilerlemeleriyle ve gelişmişlik düzeyleriyle bağlantılı olarak yukarıda bahsedilen rollerin birbirine göre önem derecelerinde değişikliklerin olması beklenebilir. Ancak burada önemli olan yukarıda bahsedilen (bağımsız, temel ve genel roller) roller arasında dengenin kurulabilmesidir. Lojistik hizmetlerinde teknolojik ağlardaki gelişmelere, müşterinin beklentilerine, yasal ve talep değişikliklerine bağlı olarak değişimi de hızlı olmalıdır (Erdoğan, 1991).

Yönetim biliminde ve bu çalışmada incelediğimiz rol kavramı ise 'örgütsel rol'dür.

- Örgütsel Rol: İşletmelerdeki kişilerin hareket ve davranışları ile o örgütteki örgütsel tasarımı algılamaya çalışan, böylece örgütlerdeki bireysel grupların arasındaki düzey etkileşimleri ile örgütsel yapısı arasındaki iletişimi bağlayan dildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Örgütsel rol 2 başlık altında incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003);

- Biçimsel Rol Davranışı: Örgütte olması gereken teknik bir durum olup yönetim tarafından da kabul edilen davranıştır. Örgütlerdeki politikaların, kuralların ve üretim tekniklerinin uygulanmasını ifade etmektedir.

Organizasyonda bu davranış çeşidi yerine getirildiği takdirde ödüllendirileceği veya yerine getirilmediği takdirde de cezalandırabileceği davranış çeşididir. Çalışanlar bu davranışlara uyum sağlamak zorundadır. Uyum sağlamama gibi bir durumda finansal açıdan olumsuz sonuçlara ve örgüt içerisinde çatışmalara neden olabilecektir (Türker ve Artan, 2003).

Özetle biçimsel örgütsel rol, işletme yapısı içerisinde iletişimi kolaylaştıran; hizmet ve mal üretim sürecinde çalışanlar arasında iş birliğini sağlayan; davranışlar vasıtasıyla insanların ne yapıp ne yapmayacaklarını önceden anlamalarına imkân veren davranıştır. Biçimsel rol davranışları aynı zamanda bireysel ve toplumsal davranışlardan etkilenen bundan dolayı da daima değişen ancak bir yandan da standart olması beklenen davranışlardır (Erkenekli, 2000).

- İlave (Ekstra) Rol Davranışı: Ödüllendirmeye dayalı olmayan, kişinin örgütsel vatandaşlık duygularından kaynaklanan ve çalışanın işletme adına yürütülen faaliyetlere gönüllü olarak katılması ile oluşan rol davranışlarıdır. Bu davranış şekli işletmeyi destekleyici, işletme organizasyonunu koruyucu bir davranış şeklidir ve aynı zamanda yardımseverliği de içermektedir. Çalışanların herhangi bir ödül beklemeden işine devam etmesi ve işini tamamlaması bu davranışa örnek verilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.3 Rol Çatışması

Kişilerin iletişim içerisinde bulunduğu bir ortamda, çatışma kaçınılmaz bir durumdur. İki veya daha fazla kişi, grup ve örgüt amaçlarını, isteklerini veya hedeflerini gerçekleştirmek için sürekli iletişim veya etkileşim halindedirler. Bu iletişim veya etkileşim sırasında aynı veya farklı amaçlara sahip kişilerde farklı roller ortaya çıkabilmektedir. Farklı amaçlara sahip kişiler arasında çıkan uyumsuzluklar ve tutarsızlıklar taraflar arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Ertekin, 1993).

Bireysel rol çatışması, birbiriyle çelişen güdülerin aynı anda bireyi etkilediği durumlarda görülür. Bu çatışma bireyin bulunduğu ortama ve güdülerin türüne veya şiddetine göre değişiklik gösterir (Yörükoğlu, 2008).

Örgütsel rol çatışması ise, bireyin bulunduğu görev yerine göre, o görevin gerçekleşmesi için bireyden beklenen davranışlardır. Birey bu görevini yerine getirirken üstlendiği rolü dışında başka bir görevi daha üstlenmesi ve bu durumda hangi görevi yerine getireceği ve hangi rolü üstleneceği konusunda çatışma yaşamaya başlar (Yörükoğlu, 2008).

Bu duruma örnek vermek gerekirse, bir mühendisin kendi görevini yerine getirirken, idari birimlere de eğitim vermek için eğitici görevini de üstlenmesi örgütsel rol çatışmasına sebep olabilir (Yılmaz ve Ekici, 2006).

Rol çatışmalarının ortak özellikleri incelendiğinde, rol çatışmalarının kaynağının bireye gönderilen rolün, bireyde davranış değişikliğine gitmesi gerektiği yönünde baskı oluşturmasıdır. Burada sorun gönderilen rolün, kişinin gerçekleştireceği davranışı destekleyen roller ile çatışmasıdır (Bumin ve Şengül, 2000).

Rol çatışması, insanlar ve örgütler için her zaman zararlı sonuçlar doğuracak diye bir yargıda bulunmak doğru olmayacaktır. Kimi zamanda olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Örgütler ve insanlar için yeni fikirler üretilmesinde destek sağlayabilmektedir. Çatışmayı bir çözüm süreci olarak görüp, ele alındığında ve çatışma çözüldüğünde yeni düşünceler ortaya çıkabilmektedir (Başaran, 2000).

Rol çatışmalarının önlenmesi çeşitli yollarla olabilmektedir. Birinci rol, toplumun bu rollerden birisine daha fazla önem vermesi biçimindedir. İkinci rol, kişinin tercihleridir. Kendisi çözebilir ya da çözemeyip rahatsızlığa uğrayabilir (Tezcan, 1995).

2.4 Rol Çatışmasının Çeşitleri

Katz ve Kahn (1977), rol çatışmasının çeşitlerini “rol göndericinin kendi içinde çatışması”, “rol göndericiler arası çatışma, roller arası çatışma, kişi-rol çatışması ve aşırı rol yüklenme” olmak üzere beş başlık altında incelemiştir (Aktaran: Yörükoğlu, 2008). Bu çalışmada rol çatışmalarının çeşitleri incelenirken yaygın olarak kullanılan bu sınıflandırma dikkate alınmıştır.

2.4.1 Rol göndericinin kendi içinde çatışması

Bu çatışma türü genellikle rolü gerçekleştirecek kişiye üst yöneticisinden gönderilen ancak birbiriyle çelişen isteklerinin olması durumunda gözlenir (Kılınç, 1991). Rol göndericinin, rolü meydana getirmesini istediği kişiden uyumsuz veya çelişen beklentilerinin olduğu durumlarda, rolü meydana getirmesi beklenen kişinin çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir. Böyle bir durumda kişi bu farklı beklentilerden birini yerine getirirken, diğer beklentinin gerçekleşmesini imkânsız hale getirebilmektedir (Yörükoğlu, 2008). Örneğin; lojistik firmasında çalışan dış ticaret uzmanının sayısının az olmasına karşın, genel müdürün dış ticaret uzmanından hem ihracat işleri ile ilgilenip dış ticaret uzmanlığı yapmasını hem de boş olan idari işler uzmanlığı pozisyonun işleri ile ilgilenip idari işler uzmanlığı yapmasını istemesi üzerine çalışan kişi rol çatışması yaşayıp esas görevini yerine getiremez.

2.4.2 Rol göndericiler arası çatışma

İki farklı rol göndericinin birbiriyle uyumsuz beklentilerinin ve birbiriyle çelişen taleplerinin sonucunda, rol üstlenicisinin çatışma yaşaması söz konusu olabilmektedir. Burada kişinin aynı anda birbiriyle çelişen veya uyumsuz farklı rolleri yüklenmek zorunda kalması söz konusudur. Örneğin; Dış ticaret uzmanına müdürünün ihracat işlerini bekletmesini söylerken, müşterinin de işlerini bekletilmesinden rahatsız olup bir an önce işlerinin bitirilmesi yönünde baskı yapması gibi... Bu durum dış ticaret uzmanının iki farklı beklenti arasında baskı altında kalmasına ve sonuç olarak çatışma yaşamasına sebep olacaktır (Topuz, 2006).

2.4.3 Roller arası çatışma

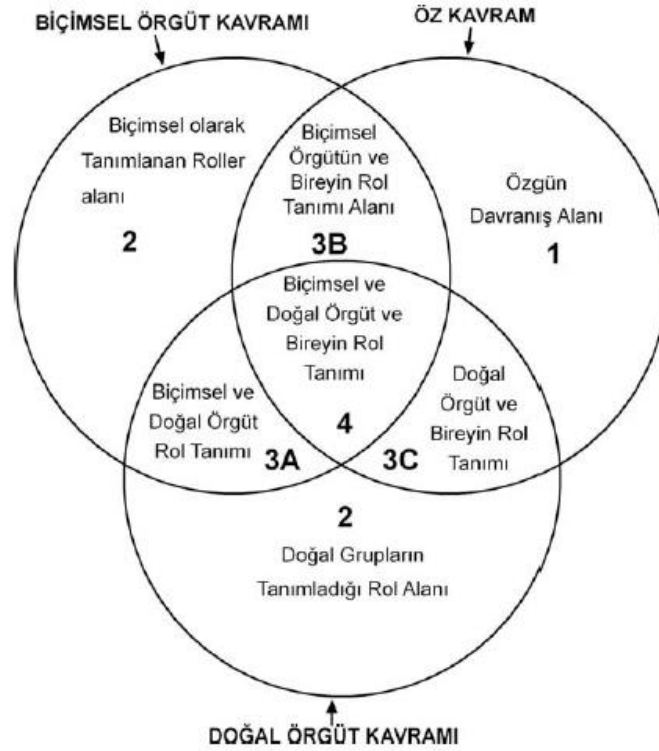
Kişinin birden fazla gruba ait olduğu durumlarda bu tür çatışmaların yaşanması olasıdır. Bu durum birçok rolü üstlenmiş bir kişinin roller arasında tercih yapamamasından kaynaklanabilmektedir. Örneğin; sorumlu bir mühendisin servisinde çalıştırdığı diğer mühendisin kendi oğlu olması gibi... Bu durum mühendisin mesleki rolü ile baba rolü arasında kalmasına sebep olacaktır (Tomey, 1996).

2.4.4 Kişi – rol çatışması

Kişiden gerçekleştirilmesi beklenen rolü ile uyumsuz olmasıdır. Kişinin sahip olduğu bilgi, inanç, yetenek ve tutumla uyumsuz davranışları sergilemesi beklendiğinde bu tür bir çatışmanın ortaya çıkması muhtemeldir (Kılınç, 1991).

Yöneticisi tarafından işgörene gönderilen rol, iş görenin kişilik özelliklerine, değerlerine, tutum ve davranışlarıyla uymadığında işgören, rolü gerçekleştirip gerçekleştirilmemek konusunda kararsızlığa düşebilir. İşgören istenen rolü gerçekleştirmediğinde, sorumlusunun baskısına veya zorlamasına maruz kalabilir. Gerçekleştirdiğinde ise, kendi kendini suçlamaya başlayabilir ve kendine olan saygısını yitirebilir (Başaran, 2000).

Örneğin; bir lise mezununun Fen fakültesinde bir bölüm okumak isterken, ailesinin baskısı ve zorlamasıyla Harp okuluna kaydolması gibi...



Şekil 2.2: Rol Uyuşmazlığı

Kaynak: Can H., Tecer M. (1978), İşletme Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

2.4.5 Aşırı rol yüklenme

Kişinin yerine getirebileceği rolden fazlasını üstlenmesi, durumunda ortaya çıkan çatışma türüdür. Kişin kendini çok zorlasa dahi üstesinden gelemeyecektir. Bu durum, personel sayısının az olması, zamanın etkin kullanılmaması ve ilave edilen yeni işler gibi çalışan üzerinde baskı oluşturan unsurlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Tomey, 1996).

Bir dış ticaret sorumlusunun, yoğun çalışma temposundan kaynaklı olarak mesai saatleri içerisinde işlerini şirkette yetiştiremeyip, eve götürmek zorunda olması, aşırı rol yüklenmesine örnek verilebilir. Çalışma hayatında sık karşılaşılan bu çatışma türü, birçok araştırmanın sonucuna göre de en önemli ve sık karşılaşılan rol çatışması kaynağıdır (Tomey, 1996).

2.5 Rol Çatışmasının Nedenleri

Rol çatışmasına neden olan birçok faktör vardır. Bu faktörleri “genel ve örgütsel faktörler” olmak üzere sınıflandırmak mümkündür.

2.5.1 Genel faktörler

Konumu gereği kişi, belirli bir role sahiptir ve kişi bu konumunun gerektirdiği rolleri net bir şekilde bilir. Ancak zaman içerisinde rollerde meydana gelen değişimler, rollerin birbirini takip eden bir düzende olmaması veya roller arasındaki uyumsuzluklar rol çatışmasına neden olur. Bunun yanı sıra rolün kendisinin ve gerekliliklerinin, rolü gerçekleştirecek kişinin öznel yargılarıyla çelişmesi durumunda da rol çatışması görülebilir (Evrin, 1972).

2.5.2 Örgütsel faktörler

Çalışanlarda rol çatışmasına sebep olan örgütsel faktörler; çalışma ortamındaki iletişimin yönü, çalışma tarzı, örgütün çalışanlarına sağladığı imkânlar, yöneticilerin davranışları ve çalışanlar arasındaki sorumlulukların, görevlerin ve yetkilerin sınırlarının belirsizliği olarak sıralanabilir (Kılınç, 1998). Kurumsal açıdan rol çatışmasına sebep olan ve bu çatışmanın yoğunluğunu etkileyen unsurlar ise genel olarak üç başlık altında toplanabilir (Kılınç, 1998):

- Rolün kapsamının örgütsel sınırları aşmayı gerektirmesi: Genel olarak “rol kapsamı” kavramı, “çalışandan gerçekleştirmesi beklenen rollerin toplamını” ifade eder. Rol kapsamının geniş olması durumunda, beklentiler de farklılık gösterir ve rol çatışmaları kaçınılmaz bir durum olur.
- Rolün yenilik getirici ve yaratıcı bir nitelik taşıması: İşletmenin gelişen durumu nedeniyle yaratıcı ve yenilikçi bir rol üstlenmesi de rol çatışmasını artırıcı bir faktör olarak görülebilir.
- Kişiler arası ilişkilerin niteliği: Kişiler arası ilişkilerin boyutu rol çatışmasının şiddetini belirleyen bir faktördür. Bu ilişkilerde yoğun bir şekilde güç kullanımının yanı sıra baskıcı tutumlar da rol çatışmasını artırıcı bir unsurdur.

2.6 Rol Çatışmasının Sonuçları

Her türlü örgütlerde sıklıkla karşılaşılan rol çatışmaları, çalışanlar ve işletme açısından birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Bireyin Engellemeye Uğraması: Kişinin işletmeden, işletmeninde kişilerden beklentileri vardır ve bu beklentiler karşılıklıdır. Bu beklentiler uyuşmuyorsa ve kişinin beklentilerini karşılamıyorsa, yani kişiden beklenen davranışlar kendisinin beklentileriyle uyuşmuyorsa, kişi beklentilerinin engellendiğini düşünecektir ve yeni iş imkânları aramaya yönelecektir. Yöneticisi de yetiştirdiği, üzerine yatırım yaptığı çalışanını kaybetmek istemeyecek ve kişinin beklentilerini karşılayabildiği ölçüde örgüt içinde kalmasını sağlayabilecektir (Kılınç, 1991).

- Stresin Artması: Kişinin rol çatışması yaşaması, stresi de beraberinde getirecektir. Stres ise, kişi de psikolojik veya fizyolojik tepkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kişi de stres fizyolojik tepki olarak meydana gelirse, kişi de kalp ve mide şikâyetleri gibi bozukluklar görülebilmektedir. Psikolojik tepki olarak ortaya çıkması durumunda ise; kişi huzursuzluk, dikkatsizlik, öfke, unutkanlık gibi kaygılar yaşayabilmektedir. Sık sık bu tür sorunlar yaşayan çalışanlar huzursuzluklarını çalışma ortamına taşıyacak ve motivasyonları düşüp, işlerinde başarısızlık yaşayacaklardır (Kılınç, 1991).

- Düşük Moral, İş Tatmini ve Güvenin Azalması: Rol çatışması yaşayan kişi kendisinden beklenen davranışı gösteremeyecek ve performans düşüklüğü yaşayacağı için bu durum kişinin başarısız olarak algılanmasına neden olacaktır. Bu süreç içerisinde kişinin kendine olan öz güveni azalacaktır ve işinde kendini mutsuz hissedecektir. Bu olumsuzluklar karşısında kişinin morali bozulacaktır ve bu sebeple işten doyum düzeyinde düşüş yaşanacaktır (Kılınç, 1991).

- İletişim Güçlükleri: Kişiler ve gruplar arasındaki iletişim eksiklikleri rol çatışmasına sebep olabilir. Kişi bulunduğu ortamda iletişim sorunları yaşıyorsa, üstlerinden kendini soyutlayarak içine kapanabilir ve kendini ifade etmek konusunda sıkıntılar yaşayabilir. Bu olumsuzluklar sonucunda da kişi iş tatminsizliğine sebep olan sıkıntılarını karşı tarafa iletemeyecek ve kısır bir döngü gibi olumsuzlukları katlanarak yaşamaya devam edecektir (Kılınç, 1991).

2.7 Rol Belirsizliği

“Rol Belirsizliği”, bir çalışanın işini nasıl yapacağı hakkında bilgisinin yetersiz olmasından, işini nasıl yapacağı konusunda kendisine bilgi verilmemesinden veya yanlış yönlendirilmesinden kaynaklı olarak ortaya çıkabilmektedir. İşin detaylarının belirli olmaması ya da kişinin yapacağı işle ilgili sorumluluklarının net olarak belirlenmemesi de rol belirsizliği olarak kabul edilebilmektedir (Sığırı, 2007).

Genellikle rol belirsizliği, bir işin gerçekleşmesine bağlı olarak bilgi veya iletişim eksikliğinde ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu belirsizlik, iletişimdeki zayıflık, gerekli eğitimlerdeki eksik, bilginin yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından manipüle edilmesi veya kasıtlı olarak paylaşılmaması sebebi ile de oluşabilmektedir (Pehlivan, 1995).

Yapılan çeşitli araştırmaların sonuçları, rol belirsizliği yaşayan kişilerde kendisine olan güveninin, kişisel yaşam ve iş yaşamı kalitesinin azaldığını; depresyonu arttırdığını ortaya koymaktadır (Sığırı, 2007).

Rol belirsizliği kişinin tutum ve davranışlarında örnek alabileceği kişiler ile iletişimini engeller. Bu belirsizlik ise kişinin işini yavaş hareket ederek yapmasına ve işini geç bitirmesine sebep olabilmektedir. Aynı zamanda rol belirsizliği, kişinin işine olan güvenini kaybetmesine de sebep olabilmektedir (Akat ve Budak, 1994).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel strese sebep olan etkilerini azaltmak için aşağıdaki önlemler alınabilir (Menteşe, 2007):

- Rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan çalışanların sorumluluk, görev ve yetkilerinin yeniden değerlendirilmesi veya çatışma yaşayan çalışanların çalışma yerlerinin değerştirilmesi, birbirilerini görme ve iletişim kurma olanaklarının ortadan kaldırılması,
- Üst pozisyonlara terfi ettirildiğinde veya yeni bir çalışan işe başladığında o kişiye sorumluluklarını ve yetkilerini tam anlamıyla aktarılmasına yönelik yönlendirme programlarının, yeni işe başlayan kişiye özel eğitim programlarının uygulanması ve deneme süreleri verilmesi gibi uygulamaların olması,
- Rol çatışmalarını en aza indirmek amacıyla, rol göndericilerden uyumlu olmayan talepler geldiğinde, taleplerin değerştirilmesi konusunda rol göndericileri etkileyerek, sorunların özölmesine yönelik adımların atılması,
- Çalışanların işleriyle ilgili olan karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması,
- Çalışanların yerleri değerştirilerek, diğer alışanlarında çalışma koşulları hakkında bilgi edinmelerinin sağlanması,
- Her iş gerçekleştirilirken ne beklendiği, işi gerçekleştirecek kişiden neler beklendiği ve bu işi gerçekleştirirken kişinin hangi bilgiye ve desteğe ihtiyacı olduğunun belirlenebilmesi için işi veya rolü gerçekleştiren kişi için kendisinden ne beklenildiğini gösteren liste oluşturulması,
- Kişinin birden çok rolü üstlenme pozisyonunun oluşmasının engellenmesi,
- İletişim etkililiği artıracak yöntemlerinin çoğaltılması ve geliştirilmesi.

Çalışanların işlerinin veya rollerinin açık ve net bir şekilde tanımlanması işlerini daha istekli bir şekilde yapmalarına, rollerini daha iyi algılamalarına, diğer çalışanların veya üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve nasıl hareket etmeleri gerektiğini bilmelerine yardımcı olabilmektedir (Taşdelen, 2000).

2.8 Rol Belirsizliği Türleri

Rol belirsizliğinin türleri “görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizlik” olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Özkalp ve Kırel, 2003).

2.8.1 Görev belirsizliği

Görev belirsizliği genel olarak çalışanın gerçekleştireceği iş ile ilgili belirsizlik yaşamasıdır. Üstünün veya yöneticisinin çalışanına yapacağı iş ile ilgili yetkisi, sorumlulukları, hedefleri ve görev tanımıyla ilgili gereken bilgiyi yeterli aktarmamasından kaynaklı çalışanın yaşadığı rol belirsizliği görev belirsizliği olarak da ifade edilebilmektedir (Kaabur, 1995).

Görev belirsizliği (Eys ve Carron, 2001):

- Kişinin sorumluluğunun kapsamında kendisinden beklenenler hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığında,
- Kişinin davranışlarıyla ilgili sorumlulukları kapsamında beklentileri yerine getirmede hangi davranışların gerekli olduğuyla ilgili yaşanan belirsizlik durumunda,
- Kişinin sorumlulukları kapsamında hangisine öncelik tanıyarak birden çok beklentinin karşılanabilmesi için, hangisine öncelik vermesi konusunda yaşanan belirsizlik ile üç farklı şekilde meydana gelebilmektedir.

2.8.2 Sosyal – duygusal belirsizlik

Çalışanın yaptığı işin veya kendisinin nasıl değerlendirildiği hakkında fikir sahibi olmamasından kaynaklıdır. İş standartlarının belirgin olmadığı ve performans değerlendirme kriterlerinin öznel olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Değerlendirme ölçütlerinin anlaşılır, açık ve net olmadığı; diğer çalışanlardan bu ölçütlere ilişkin geri bildirim alınmadığı durumlarda sosyal-duygusal belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu belirsizlikte iş tatminsizliğine sebep olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2003).

2.9 Rol Belirsizliğinin Sebepleri

Çalışma yerinin geniş ve karmaşık bir yapıda olması, ani kurumsal değişimlere bağlı olarak yeniden yapılanma ihtiyacının ortaya çıkması, çalışanı etkileyen kurumsal yenilenmeler, beraber çalışması gereken çalışanların yerlerinin değiştirilmesi ve etkin bir kurumsal bilgi akışının sağlanamaması rol belirsizliğinin sebeplerinden bazılarıdır. Bunların yanı sıra çalışanın karar verme yetkisine sahip olmaması, çalışanın kendisinden beklenenleri ve istenenleri bilmemesi, kendisinin nasıl

değerlendirildiğini bilmemesi gibi durumlarda da rol belirsizliği yaşanabilmektedir. İşletmedeki çalışanın gerçekleştirdiği işlerle ilgili kendisinden gerçekleştirmesi beklenenlerin bilgisinin verilmemesi ve bunları davranışına aktarabilmesi için yönlendirilmemesi, kendisine net bir biçimde aktarılmaması rol belirsizliğinin başlıca nedenidir (Topuz, 2006).

Ceylan ve Ulutürk (2006) ise, rol belirsizliğinin nedenlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Çalışanın işiyle ilgili yetkilerini ve sorumluluklarını bilmemesi,
- Çalışanın sorumluluk, görev ve yetkilerinin açık, net ve anlaşılır olmaması,
- İşle ilgili planlarının açık ve net olmaması,
- İşindeki zamanını etkin olarak kullanmayı bilmemesi,
- İşinde kendisinden beklenenleri net bir şekilde bilmemesi.

2.10 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Potansiyel Kaynakları

Psikologlar çalışma ortamı için de kişilerin belirli kurallara göre hareket ettiklerini ifade etmektedirler. Bu kuralları içine alan başlıkları da “rol belirsizliği, rol çatışması ve rol stresi” olarak sınıflandırmışlardır. Kişinin iş stresinin temelini, rol belirsizliği ve rol çatışması oluşturmaktadır. Rol belirsizliği, çalışanın işyerinde kendisine verilen görevde istenen beklentiyi oluşturabilmesi için, ihtiyaç duyduğu bilginin eksikliği sonucunda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, çalışanın işyerinde birbiriyle ters düşen beklenti ve taleplerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışan bir talebi veya beklentiyi karşıladığında, diğer taleplerden ve beklentilerden birini veya birkaçını karşılayamamakta ve karşılaması zorlaşmaktadır (Kara, 2010).

2.11 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Potansiyel Sonuçları

Birçok araştırmada rol belirsizliği ve rol çatışmasının sonucunda hem kişi hem de işletme için güvensizlik ortamı, iş tatminsizliği, gerginlik, stres, iletişim kopukluğu, performans düşüklüğü, işten ayrılmalarda artışlar, motivasyon düşüklüğü ve sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıktığı üzerinde durulmuştur (Kaygısız, 2010).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin üç temel sonucu karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, “işle ilişkili gerilim, iş tatminsizliği ve örgütten ayrılma” eğilimidir. Rol çatışması ve rol belirsizliğine yönelik çalışmalar yapan Soresen’in finans ağırlıklı işyerlerinde çalışanlar üzerine yaptığı çalışmanın sonucuna göre rol çatışmasının iş memnuniyetsizliği ve işi bırakma ile doğrudan bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Kahn ve arkadaşlarına göre, rol çatışması ve rol belirsizliğinin artışı kuruma ve kişinin kendine olan güven duyunun azalmasına neden olmaktadır. House ve Rizzo’a göre rol çatışması ve rol belirsizliği kurumsal etkinlik algısında azalmaya yol açmaktadır. Miles ve Perreault’a göre ise rol çatışması ve rol belirsizliği rol yükleyicilere karşı olumsuz tavırlar ve tutumlar sergilemeye; Bref ve Aldag’a göre ise işte daha sık hata yapılmasına neden olmaktadır (Aktaran: Kaygısız, 2010).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri tartışma götürmez bir gerçektir. Dolayısıyla bu durumun giderilmesi çalışanların performanslarının artırılması açısından önemli olacaktır.

2.12 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğine Yönelik Çözüm Yolları

Rol çatışması ve rol belirsizliği, bazen değişimin ve gelişmenin temelini oluştururken bazen de örgütü olumsuzluğa sürükleyen, örgütsel ve bireysel performansı olumsuz yönde etkileyen bir etmene dönüşebilmektedir. Önemli olan ise, rol belirsizliğini ve rol çatışmasını örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirerek, yüksek düzeyde güdülenmeye, yüksek performansa, örgütsel etkinliğe ve yaratıcılığa katkı sağlayabilmektir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin kalıcı olmaması için örgüt yapısında yapılacak bazı değişiklikler ile rol belirsizliği ve çatışması azaltılabilir. Bu değişiklikler; rotasyon, örgütün sınırlarını genişletme, koordine edici mevkiler oluşturma ve görev tanımlarının yenilenmesi şeklinde olabilir. Böylece çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek çatışmaya ve belirsizliğe sebep olan durumlar ortadan kaldırılmış olacaktır (Şahin, Emni ve Ünsal, 2006).

Çalışan rol çatışmasının ve belirsizliğinin olumsuz sonuçlarını azaltabilmek için aşağıdaki yöntemlerden faydalanabilir (Erkenekli, 2000):

- İki rol arasında kalarak çatışma yaşayan kişi kendine en yakın rolü tercih ederek yaşadığı gerilimi minimum düzeye indirebilir.

- Çalışan çatışma veya belirsizlik yaşadığı rollerden biri seçerken, olumsuz yaptırım gücü en kuvvetli olanı tercih ederek, korku ve endişe düzeyini minimuma indirebilir.
- Rol fazlalığı sebebiyle rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan kişi, bu rolleri önceliklerine göre sıraya dizerek yaşadığı belirsizliği ve çatışmayı minimum düzeye indirebilir.
- Rol fazlalığı yaşayan kişi kendine en fazla ödül getirme olasılığını dikkate alarak, bir önceliklendirme yaparak, kendisine en çok ödül getirme olasılığı olan rolü gerçekleştirebilir ve böylece rolü başarıma duygusunu yaşayabilir.
- Kişi “empatik çözüm” olarak da ifade edilen yolu kullanarak, yani başka bir rolü anımsayarak rol çatışmasını minimum düzeye indirebilir.

3. TÜKENMİŞLİK

3.1 Tükenmişlik Tanımı ve Kavramı

Son yıllarda işletme alanyazında ön plana çıkan önemli konulardan biri de “Tükenmişlik” kavramıdır. Tükenmişlik kavramının, ilk olarak 1961 yılında Greene tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Daha sonraki dönemde (1974 yılında) ise örgütsel stres üstüne çalışmalar yapan Herbert Freudenberger tarafından yürütülen çalışmaların sonucunda, uyuşturucu bağımlılarının tedavi gördüğü kliniğin sağlık çalışanlarında görülen güç kaybı, başarısız olma, yıpranma ve enerji kaybı gibi olumsuzlukların sonucunda kişide işini bırakma, yorgunluk ve hayal kırıklığı gibi durumlar ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Freudenberger bu durumu tanımlamak için ise “Tükenmişlik Sendromu” ifadesini kullanmıştır ve bu ifade literatüre geçmiştir. Daha sonraki dönemde tükenmişliğin toplumsal bir sorun olarak görülmesine bağlı olarak bu konuda yapılan çalışmaların sayısı artmıştır. 1970’li yıllarda tükenmişlik üzerine yapılan açıklamaların temel amacı genellikle bu olguyu tanımlamaya yönelik iken, 1980’li yıllarda yapılan çalışmaların tükenmişliğin yapısını açıklamaya yöneldiği söylenebilir (Karadağ, 2013).

Maslash ve Jackson tükenmişliği (1981); “kişilerde ortaya çıkan fiziksel olarak bitkinlik, yorgunluk, umutsuzluk ve çaresizlik duyguları ile yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz davranışları içeren psikolojik ve fiziksel etkileri olan bir sendrom” olarak tanımlamıştır. Cherniss’e göre ise tükenmişlik, kaynaklar ve istekler arasındaki dengesizliklerden kaynaklanan ve çalışanın aşırı stres yaşayarak işinden soğuması olarak tanımlamaktadır. Pines ve Aranson’a (1988) göre ise tükenmişlik; insanın yaşama olan bağlılığı ve hedefi, enerjisinin kısıtlanması ve enerji eksikliği duygusu ile umutsuzluk ve çaresizlik içinde hissederek kişide duygusal, fiziksel ve zihinsel bitkinlik halinin ortaya çıkmasıdır. Berns’e göre tükenmişlik ise; kişinin işine karşı ilgisinin bozulması ile yaptığı işin amacından ve işlevinden uzaklaşarak, artık hizmet verdiği insanlar ile ilgilenmiyor olmasıdır (Aktaran: Karadağ, 2013).

Tükenmişlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde en çok dikkat çeken ve sıklıkla kullanılan tanımın Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiş olan tükenmişlik tanımı olduğu söylenebilir. Ayrıca Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Envanteri” de birçok araştırmacı tarafından kullanılmış ve günümüzde de halen kullanılmaya devam edilmektedir (Karadağ, 2013).

Tükenmişlik, hem kişi açısından, hem de işletmeler açısından iş hayatını büyük ölçüde etkileyen bir sorun olarak karşımıza çıkabilmektedir. İngilizcede “jobburnout” veya “staffburnout” kelimeleri ile karşımıza çıkıp, Türkçe de ise, “tükenmişlik, tükenmişlik sendromu ve mesleki tükenmişlik” olarak ifade edilebilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2006).

Tükenmişlik konusu ile ilgili bir diğer husus Mesleki Tükenmişliktir. Tükenmişlik çalışanların hem iş yaşamlarında hem de sosyal yaşamlarında savunmasız ve zayıf kalmasına, çalışanların üzerindeki baskının günler geçtikçe daha çok artmasına ve içinde buldukları çalışma ortamının stres ağırlıklı olmasına bağlı olarak örgütün performansını olumsuz yönde etkilemesine neden olabilecek ve yaşanan sürekli stres sonucunda da mesleki tükenmişlik ortaya çıkabilecektir (Dinçerol, 2013).

Mesleki Tükenmişlik; “kişinin eğitimi sonucunda edindiği pozisyon veya pozisyon unvanına karşı psikolojik olarak uzaklaşması ve soğuması olarak” tanımlanmaktadır. Mesleki tükenme duygusu, kişinin edindiği mesleğin beklentilerini karşılamaması, işini isteyerek seçmiş olmaması, kişinin kabiliyetleri ile işinin beklentileriyle uyuşmaması, işinin sağladığı beceri ve bilgileri kendine uygun bulmaması, kişinin mesleğinin geleceğine dair kariyer fırsatları ve avantajları sağlamaması, kişinin yaptığı mesleğe karşı kendini yakın bulmaması gibi problemlerle meydana çıkabilmektedir. Mesleki tükenmişlik psikolojik bir durum olup çalışanın işine karşı tutum ve davranışlarının belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Mesleki açıdan tükenme duygusu yaşayan çalışanlar, genellikle meslekleriyle ilgili bir işi yapmaktan kaçınmakta ve günlük yaşamlarında mesleki kazanım olarak nitelendirilebilecek bilgi ve becerileri dahi kullanmamayı tercih edebilmektedirler (Dinçerol, 2013).

3.2 Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliğin belirtilerini ve nedenlerini ortaya koymak amacıyla değişik modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden; “Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Shuran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve Maclach Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” üzerinde sıklıkla durulan modellerdir.

3.2.1 Cherniss tükenmişlik modeli

Bu modele göre tükenmişlik, çalışanın işinde stres yaşamasına neden olan faktörlere karşı, tepki olarak tükenmişlik yaşamaya başlar. Tükenmişlik çalışanın işine karşı olan ilgisinin ve özeninin azaldığının çözümü olarak görüldüğü bir süreçtir. Çalışanın işinde yaşadığı stresin sebebi; özellikle işe yeni başlamış kişi de daha çok görülen beklentilerin, çalışma ortamı koşullarıyla uyumsuzluğu sonucunda yaşanan hayal kırıklığıdır. Bu durumun sonucunda ise çalışan strese, uyum sağlamaya ve aynı zamanda anlam veremediği davranışları ile baş etmeye çalışır (Akbulut, 2010). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, Cherniss modelinde tükenmişlik kişinin kontrol edilemeyen stres ile başa çıkma çabasıdır.

3.2.2 Pines tükenmişlik modeli

Bu modele göre tükenmişlik; “kişilerin olumsuz yönden devamlı olarak tükenmesine sebep olan ortam şartlarının, kişiler üzerinde yol açtığı duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak yorgunluk yaşaması durumudur” (Sürgevil, 2006).

Bu modele göre, kişiler iş tercihlerini erken çocukluk döneminde ailelerinden olumlu veya olumsuz yönde etkilenerek yapmaktadırlar. Yani bireyin bu dönemde yaşadığı tatminsizlikler geleceğinde kişinin hayatına anlam vermek için kişiyi meslek tercihine yönlendirmektir (Capri, 2006).

Bu modelde, insanların işiyle ilgili algılarının (olumlu veya olumsuz), bireysel algılara göre değişebileceğinden ve aynı çalışma ortamında çalışan farklı kişiler için farklı şekillerde değerlendirilebileceğinden bahsedilmektedir. Burada önemli olan ise, olumlu veya olumsuz bu faktörlerin arasındaki dengenin algısal yönde iyi bir şekilde sağlanmasıdır (Yıldırım, 1996).

3.2.3 Edelvich ve Brodsky tükenmişlik modeli

Bu modele göre tükenmişlik, “bireyin başarılı olmak için hedeflediği şeyleri enerji kaybı sebebiyle gerçekleştirememesi ve bu durumun kurumsal sonuçlarıdır” (Baysal, 1995).

Bu modele göre tükenmişlik dört aşamada meydana gelmektedir (Baysal, 1995):

- İdealistik Coşku Dönemi; bu dönem çoğunlukla iş hayatına yeni adım atan kişilerde görülen umutlara, yüksek enerji ve beklentilere, tercih edilen işteki amaçlara ulaşılabilme için güçlü bir adaptasyona sahip olunan dönemdir. Bu kişiler de beklenti düzeyi, umut ve enerji yüksektir. Heves ve coşkuyla dolu olduğu, işe bağlılık olarak tanımlanan bu dönemde bireyler eğitimini sürdürebilmek için çok isteklidirler. Övülmeyi beklerken hedefleri ve şartları ile ilgili engellemelerle karşılaşmaları sonucunda gerçeği yansıtmayan hükümlere ve ön yargılara sahip olurlar. Bireyin karşılaştığı olumsuz durumların etkisi ile işini isteyerek yapma duygusu azaldıkça kendisinde hayal kırıklığı oluşur ve tükenmişlik yolunda ilerlenmeye başlanılmış olur. Bu tükenmişlik döneminin ilk basamağına, çoğunlukla çalışma hayatının ilk yılının sonlarına doğru rastlanılır (Baysal, 1995).

- Durgunluk; kişinin işinde geçirdiği sürede haz alamadığı devirdir (Yıldırım, 1996).

Bu devirde kişi öncelikle enerji eksikliği yaşamaya ve işi gerçekleştirebilme yeteneğinde azalma başlar. Bu süre uzadığında ise, kişinin işine olan ilgisi ve isteği azalır, kişi farklı hobilere veya başka iş arayışlarına yönelir (Akbulut, 2010).

- Engelleme; kişi bu dönemde yaptığı işi, kendi değerleri açısından sorgulamaya başlar, fiziksel ve duygusal açıdan sorunlar yaşayabilir (Yıldırım, 1996).

Bu dönemin temelini iki etken oluşturur. Birinci etken, kişinin beklentilerinin karşılanamaması, ikinci etken ise kişi çalışırken kendi isteklerini göz ardı etmesidir. Sorunlarından yorulmuş kişi iş konusunda eksik olduğunu düşünmeye başlar (Baysal, 1995).

- Apati; kişi işi konusunda devamlılığını sağlayabilmek için engellemelere karşı gerçekleştirdiği savunma devridir. Zira kişi işinden memnun olmasa bile çalışması gerektiğinin farkındadır. Bu nedenle enerji kaybı yaşamış, işin beklentilerinden vazgeçmiş halde olsa bile belli bir sürede daha çalışmasını sürdürmeye devam edecektir (Yıldırım, 1996).

3.2.4 Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli

Pearlman ve Hartman modeline göre, davranışsal bir tepki üç bileşeni içerir. Bunlar, “fiziksel veya duygusal olarak tükenme, hizmet üretiminde eksiklik ve çalıştığı başka kişilere karşı duyarsızlaşmadır” (Sılığ, 2003).

Bu modele göre, yaşanan tükenmişliğin sonucunda, iş yeterliliğinin eksikliği, yaratıcılığın eksikliği, işten uzaklaşma, çalışma arkadaşları ile iletişim kopukluğunun yaşanması, kendine ve çevresindeki kişilere karşı saygısız tavırlar takınma gibi rahatsız edici psikolojik ve fiziksel çöküntüler yaşanmaktadır (Akbulut, 2010).

Bu modele göre tükenmişlik; içinde bulunulan vaziyetin çalışanı ne derece strese götüreceğine, yaşanan stres düzeyine, çalışanın stres karşısında gösterdiği reaksiyonlara ve bu reaksiyonların neticesine göre oluşur (Surgevil, 2006).

3.2.5 Leither tükenmişlik modeli

Bu modele göre, Maslach Tükenmişlik Ölçeği bileşenlerinden olan; “düşük kişisel başarı hissi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma” bileşenleri baz alınarak iki tür değerlendirme yapılabilmektedir. İlk değerlendirme, üç bileşenin çalışma ortamı dışında bireysel yaşantımızda da etkisinin olabileceği yönündedir. Diğer değerlendirmede ise bu bileşenlerin üzerinde farklı yapılardaki kişisel özelliklerin ve çeşitli çevresel faktörlerin kuvvetli bir etkiye sahip olduğu yönündedir. Duygusal tükenme modelin merkezinde olduğu bilinmektedir. Çalışma ortamındaki iletişim kopuklukları, iş miktarındaki fazlalıklar gibi olumsuz faktörler en üst sırada olmak üzere kişinin bir tepki olarak çevresine karşı duyarsızlaşması şeklinde değerlendirilerek duygusal tükenmişlik modelinin ilk aşaması olarak görülmesinin nedeni kişilerin stres yaratıcı faktörlere karşı direnme konusunda hassas yapılarının varlığıdır. Bu modelde, çalışma ortamındaki olumsuzluklarla mücadele eden bireyin stresle başa çıkma yetkinliklerini etkin bir şekilde kullanabilmesinin duyarsızlaşmanın hangi aşamasında olduğunu belirleyebileceği savunulur.

Duyarsızlaşma; tükenmişlik sendromu belirtilerinden olan, bireyin yetkinliğine ve başarısına olumsuz yönde etki eden en mühim aşama olarak görülmektedir (Karadağ, 2013).

3.2.6 Maslach tükenmişlik modeli

Bu modele göre tükenmişlik, gerçekleştirilen çalışma ile ilgili sürekli ve rutin bir hal almış olan psikolojik ve insanlar arasında stres oluşturan etkenlere yönelik sürekliliği olan bir tepkidir. Maslach Tükenmişlik Modeli; “düşük kişisel başarı hissi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma” şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır (Berber, 2011).

3.2.6.1 Duygusal tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin en önemli bileşenidir. Duygusal tükenme; tükenmişliğin kişisel stres yönünü ön planda tutmakta olup bireyin gerçekleştirdiği çalışma nedeniyle fiziksel ve duygusal olarak kendini aşırı yıpranmış ve tükenmiş hissetmesidir (Budak ve Sürgevil, 2006).

Duygusal tükenme yaşayan kişi, çalıştığı iş ortamında hizmet verdiği kişilere yardımcı olurken kendisinden beklentilerinin fazla olması nedeniyle kendini baskı altında hissederek enerji kaybı yaşayabilir. Bu sebepten dolayı yetersiz olduğu düşüncesine kapılabilir, kişilerin problemlerini çözemediğini ya da yetersiz kaldığını düşünebilir ve hissettiklerinden dolayı insanlardan uzak durmayı tercih edebilir (Maraşlı, 2005).

Çalışanların beklentilerinin karşılanamamasıyla doğrudan alakalı olan duygusal tükenme kişinin olumsuz etkenlerle başa çıkabilmesi için önem arz etmektedir. Duygusal tükenme yaşayan kişi işe geç kalma, işten erken çıkmak isteme, sık sık izin alma vb. yollarla işten uzaklaşmak için eylemlerde bulanabilir (Yeniçeri ve diğ., 2009; Akbulut, 2010).

3.2.6.2 Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma tükenmişliğin ikinci bileşenidir. Genel olarak duyarsızlaşma “kişinin maruz kaldığı zorluklara karşı kendisine çözüm yolu bulamayarak soğuk ve duygusuzmuş gibi davranışlarda bulunmasıdır.” Bu aşama tükenmenin bireysel kapsamından çok toplumsal bir boyuta bürünmesi ile ilgilidir. Bu aşamada çalışan hem çalıştığı işletmeden uzaklaşır hem de diğer kişilere karşı tutarsızca kaba ve

olumsuz davranışlar sergilemektedir. Bu boyut tükenmişliğin en korkulu boyutu olarak düşünülebilir, çünkü bu aşamada idealizmin yok olmaya ve birey durgunlaşmaya başlar. Bu aşamada birey çevresindekilerden olumsuz tavırlar ile karşılaşacağı gibi yanlış düşüncelere de kapılabilir (Akbulut, 2010; Karadağ, 2013).

3.2.6.3 Kişisel başarı eksikliği

Tükenmişliğin üçüncü bileşeni olan kişisel başarı eksikliği iş görenlerin gerçekleştirdikleri işlerin karşılığında övüldüklerini hissetmediklerinde görülmektedir. Çalışan işletmedeki yetkinliğinin azaldığının farkına varmasıyla birlikte bilgi ve becerilerini sorgulamaya başlaması ve kendisini olumsuz değerlendirmesiyle oluşur. Çalışan kendisini bireysel anlamda yetersiz ve başarısız olarak görür. Bu başarısızlık ve yetersizlik duygusu; iş verimliliğinde azalma, düşük moral ve üretkenlik, kişilerarası iletişim kopukluğu, sorunlar ile başa çıkamama, çalışanın kendine olan saygısında azalma gibi belirtiler ile ortaya çıkar. Bireysel başarı eksikliğine personel sayısının fazla olduğu işletmelerde daha sık rastlanmaktadır (Sürgevil, 2006).

3.3 Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, kişinin gerçekleştirdiği işi düzgün yapamamasının yanında, kişinin ruh ve beden sağlığını da olumsuz yönde etkiler. Tükenmişliğin işinde başarılı olmak için gereğinden çok çaba harcayan, kendisinden istenilenin dışında çok daha fazla şey yapmaya çalışan kişilerde görülme sıklığı daha fazladır (Baltaş ve Baltaş, 1997).

Tükenmişliğin belirtileri ve sonuçları hem kişi için hem de kişinin içinde bulunduğu ortamın yapısına göre değişiklik gösterebilir. Ama genel olarak tükenmişliğin belirtileri şunlardır (Domeyer, 2004):

- Bireyin işine olan ilgi, istek ve heyecanı kaybetmesi,
- İş arkadaşları ile olumsuzluk ve uyuşmazlıklar yaşaması,
- Çalışma esnasındaki performansında düşme,
- Uzun süre aralıksız çalışma ve molalarda ara vermeme,
- İşe sık sık geç kalma,
- İş yükünden şikâyet etme,
- İşlerini zamanında da yerine getirememe veya unutma,

- Yeni görevler üstlenmek istememe,

Tükenmişliğin genel belirtileri yukarıda sıralanmış olmakla birlikte, bu belirtilerin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı başlıklar altında (fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler) ayrıntılı olarak incelenmesinde fayda vardır (Izgar, 2001).

3.3.1 Psikolojik belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal belirtileri ile kıyaslandığında psikolojik belirtilerin tespiti daha zordur. Çünkü bu belirtiler diğer belirtiler gibi açık ve net bir şekilde gözle görülür değildir. Ancak gözle görülür olmasa bile dikkat edildiğinde kişinin kendisince ve de çevresindekilerce fark edilebilmektedir (Sürgevil, 2006).

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri ise karşımıza “bunalım, uykuda düzensizlikler, tedirginlik, sitem ve çatışma, üzüntü, korku ve kaygı, kolay öfkelenme ve sabırsızlık, özsaygı ve kendine güvende azalma, tereddüt etme, hayal kırıklığı, özensizlik ve dalgınlık, bireysel ve ailesel sorunlar” şeklinde çıkabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

3.3.2 Davranışsal belirtiler

Bu belirtiler tükenmişliğin en kolay gözlemlenebilen belirtileridir. En sık gözlenen davranışsal belirtiler şunlardır (Kaçmaz, 2005):

- Övülmediğini, takdir edilmediğini ve başarısız olduğunu düşünme,
- Kişilere güven veya güvensizlikte aşırıya kaçma,
- Aklının başka işlerle meşgul olması, unutkanlık,
- Çalışma hayatında ve sosyal yaşamında iletişim bozuklukları ve uyum sorunları yaşama,
- İletişim kurarken göz teması kurmaktan kaçınma,
- Çalışma konsantrasyonu ve performansı eksikliği,
- Sık sık işe gelmeme ve izin alma ihtiyacı hissetme,
- Öfkelenme ve ani olarak tepkiler verme,
- Mesuliyet almaya korkma ve inatçı tavırlar içinde olma,
- Çalışma arkadaşlarına ve hizmet sunduğu kişilere karşı soğuk ve kaba davranışlar sergileme,
- Psikolojik sorunlar,
- Farklı bir meslek edinmek için eğitim alma,

- Zararlı madde kullanımında artışın olması.

3.3.3 Fiziksel belirtiler

Tükenmişlik görülen kişilerde fiziksel belirtiler belirli belirsiz şikâyetler ile kendini göstermektedir. Fiziksel tükenmişliğin belirtileri genel olarak “hızlı kilo verme; gerginlik, yorgunluk ve bitkinlik hali; solunumda güçlük; kolesterol; kalpte meydana gelen rahatsızlıklar; bağırsak, mide ve deri hastalıkları; bel, sırt ve kasta meydana gelen ağrılar; uykusuzluk ve uyku bozuklukları, psikolojik şikâyetler, sebebi belirlenemeyen vücutta meydana gelen ağrılar ve çeşitli işlev bozuklukları” olarak sıralanabilir (Kaçmaz, 2005).

3.4 Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik sendromuna sebep olan faktörler, genel olarak örgütsel ve bireysel faktörler olarak sınıflandırılabilir.

3.4.1 Bireysel faktörler

- Yaş: Tükenmişlik ve yaş arasında zıt yönlü bir ilişki vardır. Maslach ve Jackson gibi birden çok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda görülen durum, genç bireylerde tükenmişliğin daha sık görüldüğüdür (Izgar, 2001).

İş yaşamına yeni başlayan kişilerin enerjilerinin ve çalışma ortamından beklentilerinin fazlasıyla çok olmasından dolayı, beklentilerinin karşılanamaması halinde çalışanların hayal kırıklığı yaşamalarına söz konusu olmaktadır ki bunun sonucu olarak bu kişilerin tükenmişliği yaşama ihtimalleri daha yüksek olmaktadır. Yeni işe başlamış çalışanların, mesleki anlamda görev ve sorumluluğunun belirsiz olması ve rol karmaşası yaşaması beraberinde tükenmişliği daha fazla yaşamasına neden olmaktadır (Karadağ, 2013).

Yaşına bağlı olarak iş tecrübesi ve kıdemi artmış çalışanlar ise; işine karşı daha doyumlu ve dengeli olduklarından dolayı tükenmişliğe karşı daha dayanıklıdır veya tükenmişlik yaş ilerledikçe azalmaktadır. Bunun nedeni ise, işe bağlılığın artmasına bağlı olarak ve alışkanlıklarının etkisiyle çalışma ortamına uyum sağlamalarından kaynaklanmaktadır. Böylece uyum sağlayabilip başarılı sayılan kişiler mesleklerinde süreklilik sağlayabilmektedir. İşlerinde doyum sağlayamayan kişiler ise, farklı mesleklere yönelebilmektedir (Aydoğan, 2008).

Belirtilen nedenler dikkate alındığında, yaşın ilerlemesine bağlı olarak iş doyum düzeyinin artması ve bundan dolayı da tükenmişlik düzeyinin de düşmesi beklenebilir (Akbulut, 2010).

- Cinsiyet: Kadınlar ve erkekler birbirine benzeyen tükenmişlik sendromu yaşamalarına rağmen aralarında farklılıklar da vardır. Bu konuda yapılan araştırmalarda elde edilen verilere göre, aynı mesleği yürüten çalışanlar arasındaki karşılaştırmalar kadınların erkeklere oranla tükenmişliğe daha yatkın olduğunu göstermektedir (Karadağ, 2013).

- Medeni durum: Huzurlu ve dingin bir aile hayatına sahip çalışanların iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu ve bu çalışanların stresle mücadelede daha başarılı oldukları görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre bekâr çalışanlarda duygusal tükenmeye, evli çalışanlarda ise tükenmişliğin duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarına daha sık rastlanmaktadır. Sonuç olarak tükenmişliğe en çok bekâr olan çalışanlarda; en az ise evli olan çalışanlarda rastlandığı kabul edilmektedir. Boşanmış olan çalışanlar ise, her iki grupta da rastlanabilmektedir (Akbulut, 2010).

- Eğitim: Eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak çalışanların idealistlik düzeylerinin ve işten beklentilerinin artışı da söz konusudur. Fakat bu beklentiler çalışma ortamındaki gerçekler ile uyuşmadığında bu durum, çalışanda hayal kırıklığına sebep olabilmektedir. Bu durum ise tükenmişlik için uygun bir psikolojik zemin hazırlamaktadır. Bu da eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak tükenmişlik düzeyinde artmasını beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek çalışanların duygusal tükenmişliğe ve kişisel başarısızlığa yatkınlıklarının ise daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Dolu, 1997).

- Meslekte çalışma süreleri: Yaş değişkeninde olduğu gibi kişinin çalışma süresi ile tükenmişlik düzeyi arasında da ters yönlü bir ilişki vardır (Akbulut, 2010).

Genel bir kanı olarak kişilerin çalıştıkları işte geçirdikleri süre arttıkça, kişisel başarı duygusu yaşama olasılığının da arttığı söylenebilir. Bu durum ise çalışanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşama olasılığını düşürmektedir (Ergin, 1996).

- Kişilik özellikleri: Kişilik özellikleri kişinin sosyal yaşamına yön veren önemli bir etkidir. Bu etken aynı şekilde bireyde gözlenen tükenmişliğin sebepleri arasında da önemli bir yere sahiptir. Genel olarak “A ve B tipi kişilik” olmak üzere iki tip kişilik yapısının olduğu söylenebilir. A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler genel olarak mücadeleden ve rekabetten hoşlanan, hırslı ve kazanmayı seven, kendini göstermek isteyen, işkolik bir yapıya sahiptirler. B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise genel olarak rekabetten kaçınan, rahat, sakin ve gerektiğinde işi savsaklayan bir yapıya sahiptirler. A tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerin genelde beklenti düzeyleri daha yüksektir ve daha idealisttirler. Bu durum aynı zamanda bu bireyleri tükenmişliğe karşı daha savunmasız bir hale getirmektedir ve bu bireylerde tükenmişliğe yatkınlık daha fazladır. B tipi kişilik özelliklerine sahip kişiler için ise, tam tersi bir durum söz konusudur. Bundan dolayı kişilik özelliklerinin tükenmişlik düzeyi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları, özellikle duygusal tükenme düzeyinin bireyin kişilik özellikleri ile çok yakın bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak bazı durumlarda bireyin işiyle ilgili duyguları, kişisel özelliklerinin ve bulunduğu ortamın koşullarının önüne geçebilmektedir. Sonuç olarak çalışan her iki kişiden birinde tükenmişlik sendromunun belirtileri kolayca fark edilebilirken, diğer kişide gözlemlenmeyip, kişi işini sevip başarıyla yapmaya devam etmektedir (Akbulut, 2010).

- Beklenti düzeyi: Bir çalışanın iş ortamına, iş arkadaşına, işin kendisine ve işinde başarı sağlamaya dair birçok konuda beklentileri olabilir. Bunun yanı sıra kişinin kendisini tam olarak tanımamasından, bulunduğu ortamın şartlarına uyum sağlayamamasından kaynaklanan gerçekleşmesi zor beklentilere girmesi de söz konusudur. Özellikle çalışma hayatına yeni başlamış yani tecrübesiz genç çalışanlarda daha sık görülen bu durumlar beklentilerin karşılanamamasına bağlı olarak hayal kırıklığına dönüşebilmektedir. Bu da duygusal tükenmişliğe ortam hazırlamaktadır (Akbulut, 2010; Karadağ, 2013).

3.4.2 Örgütsel faktörler

Tükenmişliğin nedenlerinin araştırılmaya başlandığı ilk zamanlarda tükenmişliğin çoğunlukla birey kaynaklı bir durum olduğu ileri sürülmüştür. Ancak daha sonraki dönemlerde yapılan araştırmalarda tükenmişliğin örgüt kaynaklı bir durum olabileceği üzerinde de durulmaya başlanmıştır (Ardıç, 2009). Tükenmişliğe neden

olan örgütsel faktörler “işyükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler” şeklinde ifade edilebilir (Sürgevil, 2006).

- İşyükü: İş yükü, “Belirlenmiş bir zamanda yapılması gereken iş miktarını” ifade eder. İş yükü tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler içerisinde en önemlisidir (Izgar, 2001).

Yapılacak işe dair yakınmalar çoğunlukla çalışanın işi gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi birikimine ve yeteneklere sahip olmaması (Örn; rol belirsizliği) veya çalışan başına düşen işin miktarının çalışanın kaldırabileceği iş miktarının üzerinde olması (Örn; rol çatışması) ile ilgilidir. Her iki durumda da çalışan beklentilerinin karşılanamamasına bağlı olarak stres yaşayacak ve böylelikle kendini yetersiz hisseden çalışan tükenmişliğe daha yakın olacaktır (Sat, 2011).

- Kontrol: Kontrol, “Çalışma önceliklerinin belirlenmesi, iş yapış şekillerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılması hakkındaki karar alma ile ilgili süreçtir” (Dolu, 1997). Çalışma ortamındaki aşırıya varan kontrolün, çalışanlarda yetersizlik hissinin artmasına ve özgüveninin azalmasına sebep olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı yöneticilerin kontrolde dengeli olmaları önemlidir. Ayrıca çalışanlara göre ayarlanmış bir iş kontrolü vermeleri de çalışanlarda sorumluluk ve güven duygusunun artmasına olanak sağlayacaktır (Karadağ, 2013).

- Ödül: Genel olarak ödül, “çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak olumlu geri dönüşler almalarıdır”. İş yaşamında takdir edilmek gibi manevi ödüllerin yanı sıra maddi değeri olan ödüllerle ödüllendirilmek de çalışanlar için önemlidir. Gerek manevi değeri olan gerekse maddi değeri olan ödüllerle ödüllendirilmeyen çalışanları iş doyumsuzluğu ve buna bağlı olarak da tükenmişlik yaşama olasılıkları daha fazladır (Dolu, 1997).

- Aidiyet: Aidiyet, “kişilerin çalıştıkları kuruma karşı sorumluluk duygusu hissetmeleri, kurumun kar ve zararını kendi kazancı veya kaybı gibi görmesi” olarak tanımlanabilir (Dolu, 1997).

Her sosyal varlık gibi insanda aidiyet duygusuna sahiptir. Bu duyguya sahip olduğu için kişi problemsiz ve güçlü iletişimin olduğu bir kurumun çalışanı olmaktan dolayı kıvanç duyar. Çünkü çalışan, güçlü ilişkilerin olduğu problemsiz bir çalışma ortamında psikolojik desteği hissedebilir. Psikolojik desteği hissedebilmek ise çalışanı duygusal acıdan güçlendirerek tükenmişlik duygusundan uzaklaştırır. Yani

böyle bir ortamda çalışan kendisini tükenmiş hissetmediği söylenebilir. Buna karşılık iş arkadaşlarıyla iletişim kuramadığını ve anlaşılmadığını düşünen çalışan kendisini desteksiz hissedecektir. Böylece duyarsızlaşmanın ve kişisel başarısızlık duygularının yaşanılması kaçınılmaz olacaktır. Özetle, aidiyet duygusundaki artışa bağlı olarak tükenmişliğin azaldığını söylemek mümkündür (Akbulut, 2010).

- **Adalet:** Bir kurumda çalışan herkesin aynı kurallara bağlı olarak çalışmasını ifade etmektedir. Bir kurumda çalışanlara adil davranılmıyorsa bu durum çalışanlarda amirlerine ve kuruma karşı güvensizlik duygusunun gelişmesine neden olur. Güvensizlik duygusu ise aidiyet duygusunu zedeleyecektir (Dolu, 1997).

- **Değer:** Değer, “hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanabilir ve istenebilir olduğunu belirten ölçüt veya fikir ile ilgidir”. Kurumun ve çalışanların değer uyumu iki yönlüdür. Değer uyumunun oluşabilmesi için çalışanların kurumdan beklentilerinin kurumca karşılanabilmesi, kurumunda çalışanlardan memnun olması gerekir. Yani değer uyumunun gerçekleşmesi kurum ve çalışan memnuniyetinin paralellik göstermesiyle mümkündür (Dolu, 1997).

İşletme ile çalışanların değerleri birbiriyle uyumlu olduğunda başarıların paylaşıldığı, uyumsuz olduğunda ise olumsuzlukların belirdiğine dikkat çekilmektedir. Bu uyumsuzluğun işletmenin işleri yürütme şeklinin çalışanın beklentileri ile ters düşmesini ifade ettiği, bunun değer çatışması olarak da adlandırılabilceğini ve bu çatışmanın tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkili olduğundan bahsedilmektedir (Budak, Sürgevil, 2005).

3.5 Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin sonuçları genellikle bireyseldir. Ancak tükenmişliğin sonuçları sosyal ve ekonomik açıdan da etkiye sahiptir. Bireysel bir durum olarak ele alındığında tükenmişlik fiziksel ve psikolojik açıdan sorunlu bireyler anlamına gelir. Ancak insanın sosyal yapı içinde yer aldığı gerçeği, sorunlu bireylerin aynı zamanda niteliksiz bir toplumsal yapının oluşmasına da sebep olduğu gerçeğini beraberinde getirmektedir. Birçok meslek sahibi çalışan, çalışma ortamlarında kendilerini tükenmiş hissettiklerinden dolayı eğitimini aldıkları meslekten uzaklaşarak farklı alanlara ve erken emeklilik hayatına yönelmek isteyebilmektedirler. Kişilerin hayata

karşı isteksiz ve olumsuz tutumlar takınmalarına neden olabilen tükenmişliğin, ölüm vakalarına bile neden olduğu gözlenebilmektedir (Akbulut, 2010).

3.6 Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlik son zamanlarda hem çalışanların hem de işverenlerin önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların çalışma ortamındaki olumsuz durumlardan etkilenme durumu paradigmatik olarak farklı şekillerde ortaya çıksa da çalışma ortamı şartlarını en uygun düzeye getirerek bu sorunu önlemek için gerekli girişimlerde bulunulabilir. Tükenmişliğin oluşmasına zemin hazırlayan örgütsel unsurlar dikkate alındığında, kurumların yöneticilerine tükenmişliğin önlenmesi konusunda büyük sorumluluklar düşmektedir. Ancak kurumlardaki “tükenmişliği kişisel olarak yaşanan ve kişisel olarak başa çıkılması gereken bir sorun olduğu” yönündeki varsayıma devam ettikleri sürece, kurumların bu sorunu çözmek için herhangi bir girişimde bulunmaları beklenemez. Bu nedenle işgörenler, işverenler ve örgütler bu sorunu açık ve net bir şekilde tanımak ve bu sorunu kabul etmek zorundadırlar. Çünkü karşı karşıya oldukları tehdidin doğurabileceği bireysel ve kurumsal boyutlardaki sonuçları önleme adına bir girişimde bulunabilmelerinin ön şartı, bu tehdidi tanımlamalarıyla ve kabullenmeleriyle ilgili bir durumdur (Çam, 1991).

3.6.1 Bireysel önlemler

Tükenmişlik çoğunlukla kişisel kaynaklı bir sorun olarak görülmektedir. Bundan dolayı da bu sorunla mücadelede kişiye önemli sorumluluklar düşmektedir. Çevresel faktörler kişiyi tükenmişlik yaşama zeminine doğru itiyorsa, bu durumda kişinin kendisini koruması büyük önem kazanmaktadır (Akbulut, 2010).

Tükenmişliğin önlenmesi sürecinde kişisel çabalardan ziyade bir grup halindeki çabalar daha etkili sonuçlar üretmektedir. Çünkü aynı ortamda çalışan kişilerin fikir alışverişinde bulunarak birbirilerini anlayabilmeleri daha kolaydır. Bu durum ise, kişinin bir grup içerisinde kendini daha güçlü hissetmesine olanak vermektedir. Bu da kişinin sorunlar ile başa çıkabilmesi için önemlidir. Bunun yanı sıra, “kişinin kendini iyi tanıması, otonomiye sağlaması, gerçekleştirdiği işin zorluklarını ve risklerini bilmesi, tükenme olasılığının farkında olması, hayatında değişikliklere yer verebilmesi, stres atmak için kendine ve ailesine zaman ayırabilmesi, gerektiğinde

yardım ve destek almaktan çekinmemesi, iletişim yönlerini geliştirmesi, iş dışı etkinliklere katılması, iş molalarında dinlenmesi, iş arkadaşları ile iletişiminin güçlü ve iyi olması, yoga veya ibadet ile kendini rahatlatabilmesi vb.” unsurlarda tükenmişliğin önlenmesi için alınabilecek bireysel önlemler arasındadır (Akbulut, 2010).

3.6.2 Örgütsel önlemler

Örgütsel düzeydeki önlemler, tükenmişlik sorunuyla baş etmede bireysel düzeydeki önlemlerden daha etkili sonuçlar üretmektedir. Örgütsel düzeydeki önlemler, öncelikle çalışanların tükenmişliği fark etmesini, net bir şekilde tanımlanmasını ve bu sorunu kabullenmesini sağlamaktadır. Böylece tükenmişlikle baş etme konusunda kolektif bir önleme girişimi başlatılmış olur (Çam, 1995).

Şirket kararlarına katılımlarının sağlanması; görev, yetki ve sorumluluklarının netleştirilmesi; ödül ve ceza sisteminin doğru uygulanması (adalet); terfi imkânları ve ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi; maaşın yapılan işin niteliğini karşılar düzeyde olması; çalışma koşullarının iyileştirilmesi (ses, ışık, ısınma vb.); çalışanlar ile belirli zamanlarda toplantılar düzenlenerek ihtiyaçlarının belirlenmesi; yöneticilerin uygulamalar oluştururken çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate alması; rotasyon; sosyal aktivitelere zaman ayırarak çalışanların rahatlamasının sağlanması tükenmişliği önlemek için örgütsel düzeyde alınabilecek önlemlerden bazılarıdır. Tükenmişlik ile baş etme konusunda devlet otoritelerine de önemli sorumluluklar düşmektedir. Aşırı baskıcı ve otoriter yönetim yaklaşımlarının yerine, hoşgörülüye dayalı esnek yönetim tarzının ve sendikal faaliyetlerin destelenmesi bu sorumluluklardan bazılarıdır (Ergin, 1992).

3.7 Rol Çatışması ve Belirsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki

En genel anlamıyla rol kavramı; çalışanların işyerinde üstlendikleri görevlerinin gereği olarak çalışandan yerine getirmesi beklenen sorumluluklardır. Ancak rol kavramı sadece çalışanın üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmesini kapsamaz. Çalışanların yanı sıra rol kavramı, üstlerinde çalışma ortamında kendilerinden beklenen her türlü sorumluluğu içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir (Yıldırım, 1996).

Rol çatışması ise; çalışanın iki farklı rol arasında kalması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çakışan roller arasından kendisine en uygun olduğunu düşündüğü rolü üstlenerek diğerini reddetmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre farklı rol çatışması türleri vardır. Bu rol çatışması türleri, gönderici içi çatışma aynı kişiden, örneğin aynı yöneticiden gelen iki beklentinin çeliştiği; göndericiler arası çatışma ise, iki farklı kişi ve gruptan, örneğin iki ayrı yöneticiden gelen beklentilerin çelişmesi durumunda yaşanmaktadır (Yıldırım, 1996).

Lee ve Ashfort'un (1991), yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, yöneticilerdeki rol çatışması ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Burke ve Greenglass (1995), tarafından yapılan ve iş doyumunu ile tükenmişlik ilişkisinin incelendiği araştırmanın sonuçlarına göre de öğretmenlerde gözlenen rol çatışması ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Rol çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde araştırmaların sonuçları tükenmişliğin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının başarı hissini azaltması boyutuna göre daha fazla öne çıktığını göstermektedir.

Rol belirsizliği ise, diğerlerinin beklentileri hakkında net bir bilginin olmaması durumudur. Araştırma sonuçları iki tip rol belirsizliğinin olduğunu göstermektedir. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Görev belirsizliği, gerçekleştirilecek olan işin içeriğinin belli olmayışını ifade etmektedir. Bu durumun kaynağı temel olarak işe yeni başlayan kişinin, gerekli bilgi ve eğitim düzeyinden yoksun olması; görev ve sorumluluklarının ne olacağı ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması gibi durumlardır. İkinci tip rol belirsizliği ise, sosyo – duygusal belirsizliktir. Sosyo – duygusal rol belirsizliği ise, bir çalışanın diğerlerini değerlendirirken bu işi nasıl yapacağı ile ilgili net ve nesnel bilgilerin olmaması durumudur (Yıldırım, 1996).

Capel, Sisley ve Desertrain'in (1987) basketbol koçlarıyla yürüttükleri çalışmalarında, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu en iyi gösteren değişkenin rol belirsizliği olduğunu belirten bulgular elde etmişlerdir. Lee ve Ashfort (1991) ve Burke ve Greenglass'ın (1995) araştırmalarında da, rol belirsizliği ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutları arasında olumlu bulgular elde edilmiştir.

Rol belirsizliği de iş doyumunu ve rol çatışması gibi, çalışanların ve işletmelerin etkinliğini olumsuz yönde etkileyen faktörlerdendir (Tosi ve diğ., 1990).

4. ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNDE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölüm içerisinde, araştırmanın amacı, evren ve örneklem, araştırmanın sınırlılıkları, araştırma hipotezleri, araştırma yöntemi, güvenilirlik analizi ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi vb. bilgilere yer verilmektedir.

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik üzerine etkisi ve arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılmasıdır. İkinci düzey amaç olarak tükenmişliğin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşmasının incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmaya konu olan üç farklı kavramsal yapı söz konusudur. Bunlar; rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik düzeyidir.

4.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'deki lojistik sektöründe yer alan, iradi (kolayda) örnekleme yolu ile seçilen ve İstanbul'da faaliyet gösteren bir lojistik işletmesi oluşturmaktadır. Tezin araştırma konusunu oluşturan örneklem, 250 çalışanı olan işletme içerisinde temsil eden 150 kişidir. Araştırmada kullanılan anket, 10 Şubat 2019 – 22 Şubat 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, gönüllülük esasına göre doldurulmuştur. Araştırmaya katılanların 100'ü erkek (%66,7), 50'si (%33,3) kadındır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, 70 kişinin (%46,7) üniversite mezunu, 43 kişinin (%28,7) ön lisans mezunu, 37 kişinin (%24,7) lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların 117'sinin (%78,0) mesleğini isteyerek seçtiği, 33'ünün (%22,0) de mesleğini isteyerek seçmediği anlaşılmıştır.

Mevcut işyerinde çalışması, 18'inin (%12,0) 11-15 yıl aralığında, 38'inin (%25,3) 6-10 yıl aralığında, 94'ünün (%62,7) 1-5 yıl çalışması, mesleki kıdem çalışması ise, 28'inin (%18,7) 11 ve 11 yıldan fazla, 60'ının (%40) 6-10 yıl aralığında, 62'sinin (%41,3) 1-5 yıl aralığında çalışması vardır. Katılımcıların çalışmasının yaşamına etkilerine bakıldığında, 126 kişinin (%84) olumlu etkisi olduğunu tercih ederken,

24'ünün (%16,0) olumsuz olarak etkilediğini tercih ettiği belirlenmiştir. Son olarak araştırmaya katılanların pozisyon dağılımı yapıldığında, 24 kişi (%16,0) işçi, 94 kişi (%62,7) uzman ve 32 kişi (%21,3) yöneticiden oluşmaktadır.

4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma, İstanbul ili sınırlarında bulunan, lojistik sektöründeki bir işletmenin personeli ile sınırlıdır.
- Bu araştırma, lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. İşletme yönetimi, işletme isminin araştırmada kullanılmasını istemediği için, bu durum bir sınırlılık oluşturmuştur.
- Yapılan araştırma, anketi dolduran personelin, “Rizzo Rol Çatışması-Rol Belirsizliği Ölçeğine” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeğine” verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.
- Bu araştırma, “Rizzo'nun Rol Çatışması – Rol Belirsizliği Ölçeğinin” ve “Maslach'ın Tükenmişlik Ölçeğinin” ölçtükleri ile sınırlıdır.

4.4 Araştırmanın Hipotezleri

Rol çatışması ve rol belirsizliğinde tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik oluşturulan genel amaç çerçevesinde araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

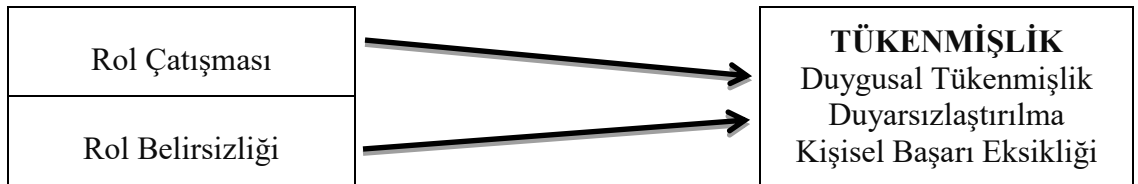
- H₁: Tükenmişlik duygusunun rol çatışması ve rol belirsizliği ile anlamlı ilişkisi vardır.
- H₂: Tükenmişlik duygusunun alt boyutları rol çatışması puanları tarafından anlamlı düzeyde yordanmaktadır
- H₃: Tükenmişlik duygusunun alt boyutları rol belirsizliği puanları tarafından anlamlı düzeyde yordanmaktadır.
- H₄: Cinsiyet, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.
- H₅: Yaş, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.
- H₆: Eğitim, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

- H₇: Meslek tercihinde isteklilik, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.
- H₈: Mesleki kıdem, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.
- H₉: Kurumdaki kıdem, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.
- H₁₀: Kurumdaki personel yeterliliği algısı, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.
- H₁₁:Çalışmanın yaşamına etkisi, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.
- H₁₂:Görev tanımının yazılı olması, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.
- H₁₃:Görev grubu tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

4.5 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma ilişkisel tarama modelinde yapılmış nicel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modelinde bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişki incelenir. Nicel çalışmada araştırma problemlerine sayısal verilere dayalı olarak cevap aranır (Büyüköztürk ve diğ., 2012).

Araştırmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik düzeylerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada bağımsız değişken olan rol çatışması ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olan tükenmişliği yordaması Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile incelenmiştir.



Şekil 4.1: Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişliğe Etkisi için Önerilen Model

Yapılan araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerle elde edilen veriler SPSS 21 paket programında ve AMOS programında analiz edilmiştir. Temel istatistik, korelasyon ve fark testleri SPSS 21 paket programında yapılırken, yapısal eşitlik modeli AMOS paket programında analiz edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdikleri için tüm analizlerde parametrik testler (Pearson Korelasyon, yapısal eşitlik modelinde maksimum olabilirlik-maximumlikelihood-ML, Bağımsız Gruplar T Testi, ANOVA) kullanılmıştır. Hipotezler 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin katılımcılara dağıtımı, bizzat araştırmacı tarafından yapılmış ve anketler, formların doldurulması ile geri toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, üç ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için 13 soruluk kişisel bilgi formundan, anketin ikinci bölümünde katılımcıların rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyini belirlemek için 14 sorudan oluşan Rizzo'nun Rol Çatışması – Rol Belirsizliği ölçeği formundan, anketin üçüncü bölümünde katılımcıların tükenmişlik düzeylerini belirlemek içinde 21 sorudan oluşan Maslach'ın Tükenmişlik ölçeği formundan yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan Rizzo Rol Çatışması–Rol Belirsizliği ölçeği, Rizzo ve Lirtzman (1970) tarafından geliştirilen ve daha sonra Schuler, Aldag ve Brief (1977) tarafından güncellenerek son şekli verilen “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği”, Erigüç (1994) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak Türkiye’de kullanılmaya başlanmıştır. Rol çatışma ve rol belirsizliği ölçeğinde, 5’li likert tipi ölçek söz konusudur. Buna göre, cevapların, çok yanlış, yanlış, belirsiz, doğru ve çok doğru şıklarından birinin işaretlenmesi ile verilmesi istenmekte, değerlendirmeler, “çok yanlış” seçeneği için 1 puan, “çok doğru” seçeneği için ise 5 puan olarak hesaplanmaktadır. Rol çatışması söz konusu olduğunda yüksek puanlar daha fazla rol çatışması algılandığını, rol belirsizliği söz konusu olduğunda ise düşük puanlar daha fazla rol belirsizliği yaşandığını göstermektedir. Araştırma sonuçları bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Esatoğlu, Ağırbaş, Akbulut ve Çelik, 2002).

Araştırmada kullanılan diğ er bir ölçek olan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ise, Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiş olan, ülkemizde geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılan ölçektir. Bu ölçek tükenmişliğin üç boyutunu değerlendiren üç alt ölçekten oluşmaktadır. Duygusal tükenme; yorgunluk ve duygusal açıdan çalışanların kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleridir. Duyarsızlaştırma; olumsuz ve alaycı tavırları anlatmakta olup kişinin hizmet götü rdüğü kişilere karşı duygudan yoksun davranmasıdır. Kişisel başarı eksikliği; kişinin kendi hakkındaki olumsuz yöndeki değerlendirmelerini içerir ve kişisel başarı noksanlığıdır. Bu ölçek maddeleri 5’li likert tipi puanlama ile değerlendirilmektedir. Buna göre, cevapların “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman ve her zaman” şıklarından birinin işaretlenmesi ile verilmesi istenmekte, değerlendirmeler, “hiçbir zaman” seçeneği için 1 puan, “her zaman” seçeneği için ise 5 puan olarak hesaplanmaktadır.

4.6 Güvenilirlik ve Normallik Analizi

En çok kullanılan güvenilirlik analizlerinden bir tanesi içsel tutarlılık kapsamında değerlendirilen Cronbach Alfa Katsayısıdır. Bu yöntem, sorular arasında kurulan korelasyona bağlı uyumun değerini gösterir. Cronbach alfa değeri, tüm soruları değerlendirerek genel güvenilirlik seviyesini ortaya koyar. Güvenilirlik analizi; aralarından herhangi bir örneğin seçilmesiyle güvenilirliğini, rastlantısallığını ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Ulaşılan sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha (α) değerine göre karar verilir (Durmuş ve diğ., 2018). Cronbach’s Alpha değerinin yorumu ise aşağıdaki şekildedir (Nunnally, 1967):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmada veri analizinden önce verilerin güvenirligi incelenmiştir. Araştırmada verilerin güvenirligi için cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır.

Çizelge 4.1: Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Rol Çatışması	0,700	8
Rol Belirsizliği	0,826	6
Duygusal Tükenmişlik	0,716	9
Duyarsızlaştırılma	0,735	5
Kişisel Başarı Eksikliği	0,353	8

Tabloda görüldüğü gibi rol çatışmasının iç tutarlılığı 0,700; rol belirsizliğinin iç tutarlılığı 0,826'dır.

Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişliğin iç tutarlılığı 0,716; duyarsızlaştırılmanın iç tutarlılığı 0,735 ve Kişisel Başarı Eksikliğinin iç tutarlılığı 0,353'tür. Kişisel Başarı Eksikliğinin iç tutarlılığı Türkçe uyarlamada da düşük olduğu görülmüştür ve veri analizi için araştırmadan çıkarılmasına gerek görülmemiştir (Ergin, 1992).

Çizelge 4.2: Dağılımın Normallliği

Ölçekler	Çarpıklık	sh	Basıklık	sh
Rol Çatışması	-0,16	0,20	-0,50	0,39
Rol Belirsizliği	-0,26	0,20	-0,50	0,39
Duygusal Tükenmişlik	0,29	0,20	-0,02	0,39
Duyarsızlaştırılma	0,20	0,20	-0,83	0,39
Kişisel Başarı Eksikliği	0,11	0,20	0,69	0,39

Araştırmanın veri dağılımının normallliği çarpıklık ve basıklık değerleri ile değerlendirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında değer alıyor ise dağılım normal olarak kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tabloda görüldüğü gibi değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasındadır. Buna göre verilerin dağılımının normal olduğu kabul edilmiş ve araştırmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

4.7 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların yaşadığı rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik düzeyine ilişkin yapılan betimleyici temel istatistikte şu bulgulara ulaşılmıştır.

Çizelge 4.3: Temel İstatistik Çizelgesi

Ölçekler	N	Min.	Mak.	X	SS
Rol Çatışması	150	1,50	4,63	3,17	0,71
Rol Belirsizliği	150	1,50	5,00	3,50	0,82
Duygusal Tükenmişlik	150	0,44	3,44	1,84	0,63
Duyarsızlaştırılma	150	0,00	3,75	1,61	1,00
Kişisel Başarı Eksikliği	150	0,75	3,75	2,17	0,50

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların rol çatışması ortalama puanı 3,17 ve rol belirsizliği ortalama puanı 3,50'dir.

Duygusal tükenmişlik puanı 1,84 iken duyarsızlaştırılma puanı 1,61 ve kişisel başarı eksikliği puan ortalaması 2,17'dir.

4.7.1 Tükenmişliğin, rol çatışması, rol belirsizliği ile ilişkisi

Tükenmişliğin rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilişkisi için önce Pearson Korelasyon Analizi yapılmış ve şu bulgulara ulaşılmıştır.

Çizelge.4.4: Tükenmişliğin, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile ilişkisi

Ölçekler		Rol Çatışması	Rol Belirsizliği	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaştırılma	Kişisel Başarı Eksikliği
Rol Çatışması	r	1	,319**	,414**	,191*	,280**
	p		,000	,000	,019	,001
	N	150	150	150	150	150
Rol Belirsizliği	r	,319**	1	-,167*	-,390**	,285**
	p	,000		,040	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
Duygusal Tükenmişlik	r	,414**	-,167*	1	,618**	,397**
	p	,000	,040		,000	,000
	N	150	150	150	150	150
Duyarsızlaştırılma	r	,191*	-,390**	,618**	1	,151
	p	,019	,000	,000		,065
	N	150	150	150	150	150
Kişisel Başarı Eksikliği	r	,280**	,285**	,397**	,151	1
	p	,001	,000	,000	,065	
	N	150	150	150	150	150

Tabloda görüldüğü gibi, tükenmişliğin, rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilişkisini incelemek üzere yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda;

- Duygusal Tükenmişliğin rol çatışması ile ilişkisi $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı, rol belirsizliği ile ilişkisi ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bulunmuştur.
- Duyarsızlaştırılmanın, rol çatışması ile ilişkisi $p < 0,05$ düzeyinde, rol belirsizliği ile ilişkisi ise $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bulunmuştur.
- Kişisel Başarı Eksikliğinin, rol çatışması ile ilişkisi $p < 0,01$ düzeyinde, rol belirsizliği ile ilişkisi ise $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Bu bulgulara göre araştırmanın;

“H₁: Tükenmişlik duygusunun rol çatışması ve rol belirsizliği ile anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tükenmişlik boyutlarının, rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilişkisi tüm boyutlarda anlamlı bulunmuş ve YEM modeline eklenmeye karar verilmiştir. Tükenmişliğin, rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilişkisinde yordama büyüklüğü yapısal eşitlik modeli (YEM) (StructuralEquationModeling-SEM) ile sınanmıştır.

Yordama için yapılan YEM modelinden önce verilerin çoklu normallik dağılımı incelenmiş ve aşağıda sunulmuştur.

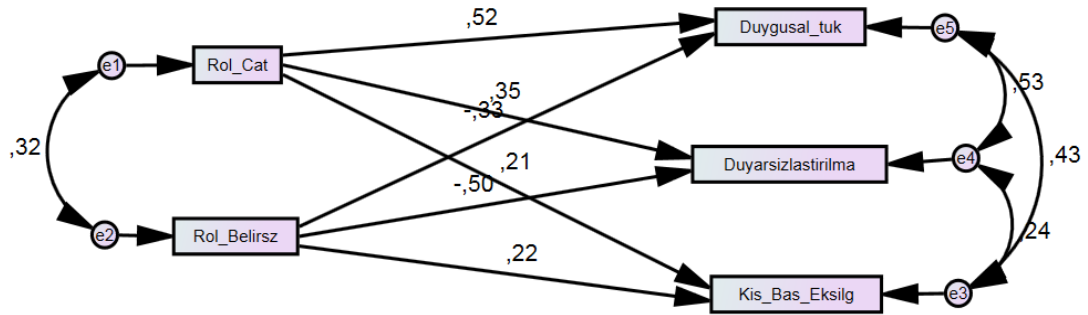
Çoklu değişken (multivariate) kritik oranı (c.r.) $< 10,00$ olduğunda dağılımın (normal olduğu söylenebilir ve değişkenlere ayrı ayrı bakılmasına gerek kalmaz (Kline, 2012).

Çizelge 4.5: Çoklu Normallik Testi

Değişken	Min.	Max.	Çarpıklık (skew)	Kritik oran (c.r.)	Basıklık (kurtosis)	Kritik Oran (c.r.)
Rol Belirsizliği	1,500	5,000	-0,258	-1,289	-0,527	-1,318
Rol Çatışması	1,500	4,625	-0,154	-0,768	-0,526	-1,316
Duygusal Tükenmişlik	0,444	3,444	0,284	1,419	-0,057	-0,142
Duyarsızlaştırılma	0,000	3,750	0,194	0,972	-0,844	-2,109
Kişisel Başarı Eksikliği	0,750	3,750	0,106	0,528	0,631	1,579
Çoklu değişken (Multivariate)					0,474	0,347

Çizelgede görüldüğü gibi modelin çoklu değişken (Multivariate) kritik oranı 0,347'dir. Çoklu değişken (multivariate) kritik oranı (c.r.) <10,00 olduğunda dağılımın (Kline, 2012) normal olduğu söylenebilir. Buna göre verilerin çoklu dağılımı normal olduğu için yapısal eşitlik modeli sınamasına geçilebileceği görülmüştür.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin, Tükenmişlik alt boyutlarını yordamasını incelemek için kurulan yapısal eşitlik modelinde maksimum olabilirlik (maximumlikelihood-ML) tahmin yöntemi tercih edilmiştir.



($\chi^2=0,000$; $df= 0,000$; $RMSEA=0,365$)

Şekil 4.2: Modele Ait Path Analizi Diyagramı

Yapılan path modelinin uygun olup olmadığı uyum iyiliği değerlerinin uygun referans aralıklarında olup olmadığına göre karar verilir.

Çizelge 4.6: Model Uyum İyiliği Göstergeleri

χ^2	df	RMSEA	SRMR	CFI	GFI	IFI
0,000	0,000	0,365	0,000	1,000	1,000	1,000

Yapısal eşitlik modelinde uyum iyiliği ki karenin (χ^2) olabildiğince küçük olması ve bundan etkilenen diğer göstergeler ile belirlenir. Modelin uyumunu gösteren temel göstergelerden χ^2/df değeri 3,00'dan küçük olduğunda modelin iyi uyumu olduğu kabul edilir (Barret, 2007), Modelin χ^2 değeri ve serbestlik dereceleri 0,000 olduğu için χ^2/df hesaplanamamıştır. Yapısal eşitlik modelinde model uyumunun uygunluğunu gösteren başka değişkenler de vardır. Modelin diğer uyum iyiliği değerleri ise şu şekildedir: $RMSEA=0,365<0,5$ (Kline, 2012), $SRMR=0,000<0,8$ (Kline, 2012), $NFI=1,000>0,95$ (Bentler ve Bonett, 1980), $CFI=1,000>0,95$ (Tabachnick ve Fidell, 2013), $GFI=1,000>0,95$ (Kline, 2012), $IFI=1,000>0,95$

(Kline, 2012) değerleri ile alan yazındaki iyi uyum için gerekli referans aralıklarında olduğundan dolayı model uygunluğu onaylanmış, modifikasyon indekslerinin uygulamasına gerek kalmamıştır.

Yapısal eşitlik modellerinde tahminleme büyüklüğü için standardize edilmiş yordama büyüklüğü (Standardize estimate) incelenir ve standardize yordama katsayısı $\beta < 0,10$ ise düşük; $0,10 < \beta < 0,30$ ise orta ve $\beta > 0,50$ ise yüksek düzeyde yordama olduğu kabul edilir (Kline, 2012).

Çizelge 4.7: Standardize Regresyon Çizelgesi

Regresyon Ağırlıkları			Ham tahmin katsayısı (Estimate)	sh (S.E.)	Kritik Oran (c.r.)	p	Standardize tahmin katsayısı (Estimate)
Duygusal Tükenmişlik	<---	Rol Çatışması	0,459	0,065	7,052	***	0,520
Duyarsızlaştırılma	<---	Rol Çatışması	0,490	0,104	4,729	***	0,351
Kişisel Başarı Eksikliği	<---	Rol Çatışması	0,149	0,057	2,593	0,010	0,210
Duygusal Tükenmişlik	<---	Rol Belirsizliği	-0,255	0,056	-4,520	***	-0,334
Duyarsızlaştırılma	<---	Rol Belirsizliği	-0,607	0,090	-6,763	***	-0,502
Kişisel Başarı Eksikliği	<---	Rol Belirsizliği	0,134	0,050	2,691	0,007	0,218

YEM analizinde elde edilen standardize regresyon tablosunda görüldüğü gibi;

- Rol çatışmasının, duygusal tükenmişlik puanını yordaması $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ve %52 yordama katsayısı ile ($\beta = 0,520$) yüksek düzeyde yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Rol çatışmasının, duyarsızlaştırma puanını yordaması $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ve %35 yordama katsayısı ile ($\beta = 0,351$) orta düzeyde yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Rol çatışmasının, kişisel başarı eksikliğini yordaması $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve %21 yordama katsayısı ile ($\beta = 0,210$) orta düzeyde yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Rol belirsizliğinin, duygusal tükenmişlik puanını yordaması $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ve %33 yordama katsayısı ile ($\beta = -0,334$) orta düzeyde negatif yönlü yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

- Rol belirsizliğinin, duyarsızlaştırma puanını yordaması $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ve %50 yordama katsayısı ile ($\beta=-0,502$) yüksek düzeyde negatif yönlü yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Rol belirsizliğinin, kişisel başarı eksikliği puanını yordaması $p<0,01$ düzeyinde anlamlı ve %22 yordama katsayısı ile ($\beta=0,218$) orta düzeyde yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre araştırmanın;

- H₂: Tükenmişlik duygusunun alt boyutları rol çatışması puanları tarafından anlamlı düzeyde yordanmaktadır
- H₃: Tükenmişlik duygusunun alt boyutları rol belirsizliği puanları tarafından anlamlı düzeyde yordanmaktadır.

Hipotezleri kabul edilmiştir.

Çizelge 4.8: Önerilen Modelin Varyans Değerleri

Varyans	Parametre Tahminleri	sh	Kritik Oran	p
e1	0,507	0,059	8,631	***
e2	0,676	0,078	8,631	***
e3	0,223	0,026	8,631	***
e4	0,729	0,084	8,631	***
e5	0,288	0,033	8,631	***

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin, tükenmişlik alt boyutlarını yordamasını incelemek için kurulan yapısal eşitlik modelindeki varyans değerlerinin $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

4.7.2 Tükenmişliğin sosyo - demografik değişkenlere göre farklılaşması

Bu bölümde tükenmişlik duygusunun sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşması incelenmiştir. Araştırma verilerinin dağılımı normal olduğu için analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Çizelge 4.9: Tükenmişliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması

Tükenmişlik Boyutu	Cinsiyet	N	X	SS	Levene's		T test		
					F	p	t	sd	p
Duygusal	Kadın	50	1,83	0,71	2,16	,144	-0,15	148,00	,879
Tükenmişlik	Erkek	100	1,85	0,59					
Duyarsızlaştırılma	Kadın	50	1,62	1,15	7,00	,009	0,05	80,95	,957
	Erkek	100	1,61	0,92					
Kişisel Başarı	Kadın	50	2,19	0,52	0,00	,956	0,44	148,00	,659
Eksikliği	Erkek	100	2,15	0,50					

Tabloda görüldüğü gibi, tükenmişliğin cinsiyete göre farklılaşması için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

- Tükenmişliğin, Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında erkekler ile kadınlar arasında kadınlar lehine olan farklılaşma istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu bulgular ile araştırmanın;

- H_5 : Cinsiyet, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.10: Tükenmişliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması

Ölçekler	Yaş	N	X	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal	25 altı	27	1,71	0,68	G.içi	0,74	2	0,37	0,92	,399
Tükenmişlik	26-35	83	1,85	0,62	G.arası	58,47	147	0,40		
	36-45	40	1,93	0,61	Total	59,21	149			
	Total	150	1,84	0,63						
Duyarsızlaştırılma	25 altı	27	1,73	0,99	G.içi	3,33	2	1,67	1,69	,188
	26-35	83	1,48	0,93	G.arası	144,97	147	0,99		
	36-45	40	1,80	1,11	Total	148,30	149			
	Total	150	1,61	1,00						
Kişisel Başarı	25 altı	27	2,07	0,41	G.içi	0,38	2	0,19	0,75	,475
Eksikliği	26-35	83	2,20	0,49	G.arası	37,61	147	0,26		
	36-45	40	2,15	0,60	Total	37,99	149			
	Total	150	2,17	0,50						

Tabloda görüldüğü gibi Tükenmişliğin yaşa göre farklılaşmasını sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizi Anova testi sonucunda;

- Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında yaş grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu bulgular ile araştırmanın;

- H_5 : Yaş, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.11: Tükenmişliğin Mezuniyet Düzeyine Göre Farklılaşması

Ölçekler	Mezuniyet	N	X	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Tükenmişlik	Lise	37	1,75	0,56	G.içi	0,56	2	0,28	0,70	,498
	Onlisans	43	1,83	0,68	G.arası	58,65	147	0,40		
	Lisans	70	1,90	0,63	Total	59,21	149			
	Total	150	1,84	0,63						
Duyarsızlaştırılma	Lise	37	1,49	1,09	G.içi	0,73	2	0,36	0,36	,696
	Onlisans	43	1,65	0,96	G.arası	147,57	147	1,00		
	Lisans	70	1,65	0,98	Total	148,30	149			
	Total	150	1,61	1,00						
Kişisel Başarı Eksikliği	Lise	37	2,28	0,52	G.içi	0,68	2	0,34	1,34	,265
	Onlisans	43	2,12	0,44	G.arası	37,31	147	0,25		
	Lisans	70	2,13	0,53	Total	37,99	149			
	Total	150	2,17	0,50						

Tabloda görüldüğü gibi Tükenmişliğin mezuniyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizi Anova testi sonucunda;

- Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında mezuniyet grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu bulgular ile araştırmanın;

- H_6 : Eğitim, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.12: Tükenmişliğin Meslek Seçimindeki İstekliliğe Göre Farklılaşması

Ölçekler	Meslek Seçiminde İsteklilik	Levene's					t test			
		N	X	SS	F	p	t	sd	p	
Duygusal Tükenmişlik	Evet	117	1,82	0,63	0,05	,817	-0,98	148,00	,329	
Duyarsızlaştırılma	Hayır	33	1,94	0,63						
Kişisel Başarı Eksikliği	Evet	117	1,54	1,00	0,06	,801	-1,47	148,00	,143	
	Hayır	33	1,83	0,98						
Duygusal Tükenmişlik	Evet	117	2,18	0,49	0,80	,374	0,58	148,00	,560	
	Hayır	33	2,12	0,57						

Tabloda görüldüğü gibi, tükenmişliğin meslek seçimindeki istekliliğe göre farklılaşma durumunu tespit etmek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

- Tükenmişliğin,
- Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında mesleğini isteyerek seçenlerle isteyerek seçmemiş olanlar arasındaki farklılaşma istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu bulgular ile araştırmanın;

- H₇: Meslek tercihinde isteklilik, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.13: Tükenmişliğin Mesleki Kıdem Düzeyine Göre Farklılaşması

Ölçekler	Mesleki Kıdem	N	X	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Tükenmişlik	1-5 yıl	62	1,71	0,61	G.içi	1,93	2	0,97	2,48	,087
	6-10 yıl	60	1,93	0,62	G.arası	57,28	147	0,39		
	11 ve üstü	28	1,96	0,67	Total	59,21	149			
	Total	150	1,84	0,63						
Duyarsızlaştırılma	1-5 yıl	62	1,50	1,03	G.içi	2,11	2	1,06	1,06	,348
	6-10 yıl	60	1,62	0,97	G.arası	146,19	147	0,99		
	11 ve üstü	28	1,83	0,99	Total	148,30	149			
	Total	150	1,61	1,00						
Kişisel Başarı Eksikliği	1-5 yıl	62	2,13	0,47	G.içi	0,17	2	0,08	0,32	,724
	6-10 yıl	60	2,19	0,49	G.arası	37,82	147	0,26		
	11 ve üstü	28	2,20	0,63	Total	37,99	149			
	Total	150	2,17	0,50						

Tabloda görüldüğü gibi Tükenmişliğin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunu sınamak üzere yapılan tek yönlü varyans analizi Anova testi sonucunda;

- Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında mesleki kıdem grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu bulgular ile araştırmanın;

- H_8 : Mesleki kıdem, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.14: Tükenmişliğin Kurumdaki Kıdeme Göre Farklılaşması

Ölçekler	Kurumdaki Kıdem	N	X	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Tükenmişlik	1-5 yıl	94	1,80	0,60	G.içi	0,79	2	0,39	0,99	,374
	6-10 yıl	38	1,86	0,66	G.arası	58,42	147	0,40		
	11-15 yıll	18	2,03	0,70	Total	59,21	149			
	Total	150	1,84	0,63						
Duyarsızlaştırılma	1-5 yıl	94	1,54	0,95	G.içi	2,52	2	1,26	1,27	,284
	6-10 yıl	38	1,63	1,07	G.arası	145,78	147	0,99		
	11-15 yıll	18	1,94	1,06	Total	148,30	149			
	Total	150	1,61	1,00						
Kişisel Başarı Eksikliği	1-5 yıl	94	2,12	0,49	G.içi	0,64	2	0,32	1,26	,287
	6-10 yıl	38	2,23	0,48	G.arası	37,35	147	0,25		
	11-15 yıll	18	2,29	0,63	Total	37,99	149			
	Total	150	2,17	0,50						

Tabloda görüldüğü gibi Tükenmişliğin kurumdaki kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunu sınamak üzere yapılan tek yönlü varyans analizi Anova testi sonucunda;

- Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında kurumdaki kıdem grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu bulgular ile araştırmanın;

- H_9 : Kurumdaki kıdem, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.15: Tükenmişliğin Personel Sayısı Yeterliliğine Göre Farklılaşması

Tükenmişlik Boyutu	Personel_ Yeterliliği	N	X	SS	Levene's		t test		
					F	p	t	sd	p
Duygusal Tükenmişlik	Evet	83	1,71	0,60	0,91	,342	-3,09	148,00	,002
	Hayır	67	2,02	0,63					
Duyarsızlaştırılma	Evet	83	1,46	0,97	0,43	,511	-2,08	148,00	,039
	Hayır	67	1,79	1,01					
Kişisel Başarı Eksikliği	Evet	83	2,13	0,50	0,50	,481	-1,08	148,00	,280
	Hayır	67	2,22	0,51					

Tabloda görüldüğü gibi, tükenmişliğin işyerindeki personel sayısının yeterliliği değişkenine göre farklılaşma durumunu incelemek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

- Tükenmişliğin Duygusal Tükenmişlik alt boyutunda personel sayısını yeterli bulanlarla bulmayanlar arasında, yeterli bulmayanlar lehine olan farklılaşma $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p = 0,002$).
- Tükenmişliğin Duyarsızlaştırılma alt boyutunda personel sayısını yeterli bulanlarla bulmayanlar arasında, yeterli bulmayanlar lehine olan farklılaşma $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p = 0,039$).
- Tükenmişliğin Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutunda personel sayısını yeterli bulanlarla bulmayanlar arasındaki farklılaşma istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,280$).

Bu bulgular ile araştırmanın;

- H_{10} : Kurumdaki personel yeterliliği algısı, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi duygusal tükenme ve duyarsızlaştırma alt boyutlarında kabul edilirken, kişisel başarı alt boyutunda reddedilmiştir.

Çizelge 4.16: Tükenmişliğin Çalışma Yaşamına Etkisine Göre Farklılaşma

Tükenmişlik Boyutu	Çalışma Şeklinin Yaşamına Etkisi	Levene's					t test			
		N	X	SS	F	p	t	df	p	
Duygusal Tükenmişlik	Olumlu	126	1,79	0,64	0,72	,399	-2,25	148,00	,026	
	Olumsuz	24	2,11	0,54						
Duyarsızlaştırılma	Olumlu	126	1,58	1,00	0,17	,679	-0,93	148,00	,356	
	Olumsuz	24	1,78	0,97						
Kişisel Başarı Eksikliği	Olumlu	126	2,15	0,52	0,66	,418	-1,05	148,00	,296	
	Olumsuz	24	2,27	0,39						

Tabloda görüldüğü gibi, tükenmişliğin çalışma şeklinin yaşamına etkisi değişkenine göre farklılaşma durumunu incelemek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

- Tükenmişliğin Duygusal Tükenmişlik alt boyutunda çalışma şekline göre yaşamı olumlu etkilenenlerle olumsuz etkilenenler arasında, çalışma şeklinin yaşamını olumsuz etkilediğini düşünenler lehine ortaya çıkan farklılaşma $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p = 0,026$).
- Tükenmişliğin Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında çalışma şeklinin yaşamına etkisi farklı olanlar arasındaki farklılaşma istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Bu bulgular ile araştırmanın;

- H_{11} : Çalışmanın yaşamına etkisi, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi duygusal tükenmişlik alt boyutunda kabul edilirken, duyarsızlaştırılma ve kişisel başarı eksikliği alt boyutlarında reddedilmiştir.

Çizelge 4.17: Tükenmişliğin Görev Tanımı Yapılmasına Göre Farklılaşması

	Görev Tanımı	N	X	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Tükenmişlik	Evet	80	1,83	0,57	G. içi	0,30	2	0,15	0,38	,687
	Hayır	56	1,83	0,69	G. arası	58,91	147	0,40		
	Bilmiyorum	14	1,98	0,73	Total	59,21	149			
	Total	150	1,84	0,63						
Duyarsızlaştırılma	Evet	80	1,58	1,03	G. içi	0,84	2	0,42	0,42	,658
	Hayır	56	1,60	0,97	G. arası	147,46	147	1,00		
	Bilmiyorum	14	1,84	0,96	Total	148,30	149			
	Total	150	1,61	1,00						
Kişisel Başarı Eksikliği	Evet	80	2,16	0,44	G. içi	0,50	2	0,25	0,99	,374
	Hayır	56	2,13	0,56	G. arası	37,48	147	0,25		
	Bilmiyorum	14	2,34	0,63	Total	37,99	149			
	Total	150	2,17	0,50						

Tabloda görüldüğü gibi Tükenmişliğin, görev tanımınız yazılı olarak yapıldı mı sorusuna verilen cevaplara göre farklılaşma durumunu sınamak üzere yapılan tek yönlü varyans analizi Anova testi sonucunda;

- Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında görev tanımı yapılmış olma durumuna göre farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu bulgular ile araştırmanın,

- H_{12} : Görev tanımının yazılı olması, tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.18: Tükenmişliğin Göreve Göre Farklılaşması

	Görev	N	X	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Tükenmişlik	İşçi	24	1,57	0,33	G.İçi	2,14	2	1,07	2,76	,067
	Yönetici	32	1,86	0,67	G.arası	57,07	147	0,39		
	Uzman	94	1,91	0,66	Total	59,21	149			
	Total	150	1,84	0,63						
Duyarsızlaştırılma	İşçi	24	1,29	0,69	G.İçi	3,97	2	1,99	2,02	,136
	Yönetici	32	1,51	1,09	G.arası	144,33	147	0,98		
	Uzman	94	1,72	1,02	Total	148,30	149			
	Total	150	1,61	1,00						
Kişisel Başarı Eksikliği	İşçi	24	2,07	0,46	G.İçi	0,44	2	0,22	0,85	,429
	Yönetici	32	2,25	0,47	G.arası	37,55	147	0,26		
	Uzman	94	2,16	0,53	Total	37,99	149			
	Total	150	2,17	0,50						

Tabloda görüldüğü gibi Tükenmişliğin görev gruplarına göre farklılaşma durumunu sınamak üzere yapılan tek yönlü varyans analizi Anova testi sonucunda;

- Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında görev grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu bulgular ile araştırmanın;

- H_{13} : Görev grubu tükenmişlik duygusu puanlarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır.

Hipotezi reddedilmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Motivasyonu yüksek, işine ilgisini kaybetmemiş çalışanlar; bir işletmenin, hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve varlığını uzun yıllar sürdürebilmesinde önem arz etmektedir. İşletmenin, hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi ancak çalışanları ile gerçekleşebilecektir. Dolayısıyla işletme, bu anlamda çalışanlarının beklentilerini karşılama adına motivasyonel açıdan gerekli uygulamaları yerine getirmelidir. İşletmesinden memnun olan çalışan, daha verimli çalışıp, yüksek düzeyde performans sergileyecektir. Bu nedenle çalışanın, işini yapmasını etkileyecek her faktörün dikkatle incelenmesi ve üzerinde durulması gerekmektedir. Rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlikte çalışmanı etkileyen bu faktörlerin içerisinde yer almaktadır.

Rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik hem çalışanların hem de işletmelerin sıkça karşılaştığı önemli sorunların başında gelmektedir. İşinden memnun olmayan çalışan, zamanla fiziksel ve psikolojik olarak sorunlar yaşamaya başlamaktadır. İnsanlarla sürekli iletişim halinde olmayı ve yüz yüze ilişkide bulunmayı zorunlu kılan mesleklerde görülen ve stres faktörlerine bağlı olarak karşımıza çıkan tükenmişlik; çalışanın işinden duygusal olarak soğuması ve bitkinlik duyması “duygusal tükenme”, iş ortamındaki ve sosyal çevresindeki diğer kişilerle arasına mesafe koyması “duyarsızlaşma”, çalışanın yüksek beklentileri ile gerçekler arasındaki fark ise “düşük kişisel başarı algısı” olmak üzere üç boyuttan meydana gelen bir sendromdur.

Rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişliğin en önemli nedenleri arasında işletmenin yapısı, çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin davranışları gelmektedir. Rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik yaşayan kişide; işe gelmeme, işe geç kalma, işinden uzaklaşma, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar vb. problemler ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler ve işgörenler açısından iş hayatının yoğun ve yorucu temposunda, kişilerin kendilerini mutlu hissetmeleri ve işlerini gerçekleştirebilmeleri önemlidir. Ancak günümüzün yoğun rekabet ortamı göz önüne alındığında tükenmişliği tamamiyle ortadan kaldırılabilmemesinin olanaksız olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik sendromunun azaltılabilmesi, kişisel ve kurumsal gayretlerle mümkün olacaktır. Kişinin kendini tanıması, amaçlarının ve hedeflerinin olması, kişisel açıdan gelişimine önem vermesi ve gerektiğinde profesyonel anlamda destek alması bireysel olarak alınabilecek önlemler içerisinde olabilmektedir.

Birçok sektörde olduğu gibi lojistik sektörü çalışanlarında da sıklıkla karşılaşılan rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin, çalışanlarda ve işletmelerde stres ve huzursuzluk gibi olumsuz durumlara sebep olabileceği bilinmektedir. Bu nedenle, aynı anda iki ya da daha fazla rol gönderiminin birbiri ile çelişki oluşturacak şekilde üst üste gelmesi olarak ifade edilen rol çatışması ve kişinin rolünü icra edebilmesi için gereken bilginin eksik olması sonucu oluşan rol belirsizliği, işletmelerde strese ve uzun vadede ise, tükenmişliğe neden olan faktörlerdir. Bu bakımdan lojistik çalışanları, işletmenin sahipleri tarafından yönetilen yapısı, idari hiyerarşisi ve çalışma koşulları sebebiyle rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik açısından büyük risk altında olabileceği söylenebilir.

Çalışma da yapılan anket sonuçlarına göre tezin hipotezleri değerlendirildiğinde,

Araştırmaya katılan 150 kişinin %33,3'ü (50) kadın, %66,7'si (100) erkektir. Katılımcıların %16'sı (24) işçi, %21,3'ü (32) yönetici ve %62,7'si (94) uzman görevlerinde bulunmaktadır.

Rol çatışmasının iç tutarlılığı 0,700; rol belirsizliğinin iç tutarlılığı 0,826'dır. Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişliğin iç tutarlılığı 0,716; duyarsızlaştırılmanın iç tutarlılığı 0,735 ve Kişisel Başarı Eksikliğinin iç tutarlılığı 0,353'tür. Kişisel Başarı Eksikliğinin iç tutarlılığı Türkçe uyarlamada da düşük olduğu görülmüştür ve veri analizi için araştırmadan çıkarılmasına gerek görülmemiştir (Ergin, 1992).

Araştırmanın veri dağılımının normalliği çarpıklık ve basıklık değerleri ile değerlendirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında değer alıyor ise dağılım normal kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasındadır. Buna göre verilerin dağılımının normal olduğu kabul edilmiş ve araştırmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmaya katılanların rol çatışması ortalama puanı 3,17 ve rol belirsizliği ortalama puanı 3,50'dir.

Duygusal tükenmişlik puanı 1,84 iken duyarsızlaştırılma puanı 1,61 ve kişisel başarı eksikliği puan ortalaması 2,17'dir.

- Duygusal Tükenmişliğin Rol Çatışması ile İlişkisi;

Duygusal Tükenmişliğin rol çatışması ile ilişkisi $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü, rol belirsizliği ile ilişkisi ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Duyarsızlaştırılmanın, rol çatışması ile ilişkisi $p < 0,05$ düzeyinde, rol belirsizliği ile ilişkisi ise $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bulunmuştur. Kişisel Başarı Eksikliğinin, rol çatışması ile ilişkisi $p < 0,01$ düzeyinde, rol belirsizliği ile ilişkisi ise $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tükenmişlik boyutlarının, rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilişkisi tüm boyutlarda anlamlı bulunmuş, tükenmişliğin, rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilişkisinde yordama büyüklüğü yapısal eşitlik modeli (YEM) ile sınanmıştır. Verilerin Yapısal Eşitlik Modeli için çoklu normallik dağılımını sağladığı görülmüştür (Multivariate kritik oranı 0,347). Modelin uyum iyiliği göstergelerinin uygun referans aralıklarında olduğu görülmüştür. YEM modelinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Rol çatışmasının, duygusal tükenmişlik puanını yordaması anlamlı ve yüksek düzeyde yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Rol çatışması arttıkça tükenmişlik duygusu da artmaktadır denilebilir.

Rol çatışmasının, duyarsızlaştırma puanını yordaması anlamlı ve orta düzeyde yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Rol çatışması arttıkça duyarsızlaşma da artmaktadır denilebilir.

Rol çatışmasının, kişisel başarı eksikliği puanını yordaması anlamlı orta düzeyde yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Rol çatışması arttıkça kişisel başarı eksikliği de artmaktadır denilebilir.

Rol belirsizliğinin, duygusal tükenmişlik puanını yordaması anlamlı orta düzeyde negatif (ters) yönlü yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliği arttıkça duygusal tükenmişlik azalmaktadır denilebilir.

Rol belirsizliğinin, duyarsızlaştırma puanını yordaması anlamlı ve yüksek düzeyde negatif yönlü yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliği arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır denilebilir.

Rol belirsizliğinin, kişisel başarı eksikliği puanını yordaması anlamlı orta düzeyde yordama büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliği arttıkça kişisel başarı eksikliği azalmaktadır denilebilir.

- Tükenmişliğin Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması;

Tükenmişliğin, Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında cinsiyet grupları arasında kadınlar lehine olan farklılaşma istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre cinsiyet değişkeninin tükenmişlik duygularını farklılaştıran bir etken olmadığı söylenebilir.

Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında yaş grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı incelenmiştir. Buna göre yaş değişkeninin tükenmişlik duygularını farklılaştıran bir etken olmadığı söylenebilir.

Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında mezuniyet grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı incelenmiştir. Buna göre mezuniyet değişkeninin tükenmişlik duygularını farklılaştıran bir etken olmadığı söylenebilir.

Tükenmişliğin, Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında mesleğini isteyerek seçenlerle isteyerek seçmemiş olanlar arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre mesleğini isteyerek seçmek tükenmişlik duygularını farklılaştıran bir unsur değildir denilebilir.

Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında mesleki kıdem grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı incelenmiştir. Buna göre mesleki kıdem değişkeninin tükenmişlik duygularını farklılaştıran bir etken olmadığı söylenebilir.

Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında kurumdaki kıdem grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre kurumdaki kıdem değişkeninin tükenmişlik duygularını farklılaştıran bir etken olmadığı söylenebilir.

Tükenmişliğin Duygusal Tükenmişlik alt boyutunda personel sayısını yeterli bulanlarla bulmayanlar arasında, yeterli bulmayanlar lehine olan farklılaşma anlamlı, Tükenmişliğin Duyarsızlaştırılma alt boyutunda personel sayısını yeterli bulanlarla bulmayanlar arasında, yeterli bulmayanlar lehine olan farklılaşma anlamlı bulunmuştur. Tükenmişliğin Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutunda personel sayısını yeterli bulanlarla bulmayanlar arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre personel sayısını yeterli bulmak duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaştırılmayı farklılaştıran bir unsur iken, bireysel başarıyı farklılaştıran bir unsur değildir denilebilir.

Tükenmişliğin Duygusal Tükenmişlik alt boyutunda çalışma şekline göre yaşamı olumlu etkilenenlerle olumsuz etkilenenler arasında, çalışma şeklinin yaşamı olumsuz etkilediğini düşünenler lehine ortaya çıkan farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yine tükenmişliğin Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında çalışma şeklinin yaşamına etkisi farklı olanlar arasındaki farklılaşma istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre çalışma şekli duygusal tükenmişliği farklılaştıran bir unsur iken, duyarsızlaştırılmayı ve bireysel başarıyı farklılaştıran bir unsur değildir denilebilir.

Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında görev tanımı yapılmış olma durumuna göre farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı incelenmiştir. Buna göre görev tanımının yapılması değişkeninin tükenmişlik duygularını farklılaştıran bir etken olmadığı söylenebilir. Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaştırılma ve Kişisel Başarı Eksikliği alt boyutlarında görev grupları arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre görev türü değişkeninin tükenmişlik duygularını farklılaştıran bir etken olmadığı söylenebilir.

Literatürde rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik ilişkisine yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde de araştırma sonucu ile örtüşen sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu çalışmanın konusuna benzer çalışmaların sonuçları ise bu soruna dikkate çekecek niteliktedir. Sabuncuoğlu (2008), tarafından yapılan “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı araştırmada; rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere hazırlanan anket formu Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görev yapan 71 araştırma görevlisine uygulanmıştır. Bu araştırma sonucunda rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin, tükenmişliğin duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma boyutlarını artırarak iş doyumunu azalttığı; dolayısıyla da tükenmişliğin, gerek rol çatışması ile iş doyumunu gerekse rol belirsizliği ile iş doyumunu arasında aracı değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

Karakoç (2011), tarafından yapılan “Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Algıladıkları Rol Çatışması Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması”, başlıklı araştırmasında; Afyon, Aydın, Denizli, İzmir, Kütahya, Manisa, Muğla, Uşak illerindeki özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde çalışan 112 yöneticiye anket uygulanmıştır. Bu araştırma sonucuna göre; 32 yönetici, rol çatışması yaşarken duygusal tükenmişlik yaşamaktadır. Hem de duygusal tükenmişlikten daha çok duyarsızlaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Kalkan (2015), tarafından yapılan “Öğretmenlerde Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Tükenmişliğe Etkisi” başlıklı çalışmada ise öğretmenlerin rol belirsizliği, rol çatışması ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve genel tükenmişlik düzeyleri olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin düşük düzeyde duygusal tükenme (Ort.2,52) ve duyarsızlaşma (Ort.1,87) yaşadıkları, yüksek düzeyde kişisel başarıya sahip oldukları ve genel tükenmişlik düzeylerinin ise (Ort.2,72) orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda ayrıca rol belirsizliği ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü kişisel başarı ile negatif yönlü ilişkilerin olduğu rol çatışması ile de

duygusal tükenme, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik ve kişisel başarı arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buradan öğretmenlerin rol belirsizlikleri ve rol çatışma düzeyleri arttıkça veya azaldıkça aynı doğrultuda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve genel tükenmişlik düzeylerinin de azaldığı sonucuna varılabilir. Öğretmenlerde rol belirsizliği düzeylerinin artmasının veya azalmasının ters yönlü olarak kişisel başarı düzeylerini etkilediği, rol belirsizliği azaldıkça kişisel başarının da arttığı söylenebilir. Yapılan regresyon analizi sonucunda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin rol belirsizlikleri ve rol çatışması düzeyleri, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini arttırırken, rol çatışması, kişisel başarı durumlarını, rol belirsizliği de genel tükenmişlik düzeylerini etkilememektedir. Rol belirsizliği düzeylerinin artması kişisel başarı düzeylerini azaltmakta, rol çatışması düzeylerinin artması da genel tükenmişlik düzeylerini arttırmaktadır (Kalkan, 2015).

Araştırmalardan çıkan sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde ise rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının tükenmişliği olumsuz etkilediği, bunun için işletmelerde çalışanların rol tanımlarının bilinçli bir şekilde yapılması önerilmektedir. Çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayıp yaşamadığını saptayabilmek için, işletmelerde belirli aralıklarla rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik ölçeklerinin çalışanlara uygulanması ve elde edilen sonuçlara göre görev tanımlarında iyileştirmeler yapılarak rol açısından daha net bir algı oluşturulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Genel anlamda ise, çalışanların çalıştıkları işletmedeki rollerinin netleşmesi ve buna bağlı olarak çatışma nedenlerinin azaltılması veya ortadan kaldırılması halinde tükenmişlik düzeylerinin azalacağı düşünülebilir. Literatürde rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalardan elde edilen sonuçların da bu araştırmadan elde edilen sonuçları desteklediği görülmektedir. Araştırma sonuçlarından genellemeye gidilebilmesi için, rol belirsizliği, rol çatışması ve tükenmişliği araştıran daha fazla araştırmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G., Budak, G.** (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Akbulut, N.** (2010). Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Ardıç, K., Polatçı, S.** (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri.
- Ay, S., Güngör, N., Özbaşaran, F.** (2004). Manisa İl Merkezi Sağlık Ocaklarında Çalışan Personelin Sosya-Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi, *IX. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi*, Kongre Kitabı, Ankara.
- Aydoğan, E.** (2008). Kurumsal Kaynak Planlaması, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, Ankara.
- Baltaş, A., Baltaş, Z.** (1997). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, 19. Basım, İstanbul.
- Banton, M.** (1968). *Roller*, Tavistock Yayınları, Londra.
- Barret, P.** (2007). Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit. *Personality and Individual Differences*, 42, 815-824.
- Başaran, İE.** (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, 3. Baskı, Ankara.
- Baysal, A.** (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baysal, CA.** (1984). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.
- Bentler, P. M., Bonett, D.G.** (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berber, S.** (2011). Tükenmişlik ve İş Tatminin Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Budak, G., Sürgevil, O.** (2006). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.27, S.1, İzmir.
- Bumin, B. ve Şengül, A.** (2000). İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F.** (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem A., Ankara.
- Can, H. ve Tecer, M.** (1978). *İşletme Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

- Capri, B.** (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.2, S:1, s.62-77, Mersin.
- Ceylan, A., Ulutürk, Y.** (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul.
- Cherniss, C.** (1982). "StaffBurnout: TooMuch Stres for Too Little Commitment?" *Lake Wilderness Conference on the Impact of Residential, Environments on Retarted Persons and Their Care, Providers.*
- Çam, O.** (1995). *Tükenmişlik*, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- Dinçerol, C.** (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Dolu, Ü.** (1997). Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Domeyer, D.** (2004). How to Deal with Burnout Before It's Too Late, *Women is Business*, Volume 56, Number 5.
- Durmuş, B., Çinko, M., Yurtkoru, E.S.** (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ.** (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul.
- Ergin, C.** (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenlenme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını*, Ankara.
- Ergin, C.** (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, *Türk Psikoloji Bülteni*, Ankara.
- Erigüç, G.** (1994). Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları -Personel Devri - Ankara İli Örneği, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erkenekli, M.** (2000). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İşgören Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bilişim Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Ertekin, Y.** (1993). *Stres ve Yönetim*, Ankara.
- Esatoğlu, A.E., Ağırbaş, İ., Akbulut, Y., Çelik, Y.** (2002). *Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama*, Ankara.
- Evrin, S.** (1972). *Şahsiyet Alanında Psikososyolojik Bir Kavram Olarak Rol Sorununa Giriş*, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınevi, İstanbul.
- Eys, M. A., Carron, A. V.** (2001). *Role Ambiguity, Task Cohesion and Task Self-Efficacy*, *Small Group Research*, 32(3): 356-373.
- Greenglass, E.R., Fiksenbaum, L., Burke, R. J.** (1995). *The Relationship Between Social Support and Burnout Over Time in Teachers.* In P. Perrewe & R. Crandall (Eds.), *Occupational stress: A handbook.* (pp. 239-248). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Gündüz, B.** (2000). Hemşirelerde Stresle Başa Çıkma Biçimleri ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin incelenmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon.
- Izgar, H.** (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik: Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Kaabur, M.** (1995). Antecedents and Consequences of Role Conflict and Role Ambiguity in Libyan Industrial Firms, (*Doktoral Dissertation*), Cardiff: University Of Wales College Of Cardiff.
- Kaçmaz, N.** (2005). Tükenmişlik Sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, İstanbul.
- Kalkan, B.** (2015), Öğretmenlerde Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Tükenmişliğe Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kara, N.** (2010). Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Karadağ, İ.** (2013). Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale.
- Karakoç, B.** (2011). Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Algıladıkları Rol Çatışması Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Katz, D., Kahn, R.** (1997). *Örgütlerin Toplumsal psikolojisi* (Çev. H.Can: Y. Bayar), Doğan Basımevi, Ankara.
- Kaygısız, S.** (2010). Rol Çatışması, Psikolojik İklim ve Mobbing Kavramları Arasındaki İlişkiler: Bir Kamu Hastane İşletmesinde Uygulama, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.
- Kılınç, T.** (1991). Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörlerle Satış Elemanlarına Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, c.20, s.20-21, s.19-34.
- Kılınç, T.** (1998). Hemşirelerde Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Etmenler Üzerine Sektörel Bir Araştırma, *Modern Hastane Yönetimi*, İstanbul, 2(4): 25-30.
- Kline, R.B.** (2012). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. The Guilford Press, New York.
- Kundakçı, A.H.** (2003) Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hekimlerinin ve Hemşirelerinin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Belirlenmesi, Ankara Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E.,** (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75.
- Maraşlı, M.** (2005). Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri, *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Ankara.
- Maslach, C.** (1982). 'Burnout A Social Psychological Analysis' Jones, J.W.(Ed), The Burnout Syndrome Current Research, Theory, Interventions., London: London House Press,30-53.
- Maslach, C., Jackson, J.E.** (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it*, Jossey-Bass.
- Menteşe, M.,** (2007). İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya.

- Nunnally, J.** (1967). *Psychometric Theory*, McGraw Hill Pub, New York.
- Özkalp, E., Kirel, Ç.** (2003). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- Pehlivan, İ.** (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Personel Geliştirme Merkezi (PEGEM) Yayınları, No:16, Ankara.
- Sabuncuoğlu, T. E.** (2008). Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 35-49.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.** (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Sat, S.** (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki; Alanya'da Banka Çalışanları Üzerine Bir İnceleme, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Sığırı, Ü.** (2007). Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, Muğla.
- Sılığ, A.** (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sürgevil, O.** (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Şahin, A., Emini, F.T., Ünsal, Ö.** (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15, Konya.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S.** (2013). *Using Multivariate Statistics(Sixth edition)*, Pearson Education, United States.
- Taşdelen, N.** (2000). İş Tatmininin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasıyla İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Tekarslan, E.** (1989). *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kitapevi, İstanbul.
- Tezcan, M.** (1995). *Sosyolojiye Giriş*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:177, Ankara.
- Tomey, A.M.** (1996). *Nursing Management and Leadership*, St. Louis. Mosby.
- Topuz, A.** (2006). Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, *Yüksek Lisans Tezi*, Sivas.
- Tosi, H.** (1971). Organization Stress As A Moderator of The Relationship Between Influence and Role Response, *Academy of Management Journal*.
- Tosi, L.H., Carroll, J. S., Rizzo, R.J.**, (1990). *Managing Organizational Behavior*, Harper & Row Publishers, New York.
- Türker, M. Artan, İ.E.** (2003) Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, *Sakarya Üniversitesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya.
- Ünsal, S.** (2007). Geçici ve Daimî Personelin Stres Faktörlerinin, Belirtilerinin, Yatkinliklerinin ve Stresle Baş Etme Tarzlarının Mukayeseli Analizi, *Öneri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 28, Ankara.

- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., Seçkin, Z.** (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Karaman.
- Yıldırım, F.** (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Yılmaz, E., Ekici, S.** (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta.
- Yörükoğlu, S.** (2008). Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.



EKLER

EK-A: Anket Örneği

EK-B: Etik Onay Belgesi



EK-A: Anket Örneği

ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNDE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı kapsamında devam etmekte olduğum Yüksek Lisans eğitimimde “**Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinde Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama**” adlı tez çalışmam kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Araştırma 3 bölümden oluşan anketi içermektedir. Araştırma tamamen bilimsel amaçlarla sürdürülmekte olup bilgileriniz kesinlikle kimseyle paylaşılmayacak ve sadece araştırmacı tarafından istatistiksel analizler amacıyla kullanılacaktır. Araştırmada hiçbir kimlik bilgisi sorulmamaktadır. Bu yüzden anketin üzerine adınızı ve soyadınızı yazmayınız.

Anketi doldururken göstereceğiniz ilgi ve dikkat, araştırmanın doğru sonuçlar vermesini sağlayacaktır. Soruları cevaplarırken sizin durumunuzu en iyi yansıtan cevabı işaretleyiniz.

Zaman ayırarak araştırmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tuğçe TUTKUN

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Öğrenci

Kişisel Bilgiler

1. **Cinsiyetiniz:**() Kadın () Erkek
2. **Yaşınız:**() 25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri
3. **Eğitim Durumunuz:**() İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans /Doktora
4. **Mesleğiniz:**
5. **Medeni Durumunuz:**() Evli () Bekar
6. **Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?**() Evet () Hayır () Diğer.....
7. **Meslekteki toplam süreniz:**() 5 yıldan az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla
8. **Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz:**..... ay / yıl
9. **Çalıştığınız Bölüm:**
10. **Sizce çalıştığınız bölümdeki personeli sayısı yeterli mi?**() Evet () Hayır
11. **Çalışma Şekliniz:**
() Sürekli gündüz () Sürekli gece () Vardiya Değişimli () Diğer.....
12. **Çalışma şekliniz ve saatleriniz kişisel yaşamınızı nasıl etkiliyor?**
() Olumlu etkiliyor () Olumsuz etkiliyor () Diğer.....
13. **Kurumunuzda görev, yetki ve sorumluluklarınız net bir şekilde belirlenerek yazılı hale getirildi mi?**
() Evet () Hayır () Bilmiyorum () Diğer.....

II. BÖLÜM: Bu bölümde her bir ifadeyi dikkatle okuyarak, her bir ifadeye katılma derecenizi gösteren "1", "2", "3", "4", "5" seçeneklerinden sizin durumunuzu en iyi yansıtan birisini **X** ile işaretleyiniz.

	Çok Yanlış (1)	Yanlış (2)	Belirsiz (3)	Doğru (4)	Çok Doğru (5)
1. Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.					
2. İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.					
3. Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum.					
4. Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum.					
5. Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan da görevimi yapabiliyim.					
6. Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.					
7. Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara ters hareket etmek zorunda kalıyorum.					
8. Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek gurubuyla birlikte çalışıyorum.					
9. Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.					
10. İki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alabiliyorum.					
11. Biri tarafından kabul edilirken, diğerlerinin kabul edemeyebileceği görevler yapıyorum.					
12. İşimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabiliyim.					
13. Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.					
14. Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum.					

III. BÖLÜM: Bu bölümde her bir ifadeyi dikkatle okuyarak, her bir ifadeye katılma derecenizi gösteren "1", "2", "3", "4", "5" seçeneklerinden sizin durumunuzu en iyi yansıtan birisini **X** ile işaretleyiniz.

	Hiçbir Zaman (1)	Çok Nadir (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6. Bütün gün problemlili insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
16. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
17. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					

18. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
19. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
20. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
21. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.					



EK-B: Etik Onay Belgesi



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Tuğçe TUTKUN'un Etik Onayı Hk.

Sayın Tuğçe TUTKUN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 07.05.2019 tarihli ve 2019/07 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Müdür

27/06/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENN34VB0>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

Tuğçe TUTKUN

İnsan Kaynakları Sorumlusu



İletişim Bilgileri

E-Posta : tugce_tutkun@hotmail.com.tr
Adres Bilgileri : Türkiye - İstanbul(Avr.) - Küçükçekmece
Toplam Tecrübe : 8 Yıl
Çalışma Durumu : Çalışıyorum
Eğitim Durumu : Yüksek Lisans (Öğrenci)
Medeni Durumu : Evli
Uyruk : Türkiye
Doğum Tarihi : 01.08.1989
Doğum Yeri : Türkiye - İstanbul(Avr.)
Sürücü Belgesi : B (2013)

İş Deneyimleri

İnsan Kaynakları Sorumlusu

Eren Enerji Elektrik Üretim A.Ş.

03.2013- İstanbul(Asya)- Türkiye Tam Zamanlı

Tüm İnsan Kaynakları Süreçleri

- İşe alım süreçleri
- Ücretlendirme Sistemi
- Personel Özlük İşleri
- Eğitim ve Organizasyon
- SGK Süreçleri
- İSG Süreçleri

Eğitim Sorumlusu

Deniz Eğitim Kurumları

09.2011-01.2013 İstanbul(Avr.) - Türkiye Tam Zamanlı

Tüm İnsan Kaynakları Süreçleri

- İşe alım süreçleri
- Kariyer yönetimi
- Ücretleme Sistemi
- Eğitim ve Organizasyon

Eğitim Bilgileri

Üniversite (Lisans Üstü) 09.2014- ...İstanbul Aydın Üniversitesi - (Örgün Öğretim)
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları

Üniversite (Lisans) 11.2007-05.2011 Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi

Üniversite (Lisans) 09.2018-.... Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri

Üniversite (Ön Lisans) 10.2012-02.2015 Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, İnsan Kaynakları (MYO)

Lise 06.2007 Bahçelievler Lisesi - Fen/Fen Bilimleri

Sertifika, Kurs ve Seminerler

Bilgisayar Bilgileri

Microsoft Ofis Uygulamaları, Oracle, Logo, Outlook

Etkili İletişim Eğitimi

Onda Danışmanlık - 12.2014

Katılım Belgesi

Müzakere ve Çatışma Yönetimi

Onda Danışmanlık - 12.2014

Katılım Belgesi

İleri Düzey Excel 2010 Eğitimi

Bilge Adam-25.2014

Katılım Belgesi

Lojistik Elemanı

İşkur - 06.2009-07.2019

Katılım Belgesi

Bilgisayarlı Muhasebe

İsmek -10.2008-02.2009

Katılım Belgesi

Bilgisayar İşletmenlik Kursu

İsmek -04.2008-07.2008

Katılım Belgesi

Yabancı Dil İngilizce 2

İsmek -03.2008-06.2008

Katılım Belgesi

Yabancı Dil İngilizce 1

İsmek- 11.2007-03.2008

Katılım Belgesi

Hobiler/İlgi Alanları

Alanım ile ilgili araştırmalar, Farklı yerleri gezmek, Tekne ile açılmak.

Özgeçmiş Güncelleme Tarihi: 10.05.2019