

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ\*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EKONOMETRİ ANABİLİM DALI  
EKONOMETRİ PROGRAMI**

**MALİYE BAKANLIĞI PERSONELİNİN İŞ DOYUMU VE  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN  
BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ  
(MİLLİ EMLAK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA TEŞKİLATI ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yıldıray BÜLBÜL**

**MAYIS - 2012**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ\*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EKONOMETRİ ANABİLİM DALI  
EKONOMETRİ PROGRAMI**

**MALİYE BAKANLIĞI PERSONELİNİN İŞ DOYUMU VE  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN  
BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ  
(MİLLİ EMLAK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA TEŞKİLATI ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yıldıray BÜLBÜL**

**Tezin Danışmanı : Prof. Dr. Mustafa KÖSEOĞLU**

**MAYIS - 2012**

**TRABZON**

## ONAY

Yıldıray BÜLBÜL tarafından hazırlanan **Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi (Milli Emlak Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Örneği)** adlı bu çalışma \_\_\_/ \_\_\_ / 2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Ekonometri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa KÖSEOĞLU (Başkan - Danışman)

Doç. Dr. Hüseyin Sabri KURTULDU

Yrd. Doç. Dr. Tuba YAKICI AYAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. \_\_\_ / \_\_\_ / 2012

**Prof. Dr. Yusuf ŞAHİN**

Enstitü Müdürü

## **BİLDİRİM**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Yıldıray BÜLBÜL

Mayıs, 2012

## ÖNSÖZ

“Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi (Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı örneği)” başlığını taşıyan bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada, önce iş doyumu ve tükenmişlik kavramları açıklanmış, ardından Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelden gönüllü olarak çalışmaya katılanlar tarafından verilen cevaplar değerlendirilerek Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın yapılmasında sağlamış olduğu katkılarından dolayı tez danışmanım sayın Prof. Dr. Mustafa KÖSEOĞLU'na teşekkürlerimi, çalışmanın konusunu seçmemde, çalışanlara ulaşmamda ve çalışmanın sonuçlanmasında yapmış olduğu katkılarından dolayı Defterdar Yardımcısı sayın Birol ÖZDEN'e şükranlarımı sunarım. Yine bu çalışmaya yaptıkları katkılarından dolayı Milli Emlak Müdürleri Ali ERGÜNEY'e ve Hüseyin AKSUN'a, değerli meslektaşım Milli Emlak Uzmanı Duran GÖNAN'a, mesai arkadaşım Aydın KILIÇ'a, bu çalışmaya gönüllü olarak katkıda bulunan ve samimi olarak anket sorularına cevap veren, mesai arkadaşlarım ve meslektaşlarıma, sabrı ile bana desteğini esirgemeyen eşime ve bana olan sevgileri için oğlum ve kızıma teşekkür eder, bu çalışmanın ilgilenenlere faydalı olmasını dilerim.

Mayıs, 2012

Yıldıray BÜLBÜL

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ .....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET .....	IX
SUMMARY .....	X
TABLolar LİSTESİ .....	XI
KISALTMALAR.....	XIV
GİRİŞ.....	1-4
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5-22
<b>1. İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK KAVRAMLARI.....</b>	<b>5</b>
1.1. İş Doyumu .....	5
1.1.1. İş Doyumunu Etkileyen Etmenler .....	6
1.1.1.a. Örgütsel Faktörler .....	7
1.1.1.a.1. İşin Kendisi .....	7
1.1.1.a.2. Ücret .....	7
1.1.1.a.3. Yükselme Olanığı.....	8
1.1.1.a.4. Övülmek (Takdir) .....	9
1.1.1.a.5. Denetim.....	9
1.1.1.a.6. Birlikte Çalışılan İş görenler.....	10
1.1.1.a.7. Güvenlik .....	10
1.1.1.a.8. Örgüt ve Yönetim .....	11
1.1.1.a.9. Statü ve Değer.....	11
1.1.1.a.10. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama.....	12
1.1.1.b. İş Doyumuna Etki Eden Bireysel Faktörler.....	12
1.1.1.b.1. Yaş .....	12

1.1.1.b.2. Kişilik .....	12
1.1.1.b.3. Cinsiyet.....	13
1.1.1.b.4. Zeka .....	13
1.1.1.b.5. Eğitim Düzeyi.....	13
1.1.1.b.6. İş Deneyimi (Kıdem).....	14
1.1.1.b.6. Sosyo-kültürel Çevre .....	14
1.1.1.b.7. Medeni Durum.....	14
1.2. Tükenmişlik.....	14
1.2.1. Kişisel tükenmişlik kaynakları .....	17
1.2.1.a. Yaş .....	17
1.2.1.b. Cinsiyet.....	18
1.2.1.c. Medeni Durum.....	19
1.2.1.d. Eğitim .....	19
1.2.1.e. Yapılan İşe Bakış Açısı.....	20
1.2.2. Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri .....	20
1.2.2.a. Aşırı İş Yoğunluğu .....	21
1.2.2.b. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği .....	21
1.2.2.c. Yönetici ve Meslektaşlarla İlişkiler .....	22
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>23-29</b>
<b>2. İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>23</b>
2.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	23
2.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	26
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>30-42</b>
<b>3. MİLLİ EMLAK GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN TARİHÇESİ, ÖRGÜT YAPISI VE GÖREVLERİ.....</b>	<b>30</b>
3.1. Tarihçesi .....	30
3.2. Maliye Bakanlığının Ana Hizmet Birimleri .....	31
3.3. Milli Emlak Genel Müdürlüğünün Görevleri.....	32

3.4. Milli Emlak Taşra Örgütlenmesi .....	34
3.4.1- Millî Emlak Dairesi Başkanlığı.....	35
3.4.2- Millî Emlak Müdürlüğü .....	35
3.4.3- Malmüdürlüğü Millî Emlak Servisi .....	35
3.5. Millî Emlak Taşra Birimlerinin Görevleri.....	35
3.6. Görevlendirme .....	37
3.6.1. Milli Emlak Dairesi Başkanlığında Görevlendirme .....	38
3.6.2. Milli Emlak Müdürlüğünde Görevlendirme.....	38
3.6.3. Malmüdürlüğünde Görevlendirme .....	38
3.7. Millî Emlak Dairesi Başkanının Görevleri.....	38
3.8. Millî Emlak Dairesi Başkanının Yetkileri .....	39
3.9. Millî Emlak Dairesi Başkanının Sorumluluğu .....	39
3.10. Emlak Müdürü ve Millî Emlak Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu .....	40
3.11. Emlak Müdür Yardımcıları ve Millî Emlak Müdür Yardımcılarının Görev ve Sorumluluğu .....	41
3.12. Millî Emlak Uzmanları, Millî Emlak Uzman Yardımcılarının ve Memurların Görev ve Sorumluluğu .....	41
3.13. Millî Emlak Şeflerinin Görev ve Sorumluluğu .....	42
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>43-92</b>
<b>4. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>	<b>43</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	43
4.2. Evren ve Örneklem.....	43
4.3. Veri Toplama Aracı .....	44
4.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	45
4.3.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	45
4.3.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	46
4.4. Verilerin Analizi .....	46



4.4.1. Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel M¼d¼rl¼đ¼ Taşra Teşkilatı Personelinin Demografik ¼zellikleri.....	46
4.4.2. Demografik ¼zelliklere G¼re Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel M¼d¼rl¼đ¼ Taşra Teşkilatı Personelinin İş Doyumu ve T¼kenmiřlik D¼zeylerinin Analizi...51	
<b>SONUÇ VE ¼NERİLER .....</b>	<b>93-100</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>101-106</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>103-107</b>
<b>¼ZGEÇMİř .....</b>	<b>108</b>

## ÖZET

Bu çalışmada Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bünyesinde çalışan, anılan Genel Müdürlüğün görev alanına giren iş ve işlemleri yerine getirmekte olan personelin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek, bazı demografik değişkenler (unvan, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, ücret) açısından iş doyumunu ve tükenmişliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktır.

Çalışma kapsamında 2011 yılında Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı, İl Defterdarlıkları Emlak / Milli Emlak Müdürlükleri ile bu illerin ilçe Malmüdürlüklerinde çalışan 245 personel üzerinde anket uygulanmıştır. Ankete katılan personel, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Kişisel bilgiler için “Kişisel Bilgi Formu”, iş doyum düzeyini belirlemek için “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve tükenmişlik düzeyini belirlemek için “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Anket verileri SPSS 16.00 paket programı kullanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Bu analizlerde, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda tükenmişliğin genç çalışanlarda daha yoğun olduğu, kişisel başarı yönünden erkeklerin daha yüksek bir tatmin düzeyinde olduğu, Evli personelin kişisel başarı ve iş doyumlarının daha yüksek olduğu, eğitim durumuna göre en az tükenmişliği Lise mezunlarının yaşadığı, İki Yıllık Yüksek Okul mezunlarının ise daha yüksek iş doyumunu yaşadıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Maliye Personeli, Milli Emlak, İş Doyumu, Tükenmişlik,

## SUMMARY

In this study, job satisfaction and burnout levels of personnel working in the Ministry of Finance in General Directorate of National Real Estate are examined in terms of some demographical variables.

A questionnaire is applied to the 245 Personnel of the Ministry of Finance in General Directorate of National Real Estate working in 2011. The personnel who joined the study are selected by using personnel sampling method. In order to obtain personal information, Personal Information Form is used. The job satisfaction level of the personnel is collected by The Minnesota Job Satisfaction Scale. The burnout level of the personnel is collected by The Maslach Burnout Scale. Data from the questionnaire is statistically analyzed by using SPSS software. Independent Sample t test and One-way analysis (ANOVA) in SPSS software is conducted for analysis of data.

The proof is that at the end of the studying, emotional exhaustion level for young workers is more intensive than old workers. Men's satisfaction are higher than women's satisfaction in terms of personal success. Also for married workers personal success and job satisfaction is higher than single person. In addition to this, emotional exhaustion level is the most least for high school graduate person, for two year college graduate person's job satisfaction is higher than others.

**Key Words:** Personnel of Finance, National Real Estate, Job Satisfaction, Burnouting

## TABLolar LİSTESİ

<b><u>Tablo Nr</u></b>	<b><u>Tablonun Adı</u></b>	<b><u>Sayfa Nr</u></b>
1	Örneklem Profilinin Sayısal Ve Yüzdesel Dağılımı .....	47
2	Yaş Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları .....	51
3	Yaş Değişkeni İçin Duyarsızlaşma Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	53
4	Yaş Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	53
5	Yaş Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	54
6	Cinsiyet Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun t Testi Sonuçları.....	55
7	Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örnekler İçin t Testi Sonuçları.....	56
8	Medeni Durum Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları .....	57
9	Medeni Durum Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	58
10	Medeni Durum Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	59
11	Medeni Durum Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	59
12	Unvan Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları .....	60
13	Unvan Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	62
14	Unvan Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	63

15	Unvan Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	64
16	Unvan Değişkeni İçin Dışsal İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	65
17	Unvan Değişkeni İçin Genel İş Doyumu Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	66
18	Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları .....	67
19	Eğitim Durumu Değişkeni İçin Duyarsızlaşma Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	69
20	Eğitim Durumu Değişkeni için İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	69
21	Eğitim Durumu Değişkeni İçin Dışsal İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	70
22	Eğitim Durumu Değişkeni İçin Genel İş Doyumu Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	70
23	Görev Süresi Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları .....	71
24	Görev Süresi Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	73
25	Görev Yaptığı Yer Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları .....	74
26	Görev Yaptığı Yer Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	76
27	Çalışılan Şehir Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun t Testi Sonuçları.....	77
28	Çalıştığı Şehir Değişkenine Göre Bağımsız Örnekler İçin t Testi Sonuçları.....	78
29	Görev Yaptığı Birim Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları.....	80
30	Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	82

31	Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	82
32	Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	83
33	Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin Dışsal İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	83
34	Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin Genel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	84
35	Ücret Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları .....	85
36	Ücret Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	86
37	Ücret Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	87
38	Ücret Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	87
39	Ücret Değişkeni İçin Dışsal İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	88
40	Ücret Değişkeni İçin Genel İş Doyumu Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	88
41	Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları .....	89
42	Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	91
43	Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkeni İçin Genel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	92

## KISALTMALAR

Akt	: Aktaran
DP	: Depersonalization (Duyarsızlaşma)
DT	: Duygusal Tükenme
DU	: Duyarsızlaşma
EE	: Emotional Exhaustion (Duygusal Tükenme)
KB	: Kisisel Başarı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
MBI	: Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)
PA	: Personal Accomplishment (Kisisel Başarı)
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
MB	: Maliye Bakanlığı
MEGM	: Milli Emlak Genel Müdürlüğü

## GİRİŞ

İnsanoğlu yaşamının büyük bir kısmını geçimini sağlayacağı geliri elde etmek için çalışarak geçirmekte, bedenen veya fikren vermiş olduğu emeğinin karşılığında belli bir ücret almaktadır. Bu çalışmanın temel gayesidir. Ancak toplumda bir çok birey kendisi, ailesi, arkadaşları, bulunduğu sosyal ortam vb. unsurlar sonucunda yapmakta olduğu veya yapmayı düşündüğü işine farklı anlamlar yüklemek durumunda kalmaktadır. Bu belki de insanoğlunun sahip olduğu savaşma, üstün olma psikolojisinin bir yansımaya olarak ortaya çıkmaktadır.

Statü toplumun bireylere bahşettiği bir olgu ise, birey bu statüyü elde etmek, saygınlık kazanmak, toplumun bakış açısı ile üstün kabul edilen mesleklere ulaşabilmek için hedefler belirlemektedir. Toplumda tartışmasız herkesin yapabileceği, ulaşabileceği mesleklerin yanında, farklı ve üstün nitelikleri olan seçkin insanların ulaşabileceği ve yapabileceği meslekler vardır. Duygusal bir varlık olan insan yapmış olduğu hizmetin karşılığında maddi olarak kendisine verilen ücretin dışında psikolojik olarak işinden elde etmek isteyeceği diğer bir çok duygusal çıkarlar bulunmaktadır.

Psikologlar, insan davranışlarını etkileyen ihtiyaçları çeşitli şekillerde sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu sınıflamalar içerisinde en çok bilineni A. Maslow'un sınıflandırmasıdır. Maslow yapmış olduğu araştırmalar sonucunda insanların başlıca ihtiyaçlarını beş grupta toplamıştır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaı, sevgi ihtiyaı, saygınlık ihtiyaı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaıdır (İncir, 1985`den aktaran Can ve diğerleri, 2010). Bu kurama göre insanın içinde onu öz gerçekleştirmeye, üstünlüğe doğru iten bir g olduğu varsayılır. Bu güce güdü (motiv) denir. İnsanın en yüksek düzey güdüsü olan öz gerçekleştirmeye ulaşabilmesi için bunun altında, bir sıra dizin oluşturan birçok güdüsünü doyumması gerekir (Can ve diğerleri, 2010).

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. Aynı zamanda iş yaşantılarına karşı geliştirdikleri duygusal bir tepkidir (Avşaroğlu ve diğerleri, 2005`den aktaran Yılmaz ve Karahan, 2009). Eğer kişi isinden gerektiği kadar doyum



sağlayamıyorsa bir süre sonra işinden soğumaya ve yaptığı işten zevk almamaya başlayacaktır. Bu da doyumsuzluğu beraberinde getirecektir (Yılmaz ve Karahan, 2009).

İş doyumunun yaşam doyumuyla ilgili olduğu ve bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir. İş doyumunu, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesiyle sağlanabilmektedir. Öğretmenlerde iş doyumunu bazı çalışmalarda tükenmişlik ile birlikte ele alınmakta, bazılarında ise "İş doyumunu" ile "iş doyumuna yönelik tutumlar" kavramları birbirlerinin yerine kullanılarak geniş bir araştırma konusu oluşturmaktadırlar (Akçamete ve diğerleri, 2001`den aktaran Can ve diğerleri, 2010).

Tükenmişlik ile literatürde bu kavram ile ilgili geçerli iki tanım yapılmıştır. Bunlardan birincisi Maslach`ın tanımıdır. Bu tanıma göre, tükenmişlik, işe bağlı tutum ve davranışlardaki değişikliklerle kendini gösteren duygusal tükenmişlik, duyarsızlaştırma ve azalmış başarı duygusu olmak üzere üç bileşene sahip olmasının yanı sıra, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi ile iş, yaşam ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme sendromudur (Maslach, 1978; Maslach ve Pines, 1979; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, 1982`den aktaran Çapri, 2006).

İkincisi ise Pines ve Aronson`un tanımıdır ve onlara göre, tükenmişlik, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur (Pines ve Aronson, 1988`den aktaran Çapri, 2006).

İş doyumunun maksimize, tükenmişlik seviyesinin ise minimize yapılması, bireyin işinden elde etmekte olduğu mutluluğunun en üst seviyede sağladığını göstermektedir. Bu durum daha mutlu bireyler ve dolayısıyla mutlu bir toplumun göstergesi olacaktır.

Ülkemizde kamu hizmetlerini görmekte olan kamu personeli sayısının kamu hizmetinden faydalanan nüfusa oranının bir çok gelişmiş ülkenin altında olmakla birlikte ülkemizde en büyük işveren kamu sektörü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum dikkate alındığında genel olarak kamu sektöründe çalışan nüfusun yukarıda belirtilen

gereksinimlerin ne kadar yüksek seviyesinde tatmin yaşıyorsa dolayısıyla toplumun tatmin düzeyi bir o kadar yükselecek, toplum refahı artacaktır. Tabii bu durum diğer bireylerin aleyhine geliştirilirse tersi bir durum söz konusu olabilecektir.

Bu durumda yalnızca çalışanlar üzerinde değil toplumun bütün kademelerinde benzeri çalışmaların yapılması toplumun psikolojik yapısını ortaya koyabilecektir. Çünkü yaşamının günlük 12 saati işte geçirilmektedir. Bireylerin iş doyumunu ne kadar yükseltirsek, bunun zıddı olarak tükenmişlik seviyeleri ne kadar azaltılırsa toplumsal huzur ve güven ortamı bir o kadar artacak, yaşam kalitesi yükselecektir. Buradan iş yaşamının kalitesinin artırılmasının ne denli önemli olduğu da açıkça ortaya çıkmaktadır.

Görev kapsamı oldukça geniş olan Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün çalışanlarının bu ve benzeri şekilde yapılacak çalışmalar ile ortaya konulabilecek iş doyumunu düzeylerinin ve mesleki tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi ve tespit edilebilecek olumsuzlukların ortadan kaldırılması bunun mümkün olmadığı durumda en azından azaltılması, hem anılan genel müdürlüğü'nün personelinin yaşam memnuniyetini ve iş performansını artıracak hem de iş sahiplerinin çalışanlardan daha verimli bir şekilde hizmet almasını sağlayacaktır.

Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumunun tespiti ile kurum performansının yükseltilmesinde personelin iş doyumunun artırılmasının önceliği yönetici ve karar vericiler açısından ortaya konulmaya çalışılacak, mesleki tükenmişliğinin belirlenerek mevcut olumsuzluklar ortaya konularak bu güne kadar doğan veya ileride doğabilecek olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaya yönelik öneriler sunmak amacı ile bu çalışma yapılmıştır.

Maliye bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün iş doyumunu ve tükenmişlik seviyelerinin, çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, unvanlarına ve ücret seviyelerine, çalıştıkları birim ve şehirlere göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Böyle bir çalışma ile çalışmaya konu personelin günlük sohbetlerde ifadesini bulan mesleki memnuniyetlerinin seviyesini belirleyen, mesleki tükenmelerine kaynak teşkil eden sorunlarının bilimsel geçerliliği kanıtlanarak genel kabul görmüş Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği anket formları kullanılarak sistematik bir şekilde ortaya konulmak suretiyle karar vericilere sunulmasını sağlayacak ve bu sayede kamu hizmet sunumunda sistemin en önemli unsuru olan

Çalışanların duyguları daha etkili bir şekilde karar mekanizmasında değerlendirilebilecektir.

Bir sonraki bölümde İş Doyumu ve Tükenmişlik kavramları aıklanmiş olup, iş doyumunu ve tükenmişliğe etki eden içsel ve dışsal nedenler irdelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK KAVRAMLARI

#### 1.1. İş Doymu

İş doymu insanları çalışmaya sevk eden önemli bir etken, gösterdikleri çabalar sonucunda elde ettikleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştiğinde doym söz konusu olacaktır. Ortaya konan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle iş doymu bireyin aynı zamanda kendi egosunu doyurma yolu olarak tanımlanabilir (Eren, 2001`den aktaran Demirkol, 2006)

İş doymu, işgörenin mesleğine yönelik duygularını gösteren bir yoldur. İşin farklı parçalarını değerlendirmeyi temel alan, işe ilişkin genelleştirilen bir görüşür (Wesley & Yukl, 1977`den aktaran Doğan, 2005).

İş doymu, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004).

İş doymu, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Diğer bir ifade ile iş doymu, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Miner, 1992). Yani, bireyin iş yaşamını, memnuniyet verici bir durum olarak algılamasıdır. İş doymu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve üretim yapmanın sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir (Şimşek vd., 1998; Bingöl, 1996). Duygusal bir durum olan iş doymu, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağlıdır (Yıldırım, 1995`den aktaran Akşit Işık, 2010)

Lawler`e (1973) göre iş doymunu, çalışanların işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki ilişki belirlemektedir. Yani iş doymu, kişinin ne hak ettiği

düşüncesi ile ne aldığı arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Bir çalışan hak ettiğine inandığı hususları elde edemezse, iş doyumsuzluğu söz konusu olmaktadır. İş doyumu, sosyal ve fiziki şartlar göz önünde bulundurularak bireyin işindeki görevine karşı duygusal bir cevabı olarak da tanımlanabilir (Locke, 1969`den aktaran Kahya, 2009). Diğer bir ifade ile iş doyumu, kişinin işindeki beklentilerinden ne kadar doyum sağladığının bir göstergesidir (İmamoğlu vd., 2004`den aktaran Kahya, 2009).

İş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur ve işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu kavram dinamik bir yapıya sahip olup, işletme yöneticilerinin çalışanlar üzerinde bu olguyu gerçekleştirmeleri, işletmenin uyumlu çalışması, etkinliği ve verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Konunun çalışanlar açısından bu önemi nedeniyle “yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra birkaç yıl gözden uzak tutamazlar” (Davis, 1988`den aktaran Silah, 2005).

Bireyin zamanı iyi kullanma, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilme, yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi kendini gerçekleştirmeye yönelik özellikleri iş hayatı için de geçerlidir. Bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması, çalışanların üst düzeyde doyum sağlamalarıyla mümkündür. Bu bakımdan çalışanların iş doyum düzeylerinin saptanması, bunları etkileyen olumlu veya olumsuz faktörlerin bilinmesi büyük önem taşımaktadır (Ergenç, 1982`den aktaran Akşit Işık, 2010)

### **1.1.1. İş Doyumunu Etkileyen Etmenler**

İş doyumunu etkileyen önemli etkenler çevresel etmenler ve bireysel etmenler olarak ikiye ayrılır. İlkinde işin kendisi, işin düzeyi, yükselme olanakları, tanınma, çalışma şartları, ücret, yöneticilerin tutumları, fiziksel ortam, işyerinde çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, mesleğin toplum içindeki yeri, işin bireye uygun olup olmaması ve ödüllerle ilgilidir. İkincisi ise kişilik ve önceki deneyimleri yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet süresi gibi bir çok etmeni kapsamaktadır (Spector, 1997`den aktaran Demirkol, 2006).

### **1.1.1.a. Örgütsel Faktörler**

#### **1.1.1.a.1. İşin Kendisi**

İş görenin işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının önemli bir yeri vardır. Bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir (Erdoğan, 1999`den aktaran Doğan, 2005).

İşin kendisi iş tatminin kazanılmasında önemli bir rol oynamaktadır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İşin zorluk derecesi iş tatminini olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır (Mete, 2006).

#### **1.1.1.a.2. Ücret**

İşgören, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinmelerini karşılamaya çalışır. Dolayısıyla işgörenin yaşam düzeyini arttıran yüksek ve doyurucu ücret, kendisi için en iyi ücrettir (Sabuncuoğlu, 1996`dan aktaran Sabuncuoğlu, 2000).

İş doyumunu (tatmini) konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir; ancak bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil, iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini gösterir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996).

Çalışanın çeşitli uyarılar karşısında sürekli sorgulayacağı ve dikkatini üzerinde yoğunlaştıracağı önemli bir unsurdur ücret. Dolayısıyla böylesi bir faktörün iş doyumunun belirlenmesinde önemli bir etken olduğu açıktır. Grup olarak çalışılan alanlarda her çalışan

yaptığı işi ve aldığı ücreti değerlendirdiği gibi, onunla birlikte görev yapan diğer çalışanlarında yapmakta oldukları işleri ve ücretleri karşılaştıracaktır. Bu anlamda aynı ücreti alan fakat iş yükü fazla olan çalışanın doyum düzeyinin düşük olması beklenecektir.

Yine eğitim düzeyi yüksek olan personelin düşük olanlardan daha fazla ücret alma beklentisi olacaktır. Eğer bu durumda eğitim düzeyi ve çalışanın kalitesine uygun olarak ücret farklılaşmasına gidilmez ise, eğitim düzeyi yüksek personelin iş doyum düzeyinin düşük olması beklenecektir. Çünkü kişi yapmış olduğu ihtisasın karşılığını tam olarak alamadığına inanacaktır.

### **1.1.1.a.3. Yükselme Olanağı**

Yükselme parasal ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir belirleyici niteliğindedir. Yükselme, her şeyden önce personelin gösterdiği başarının ödülüdür. Yükseldikçe kendini gerçekleştirme olanağı elde eden personelin kendine olan güveni de artmaktadır. Ayrıca, yükselme hem kuvvetli bir statü hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Daha önemli bir iş daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen yükselme, personelin iş doyum düzeyini de arttırmaktadır. Aynı zamanda, ücret artışını da içermesi yükselmeye parasal bir ödül niteliği kazandırmaktadır. Bu durumda, yükselmenin parasal takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinmesinin doyumunda etkili olabileceğini söylemek olanaklı olabilir (Sabuncuoğlu, 1987`den aktaran Demirkol, 2006).

Terfinin iş doyumunu (tatmini) üzerinde önemli bir etkisi vardır. Her kademede iş görenin başarısına göre terfi alıyor olması, o işyerindeki doyumunu (tatmini) arttıracaktır. Tarafsız işleyen, adil ve doğru sıklıktaki bir terfi sistemi iş görenleri daha fazla çaba harcamaya özendirir ve iş doyumunu (tatmini) sağlar. (Mete, 2006).

Ayrıca yapılan işlerde alt kademelerde daha yoğun bedensel ve monoton faaliyetler söz konusu olurken, üst kademelere doğru yükseldikçe daha çok fikirsel faaliyetler söz konusu olmaktadır. Kendini daha fazla geliştirme yeteneğine sahip bireyler aynı seviyede başlamış olduğu diğer meslektaşlarına göre terfi alma olanağına daha fazla sahiptirler. Bu yönden bakılınca terfi, fikri olarak kendini gerçekleştirme eğiliminde olan çalışanları

buldukları pozisyondan daha yukarıya taşıyabilecek olduğundan iş doyumunun arttırılmasında önemli bir etkidir.

Ancak şu da bir gerçektir ki ücret artışı ile tam olarak desteklenmeyen ve yalnızca sosyal statü sağlayan terfinin iş doyumuna etkisi zayıf kalacaktır.

#### **1.1.1.a.4. Övülmek (Takdir)**

Çalışanlar farklı yaş, eğitim, kültür vb. gruplarda bulunan insanlardan oluşmaktadır. Herkesin farklı şekillerde takdir edilmeye ihtiyacı vardır. Böylece bireyler yapmış oldukları olumlu faaliyetlerin görüldüğü, izlendiği, değerlendirildiğinin farkında olacak, kendilerini ve yaptıkları işi önemli hissedeceklerdir.

Genelde her işgören yaptığı iş eyleminden dolayı takdir edilmeyi, övülmeyi, onanmayı bekler. Buna paralel olarak yine çoğu işgören olumsuz eleştiriden hoşlanmaz. İşgörenin yaptığı işten dolayı övülmesi pek çok işgören için doyumunu arttırıcı bir faktördür. Öte yandan övgünün yanı sıra yapılan işe ilişkin bir değerlendirmenin yapılması işgörene nitelik hakkında bir geri bildirim sağlayıp, bir daha ki sefere işin daha iyi yapılmasına olanak sağlar (Başaran, 1982`den aktaran Doğan, 2005).

#### **1.1.1.a.5. Denetim**

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilebilir amaçlar doğrultusunda belirlenen ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetim sistemi her karmaşık örgütte, örgütsel ve yönetimsel bir zorunluluktur. Denetimin temel amacı örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyini belirlemek, sonuçları iyileştirici önlemler almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 1986`den aktaran Kağan, 2005). Denetim faktörü iş gören üzerinde stres ve baskı oluşturmakta olup iş doyumunu azaltabilmektedir.

Denetimin, oluşturulacak oto kontrol mekanizmaları sayesinde bizzat çalışan tarafından da uygulanabilmesi, denetim sürecine katılması sağlanmalıdır. Böylece çalışan yapmış olduğu işteki eksikliklerini görecektir ve bu eksiklikleri gidererek denetimin eleştirel yönü giderilebilecektir.



#### **1.1.1.a.6. Birlikte Çalışılan İş görenler**

Belli bazı çalışma alanları dışında insanlar grup halinde oluşturulan iş ortamlarında çalışmak durumundadırlar. Bu durumda maddi olarak içinde bulunduğu grubun psikolojik olarak parçası olabilen, desteğini alabilen çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olması, bu psikolojik desteği alamayan çalışanların iş doyumlarının azalması beklenmektedir. Kaldı ki bu desteği sağlamasına karşın grubun üyesi olabilmesi için yapacağı fedakarlığın boyutu da yine iş doyumunu olumlu veya olumsuz olarak etkileyeceği açıktır.

İş görenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. İnsanlar yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olma, sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulunan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1999`den aktaran Doğan, 2005).

#### **1.1.1.a.7. Güvenlik**

İş güvencesi kavramı çalışanın ekonomik ve sosyal haklarının güvence altında olması iş çevresi ve koşullarına ait olmaktan duyulan güven duygusunu kapsamaktadır. Çalışan bireyin işini kaybetme korkusu içerisinde olması ya da bunu yöneticinin çalışana sürekli hissettirmesi iş doyumunu azaltacaktır (Bayındır, 2004`den aktaran Kaplanoğlu, 2006).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında memur statüsünde istihdam edilmekte olan kamu kurumu personellerinin özel sektörde çalışanlara göre daha yüksek güvenlik düzeyine sahip oldukları, bunun neticesinde de daha yüksek iş doyum seviyesine sahip olabilecekleri beklenebilir. Ancak bunun yanında yüksek güvenli bir işte çalışan personelin ise bu iş güvencesine dayanarak performansında azalma olabileceği de dikkate alınmalıdır. Bu şekilde performansı azalan birey ile etkileşimde bulunan diğer çalışanların iş doyumunu yönünden olumsuz etkilenebilecekleri de muhtemeldir.

### **1.1.1.a.8. Örgüt ve Yönetim**

Yöneticilerle olan ilişkilerin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi büyüktür. Yöneticilerle kurulan ilişkinin niteliğinin çalışanın içinde bulunduğu duygusal durumu ve çalışma ortamında duyulan memnuniyeti etkileyeceği göz önüne alınmalıdır (Tüzün 2002). Ücret artışları, işte yükselmeler ve görevlendirmeler gibi çoğu durumlarda amir kilit rolü oynar. Bir çalışanın işinde başarılı olup olmayacağını belirlemek de yönetici tarafından yapılır. Görüldüğü gibi çalışan açısından işe karşı hoşnutluk ya da hoşnutsuzluğun oluşumunda yönetici diğer doyum faktörlerini de etkilemesi bakımından ayrı bir öneme sahiptir (Topçu 2003`den aktaran Bingöl, 2006).

Çalışanların amacı işletmenin amacını en üst seviyede gerçekleştirmek olmalıdır. İş sahibinin yönetici olduğu veya profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmekte olan özel sektör işletmelerinde, herhangi bir aşamada aksaklık olduğunda olaya doğrudan müdahale edilmekte, başarı ise genellikle işletmeye sağlanan parasal katkı ile ölçülmektedir. Bir çok kamu kurumu açısından ise durum biraz farklıdır. Kamu kurumlarının amacı kamu hizmetlerini yerine getirmek olduğundan özel sektörde olduğu gibi genelde somut bir çıktıdan bahsetmek mümkün bulunmamaktadır. Amir pozisyonunda bulunan kişiler kendi kişisel kaprislerini tatmin etmek yönünden daha katı davranışlar sergileyebilmektedirler. Çünkü çıktı tam olarak ölçülemediğinden başarısızlıkta tam olarak ortaya konulamamaktadır. Özel sektörde; çalışan, daha yüksek verim elde edilebilmesi için motive ve teşvik edilmesi gereken bir unsur iken, kamu sektöründe; işini yapmak zorunda olan kişi olarak değerlendirilebilmektedir. Bu da iş doyumunu azaltan etkenlerden olabilmektedir.

### **1.1.1.a.9. Statü ve Değer**

Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygıyla beraber bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup

çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederler (Ergül 2005`den aktaran Demirkol, 2006).

#### **1.1.1.a.10. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama**

Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar bireyin kararlara katılım derecesi kadar, katıldığını sanmasının da, doyum düzeyini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Kararlara katılma, çalışanların organizasyon amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu etkileşim sonucunda kararlara katılım, birey-organizasyon uyumunu sağlayarak çalışanı çalışmaya özendirir ve bakımından son derece önemli bir etkiye sahiptir (Özgen ve diğerleri, 2005).

#### **1.1.1.b. İş Doyumuna Etki Eden Bireysel Faktörler**

##### **1.1.1.b.1. Yaş**

İş doyumunu ve yaş ilişkisini ele alan çok sayıda araştırmanın sonucu, iş doyumunu yaş arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu; yaş yükseldikçe iş doyumunun da arttığını göstermiştir (Çimen ve Şahin, 2000`den aktaran Derin, 2007).

Genel olarak iş doyumunu yaşla birlikte artmaktadır. Gençler daha düşük düzeylerde iş doyumunu bildirmektedirler. Genç insanların çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulmakta başarılı olamadıkları için ilk işlerinde hayal kırıklığına uğramaktadırlar (Schultz & Schultz, 1998`den aktaran Yelboğa, 2007).

##### **1.1.1.b.2. Kişilik**

Çalışanın işinden beklentileri, öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı iş görenler işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. İşten kaynaklanan olumlu ve olumsuz

yönler, bireylerin kişilik özellikleri açısından farklı algılanmasına neden olur. Bir kişi aynı şartlardan tatmin olurken, bir diğerinde aynı durum tatminsizliğe neden olabilir (Erdoğan, 1996). Psikoanalitik kuramcılara göre meslek kişiliğın yansımasıdır (Kuzgun, 1999`den aktaran Mete, 2006).

#### **1.1.1.b.3. Cinsiyet**

Bazı araştırmacılar, çalışma ortamında işten tatmin sağlamada cinsiyetin önemli bir rol oynadığını belirtirken, bazı araştırmacılar da bunun tam tersine iş tatmininde cinsiyetin önemli olmadığını söylemektedirler (İnce, 2003`den aktaran Derin, 2007). Ağır bedeni çalışma gerektiren işlerde çalışmak zorunda kalan kadınların fizyolojik yapıları nedeniyle mevcut işlerinde genel olarak iş doyumunda erkek çalışanlara göre daha düşük seviyelerde iş doyumunu ortaya çıkacaktır.

#### **1.1.1.b.4. Zeka**

Tek başına zeka düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmazken, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekanın iş doyumunun önemli bir faktörü olduğu gözlenmiştir. Birçok iş ve meslek için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden uzaklaşmalarının iş doyumsuzluğuna neden olduğu kanıtlanmıştır (Baysal, 1981`den aktaran Kağan, 2005).

#### **1.1.1.b.5. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi ile çalışan doyumunu arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe doyumun artmasıdır. Çünkü eğitim düzeyi daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez. İyi eğitim alan her kişinin beklentilerine uygun işe yerleşmesi mümkün olmadığı gibi; iyi bir ücret düzeyi ile çalışma olanağına sahip olmayabilir. Bu durum kişide doyumsuzluk yaratabilir (Keser, 2006`dan aktaran Kaplanoğlu, 2006).

#### **1.1.1.b.6. İş Deneyimi (Kıdem)**

İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden doyum sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu doyum, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışma hayatının ilk yıllarında iş doyumunun daha yüksek olduğu bulunmuştur (Schultz & Schultz, 1998`den aktaran Yelboğa, 2007).

#### **1.1.1.b.6. Sosyo-kültürel Çevre**

Bireyin sosyo-kültürel çevresinin iş doyumunu etkilediği belirtilmektedir. Aile üyelerinin işlerindeki statüleri, ailenin gelir düzeyi, işe ilişkin özel beklentilerinin olmayışı, aile bağı gibi sosyo-kültürel durumu etkileyen faktörler iş doyum düzeyinde farklılık yaratmaktadır (Kaplanoğlu, 2006).

#### **1.1.1.b.7. Medeni Durum**

İş ve aile yetişkinlerin en fazla yer kaplayan iki odak noktasını temsil etmektedir. Toplum yapısında meydana gelen değişiklikler bu odak noktalarındaki erkek ve kadın rollerinde de kaçınılmaz değişimlerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Kadınların klasik aile yapısındaki rolünün dışına çıkarak, iş yaşamında da daha fazla boy göstermesi, ailevi sorumlulukların paylaşımını kaçınılmaz kılmaktadır. Rollerden birisinde hissedilen hayal kırıklığı, moral bozukluğu diğer role de yansımaktadır. İş doyumunda etkili olan faktör kişilerin evli ya da bekar olmaktan ziyade roller arasındaki uyumsuzlıktan meydana gelen çatışma faktörüdür (Arifoğlu, 2000`den aktaran Kaplanoğlu, 2006).

### **1.2. Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramı literatüre ilk defa 1974 yılında Freudenberg`in yazmış olduğu bir makaleyle girmiştir. Bu makalede tükenmişlik “başarısız olma, yıpranma, aşırı

yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak tanımlanmıştır. Daha sonra 1976 yılında Maslach tarafından konuya ilişkin çalışmalar yapılmış ve tükenmişliğe ilişkin ölçek geliştirilmiştir (Freuderberger, 1974`den aktaran Öztürk ve ark., 2011).

Tükenmişlikle ilgili günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı, Maslach ve arkadaşları (Maslach, 1982 b; Maslach ve Jackson 1981; Pines ve Maslach, 1978) tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut duygusal tükenme (Emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda düşme hissi (diminished personal accomplishment) olarak adlandırılmıştır (Izgar, 2003).

Duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve “Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı” ifade etmektedir. Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir. Düşük kişisel başarı duygusu ise; “Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005`den aktaran Otacıoğlu, 2008).

Tükenmişlik öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin Yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, işyerine ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanabilir (Pines ve Aronson, 1988`den aktaran Aydın, 2002)

Tükenme; ne yaparsanız yapın, ne denli sıkı çalışırsanız çalışın, mevcut durumda bir değişiklik ve farklılık yaratamayacağınız duygusunun sonucunda gelişen bir teslimiyet olarak tanımlanabilir. Daha çok insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde görülür (Aslan vd, 2000`den aktaran Serinkan ve Bardakçı, 2009).

Tükenmişlik sendromu, genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan ve iş ortamında üzerine düşenden fazlasını yapan, sınır tanımayan kişilerde görülmektedir (Girgin, 1995`den aktaran Girgin, 1995). Tükenmişlik, çalışma

isteği çok yüksek bireylerin bu çalışma heveslerini kaybetme sürecinin son aşamasıdır. Tükenmişlik; büyük isteklerle işe başlayan, istediği başarıyı yakalayamayan, fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenmişlik durumu yasayan kişilerde görülür (Pines, 2003`den aktaran Babaoğlu, 2006).

Tükenmişlik sendromu ifadesi, ilk kez gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma durumlarını tanımlamak için 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger, bu durumu, “enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı talepler oluşturarak başarısızlığa uğramak, yıpranmak ve yorulup tükenmek” şeklinde tanımlamıştır (Özçınar, 2005`den aktaran Kahya, 2009).

Cherniss (1980) tükenmişliği, “insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki” diye tanımlar ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olarak görür. Shirom (1989) tükenmişliği, bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan bir duyguya dayanan, bir olgu olarak kabul etmektedir. Cardinell (1981) tükenmişliği daha geniş bir anlamda ifade ederek “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlamıştır (Izgar, 2003).

Tükenmişlik, işten duyulan bitkinliktir. Bu bazen kişinin kendisinden kaynaklanırken, bazı durumlarda da işyerindeki kültürün bir parçasıdır. Tükenmişlik kendini tipik olarak düşük iş performansı, tatminsizlik, kendini işe vermeme, kurumun bir parçası gibi görmeme ve farklı bir şey yapmak için duyulan had safhada istektir (Luecke, 2010).

Bireyde tükenmişlik, birinci boyut olan duygusal tükenme (yorulma, yıpranma) ile başlamaktadır. Duygusal tükenme kişinin, yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenmiş ve tüketilmiş olan duygularıdır. Tükenmişliğin ikinci boyutunu, bireyin çalıştığı kişilere olumsuz, alaycı tutum ve duygular geliştirmesi oluşturmakta ve bu boyut duyarsızlaşma olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü boyut ile bireyin kendisini çalıştığı işle ilgili olarak olumsuz değerlendirmesi, bir başka deyişle kendisini başarısız hissetmesidir. Genellikle tükenmişlik kavramı, bir çeşit iş stresi olarak da kabul edilmekte, aynı nedenlerle ortaya çıktığı kabul edilen üç boyutu kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Bireyde tükenmişlik, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın atması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır. Bireyin düşük iş performansı göstermesi, sürekli olarak

işte bulunmaması, işle ilgili görevlerini yerine getirmemesi ile sonuçlanan tükenmişlik, sosyal bir sorun olarak kabul edilmektedir (Sucuoğlu-Kuloğlu, 1996'den aktaran Kahya, 2009).

Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamdaki stresler, mesleki doyum, informal destek, üstlerinden gördüğü destek gibi birçok kişisel özellik tükenmişlikle ilgili araştırmalarda karşılaşılan ve tükenmişlik ile ilgili görülen özelliklerin başında gelmektedir (Izgar, 2003).

İşin niteliği, çalışılan kurumun tipi, haftalık çalışma süresi, kurumun özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, yönetimle ilgili işlerde geçirilen zaman miktarı, kişinin eğitim durumu, yeterli veya yetersiz oluşu, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyişteki kusurlar, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgütün havası, örgüt ortamı, ekonomik ve toplumsal nedenler gibi birçok etken ise tükenmenin örgütsel nedenleri olarak kabul edilmiş ve araştırmalara konu olmuştur (Çam 1991'den aktaran Izgar, 2003).

### **1.2.1. Kişisel tükenmişlik kaynakları**

Kişisel tükenmişlik kaynakları; Yaş, evlilik, aile, statü, çocuk sayısı, eğitim, kendini işine adanma ve aşırı bağlanma, iş kolik olma, bireyin ego gücü ve kişilik, kişilik karakterinin özgün bir seyri olan dayanıklılık, yaşam olayları. A tipi kişilik (hırs, rekabet, vs.) özelliklerinin bulunması, öz-saygı engellenme, deneyim, kendindeki değişimi fark edememiş, kendi kendisi için koyduğu sınırlamalar, kişisel yaşamdaki streslerdir. (Çam 1989'den aktaran Besler, 2006). Kişisel tükenmişlik kaynakları daha da artırılabilir. Bunların birçoğu etkilerini birlikte göstermekte ve birbirlerini desteklemektedirler. Bu nedenle de tükenmişliğin hangi kaynaktan beslendiği kesin sınırlar ile belirlenemeyecektir. Bunlardan bazılarını değinecek olursak;

#### **1.2.1.a. Yaş**

Yaş ve tükenmişlik arasında net bir ilişki vardır. Tükenmişlik genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşüktür. Yaşın etkisi sadece çalışılan sürenin



uzunluğundan kaynaklanmamaktadır. İlerleyen yaşlarda insanlar daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe daha dirençli hale gelmektedir (Maslach, 1981`den aktaran Ergene, 2010).

Çalışanların yıllar geçtikçe çalışma ortamına uyum sağlaması, alışkanlıklar edinmesi, uyum sağlayanlar örgütlerinde kalırken, uyum sağlayamayanların örgütlerinden ayrılması yaşlıların neden daha az tükenmişlik yaşadıklarına bir açıklama olarak getirilmektedir (Girgin, 1995`den aktaran Aydoğan, 2008).

Ayrıca belli bir yaşın üzerindeki personel ya kurum içindeki terfisini alarak veya başladığı notada hizmetini sona ermesini beklemektedir. Kişide mevcut şartları kabullenmişlik olacaktır. Çünkü belli bir yaşın üzerinde iş değiştirme onların cesaret edebileceği bir eylem değildir. Beklentileri de azalmış ve artık mevcut işinde tükenmişlik yaşamasına neden olacak bir çok faktör ortadan kalkmıştır.

#### **1.2.1.b. Cinsiyet**

Cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmalarda, kadınların yada erkeklerin daha fazla tükendiklerine dair herhangi bir sonuç alınmamıştır. Bazı çalışmalar kadınların (Pastore ve Kuga, 1993; Yıldırım, 1996; Tümkaya, 1996, Ok, 2002) , bazı çalışmalarda erkeklerin (Berg, 1994) daha fazla tükendiğini, bazı araştırmalarda da herhangi bir farkın olmadığı (Sermon, 1994; Dolunay, 2002) sonucunu ortaya çıkarmıştır (Demirkol, 2006).

Toplumda ve çalışma hayatında kadın erkek egemenlik çatışması farklı niteliklerde de olsa devam etmektedir. Bu durum kadınlar açısından daima mücadeleye hazır bir ruh hali içerisinde göre yapmasını sağlamaktadır. Kadın ve erkekler aynı çalışma koşullarında, benzer aile sorunlarını paylaşarak yaşamlarını sürdürmektedirler ve aralarında örülmüş duvarlar bulunmamaktadır. Bir grubu olumsuz olarak etkileyen herhangi bir husus diğer grubu görmezden gelmemektedir. Dolayısıyla tükenmişlik seviyelerinde farklılığın oluşması için gerekçe kalmamaktadır.

### **1.2.1.c. Medeni Durum**

Yapılan araştırmalara bakıldığında medeni durum ile tüklenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan bulgulara rastlanmaktadır. Genel itibariyle bekârlarda, evlilere oranla daha yüksek düzeyde tüklenme görülmüştür (Lee ve Ashforth, 1993; Özer, 1998). Sucuoğlu ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada duygusal tüklenme, duyarsızlaşma ve toplam tüklenmişlikte bekarların evlilerden daha fazla tüklenmişlik yasadıkları ortaya çıkmıştır (Sucuoğlu ve diğ., 1996`den aktaran Dibekoğlu, 2006).

Genel olarak çocuk sahibi olan çalışanlar yalnızca kendi yaşamlarından dolayı sorumluluk hissetmiyor, aynı zamanda ve daha yoğunlukla eş ve çocuklarının yaşamlarından da sorumluluk hissi duymaktadırlar. Ayrıca aile ve çocuklar ile oluşan sosyal ortam iş yaşamından uzaklaşmasını sağlamakta ve yeni bir iş gününe daha yenilenmiş olarak başlayabilmektedir. Bunların doğal sonucu olarak evli ve çocuk sahibi olan çalışanların iş yaşamının olumsuz koşullarına dul, bekar veya çocuksuz çalışanlara göre tahammül düzeyi daha yüksek ve tepkileri makul sınırlar içinde olmakta, daha esnek olabilmektedirler.

### **1.2.1.d. Eğitim**

Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. İnsanlar kendilerini çevreleyen sosyoekonomik koşulların ve aile yapısının etkisiyle, eğitimlerini bilinçli ya da bilinçsiz, bir iş sahibi olmaya, bir mesleğe yönelik olarak sürdürmektedirler. Çalışma yaşamına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli iş gücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca çalışma yaşamı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla işleriyle ilgili değerlendirmelerde daha titiz olmaları beklenmektedir (Burnak, 2007`den aktaran Ergene, 2010).

Eğitim seviyesi yükselen insanların olaylara karşı farkındalıkları da yükselmektedir. Bu durum kişiyi uyarılara karşı daha açık hale getirmektedir. Entelektüel bir yapıya kavuşmuş olması kişinin işe bakış açısını değiştirmekte, iş onun için yalnızca hayatını idame ettireceği parayı kazanma kanyağı olmaktan çıkarmakta, topluma artı değerler katması gereken bir saha olarak görmesini sağlamaktadır. Bu hissi yaşayamaması veya diğer çalışanlarda benzer duyguları görememesi eğitim seviyesi yüksek personelin tükenmişliği daha fazla yaşamasına neden olmaktadır.

#### **1.2.1.e. Yapılan İşe Bakış Açısı**

Sanıldığıının aksine işi konusunda çok hassas, işine aşık olan kişiler tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanma potansiyeline sahiptir. Bu ilk başta paradoks olarak gelebilir. Hırslı ve çok çalışmanın yükselmeye eşit anlama geldiğini düşünen yöneticiler bir süre sonra işten başka bir şey düşünmez hale gelirler. Harcadıkları bu yoğun efor, ne yazık ki, yöneticileri duygusal tükenmeye, aşırı hırsları ise insanlara karşı duyarsızlaşmaya sevk edecektir (Menteşe, 2007`den aktaran Ergene, 2010).

İşine karşı aşırı sorumlu bir duygu ile yaklaşan, kendisini işine veren ve bu yönde kendince fedakarlık eden çalışanlar, diğer çalışanlardan da aynı duygu ve çabayı bekleyeceklerdir. Ancak bu mümkün olmayacaktır. Çalışanların farklı öncelikleri olacaktır, çünkü iş her şey demek değildir. Bu durum da çalışan için tükenmişlik kaynağı olacaktır.

#### **1.2.2. Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri**

Beemsterboer (1984), iş görenlerde tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörleri (Akt. Isıkhan, 2004`den aktaran Engin, 2006): Alınan yetersiz ücret, aşırı çalışma, kariyerin sona ermesi, amirlerle veya meslektaşlarla çatışma, alınan eğitimden hoşnutsuzluk, hizmet bekleyenler ve üstler tarafından takdir edilmeme, güçsüzlük, kurumsal yapıdaki bozukluklar şeklinde sıralamaktadır.

İş görenlerin örgütte tükenmişlik yaşamasına neden olan bir çok etmen bulunur. Yapılan bir çok araştırmada tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin basında aşırı iş yoğunluğu, rol karmaşası, rol belirsizliği, meslektaşlar ve yöneticilerle ilişkiler, çatışma,

yeterlik, karara katılma gibi bir çok faktör yer almaktadır (Maslach ve Jackson, 1981; Örmen, 1993; Izgar, 2001; Çokluk, 2003; Sılıg, 2003`den aktaran Engin, 2006).

### **1.2.2.a. Aşırı İş Yoğunluğu**

İşin belirli bir zaman içinde bitirilmesi gerektiği, işin niteliklerine göre iş göreninin yetersiz kalması veya işin yüksek standartta olması aşırı iş yükünü ifade eder. Yapılacak iş, iş görenin yeteneklerini aştığında veya yapabileceğinden daha çok iş yapması beklendiğinde iş görende aşırı çaba ve gerilim oluşur. Bu durum tükenmişliğe yol açabilir (Izgar, 2001`den aktaran Engin, 2006)

Yapılan bir araştırmada iş görenlerin ilgilenmeleri gereken insan sayısı çoğaldıkça tükenmişlik düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Bu kişilerde tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın arttığı, kişisel başarının azaldığı ortaya çıkmıştır (Maslach ve Jackson, 1981`den aktaran Engin, 2006).

Aşırı iş yoğunluğu; alanında kendini geliştirmek, yükselmek isteyen ve işinden sorumluluk hisseden çalışanlar için ayrıca bir tükenmişlik kaynağıdır. Çünkü iş yoğunluğu nedeniyle günlük standart işlerini yapmaktan kendini geliştirmeye yönelik belirtilen hususlarda kendisine zaman ayıramayacaktır. Bu durumda çalışan “nereye kadar?” sorusunu kendisine sormaya başlayacaktır.

### **1.2.2.b. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Rol; kişinin bulunduğu sosyal grup içindeki hak ve sorumlulukların sınırladığı tüm davranışlardır. Rollerin belirlenmemesi rol belirsizliğine, birden fazla rol verilmesi de rol çatışmasına neden olur (Serinkan ve Bardakçı, 2009).

Rol çatışması, iki ya da daha fazla birbiriyle tutarsız, ancak bireyden yapması beklenen rol davranışının aynı anda ortaya çıkmasıdır (Çokluk, 2003). Diğer bir deyişle iki veya daha çok kişinin iş görenden zıt isteklerde bulunmasıdır. Rol çatışması aynı zamanda iş görenlerin beklentileri ile iş gereklerinin uyuşmamasından da kaynaklanabilir (Isıkhan, 2004`den aktaran Engin, 2006).

Rol çatışması orta kademe görevlerde çalışan personellerde farklı bir şekilde görülecektir. Çünkü bu kişiler buldukları konum itibarıyla gerekli tecrübeye henüz sahip olamamışlar ise amirleri tarafından yapılan telkinler ile iş görenlere verilecek talimatların aktarılmasında çeşitli sorunlar ile karşılaşabilmektedirler. Gün içerisinde sürekli olarak üst ve alt kademe çalışanları arasında etkileşim içindedirler. Eğer buldukları pozisyonun gereği olarak doğru bir denge noktası saptayamazlar ise rol çatışmasından dolayı tükenmişlik yaşamaları muhtemeldir.

### **1.2.2.c. Yönetici ve Meslektaşlarla İlişkiler**

Yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki diğer insanlarla ilişkileri ve o insanlara gösterdikleri davranışlar yanında üstleri ile ilişkileri de tükenmişliğe neden olabilmektedir. Üstler konumları gereği sahip oldukları statü ve gücü kullanırken gösterdikleri davranışları ve sözleri ile tükenmişliği başlatabilir, artırabilir veya önleyebilirler (Izgar, 2001`den aktaran Ergene, 2010).

İşgörenler arasında yaşanan çatışmalar, sosyal desteği zayıflatarak duygusal tükenmişliğe neden olabilir. Meslektaşlardan kaynaklanan tükenmişlik, bazen insanlar hakkında olumsuz düşünmeyi geliştiren duygusal stres kaynağı olabilir, bazen de tükenmişlikle mücadele etmesindeki kaynaklarını yıpratır (Örmen, 1993`den aktaran Engin, 2006).

Karar alma eylemini yöneticiler, alınan kararların uygulanması ise çalışanlar tarafından yerine getirilmektedir. Bu yapının dışına çıkılarak çalışanlar işleri hakkında fikir üretmeleri üstler tarafından statülerine bir saldırı, otoritelerini sarsacak bir eylem olarak görmeleri söz konusu olabilecek ve bu durum ast ve üstlerin bir birleri ile mücadeleleri sonucunu doğurarak tükenmişliğe sebep olabilecektir.

Yine çalışanlar arasında meydana gelecek gruplaşmalar, yöneticilere yakın çalışanların bir birlerini yıpratmaları, ara kademedeki görevli personelin kendi kişisel ön yargı ve duyguları ile yöneticileri yanıltarak çalışanlara bakış açılarını olumsuz etkilemeleri, hem çalışanların hem de yöneticilerin tükenmişliklerini arttırabilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tükenmişlik ve İş Doyumu konularında Yurt içinde ve Yurt dışında yapılan araştırmalar bu bölümde özetlenerek verilmeye çalışılmıştır.

#### 2.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Örmen'in (1993) 113 banka yöneticisiyle yaptığı "Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama" isimli çalışma sonucunda, tükenmişliğin hem kişisel hem de örgütsel bir bütün olarak ortaya çıktığı; deneyimi az, aile ilişkileri zayıf ve amaçları belirsiz olan bireylerde tükenmişlik yaşanma ihtimalinin daha fazla olduğu, tükenmişlik yasayan bireyde hastalık, yorgunluk, depresyon ve psikolojik rahatsızlıklar gibi bazı sonuçların ortaya çıktığı; yaşanan çatışmalar, aşırı iş yükü ve kötü yönetimin tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler olduğu, duygusal tükenme sendromunun yöneticiler için en büyük sorunu oluşturduğu, ilk yöneticilik basamaklarında bulunanlarda tükenmişlik puanlarının yüksek olmasına karşın, üst düzey yöneticilerde önemli oranda düştüğü, tükenmişlik sorunlarının kişi üzerindeki etkilerinin kişiden kişiye önemli farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır (Engin, 2006).

Şanlı (2006), Adana ilinde çalışan 355 polisin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerini bazı değişkenler açısından incelediği çalışmasında; duygusal tükenmişlik düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duyarsızlaşma düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamalarına; kişisel başarı duygusunda azalma düzeyinin ise yaş, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği saptamıştır. Rütbe, medeni durum ve öğrenim durumuna göre ise tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark saptamamıştır (Okyay, 2009).

Farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada yapılan Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizinde yaşın iş doyumunu yordayıcı özelliğe sahip olduğu, öğretmenlerde yaş ile iş doyumunun arttığı belirlenmiştir (Demirci, 2003).

Cemaloğlu ve Şahin (2007), Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki Çankaya, Yenimahalle ve Keçiören ilçelerinde bulunan çeşitli ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 515 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada, öğretmenleri mesleki tükenmişlik düzeylerini farklı değişkenlere göre incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşı duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilemektedir. Dul öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin fazla olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi düştükçe duyarsızlaşma ve duygusal tükenmelerde artış olduğu, kıdemli öğretmenlerin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu, ilköğretim öğretmenlerinde duyarsızlaşmanın daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Öğrenci sayısı, üstlerden takdir göre, mesleki verimliliğin değerlendirilmesi, mesleğini isteyerek yapma ve öğretmenlikten duyulan manevi doyumun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı etkilediği saptanmıştır (Kahya, 2009).

Ardıç ve Polatçı (2008), tarafından yapılan çalışma ile duyarsızlaşmanın genç yaştaki akademisyenlerde, kişisel başarının ise ileri yaşlardaki akademisyenlerde daha yüksek olduğunu gösterilmiştir. Bunun nedeni ileri yaştaki bireylerin geçmişten gelen deneyimlerinin etkisi ile genç çalışanlara göre daha sabırlı, olgun ve dengeli olmaları, bu özellikleri nedeniyle de tükenmişliğe karşı direnç göstermeleri, ayrıca ileriki yaşlarda hak edilen kadroya sahip olanının da tükenmişlik üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğundan kaynaklandığı belirtilmiştir.

Türkiye’de yapılan ve daha farklı sonuçlara ulasan daha başka araştırmalarda; Dursun (2000) öğretmenlerde hizmet süresi arttıkça tükenmişliğin arttığı, Çokluk (1999) meslekteki çalışma süresinin okul yöneticilerinin duygusal tükenme puanlarının yordayıcısı olduğu, yas arttıkça tükenmişliğin arttığı, Özmen (2001) öğretmenlerin çalışma süresinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları arasında fark yaratmadığı, 5 yıl ve altındaki öğretmenlerin kendilerini daha başarılı buldukları sonucuna ulaşmıştır (Babaoğlu, 2006).

Kahya (2009), Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik değişkenler açısından yapmış olduğu incelemesinde Trabzon ili örneğinde kadın personelin erkek personele göre; evli personelin bekar personele göre iş doyumunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Seğmenli (2001), Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki ilköğretim ve liselerde 1998-1999 öğretim yılında çalışan 200 rehber öğretmenin araştırmanın örneklemini oluşturduğu “Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, rehber öğretmenlerin cinsiyet, yaş, çalışma süresi, algılanan ekonomik düzey, işten memnuniyet durumu, mezun olunan alan ve çalışılan okul düzeyi değişkenlerine göre tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, 23-30 yaş grubundaki rehber öğretmenler duyarsızlaşma şeklinde tükenmişlik yaşamaktadırlar. Çalışma süresi beş yıl olan grupta kişisel başarısızlık şeklinde tükenmişlik olduğu ortaya çıkmıştır. (Özkaya, 2006).

Eğitim düzeyi arttıkça “İş Doyumu” açısından tükenmişliğin arttığını, eğitim düzeyi arttıkça meslekte yükselme şansının olmaması, mesleğin öğretmenin benlik saygısını ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine yanıt vermemesi, öğrencilerden ve meslekten beklentilerinin daha çok olması ve bu beklentilerin elde edememesinin bir sonucu olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Hizmet süresi azaldıkça tükenmişliğin arttığı bulunmuştur. Hizmet süresi arttıkça iş doyumunun arttığını, yeni işe başlayan öğretmenlerdeki problem çözme becerilerindeki yetersizliğin bir sonucu olarak düşünülebilir. Göreve yeni başlayan öğretmenler deneyimsizlik nedeniyle sorunları gidermede ve sınıf içi etkinliklerde yetersiz kalabilirler. Buna deneyimli meslektaşların yetersiz desteği de eklenince bu öğretmenlerin ilk yıllardan itibaren tükenmiş oldukları şeklinde yorumlanabilir (Dursun, 2000).

Yaş değişkeni ile ilgili araştırmalar, yaşlandıkça duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma yönündeki tükenmişlik ve kişisel başarısızlık şeklinde tükenmişliğin azaldığını ortaya koymuştur (Çam, 1989'den aktaran Başören, 2005). Tükenmişlikle ilgili diğer bir değişken olan medeni durum değişkeni üzerinde yapılan araştırmalar; duyarsızlaşma yönünde tükenmişliğin ve duygusal tükenmenin bekârlarda evlilerden daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Ergin, 1992). İşteki çalışma süresi değişkeni ile ilgili yapılan araştırmalar, tükenmişliğin daha çok yeni işe başlayanlarda ortaya çıktığını



göstermiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma yönünde tükenmişlik; işte çalışma süresi yeni olanlarda daha fazla görülmektedir (Ergin, 1992'den aktaran Başören, 2005).

Aslan ve diğerlerinin (2005), Türkiye'de tabip odalarına kayıtlı olan bir grup hekimde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler ile ilgili yaptıkları ve 1754 hekimin katıldığı araştırmada, erkek ve kadın hekimler arasında duygusal tükenme açısından bir fark saptanamamış, erkek hekimlerin duyarsızlaşma açısından kadınlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları, kadın hekimlerin ise kişisel başarı açısından erkeklere göre daha tükenmiş durumda oldukları saptanmıştır. Ayrıca araştırmada bekar hekimlerin evli ve eşinden ayrılmış olanlara göre daha fazla duyarsızlaştıkları ve kişisel başarılarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Araştırmada en yüksek duygusal tükenme puanı ortalamasını 35-44 yaş grubu hekimler aldığı, yaş arttıkça duyarsızlaşmanın azaldığı saptanmıştır.

Doğan (2005), Kırıkkale Şehir Belediyesinin sınırları içinde bulunan resmî ilköğretim okullarında 2003-2004 öğretim yılında görev yapan müdür yardımcılarının İş doyumunu konu alan araştırmasında yöneticilik süreleri açısından genel olarak müdür yardımcılarının iş doyumları farklılık gösterdiği, yöneticilik süresi 10 yıldan daha az olanlar, yöneticilik süresi 10 yıl ya da daha fazla olanlara oranla genelde görevlerine karşı daha olumlu tutum sergiledikleri ve iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örmen (1993), "Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama" isimli araştırmasında temel nokta olarak tükenmişliğin; yönetici performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri ile sonuçları üzerinde durmuş ve bu konuda uygulanabilecek mücadele yöntemlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu amaçla 150 banka yöneticisine anket dağıtılmış ve 113 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmacı sonuç olarak alt düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere nazaran tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğuna ilişkin bir yargıya varmıştır (Özkaya, 2006).

## **2.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Byrne (1991), 163 ortaokul ve 163 lise öğretmeni ile 218 üniversite öğretim elemanı üzerinde Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamak suretiyle gerçekleştirdiği çalışmada, Maslach Tükenmişlik envanterinin ortaokul, lise ve üniversite öğretim

elemanları üzerindeki geçerliliğini araştırmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanterinin ortaokul ve lise öğretmenlerinde geçerliliğinin yüksek, üniversite öğretim elemanlarında ise düşük olduğunu saptanmıştır (Kahya, 2009).

Üçlü bir tepki örüntüsü olarak ele alınan tükenmişlik olgusuyla ilgili bireysel farklılıklar incelendiğinde, bazı demografik değişkenlerin etkileri belirlenmiştir. Genç, bekar, çocuksuz bireylerde yaşlı, evli ve çocuklulara göre; üniversite mezunu olanlarda üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanlarda bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişliğe rastlanmıştır (Lee ve Ashforth, 1993; Saxton ve ark. 1991`den aktaran Torun, 2006).

İspanya`da 273 uzman ve pratisyen hekimin tükenmişlik düzeyini karşılaştıran bir çalışmanın sonuçlarına göre uzman hekimlerin pratisyen hekimlere göre daha yüksek tükenmişlik düzeyleri olduğu bulunmuştur. Bu durumdan araştırma grubunun yer aldığı sağlık sistemindeki değişiklikler sorumlu tutulmuştur (Gonzalez ve Rodrigo, 1994`den aktaran Aslan ve diğerleri, 2005).

Aile hayatıyla tükenmişlik arasındaki ilişki, her iki eşin de çalıştığı ailelerde yaşanan iş-aile çatışması ve aile bireyleri arasındaki ilişkinin kalitesi çerçevesinde, mesleki rollerle ailedeki roller arasındaki ilişkinin kalitesi çerçevesinde incelenmiştir. Mesleki roller ile ailedeki roller arasında bocalayan ve bu iki alan arasında doyurucu bir denge kuramayan bireylerde bu sorunun tükenmişliğe yol açtığı gösterilmiştir (Bacharach ve ark., 1991`den aktaran Torun 2006).

Schaufeli ve Dierendonck (1993) “İki Farklı Tükenmişlik Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği” konulu araştırmalarında, örneklem olarak 667 Hollanda`lı hemşireyi seçmişlerdir ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ile Tükenmişlik Ölçeği isimli iki tükenmişlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini araştırmayı amaçlamışlardır. Sonuçlara göre, Maclach Tükenmişlik Envanteri tükenmişliğin çok boyutlu, geçerli ve güvenilir bir belirleyicisi olarak kullanılabilir (Özkaya, 2006).

Virginia İlkokulu danışmanlık kurumuna üye olan danışmanlarının genel iş doyumunu seviyeleri araştırılmış, 1988, 1995 ve 2001 yılları arasındaki farka bakılmıştır. Minnesota iş doyumunu ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılarak yapılan araştırmada yıllara göre az da

olsa iş doyumunda bir artma olmuştur. Araştırmaya katılan danışmanların %90'ından fazlası işlerinden çok memnun olduklarını açıklarken %10'dan daha azı işlerinden memnun olmadıklarını açıklamışlardır. Memnuniyetsizlik sadece ücret konusunda ortaya çıkmıştır, en çok doyum sağladıkları şey ise, insanlar için faydalı bir işler yaptıklarına olan inançlarıdır. Ayrıca, yaş ve eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani, yaş ve eğitim seviyesi arttıkça iş doyumunda da artış olduğu ortaya çıkmıştır (De Mato ve Doris, 2001'den aktaran Kağan, 2005).

Oshagbemi (1997), yüksek mevkinin iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmada konumun iş doyumunu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Altıntaş, 2007).

Cinsiyet değişkeni ile ilgili diğer çalışmalarda da erkeklerde duyarsızlaşma yönünde tükenmişliğin kadınlardan daha fazla olduğunu göstermektedir (Maslach ve Jackson, 1981) İşteki çalışma süresi değişkeni ile ilgili yapılan araştırmalar, tükenmişliğin daha çok yeni işe başlayanlarda ortaya çıktığını göstermiştir (Maslach ve Jackson, 1981) Tükenmişlikle ilgili diğer bir değişken olan medeni durum değişkeni üzerinde yapılan araştırmalar; duyarsızlaşma yönünde tükenmişliğin ve duygusal tükenmenin bekârlarda evlilerden daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Maslach ve Jackson, 1981'den aktaran Başören, 2005).

Weisberg (1994) "Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin ve İşi Bırakma Niyetlerinin Ölçülmesi" konulu araştırmasında, çalışanların yaşadıkları tükenmişlik duygusunun işi bırakma davranışına sebep olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Bir örgütte yaşanan işgücü sirkülasyonu, örgüt için verimli olmayan, zarar veren bir durumdur. Çalışanların işi bırakmalarına sebep olabilen tükenmişlik duygusunu, yoğun olarak insanlarla çalışan, onların yoğun taleplerini karşılamak zorunda olan meslek grupları daha çok yaşamaktadır (Özkaya, 2006).

Lee ve Wilbur'un (1985), 30 yaş altı, 30-49 yaş arası ve 50 yaş üzeri ve üzeri kamu çalışanları ile yaptıkları araştırmalarının sonucunda yaş ilerledikçe iş doyumunun artmakta olduğunu; 30 yaş altında ise işlerinin özelliklerinden dolayı diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağlamakta olduklarını ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda önemli bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. 50 yaş ve üzeri grupta

ise, terfi, tazmin ve çalışma koşullarının bu grup için doyum sağlamada önemli değişkenler olduğunu ayrıca belirtmişlerdir (Sun, 2002`den aktaran Özçelik, 2009).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. MİLLİ EMLAK GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN TARİHÇESİ, ÖRGÜT YAPISI VE GÖREVLERİ

#### 3.1. Tarihçesi

Osmanlı İmparatorluğu zamanında, milli emlak ile ilgili işler gelir servisleri tarafından yürütülürken, 1909 yılında Maliye Nezaretine bağlı Emlak-i Emiriye Müdüriyeti kurulmuştur.

Cumhuriyete geçişte bu Müdürlüğün adı Emlak-i Milliye Müdürlüğü olmuştur. 1929 yılında çıkarılan 1452 sayılı kanunla Maliye Bakanlığı'na bağlı bu idarenin adı, Milli Emlak Müdürlüğü olmuştur. Daha sonra, 1942 yılında 4286 sayılı kanunla bu müdürlük, Milli Emlak Umum Müdürlüğü'ne dönüştürülmüştür.

Bakanlığa bağlı bu müdürlük, genel müdürlük olmadan önce, illerde milli emlak şeflikleri bulunmaktaydı. 1942'den sonra illerde milli emlak müdürlükleri kurulmaya başlandı.

178 ve 543 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelere göre, Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatı, milli emlak servisi, milli emlak müdürlüğü ve milli emlak daire başkanlığı şeklinde örgütlenmektedir. Ankara, İstanbul, İzmir ve Antalya il merkezlerinde, defterdara bağlı milli emlak dairesi başkanlığı bulunmaktadır. Daire başkanlığına bağlı emlak müdürlükleri mevcuttur. Diğer 77 il merkezinde ise, defterdara bağlı milli emlak müdürlükleri bulunmaktadır. İlçelerde malmüdürlüklerine bağlı milli emlak servisleri mevcuttur.

178 Sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı maliye politikalarının hazırlanmasına yardımcı olmak, maliye politikasının uygulanması, uygulamanın takibi ve denetlenmesi hizmetlerini yapmak üzere Maliye Bakanlığının kurulmasına, teşkilat ve görevlerine ilişkin esasları düzenlemektedir.

Söz konusu Kanun Hükmünde Kararnamenin 2. Maddesinde Maliye Bakanlığının görevleri sayılmış olup, maddenin (g) bendinde belirtilen “Devlete ait malları yönetmek, kamu malları ile kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz malları konusundaki yönetim esaslarını belirlemek ve bunlara ilişkin diğer işlemleri yapmak görevi Milli Emlak Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.

Anılan Kanun Hükmünde Kararnamenin 3. Maddesi ile Maliye Bakanlığı teşkilatının merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı ve ilgili kuruluşlardan meydana geldiği hüküm altına alınmıştır.

Taşra teşkilatı Valiliklere bağlı olarak görev yapan Defterdarlıklar ve Defterdarlıklara bağlı her bir Genel Müdürlüğün kendi ismini taşıyan biriminden oluşmaktadır. İlçeler de ise Kaymakamlıklara bağlı olarak görev yapan Malmüdürlüklerinin bünyesinde oluşturulan servisler bulunmaktadır.

### **3.2. Maliye Bakanlığının Ana Hizmet Birimleri**

178 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 8. Maddesinde Maliye Bakanlığının Ana Hizmet Birimleri sayılmış olup ana hizmet birimleri şunlardır.

- a) Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü,
- b) Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü,
- c) Muhasebat Genel Müdürlüğü,
- e) Gelir Politikaları Genel Müdürlüğü,
- f) Milli Emlak Genel Müdürlüğü
- g) Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı
- k) Avrupa Topluluğu ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı,

### 3.3. Milli Emlak Genel Müdürlüğünün Görevleri

Özel kanunlarla verilen yetkiler dışında, Hazine malları konusunda genel yetkili kuruluş Milli Emlak Genel Müdürlüğü'dür. Bu Genel Müdürlüğün yetki ve görevleri, 178 sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname 13. maddesinde belirtilmiştir. Bu görevler şunlardır.

a) Hazinesinin özel mülkiyetinde ve Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki taşınmaz malların yönetimine ilişkin hizmetleri, gerektiğinde diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği yaparak yürütmek,

b) Hazinesinin özel mülkiyetindeki taşınmazların satışı, kiralanması, trampası ve üzerinde sınırlı aynî hak tesisi, Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerlerin kiralanması ve bu yerler için gerekli görülen hallerde kullanma izni verilmesi işlemlerini yapmak,

c) Devlete intikali gereken taşınır ve taşınmaz mallarla hakların Hazineye mal edilmesi işlemlerini yürütmek, taşınmaz malların tescilini, taşınır malların tasfiyesini sağlamak,

d) Hazinesinin özel mülkiyetinde veya Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerlerden kamu hizmeti için kullanılması gerekli olanları; genel, katma ve özel bütçeli idarelere tahsis etmek ve tahsis amacının ortadan kalkması veya amaç dışı kullanılması halinde tahsisi kaldırmak; tahsisi kaldırılan taşınmaz mallar üzerinde Hazine dışındaki kamu kurum ve kuruluşlarına ait yapı ve tesisleri tasfiye etmek, tasfiyeye ilişkin esas ve usulleri belirlemek,

e) Devlete ait konutları yönetmek ve kamu kurum ve kuruluşlarına ait konutların yönetimi konusundaki politikaları belirlemek, her yıl yurt içi ve yurtdışındaki kamu konutlarının kira ve yakıt bedelleri ile işletme, bakım ve onarım esaslarını tespit etmek,

f) Hazineye ait taşınmaz malların envanter kayıtlarını tutmak ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz mallarının envanter kayıtlarının tutulmasına ilişkin esas ve usulleri belirlemek,

g) Bakanlık adına yapılacak kamulaştırma işlemlerini yürütmek ve diğer genel bütçeli kuruluşların kamulaştırdığı yerlerin Hazine adına tescilini sağlamak,

h) Kanunlar ve antlaşmalar gereğince muayyen zümrelere izafetle elkonulması gereken para, mal ve hakların işlemlerini yapmak ve tasfiyelerini sonuçlandırmak,

i) Genel bütçeye dahil dairelerin hizmet dışı kalan taşınır mallarının satışını yapmak,

j) Bakanlık hizmet binalarının yapımını programlamak, satın alma işlemlerini yürütmek ve bunların onarımlarını yapmak,

k) Kamu kurum ve kuruluşlarına ait taşınmaz mallar üzerindeki yönetim esaslarını tesbit etmek,

l) Kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz mal edinme ve yönetimine ilişkin olarak hazırlayacakları kanun, tüzük ve yönetmelik tasarıları hakkında görüş bildirmek,

m) Kamu mallarına ilişkin politikaları tespit etmek,

n) Hazine mallarıyla ilgili diğer mevzuatla Bakanlığa verilen görevleri yürütmek,

o) Görev alanına giren konulardaki alacakların süresinde ve mevzuata uygun olarak takip edilerek tahsil aşamasına getirilmesi için gerekli tedbirleri almak,

p) Teşkilat ve görev alanına giren işlemleri maliye uzmanları vasıtasıyla incelemek ve denetlemek.

r) Bakanlar Kurulunca uygulama usul ve esasları belirlenen projeler kapsamında; Hazinesinin özel mülkiyetinde ve Devletin hüküm ve tasarrufu altında bulunan taşınmazları geliştirmek, değerlendirmek, kişilerin mülkiyetinde bulunan taşınmazları satın almak, trampa etmek, kamulaştırma ve toplulaştırma yapmak.

Birinci fıkranın (r) bendi kapsamındaki tüm taşınmazlara ilişkin her tür ve ölçekteki etüt, harita, plan, imar planları, imar plan tadilatları ve imar uygulamaları Bakanlığın talebi üzerine Çevre ve Şehircilik Bakanlığınca yapılır ve onaylanarak yürürlüğe konulur.



### 3.4. Milli Emlak Taşra Örgütlenmesi

24.08.1995 tarih ve 22384 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Maliye Bakanlığı Millî Emlak Genel Müdürlüğü Taşra Birimleri Kuruluş Ve Görev Yönetmeliğinin 5. Maddesinde Millî Emlak Taşra Örgütlenmesi ifade edilmiştir.

Millî emlak taşra birimleri, millî emlak mevzuatının uygulanması bakımından il ve ilçe merkezlerinde iş hacmi de dikkate alınarak

- Millî emlak dairesi başkanlığı,
- Millî emlak müdürlüğü,
- Malmüdürlüğü millî emlak servisi.

şekilde örgütlenmiştir.

**3.4.1- Millî Emlak Dairesi Başkanlığı:** Millî emlak dairesi başkanlığı, iş hacmi dikkate alınarak, Bakanlıkça gerekli görülen yerlerde defterdarlığa bağlı olarak kurulur. Başkanlık, Genel Müdürlüğün ildeki görevlerini yerine getirir. Başkanın emrinde yeteri kadar millî emlak denetmeni, emlak müdürü ve bilgi işlem müdürü bulunur. İllerde defterdar tarafından kullanılan yetkiler tamamen veya kısmen millî emlak dairesi başkanına devredilebilir. Başkanlık kurulan illerde, millî emlak taşra birimleri başkanlığa bağlı olarak çalışır.

**3.4.2- Millî Emlak Müdürlüğü:** Millî emlak müdürlüğü il merkezlerinde kurulur. Ancak, Bakanlık aynı il merkezinde birden fazla veya ilçelerde millî emlak müdürlüğü kurmaya yetkilidir.

**3.4.3- Malmüdürlüğü Millî Emlak Servisi:** Millî emlak müdürlüğü olmayan ilçelerde, millî emlak işlemleri, malmüdürlerinin sorumluluğu altında millî emlak servislerince yürütülür.

Millî emlak dairesi başkanlığı, millî emlak müdürlüğü ve malmüdürlüğü millî emlak servisinin yetki alanı, kurulmuş olduğu il veya ilçenin mülki idare sınırları ile çevrelenir.

Millî emlak müdürlükleri, edinim, idare ve elden çıkarma servislerinden oluşur. İş hacminin gerektirdiği hallerde aynı konuda birden fazla servis kurulmasına defterdar, yeni bir servis kurulmasına ise Bakanlık yetkilidir.

### **3.5. Millî Emlak Taşra Birimlerinin Görevleri**

Millî emlak taşra birimlerinin görevleri şunlardır:

a) Hazinesinin; kanunlar ve anlaşmalar ile satınalma, trampa, teferruğ, kamulaştırma, bağış, inşaat ve diğer yollarla mal edinme işlemlerini, gerektiğinde diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği yaparak yürütmek,

b) Kanunlar ve anlaşmalar gereği Hazineye intikal etmesi gereken taşınır ve taşınmaz malların Hazineye eksiksiz olarak intikalinin sağlanması için gerekli tedbirleri almak,

c) Hazinesinin özel mülkiyetinde ve Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki taşınmaz malların etkin bir şekilde yönetimi ve korunmasını sağlamak,

d) 08.01.1996 tarihli ve 22517 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Yönetmelik ile değişik) Devletin özel mülkiyetindeki taşınmaz malların satışı, kiraya verilmesi, trampası ve mülkiyetin gayri ayni hak tesisi işlemlerini yapmak,

e) Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki taşınmaz malların; gerekli görülen hallerde Hazine adına tescil ettirilmesi, kiraya verilmesi ve mülkiyetin gayri ayni hak tesisi işlemlerini yürütmek,

f) Ormanlar ve Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki diğer yerler ile Devletin özel mülkiyetindeki yerlerde bulunan su ürünleri üretim yerleri, kaynak suları ve taş, kum, çakıl ve toprak ocaklarının kiraya verilmesi işlemlerini yapmak,

g) Hazinesinin özel mülkiyetinde ve Devletin hüküm ve tasarrufu altında bulunan yerlerin işgal edildiğinin tesbit edilmesi halinde, işgalcilerin tahliyesini sağlamak için gerekli işlemleri yapmak ve işgalciler aleyhine ecrimisil takibatı yapmak,

h) Hazinesinin özel mülkiyetinde ve Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki taşınmaz malların zamanasını sürelerini de dikkate alarak mahalli tesbitlerini yapmak,

ı) Genel bütçeli kuruluşlarca, herhangi bir amaç için kamulaştırılan veya satın alınan taşınmaz mallarla imar planında tahsis amacına uygun olarak ayrılan taşınmaz malların talep sahibi kuruluşlara tahsislerini yapmak, genel, katma ve özel bütçeli kuruluşlara tahsis edilen taşınmaz malları teslim etmek, tahsisi kaldırılanları teslim almak, tahsis amacıyla kullanılmadıkları tesbit edilenlerin tahsisinin kaldırılması için Bakanlıktan talepte bulunmak, bu şekildeki tahsisi kaldırılan taşınmaz mallar üzerinde Hazine dışındaki kamu kurum ve kuruluşlarına ait yapı ve tesisleri tasfiye etmek,

j) Maliye Bakanlığına tahsisli kamu konutlarını yönetmek, bakım ve onarımlarını mevzuat çerçevesinde yapmak, diğer genel bütçeli kuruluşlara tahsisli kamu konutlarının kira bedellerinin tahsil edilip edilmediğini takip etmek,

k) Hazineye ait taşınmaz malların kaydını tutmak ve taşınmaz mallardaki değişiklikleri takip etmek,

l) Maliye Bakanlığı hizmetleri için gerekli olan taşınmaz malların kamulaştırma işlemlerini yapmak ve diğer genel bütçeli kuruluşlarca kamulaştırılan taşınmaz malların, Hazine adına tescilini sağlamak,

m) Kanunlar ve anlaşmalar gereğince gerçek ve tüzelkişilere ait el konulması gereken para, mal ve hakların işlemlerini yapmak ve tasfiyelerini sonuçlandırmak,

n) Genel bütçeye dahil dairelerin hizmet dışı kalan taşınır mallarından tasfiyesine karar verilenlerin satışını yapmak veya Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğünün taşra teşkilatı olan yerlerde bu teşkilat aracılığıyla sattırmak, Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğünün taşra teşkilatı olmayan yerlerde satmak,

o) Bakanlık hizmet binaları ve Hükümet Konaklarının şartname ve sözleşme hükümlerine göre yapılmasını ve satın alınmasını takip etmek ve bunların onarımlarının yapılmasını sağlamak,

p) Kadastroda Hazine hak ve hukukunun zarara uğramaması için; 3402 sayılı Kadastro Kanununun 12'nci maddesinde belirtilen sürelerde kadastro tesbitlerine itirazda bulunmak,

r) İmar Kanununun uygulanması esnasında Hazine hak ve hukukunun korunması için gerekli görülen hallerde itirazda bulunmak ve dava açmak veya açtırmak,

s) Adli ve idari yargıdaki davaları muhakemat birimleri ile de koordinasyon sağlayarak takip etmek,

t) Görev alanına giren konulardaki alacakların süresinde ve mevzuata uygun olarak takip edilerek tahsil aşamasına getirilmesi için gerekli tedbirleri almak,

u) Hazine mallarıyla ilgili diğer mevzuatla Bakanlığa verilen görevleri yürütmek.

### **3.6. Görevlendirme**

**3.6.1. Millî Emlak Dairesi Başkanlığında Görevlendirme:** Emlak müdürleri ve yardımcılarının görevlendirilecekleri bölümleri ve servislerde çalıştırılacak millî emlak uzmanı, millî emlak uzman yardımcısı, servis şefi ve memurların hangi tür işlemlerin yapılmasında görevlendirileceklerini belirlemeye ve gerektiğinde değiştirmeye millî emlak dairesi başkanı yetkilidir.

**3.6.2 Millî Emlak Müdürlüğünde Görevlendirme:** Millî emlak müdür yardımcısı, millî emlak uzmanı, millî emlak uzman yardımcısı, şef ve diğer memurların görevlendirilecekleri servisleri belirlemeye ve gerektiğinde değiştirmeye millî emlak müdürü yetkilidir.

**3.6.3. Malmüdürlüğünde Görevlendirme:** Millî emlak servisinde şef ve memurların görevlerini belirlemeye ve gerektiğinde değiştirmeye malmüdürü yetkilidir.

Görevlendirme yetkileri, personelin bilgi, beceri, davranış ve yetenekleri dikkate alınarak verimli olacağı işlerde çalıştırılmaları ilkesine dayanılarak kullanılır.

### 3.7. Millî Emlak Dairesi Başkanının Görevleri

Millî emlak dairesi başkanı aşağıdaki yazılı işleri yapmakla görevlidir.

a) İlgili mevzuat ve talimatlarla doğrudan kendisine verilen görevleri yapmak,

b) Millî emlak dairesi başkanlığı sorumluluğuna verilen;

1) Millî emlak bölümlerinde yapılan millî emlak işlemlerini mevzuat hükümlerine uygun surette ve zamanında yaptırmak,

2) İldeki millî emlak birimleri arasında koordinasyonu sağlamak ve aralarında uyumlu bir çalışma temin etmek,

3) Emlak müdürlüklerinde yürütülen işlemleri sürekli ve düzenli olarak izlemek, değerlendirmek ve denetlemek,

4) Mevzuatın, uygulamada ortaya çıkan eksiklik ve aksaklıklarını giderici tedbirler almak; uygulama birliğini sağlamak,

5) Milli emlak dairesi işlemleri ile ilgili olarak idari yargı mercilerinde yaratılan ihtilaflarda, Hazineyi temsilen talep ve savunmada bulunmak,

6) Birim, bölüm ve servislerde izinli ve raporlu olan görevlilerin yerine vekil tayin etmek,

7) Emrine verilen millî emlak denetmenlerini, millî emlak teftiş ve incelemeleri konusunda görevlendirmek ve denetmenlerce düzenlenen raporları gereği yapılmak üzere millî emlak birimlerine göndermek,

8) Millî emlak müdürlükleri ve malmüdürlüğü millî emlak servislerinden gelen sorulara yetki alanı dahilinde cevap vermek,

9) Teftişlerde, teftiş raporlarını ilgililerle birlikte cevaplandırmak ve defterdar adına verilecek cevap ve emirleri hazırlamak üzere teftiş raporlarını defterdarlığa göndermek,

10) Defterdarlığın yıllık ayniyat kesin hesabını çıkarttırmak,

11) Millî emlak dairesi yöneticisi olarak personel yönetimi ile ilgili gerekli işlemleri yapmak, yaptırmak ve gerekli tedbirleri almak,

12) Millî emlak dairesi ile iş sahipleri ilişkilerinin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamak,

13) Millî emlak dairesine verilen görevlerin yerine getirilmesi için gerektiğinde diğer kuruluşlarla koordinasyon ve işbirliği yapmak,

14) Millî emlak servislerinde yürütülen işlemler sonucu yapılan istatistikî çalışmaları takip etmek ve sonuçlarının Bakanlığa ulaşmasını sağlamak,

15) Defterdar tarafından devredilen yetkileri kullanmak,

16) Bakanlıkça verilen diğer görevleri yapmak.

### **3.8. Millî Emlak Dairesi Başkanının Yetkileri**

Millî emlak dairesi başkanı görevlerinin ifası sırasında defterdar tarafından kendisine devredilmiş olan yetkiler ile çeşitli mevzuatın doğrudan doğruya kendisine vermiş olduğu yetkileri kullanır.

Millî emlak dairesi başkanı, sahip olduğu yetkileri (doğrudan doğruya kendisine verilmiş olan yetkiler hariç), mevzuatta aksine bir hüküm bulunmadığı takdirde, sevk ve idare amiri olarak mahiyetindeki kimselere yazılı olarak derece derece devredebilir. Ancak yetki devri, millî emlak dairesi başkanının sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

### **3.9. Millî Emlak Dairesi Başkanının Sorumluluğu**

Millî emlak dairesi başkanı;

a) Yapmakla yükümlü olduğu işlerin, zamanında ve düzenli şekilde yapılmamasından,

b) Devrettiği yetkilerin iyiye kullanılmamasından,

c) Kanunların ve diğerk ilgili mevzuatın uygulanması ile ilgili olarak verdiği emirlerden doğan Hazine zararlarından,  
sorumludur.

### **3.10. Emlak M¼d¼r¼ ve Mill¼ Emlak M¼d¼r¼n¼n G¼rev, Yetki ve Sorumluluğu**

Emlak m¼d¼r¼ ve mill¼ emlak m¼d¼r¼ aşağıda yazılı işlemleri yapmakla g¼revlidir.

- a) İlgili mevzuat ve talimatlarla verilen g¼revleri yapmak,
- b) G¼rev alanına giren konulardaki alacakların s¼resinde mevzuata uygun olarak takip edilerek tahsil aşamasına getirilmesi işin gerekli tedbirleri almak,
- c) B¼l¼m ve servislerde yapılan mill¼ emlak işlemlerinin kanun ve diğerk ilgili mevzuat h¼k¼mlerine uygun bir Şekilde ve zamanında yapılmasını sağlamak,
- d) Uygulamada karşılaşılan eksiklik ve aksaklıkları giderici tedbirleri almak, uygulama birliğini sağlamak,
- e) M¼d¼rl¼đ¼nde y¼r¼t¼len iş ve işlemleri s¼rekli ve d¼zenli olarak izlemek, değerlendirmek ve denetlemek,
- f) Personel y¼netimi ile ilgili gerekli işlemleri yapmak ve tedbirleri almak.

Emlak m¼d¼r¼ ve mill¼ emlak m¼d¼r¼ sahip olduğu yetkileri (doğrudan doğruya kendine verilmiş yetkiler hariÇ) mevzuatta aksine bir h¼k¼m bulunmadığı takdirde, sevk ve idare amiri sıfatıyla maiyetindeki kimselere yazılı olarak derece derece devredilebilir. Ancak, yetki devri sorumluluğu ortadan kaldırmaz.

Emlak m¼d¼r¼ ve mill¼ emlak m¼d¼r¼, yerine getirmekle y¼k¼ml¼ olduğu işlerin, zamanında ve mevzuatın ¼ng¼rd¼đ¼ Şekilde yapılmamasından, alt kademelere devrettiği yetkilerin k¼t¼ye kullanılmasından, kanunların ve diğerk ilgili mevzuatın uygulanması ile ilgili olarak verdiği emirlerden doğan Hazine zararlarından sorumludur.

Ayrıca, millî emlak müdürlüğü bulunmayan ilçelerde malmüdürü, yukarıda belirtilen görev ve sorumluluklarla yükümlüdür.

### **3.11. Emlak Müdür Yardımcıları ve Millî Emlak Müdür Yardımcılarının Görev ve Sorumluluğu**

Emlak müdür yardımcıları ve millî emlak müdür yardımcıları, kendilerine bağlı servislerin iş ve işlemlerinin mevzuata uygun olarak ve zamanında yapılması ile görevlidir.

Sahip oldukları ve emlak müdürü ve millî emlak müdürü tarafından devredilen yetkileri iyiye kullanmamaktan, devrettiği yetkilerin iyiye kullanılmamasından ve görevlerinin mevzuata uygun ve zamanında yapılmamasından dolayı ilgililerle birlikte emlak müdürüne ve millî emlak müdürüne karşı sorumludurlar.

Tahakkuk ve tahsilata ilişkin iş ve işlemlerin zamanında ve doğru olarak yerine getirilmemesinden doğan Hazine zararlarından, o iş ve işlemi yapan millî emlak uzmanı, millî emlak uzman yardımcısı, servis şefi ve memurlar ile birlikte sorumludur.

### **3.12. Millî Emlak Uzmanları, Millî Emlak Uzman Yardımcılarının ve Memurların Görev ve Sorumluluğu**

Millî emlak uzmanları, millî emlak uzman yardımcıları ve memurlar, yönetmelik, yönerge ve diğer mevzuatta belirtilen iş ve işlemlerden kendilerine verilenleri yapmakla görevlidirler.

Millî emlak uzmanları, millî emlak uzman yardımcıları ve memurlar, amirleri tarafından verilen işleri belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yerine getirmekle yükümlü olup, kendilerine verilen görevleri mevzuata uygun olarak ve zamanında yerine getirmemekten dolayı amirlerine karşı sorumludurlar.

Millî emlak uzmanları, millî emlak uzman yardımcıları ve memurlar millî emlak işlemlerinin zamanında ve doğru olarak yerine getirilmemesinden doğan Hazine zararlarından sorumludurlar.



### **3.13. Millî Emlak Şeflerinin Görev ve Sorumluluğu**

Millî emlak şefleri veya servisin yönetiminden sorumlu olan memurlar kendilerine yürütölmek üzere verilen iş ve işlemlerin mevzuata uygun olarak ve zamanında yapılması ile görevlidirler.

Kendilerine verilen görevlerin mevzuata uygun olarak ve zamanında yerine getirilmemesinden, ilgili memurla birlikte müdür yardımcısı ve müdüre ya da millî emlak dairesi başkan yardımcısı ve başkanına karşı sorumludurlar.

Millî emlak işlemlerinin zamanında ve doğru olarak yerine getirilmemesinden doğan Hazine zararlarından, o iş ve işleme görevli memurla birlikte sorumludur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. VERİLERİN ANALİZİ

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışmakta olan personelin katılımıyla ve anket yöntemi kullanılarak yapılan bu uygulama çalışmasında, 2011 yılında Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı İl Defterdarlıkları Emlak/ Milli Emlak Müdürlükleri ile bu illerin ilçe Malmüdürlüklerinde çalışanların Dışsal ve İçsel İş Doyumu ve Genel İş Doyumu ile Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarıda Azalma olarak alt ölçeklere ayrılan tükenmişlik seviyelerinin demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre analiz edilmesi amaçlanmıştır.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreninin, anketin uygulandığı 2011 yılı Nisan-Mayıs ayları itibariyle Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışan tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Anket için evrenden örneklem seçilmemiştir. Anket formları yalnızca kurum çalışanlarının erişebildiği milenet sisteminde paylaşımına açılmış ve 245 katılımcıdan geri dönüş olmuş ve örneklem büyüklüğü elde edilmiştir.

Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında (Faaliyet Raporu, 2010) ;

Merkez atamalı 1518 taşra personeli, taşra atamalı 2480 personel olmak üzere toplam 3998 personel görev yapmaktadır.

Milli emlak iş ve işlemleri; taşrada 150 Milli Emlak Denetmeni, 152 Milli Emlak Denetmen Yardımcısı tarafından incelenmekte ve denetlenmektedir.

Taşra teşkilatında 90 Mühendis, 9 Mimar, 14 Şehir Plancısı, 78 Tekniker, 65 Teknisyen ve 1 İstatistikçi olmak üzere toplam 257 teknik personel görev yapmaktadır.

Örneklem seçiminde Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışmakta olma ve gönüllü olarak katılma esas alınmıştır.

Çalışma kapsamında 2011 yılında Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı, İl Defterdarlıkları Milli Emlak Müdürlükleri ile bu illerin ilçe Malmüdürlüklerinde çalışan personel çalışmanın konusunu oluşturmuştur.

### **4.3. Veri Toplama Aracı**

Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışmakta olan personelin Tükenmişlik ve İş doyum düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla 3 ayrı anket formu kullanılmıştır.

**4.3.1 Kişisel Bilgi Formu:** Katılımcıların yaş, cinsiyet, unvan gibi kişisel bilgilerinin yer aldığı anket formudur.

**4.3.2 Minnesota İş Doyumu Ölçeği:** Dawis, Weiss, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş ve ülkemizde 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Minnesota Doyum Ölçeği (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip, 20 maddeden oluşan beşli likert tipi (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir araçtır. Değerlendirmede her ifade için çok memnunum, memnunum, kararsızım, memnun değilim, hiç memnun değilim şeklinde ki beş seçenektan birisinin seçilmesi istenir. “çok memnunum” seçeneği beş puan, “memnunum” dört, “kararsızım” üç, “memnun değilim” iki ve “hiç memnun değilim” seçeneğini işaretleyen bir kişinin aldığı puan ise birdir (Derin 2007).

Anketten genel doyum, içsel ve dışsal doyum puanları elde edilmektedir. Genel doyum puanı tüm sorulardan elde edilen puanların toplamından oluşmaktadır. İçsel doyum; içsel faktörleri oluşturan başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, iş sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddeleri 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20'dir. Dışsal doyum;

kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ilişkin öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddeleri 5.6.12.13.14.17.18.19'dur.

**4.3.3 Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ):** Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory) Maslach ve Jackson (1981) tarafından duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere tükenmişliğin üç alt boyutunu ölçmek amacıyla geliştirilen, 22 maddeden oluşan likert tipi bir ölçektir. Yanıtlama seçenekleri “Hiçbir zaman” (0) ile “Her zaman” (4) şeklinde ifade edilmiştir. Kişinin işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma durumunu tanımlayan duygusal tükenme (emotional exhaustion-EE) alt ölçeği 9 maddeden oluşur. Burada 1., 2., 3.,6., 8., 13., 14., 16., ve 20. numaralı maddeler yer almaktadır. Kişinin hizmet verdiği kişilere karşı duygudan yoksun bir şekilde davranmasını tanımlayan duyarsızlaşma (depersonalization-DP) alt ölçeği 5 maddeden oluşur. Burada 5.,10., 11., 15., 22. numaralı maddeler yer almaktadır. İnsanlarla yüz yüze çalışan kimselerde yeterlilik ve başarıyla işlerin üstesinden gelebilme duygularını tanımlayan kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşur. Burada 4., 7.,9., 12., 17., 18., 19., 21. maddeler yer almaktadır (İlgün, 2010).

Tükenmişliğin üç boyutu olduğu için bu ölçekte skor tek bir puanla ifade edilemez; bu sebeple üç alt ölçek ayrı ayrı puanlanır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçek sorular olumsuz, kişisel başarı alt ölçek soruları ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerini oluşturan maddeler hiçbir zaman=0, çok nadir=1, bazen=2, çoğu zaman=3, her zaman=4 olarak; kişisel başarı alt ölçeğindeki maddeler ise tam tersine hiçbir zaman=4, çok nadir=3, bazen=2, çoğu zaman=1 ve her zaman=0 olarak puanlanmaktadır. Bu nedenle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerden alınan puan yükseldikçe, kişisel başarı alt ölçek puanı ise azaldıkça tükenmişliğin arttığı kabul edilmektedir (İlgün, 2010).

1- Duygusal Tükenme: Bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade etmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoglu, 2001). Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, en önemli unsuru ve çoğunlukla iş stresi ile ilgilidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların çeşitli talepleri karşısında güç durumunda kalmaktadır. Bu duruma tepki gösteren insan duygusal tükenme sonucuyla karşılaşmaktadır. Duygusal tükenmenin ortaya

çıkmasında en temel neden fazla çalışma ve işyerinde ortaya çıkan çatışmadır (Maslach ve Goldberg, 1998`den aktaran Altay ve Akgül, 2010).

2- Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmektedir. “Hizmet götürülen kişilere karşı katı, ilgisiz, soğuk ve hatta insancıl olmayan tarzda olumsuz bir tavır içine girilmesi” şeklinde tanımlanan duyarsızlaşma işe yönelik olarak idealizmde önemli bir eksilmeyi işaret eder. Bu boyutta özellikle işyerlerinde hizmet verilen kişilere yani müşterilere karşı oluşan tutumlarda olumsuz değişimler görülebilmektedir (Hock, 1988`den aktaran Özçelik, 2009).

3- Kişisel Başarıda Azalma: Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş göstermektedir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engellemektedir (Ergin, 1993`den aktaran Şahinoğlu, 2010). İnsanlar, çabalarının olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız hale geldiği durumlarda, stres ve depresyon belirtisi geliştirirler, davranışlarının bir fark yaratmadığına inandıklarında çabalamayı bırakırlar (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986`den aktaran Babaoğlu, 2006).

#### **4.4. Verilerin Analizi**

##### **4.4.1. Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Personelinin Demografik Özellikleri**

Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğüne araştırmaya katılan 245 personelinin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtildiği şekildedir.

**Tablo 1: Örneklem Profilinin Sayısal Ve Yüzdesel Dağılımı**

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde
Yaş	20-30	78	0,318
	31-40	92	0,376
	41-50	53	0,216
	51 ve üstü	22	0,090
Cinsiyet	Kadın	64	0,261
	Erkek	181	0,739
Medeni Durum	Evli	167	0,681
	Bekar	74	0,303
	Dul	4	0,016
Unvan	Hizmetli	1	0,004
	Memur	113	0,461
	Teknik Eleman	14	0,057
	Şef	16	0,065
	Milli Emlak Uzmanı/ Uzman Yrd	61	0,249
	Milli Emlak Denetmeni / Denetmen Yrd.	10	0,041
	Müdür Yardımcısı	20	0,082
	Müdür	10	0,041
Eğitim Durumu	Lise	27	0,110
	İki Yıllık Yüksek Okul	33	0,135
	Dört Yıllık Yüksek Okul/Fakülte	165	0,673
	Yüksek Lisans	20	0,082
Maliye Bakanlığında Çalışma Süresi	0-5	102	0,416
	6-10	24	0,098
	11-15	48	0,196
	16-20	11	0,045
	21-25	39	0,159
	26 yıl ve üstü	21	0,086

Tablo 1'in devamı

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde
Milli Emlak Genel Müdürlüğünde Çalışma Süresi	0-5	112	0,457
	6-10	35	0,143
	11-15	39	0,159
	16-20	12	0,049
	21-25	30	0,123
	26 yıl ve üstü	17	0,069
Görev Yapılan Yer	Doğup Büyüdüğünüz	90	0,367
	Sonradan Yerleşmeyi Seçtiğiniz	32	0,131
	Görev Nedeniyle Bulduğunuz	123	0,502
Görev Yapılan İl	Büyük Şehir Belediyesi Olan İllerde	140	0,571
	Büyük Şehir Belediyesi Olmayan İllerde	105	0,429
Görev Yapılan Birim	Malmüdürlüğü	58	0,237
	Emlak / Milli Emlak Müdürlüğü	177	0,722
	Milli Emlak Denetmenliği	10	0,041
Aylık Ücret	1.000-1.400 TL arası	40	0,163
	1.401-1.700 TL arası	66	0,269
	1.701-2.000 TL arası	54	0,221
	2.001-2.300 TL arası	46	0,188
	2.301-2.500 TL arası	24	0,098
	2.501 TL`nin üzerinde	15	0,061
Milli Emlak Teşkilatında Çalışmayı Seçmedeki Neden	1.Yapmak istediğim bir işi yapabilme olanağı tanınması	3	0,012
	2. Sorumluluk taşıma şansının verilmiş olması	10	0,041
	3. İş hayatında ilerleme olanağı sağlaması	13	0,053
	4. Çalışma yerinin bana uygun olması	25	0,102
	5. Ailemin isteklerine uygun bir iş olması	2	0,008
	6. Başkalarının tavsiyesi üzerine bu işe girmem	5	0,020
	7. Tamamen tesadüf eseri	156	0,637
	8. Diğer (Lütfen kısaca belirtiniz)	31	0,127

Buna göre, araştırmaya katılanların %31,8'i 20-30 yaş, %37,6'sı 31-40 yaş, %21,6'sı 41-50 yaş, %09'u 51 ve üstü yaş gruplarında yer almaktadır. Bu sonuçlara göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 31-40 yaş grubu oluşturmakta, en küçük grubu ise 51 ve üstü yaş grubu oluşturmaktadır. 20-30 yaş grubunun yüzdelik oranı da dikkate alındığında araştırmaya katılan personelin % 69,3'ünün 40 yaşın altında olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin %26,1'i kadın, %73,9'i erkektir. Bu durumun genel olarak Milli Emlak Genel Müdürlüğünün çalışma alanı ile uyumlu olduğu, çünkü çoğunlukla zor arazi şartlarında tespit ve inceleme çalışmaları yapılmasını gerektirmekte olduğundan kadınlar tarafından nispeten daha az tercih edildiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan personelin %68,1'i evli, %30,3'ü bekar, %01,6'sının dul olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin %46,1'inin memur, %05,7'sinin teknik eleman, %06,5'inin şef, %24,9'unun uzman veya yardımcısı, %12,3'sinin müdür veya yardımcısı unvanlarında görev yaptıkları görölmektedir. Buradan memur unvanlı personelin yüzdesi dikkate alındığında son 5 yıllık dönemde uzmanlaşma yönünde çalışmalar yapılan Milli Emlak Genel Müdürlüğünde henüz bunun tam olarak gerçekteştirilemediği, bu konuda yapılması gereken çalışmalar ve kat edilmesi gereken yolun olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların %11'i lise, %13,5'i iki yıllık yüksek okul, %67,3'ünün dört yıllık yüksek okul/fakülte mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu gerçekteşmede Maliye Bakanlığının ilk işe alımlarda teknik elemanlar hariç asgari üniversite mezunu olma şartını getirmesi ve genel olarak Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü personelinin kendini geliştirerek eğitim seviyelerini yükseltmelerinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılanların %49,8'i doğup büyüdüğü veya sonradan yerleşerek yaşamayı tercih ettikleri yerlerde, %50,2'sinin görevleri nedeni ile buldukları yerlerde görev yaptıkları görölmektedir.



Araştırmaya katılanların %63,7'si tamamen tesadüf eseri Milli Emlak Genel Müdürlüğünde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir

#### **4.4.2. Demografik Özelliklere Göre Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı personelinin İş Doymu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi**

Araştırmanın konusunu teşkil eden örneklem grubunda çalışan personelin demografik özelliklerine göre yapılan analizlerde cinsiyet ve görev yapılan il bağımsız değişkenleri iki seçenekten oluştuğu için t testi, diğer bağımsız değişkenler ise ikiden fazla seçenekten oluştuğu için ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Varyansların homojenliği test edildikten sonra varyanslar homojen ise hangi gruplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Tukey HSD testi ile, varyanslar homojen değil ise bu defa Tamhane testi ile analiz edilmiştir.

Çoklu karşılaştırmada Tukey HSD ve Tamhane testlerinde karşılaştırılan gruplar arasındaki ortalama farkları, standart hata ve anlamlılık seviyeleri artı (+) veya eksi (-) mutlak değerce aynı olduğundan sonuçların tablo olarak gösteriminde, tablolarının sade olması için ortalama farkı artı (+) yönde büyük olan grup önce belirtilmek suretiyle tablolar düzenlenmiştir.

Her bir analize başlamadan önce alternatif hipotez  $H_1$  verilmekte olup, analizler için  $H_0$  hipotezi “Gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.” şeklindedir.

Hipotez 1: Araştırmaya katılanların yaşlarına bağlı olarak gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doymu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2`de, yaş grupları ile Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden, iş doyum ölçeğinden elde edilen içsel iş doyum, dışsal iç doyum ve genel iş doyum puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 2: Yaş Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Yaş Gruplarına Göre Ortalama Değerler				F	P
	20-30	31-40	41-50	51 ve Üstü		
Duygusal Tükenme	13,14	13,74	14,83	13,05	0,898	0,443
Duyarsızlaşma	4,71	4,39	3,04	3,18	3,925	<b>0,009</b>
Kişisel Başarı	19,45	19,38	20,13	22,50	2,343	<b>0,074</b>
İçsel İş Doyumu	38,05	40,57	40,17	42,68	2,196	<b>0,089</b>
Dışsal İş Doyumu	24,50	25,21	24,72	25,77	0,366	0,777
Genel İş Doyumu	62,55	65,77	64,89	68,45	1,424	0,236

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 14,83 ile 41-50 yaş grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 13,05 ile 51 ve üstü yaş grubunda yer alan personelidir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 4,71 ile 20-30 yaş grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 3,04 ile 41-50 yaş grubunda yer alan personelidir. Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 22,50 ile 51 ve üstü yaş grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 19,38 ile 31-40 yaş grubunda yer alan personelidir.

İçsel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 42,68 ile 51 ve üstü yaş grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 38,05 ile 20-30 yaş grubunda yer alan personelidir. Dışsal iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 25,77 ile 51 ve üstü yaş grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 24,50 ile 20-30 yaş grubunda yer alan personelidir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 68,45 ile 51 ve üstü yaş grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 62,55 ile 20-30 yaş grubunda yer alan personelidir.

Hizmetinin son dönemde bulunan 51 ve üstü yaş grubu personelin iş stresine sebep olabilecek etkenlerden uzak kalmayı başarabilmelerine, sorun çözmede kazanmış oldukları tecrübe ile daha iyi mücadele edebilmelerine bağlı olarak duygusal tükenme alt boyutunda daha düşük ortalama göstermelerine, çoğunlukla emeklilik sürecine girmiş çalışanlardan oluşan bu grupta, genel olarak emeklilik yaşamının monotonluğuna karşı çalışma

yaşamının yüksek aktiviteleri daha yüksek kişisel başarı değerinin oluşmasına, başarı, takdir edilme gibi nedenlere bağlı içsel iş doyumunu ile yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi nedenlere bağlı dışsal iş doyumlarının daha yüksek olmasına neden olmaktadır.

41-50 yaş grubunda yer alan personel ise yapılan işi yönlendirme ve diğer çalışanlara yardımcı olma, aynı zamanda işin sorumluluğunu üstlenme durumunda bulunmaları nedeniyle iş stresinden daha fazla etkilenmelerine bağlı olarak daha yüksek duygusal tükenme göstermekte, beklentileri azalmaya başlayan bu yaş grubunda yer alan çalışanların mevcut işlerinden dolayı işlem sahiplerine karşı daha olumlu yaklaşım geliştirmelerine bağlı olarak ise duyarsızlaşma alt boyutunda daha düşük bir ortalama göstermektedirler.

20-30 yaş grubunda duyarsızlaşmanın yüksek çıkmasının nedeni ise kurum içerisinde yükselme beklentisi yüksek olan mesleğinin başlangıcındaki çalışanların mevcut yapılanma çalışmalarından kaynaklanan belirsizliktir. İşin kendisi ve yükselmeye bağlı içsel iş doyumunu ile yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkilere bağlı dışsal iş doyumunu alt ölçeklerinde kuruma yeni katılmış olmalarına bağlı olarak diğer çalışanlar arasında en düşük ortalamayı göstermişlerdir. 31-40 yaş grubunda bulunan çalışanların görevde yükselebileceklerin olağan gruptan ayrılmaya başlaması, görevde yükselmenin de doğası gereği sınırlı olması nedeniyle bu gruptaki genel çoğunluğun harcamış oldukları çabaların boşa gitmesi ve suçluluk duygusunun oluşması ile kişisel başarı alt boyutunda daha düşük ortalama göstermelerine neden olmaktadır.

Yaş grupları arasında tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve içsel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklar tespit edilmiş olup (sırasıyla;  $p=0,009<0,10$ ,  $p=0,074<0,10$ ,  $p=0,089<0,10$ ) duyarsızlaşma alt ölçeğinde tespit edilen farkların % 0,01 lik anlamlılık düzeyinde bile geçerli olduğu dolayısı ile daha etkili olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3: Yaş Değişkeni İçin Duyarsızlaşma Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu						
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojen Değildir.		
4,365	3	241	0,005			
Yaş Değişkeni Grupları İçin Tamhane Testi Sonuçları						
Bağımlı Değişken:	20-30*	20-30*	20-30*	31-40*	31-40*	51 üstü*
Duyarsızlaşma	/31-40	/41-50	/51 üstü	/41-50	/51 üstü	/41-50
Ortalama Farkı	0,314	1,670	1,523	1,350	1,209	0,144
Std. Hata	0,531	0,495	0,695	0,447	0,661	0,632
Anlamlılık	0,992	<b>0,006</b>	0,185	<b>0,017</b>	0,374	1,000

\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre 20-30 ve 31-40 yaş gruplarında yer alan personel, 41-50 yaş grubunda yer alan personele göre duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. 20-30 yaş grubu iş hayatına yeni başlamış veya henüz mesleğinin başında olan çalışanlardan oluşmaktadır. 31-40 yaş grubu ise mesleğinde kariyer olarak ilerleme veya artık kariyer beklentilerinin sona erdiği yaş grubunda yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu dönemde belirtilen stres ve sıkıntılar, beklentilerin karşılanamaması neticesinde işe yönelik idealizmde önemli bir eksilmeye neden olmakta bu da duyarsızlaşma olarak ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4: Yaş Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu						
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojendir.		
1,079	3	241	0,358			
Yaş Değişkeni Grupları İçin Tukey HSD Testi Sonuçları						
Bağımlı Değişken:	20-30*	41-50*	41-50*	51 üstü*	51 üstü*	51 üstü*
Kişisel Başarı	/31-40	/20-30	/31-40	/20-30	/31-40	/41-50
Ortalama Farkı	0,068	0,683	0,752	3,051	3,120	2,368
Std. Hata	0,803	0,929	0,900	1,260	1,239	1,324
Anlamlılık	1,000	0,883	0,838	<b>0,076</b>	<b>0,060</b>	0,281

\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre 51 ve üstü yaş grubunda yer alan personel 20-30 ve 31-40 yaş gruplarında yer alan personele göre kişisel başarı alt boyutunda daha yüksek iş tatmini yaşamaktadır. 51 ve üstü yaş grubunda kendisine bağlı aile bireylerinin yaşama atılmaları, çalışana bağımlılıklarının azalması ve çalışanın artık emeklilik dönemine girmesi

nedeniyle görevini tamamladığına olan inancı bu yaş grubunun kişisel başarı alt boyutunda diğer gruplardan ayrılarak daha yüksek düzeyde kişisel başarı hissetmelerine neden olmaktadır.

**Tablo 5: Yaş Değişkeni İçin İçsel İş Doymu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu						
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojendir.		
0,640	3	241	0,59			
Yaş Değişkeni Grupları İçin Tukey HSD Testi Sonuçları						
Bağımlı Değişken: İçsel İş Doymu	31-40* / 20-30	31-40* / 41-50	41-50* /20-30	51üstü* /20-30	51üstü* /31-40	51üstü* /41-50
Ortalama Farkı	2,514	0,395	2,119	4,631	2,117	2,512
Std. Hata	1,315	1,474	1,521	2,063	2,028	2,167
Anlamlılık	0,226	0,993	0,505	0,114	0,724	0,653

\*Ortalama farkı pozitif grup

Gruplar arası farklılıkların kaynağını tespit etmek üzere yapılan Tukey testi sonucunda gruplar arasında içsel iş doymu alt boyutunda farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

Hipotez 2: Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doymu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 6'da Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışan personelin cinsiyet grupları arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden ve içsel, dışsal ve genel iş doymu ölçeklerinden elde edilen puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 6: Cinsiyet Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet Gruplarına Göre Ortalama Değerler		t	P
	Kadın	Erkek		
Duygusal Tükenme	14,50	13,45	1,181	0,239
Duyarsızlaşma	3,55	4,28	- 1,596	0,112
Kişisel Başarı	18,31	20,39	-3,074	<b>0,003</b>
İçsel İş Doyumu	38,83	40,24	-1,127	0,261
Dışsal İş Doyumu	24,86	24,95	-0,099	0,921
Genel İş Doyumu	63,69	65,19	-0,763	0,446

Duygusal tükenme alt boyutunda; kadın personelin ortalaması 14,50, erkek personelin ortalaması ise 13,45`dir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; kadın personelin ortalaması 3,55, erkek personelin ortalaması ise 4,28`dir. Kişisel başarı alt boyutunda; kadın personelin ortalaması 18,31, erkek personelin ortalaması ise 20,39`dur.

İçsel iş doyumunu alt boyutunda; kadın personelin ortalaması 38,83, erkek personelin ortalaması ise 40,24`dir. Dışsal iş doyumunu alt boyutunda; kadın personelin ortalaması 24,86, erkek personelin ortalaması ise 24,95`dir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; kadın personelin ortalaması 63,69, erkek personelin ortalaması ise 65,19`dir.

Milli emlak işlemleri arazi tespitleri nedeniyle bedenen yıpratıcı olabildiğinden kadınlar açısından erkeklere göre duygusal tükenme alt boyutunda daha yüksek bir ortalama, kişisel başarı alt boyutunda daha düşük bir ortalama göstermelerine neden olmaktadır. İşe yönelik olarak idealizmde önemli bir eksilmeyi işaret eden, işyerlerinde hizmet verilen kişilere yani müşterilere karşı oluşan tutumlardaki değişimleri ortaya koyan duyarsızlaşma alt boyutunda ise kadınlar daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu durum hizmet götürülen kişilerin bayan çalışanlara daha sakin ve saygı çerçevesinde, yapılan işlemleri kişiselleştirmeden, çalışana karşı ölçülü bir yaklaşım geliştirmek durumunda kalmalarından kaynaklanmaktadır. İş doyumunu puanlarında cinsiyetler arasında oldukça az bir fark bulunmakta ancak kadın personellerin ortalama doyum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örnekler İçin t Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişkenler	Eşit Varyans İçin Levene Testi Sonucu			Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi Sonuçları				
	Varyanslar	F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (2-Uçlu)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı
Duygusal Tükenme	Eşittir	1,567	0,212	1,181	243	0,239	1,052	0,891
	Eşit Değildir			1,130	102,454	0,261	1,052	0,931
Duyarsızlaşma	Eşittir	2,262	0,134	-1,596	243	0,112	-0,735	0,461
	Eşit Değildir			-1,758	134,529	0,081	-0,735	0,418
Kişisel Başarı	Eşittir	3,710	0,055	-2,746	243	0,006	-2,074	0,755
	Eşit Değildir			-3,074	139,396	<b>0,003</b>	-2,074	0,675
Genel İş Doyumu	Eşittir	0,161	0,688	-0,763	243	0,446	-1,500	1,967
	Eşit Değildir			-0,753	107,968	0,453	-1,500	1,993
Dışsal İş Doyumu	Eşittir	3,361	0,068	-0,104	243	0,917	-0,091	0,870
	Eşit Değildir			-0,099	100,794	0,921	-0,091	0,918
İçsel İş Doyumu	Eşittir	0,013	0,911	-1,127	243	0,261	-1,409	1,251
	Eşit Değildir			-1,146	114,103	0,254	-1,409	1,230

Cinsiyet değişkeni ile tükenmişlik alt boyutları ile genel iş doyumu ve alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi sonucunda, kişisel başarı alt ölçeğinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,003<0,10$ ). Kişisel başarı alt ölçeğinde tespit edilen fark % 0,01'lik anlamlılık düzeyinde bile geçerli olduğu dolayısı ile oldukça etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Buna göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında kadınlar ile erkeklerin birbirlerinden farklarının olmadığı, ancak kişisel başarı alt boyutunda kadınların daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları anlaşılmaktadır. İdarenin yapmış olduğu iş ve işlemler menfaat çatışması meydana getirmeyen, kamu kurum ve kuruluşlarına ilişkin olmak ile birlikte, genellikle hazine taşınmazlarının idaresi işlemlerinde gerçek ve tüzel kişiler ile kurumun menfaat çatışmasında kalması nedeniyle, müşterilerin tepkilerine bağlı olarak kadınlar kişisel başarı alt boyutunda daha düşük bir ortalama göstermektedirler.

Hipotez 3: Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bağlı olarak gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doyumu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 8'de, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin medeni durum grupları arasında duygusal tükenme,

duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden, iş doyum ölçeğinden elde edilen içsel iş doyum, dışsal iş doyum ve genel iş doyum puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 8: Medeni Durum Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Medeni Durum Gruplarına Göre Ortalama Değerler			F	P
	Evli	Bekar	Dul		
Duygusal Tükenme	13,57	13,54	23,25	5,068	<b>0,007</b>
Duyarsızlaşma	3,88	4,49	5,50	1,338	0,264
Kişisel Başarı	20,47	18,62	16,50	4,074	<b>0,018</b>
İçsel İş Doyumu	40,75	38,14	35,25	2,997	<b>0,052</b>
Dışsal İş Doyumu	25,17	24,59	21,00	1,117	0,329
Genel İş Doyumu	65,92	62,73	56,25	2,263	0,106

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 23,25 ile dul grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 13,54 ile bekar grubunda yer alan personelidir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 5,5 ile dul grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 3,88 ile evli grubunda yer alan personelidir. Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 20,47 ile evli grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 16,50 ile dul grubunda yer alan personelidir.

İçsel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 40,75 ile evli grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 35,25 ile dul grubunda yer alan personelidir. Dışsal iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 25,17 ile evli grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 21,00 ile dul grubunda yer alan personelidir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 65,92 ile evli grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 56,25 ile dul grubunda yer alan personelidir.

Olumsuz bir aile yaşamından sonra iş yaşamındaki sorunlar ile mücadele etmek zorunda kalan dul çalışanlar iş stresi ile başa çıkmada başarısız olabilmekte, aile hayatında yaşamış oldukları sıkıntıları nispeten hizmet götürülen kişilere yansıtılmakta, belirtilen olumsuz durum kendisini kişisel başarı hissinde de göstermekte, çalışan kendisini başarısız hissetmektedir. Bekar bir çalışan ise üzerinde bulunan sorumlulukların daha sınırlı olması



nedeniyle iş stresi ile daha iyi mücadele edebilmekte böylece duygusal tükenme alt boyutunda daha düşük bir ortalama göstermektedirler. Evli çalışanlar ise üzerinde bulunan sorumlulukları nedeniyle işe daha önemli anlamlar yükleyebilmekte bunun sonucu olarak hizmet götürülen kişiler ile daha iyi ilişkiler ortaya koyabilmekte, işle ilgili konularda kendilerini yeterli ve işle ilgili olan kişiler ile ilişkilerde başarılı olarak algılamaktadırlar. Yine bunlara bağlı olarak evli çalışanlar iş doyumunda diğer çalışanlara göre daha yüksek ortalama gösterirken dul çalışanlar daha düşük ortalama göstermişlerdir.

Medeni durum grupları ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, duygusal tükenme, kişisel başarı ve içsel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklar tespit edilmiş olup (sırasıyla;  $p=0,007<0,10$ ,  $p=0,018<0,10$ ,  $p=0,052<0,10$ ) duygusal tükenme alt ölçeğinde tespit edilen farkların % 0,01 lik anlamlılık düzeyinde bile geçerli olduğu dolayısı ile daha etkili olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9: Medeni Durum Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu			
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık
2,12	2	242	0,122
Varyans Homojendir.			
Medeni Durum Değişkeni Grupları İçin Tukey HSD Testi Sonuçları			
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme	Evli* / Bekar	Dul* / Evli	Dul* / Bekar
Ortalama Farkı	0,034	9,675	9,709
Std. Hata	0,843	3,053	3,098
Anlamlılık	0,999	<b>0,005</b>	<b>0,005</b>

\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre dul grubunda yer alan personel, evli ve bekar gruplarında yer alan personele göre duygusal tükenme alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Aile bireylerinden olumlu yönde alınacak destek, çalışma yaşamında başarılı ve mutlu olmanın önemli etkenlerinden biri olduğu bilinmektedir. Bu noktada dul çalışanlar bu desteği çeşitli etkenler nedeniyle kısmen alamadıklarından duygusal tükenme alt boyutunda diğer gruplardan ayrılmaktadırlar.

**Tablo 10: Medeni Durum Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu				
Levene İstatistik	Serbestlik Derecesi		Anlamlılık	Varyans Homojendir.
2,197	2	242	0,113	
Medeni Durum Değişkeni Grupları İçin Tukey HSD Testi Sonuçları				
Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı	Evli* / Bekar		Evli* / Dul	Bekar* / Dul
Ortalama Farkı	1,845		3,967	2,122
Std. Hata	0,726		2,630	2,668
Anlamlılık	<b>0,031</b>		0,289	0,706

\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre evli grubunda yer alan personel, bekar grubunda yer alan personele göre kişisel başarı alt boyutunda daha az tükenmişlik yaşamaktadır. Evli çalışanlar işte harcamış oldukları çabaların karşılığında elde ettikleri ile ailelerine yapmış oldukları katkı sonucunda kişisel başarı hisleri daha yüksek olmaktadır.

**Tablo 11: Medeni Durum Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu				
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojendir.
0,187	2	242	0,83	
Medeni Durum Değişkeni Grupları İçin Tukey Testi Sonuçları				
Bağımlı Değişken: İçsel İş Doyumu	Evli* / Bekar		Evli* / Dul	Bekar* / Dul
Ortalama Farkı	2,613		5,499	2,885
Std. Hata	1,192		4,32	4,383
Anlamlılık	<b>0,075</b>		0,412	0,788

\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre evli grubunda yer alan personel, bekar grubunda yer alan personele göre içsel iş doyumunu alt boyutunda daha yüksek içsel iş doyumunu yaşamaktadır. Evli çalışanlar başarı, tanınma ve takdir edilme konularında aile içi konumlarının da etkisiyle bekarlara göre, işten duyulan sorumluluğun daha yoğun hissedilmesine bağlı olarak içsel iş doyumunu alt ölçeğinde bekarlardan ayrılmaktadırlar.

Hipotez 4: Araştırmaya katılanların Unvanlarına bağlı olarak gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doyumu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 12`de, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin unvan gruplarına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden, iş doyum ölçeğinden elde edilen içsel iş doyum, dışsal iç doyum ve genel iş doyum puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır. Burada hizmetli unvan grubunda yalnızca 1 personel olduğundan analizin yapılabilmesi için hizmetli unvanına sahip bireyin cevapları hariç tutularak geri kalan 244 kişi ile analiz yapılmıştır.

**Tablo 12: Unvan Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Unvan Gruplarına Göre Ortalama Değerler							F	P
	Memur	Teknik eleman	Şef	Milli Emlak Uzmanı / Uzman Yrd.	Milli Emlak Denetmeni / Denetmen Yrd.	Müdür Yardımcısı	Müdür		
Duygusal Tükenme	13,94	14,71	12,31	15,07	10,60	11,80	10,50	1,973	<b>0,070</b>
Duyarsızlaşma	3,93	4,64	3,38	4,75	3,50	3,15	4,40	1,064	0,385
Kişisel Başarı	20,07	18,93	20,69	17,95	20,30	22,75	23,20	3,394	<b>0,003</b>
İçsel İş Doyumu	40,50	40,29	43,75	35,46	41,30	42,25	47,10	5,282	<b>0,000</b>
Dışsal İş Doyumu	25,00	26,14	24,75	23,66	21,90	26,75	29,40	2,304	<b>0,035</b>
Genel İş Doyumu	65,50	66,43	68,50	59,11	63,20	69,00	76,50	3,929	<b>0,001</b>

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 15,07 ile milli emlak uzmanı/ uzman yardımcısı grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 10,50 ile müdür unvan grubunda yer alan personelidir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 4,75 ile milli emlak uzmanı/ uzman yardımcısı grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 3,15 ile müdür yardımcısı unvan grubunda yer alan personelidir. Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 23,20 ile müdür unvan grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 17,95 ile milli emlak uzmanı/ uzman yardımcısı grubunda yer alan personelidir.

İçsel iş doyum alt boyutunda; en yüksek ortalama 47,10 ile müdür unvan grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 35,46 ile milli emlak uzmanı/ uzman

yardımcısı grubunda yer alan personelidir. Dışsal iş doyumu alt boyutunda; en yüksek ortalama 29,40 ile müdür unvan grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 21,90 ile milli emlak denetmeni / denetmen yardımcısı grubunda yer alan personelidir. Genel iş doyumu alt boyutunda; en yüksek ortalama 76,50 ile müdür unvan grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 59,11 ile milli emlak uzmanı / uzman yardımcısı grubunda yer alan personelidir.

İnceleme konusu kurumda milli emlak uzmanlığı / uzman yardımcılığı diğer kadrolara göre yeni oluşturmuş olması nedeniyle, diğer çalışanların yoğun talepleri ve beklentileriyle karşılaşılabilmekte bu durum duygusal tükenmenin bu unvan grubunda daha fazla ortaya çıkmasına neden olmakta, yine kurum içinde buldukları pozisyon nedeniyle hizmet götürülen kişilere karşı ilgisiz kalabilmektedirler. Bu unvan grubu özel sınavlar sonucunda yapılan seçimler neticesinde kurumda istihdam edilmekte olup, yeni oluşturulan bir kadro olması, yardımcı pozisyonunda bulunanların mesleğe yeni başlamış olmaları nedeniyle mesleki konularda henüz yeterli deneyimi edinememiş olmaları ve kendilerine verilen pozisyonun, beklentilerini karşılamaktan uzak kalması nedeniyle kişisel başarı alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar.

Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapan en üst amir pozisyonunda bulunan müdür unvanlı çalışanlar duygusal tükenme alt boyutunda en az tükenmişlik yaşayan, buna paralel olarak kişisel başarı alt boyutunda en yüksek ortalamayı gösteren unvan grubu olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Müdür yardımcıları unvan grubunda yer alan çalışanlar ise mesleklerinin idealizm açısından en üst noktada bulduklarından, ki bu aşamadan sonra müdürlük unvanına ulaşmak söz konusu olacaktır, en az duyarsızlaşma yaşayan personel olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Müdür unvanlı çalışanların başarı, tanınma ve takdir edilme, iş sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı içsel iş doyumu ile yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücrete bağlı dışsal iş doyumunda ve genel iş doyumunda diğer unvan gruplarına göre daha yüksek ortalama göstermiş, içsel iş doyumunda milli emlak uzman / uzman yardımcıları, dışsal iş doyumunda ise milli emlak denetmen / denetmen yardımcıları en düşük ortalamaları göstermişlerdir.

İnceleme konusu unvanlarda müdürler taşra teşkilatında hiyerarşinin en üstünde bulunmakta, dolayısı ile ücret seviyeleri de diğer unvanlara göre daha yüksek

belirlenmektedir. Tanınma, takdir edilme, yükselme ve terfiye bağlı içsel iş doyumunda, diğer çalışanların ücretleri konusunda olumsuz bakış açıları ve kurumsal yapılanmada buldukları statü nedeniyle uzman ve yardımcıları diğer gruplardan olumsuz yönde ayırmaktadırlar. Milli emlak denetmenleri ise çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları açısından dışsal iş doyumunda olumsuz yönde diğer gruplardan ayırmaktadırlar.

Unvan grupları ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, duygusal tükenme, kişisel başarı, içsel ve dışsal iş doyumunu alt boyutlarında ve genel iş doyumunda anlamlı farklar tespit edilmiş olup (sırasıyla;  $p=0,070<0,10$ ,  $p=0,003<0,10$ ,  $p=0,000<0,10$ ,  $p=0,035<0,10$ ,  $p=0,001<0,10$ ) kişisel başarı, içsel iş doyumunu alt ölçeklerinde ve genel iş doyumunu ölçeğinde tespit edilen farkların % 0,01'lik anlamlılık düzeyinde bile geçerli olduğu dolayısı ile daha etkili olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 13: Unvan Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu											
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık		Varyans Homojendir.						
0,482	6	237	0,822								
Unvan Değişkeni Grupları İçin Tukey Testi Sonuçları											
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme	M** / Ş	M** /MED	M** /MY	M** /MÜD	TE** / M	TE** / Ş	TE** / MED	TE** / MY	TE** / MÜD	Ş** / MED	
Ortalama Farkı	1,62	3,33	2,13	3,43	0,77	2,40	4,11	2,91	4,21	1,71	
Std. Hata	1,621	2,002	1,472	2,002	1,719	2,221	2,513	2,115	2,513	2,446	
Anlamlılık	0,95	0,63	0,77	0,60	0,99	0,93	0,65	0,81	0,63	0,99	
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme	Ş** / MY	Ş** / MÜD	MEU* /M	MEU* /TE	MEU* /Ş	MEU* /MED	MEU** /MY	MEU* /MÜD	MED* / MÜD	MY** /MED	MY** / MÜD
Ortalama Farkı	0,51	1,81	1,12	0,35	2,75	4,46	3,26	4,56	0,1	1,2	1,3
Std. Hata	2,036	2,446	0,964	1,798	1,705	2,07	1,564	2,07	2,71	2,35	2,35
Anlamlılık	1	0,99	0,90	1	0,67	0,32	0,36	0,29	1	0,99	0,99

\*M=Memur, TE=Teknik eleman, Ş=Şef, MEU=Milli Emlak Uzmanı / Uzman Yrd., MED=Milli Emlak Denetmeni / Denetmen Yrd., MY=Müdür Yardımcısı, MÜD=Müdür \*\*Ortalama farkı pozitif grup

Gruplar arasında farklılıkların kaynağını tespit etmek üzere yapılan Tukey testi sonucunda duygusal tükenme alt boyutunda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 14: Unvan Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu											
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri			Anlamlılık	Varyans Homojendir						
1,243	6	237	0,285								
Unvan Değişkeni Grupları * İçin Tukey Testi Sonuçları											
Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı	M** / TE	M** /MEU	TE** /MEU	Ş** / M	Ş** / TE	Ş** /MEU	Ş** /MED	MED** / M	MED** / TE	MED** / MEU	MY** / M
Ortalama Farkı	1,142	2,120	0,978	0,617	1,759	2,737	0,387	0,229	1,371	2,349	2,679
Std. Hata	1,447	0,811	1,513	1,364	1,869	1,434	2,058	1,685	2,114	1,742	1,239
Anlamlılık	0,986	0,127	0,995	0,999	0,965	0,477	1,000	1,000	0,995	0,828	0,320
Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı	MY** / TE	MY** / Ş	MY** / MEU	MY** / MED	MÜD** / M	MÜD** / TE	MÜD** / Ş	MÜD** / MEU	MÜD** / MED	MÜD** / MY	
Ortalama Farkı	3,821	2,062	4,799	2,450	3,129	4,271	2,512	5,249	2,900	0,450	
Std. Hata	1,779	1,713	1,316	1,978	1,685	2,114	2,058	1,742	2,284	1,978	
Anlamlılık	0,328	0,892	<b>0,006</b>	0,878	0,511	0,405	0,886	<b>0,045</b>	0,865	1,000	

\*M=Memur, TE=Teknik eleman, Ş=Şef, MEU=Milli Emlak Uzmanı / Uzman Yrd., MED=Milli Emlak Denetmeni / Denetmen Yrd., MY=Müdür Yardımcısı, MÜD=Müdür \*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre milli emlak uzmanı / uzman yardımcısı grubunda yer alan personel, müdür ve müdür yardımcısı unvan gruplarında yer alan personele göre kişisel başarı alt boyutunda daha az kişisel başarı yaşamaktadır. Taşra teşkilatında idari yapılanma içerisinde, statü olarak milli emlak uzmanları müdür ve müdür yardımcılarında sonra gelen kadro olarak ifade edilebilir. Uzmanlar ve yardımcılarını özel sınavlar ile göreve alınmakta ancak diğer çalışanlar ile kıyaslandığında niteliklerine uygun görevler verilememektedir. Olağan işlerin görülmesinde çalıştırıldıklarından harcadıkları çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusuna bağlı olarak kişisel başarı alt boyutunda olumsuz yönde diğer çalışanlardan ayrılmaktadırlar.

**Tablo 15: Unvan Değişkeni İçin İçsel İş Doymu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu											
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri			Anlamlılık			Varyanslar Homojendir.				
1,589	6			237			0,151				
Unvan Değişkeni Grupları * İçin Tukey Testi Sonuçları											
Bağımlı Değişken: İçsel İş Doymu	M** / TE	M** / MEU	TE** /MEU	Ş** / M	Ş** / TE	Ş** /MEU	Ş** /MED	Ş** / MY	MED* * / M	MED* * /TE	MED* * /MEU
Ortalama Farkı	0,210	5,037	4,827	3,254	3,464	8,291	2,450	1,500	0,804	1,014	5,841
Std. Hata	2,323	1,303	2,430	2,190	3,001	2,303	3,305	2,750	2,705	3,395	2,797
Anlamlılık	1,000	<b>0,003</b>	0,426	0,753	0,910	<b>0,007</b>	0,990	0,998	1,000	1,000	0,363
Bağımlı Değişken: İçsel İş Doymu	MY** / M	MY** / TE	MY** /MEU	MY** /MED	MÜD** / M	MÜD** / TE	MÜD** / Ş	MÜD** / MEU	MÜD** / MED	MÜD** / MY	
Ortalama Farkı	1,754	1,964	6,791	0,950	6,604	6,814	3,350	11,640	5,800	4,850	
Std. Hata	1,989	2,857	2,113	3,176	2,705	3,395	3,305	2,797	3,667	3,176	
Anlamlılık	0,975	0,993	<b>0,025</b>	1,000	0,186	0,413	0,951	<b>0,001</b>	0,694	0,728	

\*M=Memur, TE=Teknik eleman, Ş=Şef, MEU=Milli Emlak Uzmanı / Uzman Yrd., MED=Milli Emlak Denetmeni / Denetmen Yrd., MY=Müdür Yardımcısı, MÜD=Müdür \*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre milli emlak uzmanı / uzman Yardımcısı unvan grubunda yer alan personel, memur, şef, müdür yardımcısı ve müdür unvan gruplarında yer alan personele göre içsel iş doymu alt boyutunda daha az içsel iş doymu yaşamaktadır. Milli emlak uzman ve uzman yardımcıları beklentilerini karşılamayan, başarı, tanınma ve takdir edilmeme ile karşı karşıya kalmakta, yükselme ve terfi olanakları sınırlı olduğundan içsel iş doymu alt boyutunda diğer gruplardan net bir şekilde ayrılmaktadırlar.

**Tablo 16: Unvan Değişkeni İçin Dışsal İş Doymu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu											
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri			Anlamlılık			Varyanslar Homojendir.				
1,659	6	237	0,132								
Unvan Değişkeni Grupları * için Tukey Testi Sonuçları											
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Doymu	M** / Ş	M** / MEU	M** / MED	TE** / M	TE** / Ş	TE** / MEU	TE** / MED	Ş** / MEU	Ş** / MED	MEU** / MED	
Ortalama Farkı	0,250	1,344	3,100	1,143	1,393	2,487	4,243	1,094	2,850	1,756	
Std. Hata	1,571	0,935	1,941	1,667	2,153	1,743	2,436	1,652	2,371	2,007	
Anlamlılık	1,000	0,780	0,684	0,993	0,995	0,787	0,589	0,994	0,893	0,976	
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Doymu	MY** / M	MY** / TE	MY** / Ş	MY** / MEU	MY** / MED	MÜD** / M	MÜD** / TE	MÜD** / Ş	MÜD** / MEU	MÜD** / MED	MÜD** / MY
Ortalama Farkı	1,750	0,607	2,000	3,094	4,850	4,400	3,257	4,650	5,744	7,500	2,650
Std. Hata	1,427	2,050	1,973	1,516	2,278	1,941	2,436	2,371	2,007	2,631	2,278
Anlamlılık	0,883	1,000	0,951	0,392	0,339	0,265	0,834	0,442	<b>0,068</b>	<b>0,070</b>	0,907

\*M=Memur, TE=Teknik eleman, Ş=Şef, MEU=Milli Emlak Uzmanı / Uzman Yrd., MED=Milli Emlak Denetmeni / Denetmen Yrd., MY=Müdür Yardımcısı, MÜD=Müdür \*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre müdür unvan grubunda yer alan personel, milli emlak uzmanı / uzman yardımcısı ve milli emlak denetmeni / denetmen yardımcısı unvan gruplarında yer alan personele göre dışsal iş doymu alt boyutunda daha yüksek dışsal iş doymu yaşamaktadır. Taşra teşkilatında en üst amir müdür unvanlı çalışanlar yönetici pozisyonunda olduklarından, yönetimin bir parçası olarak kurum politikası ve yönetimi, denetimin şekli, yönetici, çalışma arkadaşları, astlarla ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret gibi etkenler tarafından belirlenen dışsal iş doymu alt ölçeğinde diğer gruplardan olumlu yönde ayrılmaktadır.



**Tablo 17: Unvan Değişkeni İçin Genel İş Doyumu Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu											
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık		Varyans Homojen değildir.						
1,967	6	237	0,071								
Unvan Değişkeni Grupları için* Tamhane Testi Sonuçları											
Bağımlı Değişken: Genel İş Doyumu	M** / MEU	M** / MED	TE**/ M	TE** / MEU	TE** / MED	Ş** / M	Ş** / TE	Ş** / MEU	Ş** / MED	MED** /MEU	MY** / M
Ortalama Farkı	6,38	2,3	0,93	7,31	3,23	3	2,07	9,39	5,3	4,09	3,5
Std. Hata	2,11	3,03	2,76	2,89	3,61	3,38	3,91	3,49	4,11	3,15	2,51
Anlamlılık	<b>0,06</b>	1	1	0,31	1	1	1	0,24	0,99	0,99	0,98
Bağımlı Değişken: Genel İş Doyumu	MY** / TE	MY** / Ş	MY** / MEU	MY** / MED	MÜD** / M	MÜD** / TE	MÜD** / Ş	MÜD** / MEU	MÜD** / MED	MÜD** / MY	
Ortalama Farkı	2,57	0,5	9,89	5,8	11	10,1	8	17,39	13,3	7,5	
Std. Hata	3,19	3,74	2,65	3,42	4,48	4,89	5,27	4,558	5,05	4,75	
Anlamlılık	1	1	<b>0,01</b>	0,9	0,49	0,71	0,96	<b>0,053</b>	0,33	0,96	

\*M=Memur, TE=Teknik eleman, Ş=Şef, MEU=Milli Emlak Uzmanı / Uzman Yrd., MED=Milli Emlak Denetmeni / Denetmen Yrd., MY=Müdür Yardımcısı, MÜD=Müdür \*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre milli emlak uzmanı / uzman yardımcısı unvan grubunda yer alan personel, memur, müdür yardımcısı ve müdür unvan gruplarında yer alan personele göre genel iş doyumu boyutunda daha düşük genel iş doyumu yaşamaktadır.

Hipotez 5: Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doyumu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 18`de, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin eğitim durumu grupları arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden, iş doyum ölçeğinden elde edilen içsel iş doyum, dışsal iç doyum ve genel iş doyum puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 18: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Eğitim Gruplarına Göre Ortalama Değerler				F	P
	Lise	İki Yıllık Yüksek Okul	Dört Yıllık Yüksek Okul/Fakülte	Yüksek Lisans		
Duygusal Tükenme	14,07	13,85	13,56	14,35	0,139	0,936
Duyarsızlaşma	2,37	3,21	4,39	5,40	5,369	<b>0,001</b>
Kişisel Başarı	21,70	20,64	19,36	20,05	1,873	0,135
İçsel İş Doyumu	37,85	44,45	39,39	38,95	4,002	<b>0,008</b>
Dışsal İş Doyumu	23,56	27,70	24,44	26,20	3,621	<b>0,014</b>
Genel İş Doyumu	61,41	72,15	63,84	65,15	4,274	<b>0,006</b>

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 14,35 ile yüksek lisans grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 13,56 ile dört yıllık yüksek okul/fakülte grubunda yer alan personelidir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 5,4 ile yüksek lisans grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 2,37 ile lise grubunda yer alan personelidir. Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 21,70 ile lise grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 19,36 ile dört yıllık yüksek okul/fakülte grubunda yer alan personelidir.

İçsel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 44,45 ile iki yıllık yüksek okul grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 37,85 ile lise grubunda yer alan personelidir. Dışsal iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 27,70 ile iki yıllık yüksek okul grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 23,56 ile lise grubunda yer alan personelidir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 72,15 ile iki yıllık yüksek okul grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 61,41 ile lise grubunda yer alan personelidir.

Eğitim düzeyi hangi seviyede olursa olsun kurum içerisinde çalışanlar tarafından benzer görevler yerine getirilmektedir. Bu durum yüksek lisans mezunları için işyerinde çatışma durumunda ortaya çıkan duygusal tükenmeyi, işe yönelik idealizmde azalmayı ifade eden duyarsızlaşmayı daha yoğun olarak yaşamak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Almış oldukları eğitim nedeniyle bu kişilere yükselme sınavlarında küçük bir ilave puan

dışında herhangi bir avantaj sunulmamaktadır. Dört yıllık yüksek okul / fakülte grubunda yer alan personelin eğitim durumu kurum içerisinde ideal eğitim seviyesini ifade etmektedir. Çalışanların içerisindeki dağılımı ile de kendisini ortaya koymaktadır. Bu durum iş yerinde çatışma durumunda ortaya çıkan duygusal tükenmede kendisini en düşük ortalamanın ortaya çıkması ile göstermekte, buna karşın işle ilgili olaylarda kendisini algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle ilişkilerde bağlı kişisel başarı alt boyutunda en düşük ortalama yine dört yıllık yüksek okul / fakülte grubunda yer alan çalışanlarda görülmektedir. Yukarıda açıklandığı üzere mezuniyet seviyesinin verilen görevde etkisi sınırlı olduğundan işe karşı idealizmde azalmayı ifade eden duygusal tükenme alt boyutunda en düşük ortalama lise mezunlarında görülürken, bu duruma uygun olarak kişisel başarı alt boyutunda ise en yüksek ortalama yine lise mezunlarında görülmektedir. Eğitim seviyesi düşük olsa da daha yüksek eğitim seviyesindeki çalışanlar ile benzer işlerin yapılmasının, kişisel başarı duygularının artmasına neden olduğu anlaşılmaktadır.

Başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi tarafından belirlenen içsel iş doyumunu, yönetici, çalışma arkadaşları, astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret tarafından belirlenen dışsal iş doyumunu alt boyutunda iki yıllık yüksek okul mezunları diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde ortalama göstermiş iken lise mezunları bu hususlarda en düşük ortalamayı göstermişlerdir. Eğitim seviyesi en düşük çalışan grubu olmaları doyum boyutunda tatmin seviyelerinin düşük kalmalarına neden olmaktadır.

Eğitim durumu grupları ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, duyarsızlaşma, içsel ve dışsal iş doyumunu alt boyutlarında ve genel iş doyumunda anlamlı farklar tespit edilmiş olup (sırasıyla;  $p=0,001<0,10$ ,  $p=0,008<0,10$ ,  $p=0,014<0,10$ ,  $p=0,006<0,10$ ) duyarsızlaşma ve içsel iş doyumunu alt ölçeklerinde ve genel iş doyumunu ölçeğinde tespit edilen farkların % 0,01`lik anlamlılık düzeyinde bile geçerli olduğu dolayısı ile daha etkili olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 19: Eğitim Durumu Değişkeni İçin Duyarsızlaşma Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu						
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojen Değildir.		
2,787	3	241	0,041			
Eğitim Durumu Değişkeni Grupları* İçin Tamhane Testi Sonuçları						
Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma	İYYO** / Lise	DYYOF** / Lise	DYYOF** / İYYO	YL** / Lise	YL** / İYYO	YL** / DYYOF
Ortalama Farkı	0,842	2,018	1,176	3,030	2,188	1,012
Std. Hata	0,630	0,403	0,589	1,080	1,162	1,057
Anlamlılık	0,712	<b>0,000</b>	0,275	<b>0,059</b>	0,352	0,924

\*İYYO=İki Yıllık Yüksek Okul, DYYOF=Dört Yıllık Yüksek Okul/Fakülte, YL=Yüksek Lisans \*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre dört yıllık yüksek okul/fakülte grubunda yer alan personel, lise grubunda yer alan personele göre, yine yüksek lisans grubunda yer alan personel, lise grubunda yer alan personele göre duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Lise mezunlarının duyarsızlaşma alt boyutunda olumlu yönde diğer gruplardan ayrışması yukarıda belirtildiği üzere eğitim seviyesi fark etmeksizin benzer görevlerin yerine getirilmesinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 20: Eğitim Durumu Değişkeni için İçsel İş Doymu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu						
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojen Değildir.		
6,651	3	241	0,000			
Eğitim Durumu Değişkeni Grupları* için Tamhane Testi Sonuçları						
Bağımlı Değişken: İçsel İş Doymu	İYYO** / Lise	İYYO** / DYYOF	İYYO** / YL	DYYOF** / Lise	DYYOF** / YL	YL** / Lise
Ortalama Farkı	6,603	5,061	5,505	1,542	0,444	1,098
Std. Hata	2,574	1,277	2,098	2,409	1,892	2,928
Anlamlılık	<b>0,083</b>	<b>0,001</b>	<b>0,075</b>	0,989	1	0,999

\*İYYO=İki Yıllık Yüksek Okul, DYYOF=Dört Yıllık Yüksek Okul/Fakülte, YL=Yüksek Lisans \*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre iki yıllık yüksek okul grubunda yer alan personel, lise ve dört yıllık yüksek okul/fakülte ve yüksek lisans gruplarında yer alan personele göre içsel iş doymu alt boyutunda daha yüksek içsel iş doymu yaşamaktadır. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi ve iş sorumluluğu gibi etkenler tarafından belirlenen içsel iş doymu puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 21: Eğitim Durumu Değişkeni İçin Dışsal İş Doymu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu						
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojen Değildir.		
5,991	3	241	0,001			
Eğitim Durumu Değişkeni Grupları * İçin Tamhane Testi Sonuçları						
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Doymu	İYYO** / Lise	İYYO** / DYYOF	İYYO** / YL	DYYOF** / Lise	YL** / Lise	YL** / DYYOF
Ortalama Farkı	4,141	3,255	1,497	0,887	2,644	1,758
Std. Hata	1,728	0,932	1,198	1,593	1,762	0,994
Anlamlılık	0,121	<b>0,006</b>	0,771	0,995	0,599	0,421

\* İYYO=İki Yıllık Yüksek Okul, DYYOF=Dört Yıllık Yüksek Okul/Fakülte, YL=Yüksek Lisans \*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre iki yıllık yüksek okul grubunda yer alan personel, dört yıllık yüksek okul/fakülte gruplarında yer alan personele göre dışsal iş doymu alt boyutunda daha yüksek dışsal iş doymu yaşamaktadır. Yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler çalışma koşullar ve ücret gibi etkenler tarafından belirlenen dışsal iş doymu alt boyutunda olumlu yönde diğer çalışanlardan ayrılmakta oldukları tespit edilmiş olup, bu durum söz konusu unvan grubundaki çalışanların diğer kurum ve özel sektörde çalışan, emsallerine göre yukarıda belirtilen hususlarda daha iyi şartlara sahip olarak çalışmalarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 22: Eğitim Durumu Değişkeni İçin Genel İş Doymu Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu						
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojen Değildir.		
8,747	3	241	0,000			
Eğitim Durumu Değişkeni Grupları * İçin Tamhane Testi Sonuçları						
Bağımlı Değişken: Genel İş Doymu	İYYO** / Lise	İYYO** / DYYOF	İYYO** / YL	DYYOF** / Lise	YL** / Lise	YL** / DYYOF
Ortalama Farkı	10,744	8,315	7,002	2,429	3,743	1,314
Std. Hata	4,135	1,962	2,907	3,906	4,456	2,571
Anlamlılık	<b>0,078</b>	<b>0,000</b>	0,120	0,990	0,956	0,997

\* İYYO=İki Yıllık Yüksek Okul, DYYOF=Dört Yıllık Yüksek Okul/Fakülte, YL=Yüksek Lisans \*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre iki yıllık yüksek okul grubunda yer alan personel, lise ve dört yıllık yüksek okul/fakülte gruplarında yer alan personele göre genel iş doyumunu boyutunda daha yüksek genel iş doyumunu yaşamaktadır.

Hipotez 6: Araştırmaya katılanların Maliye Bakanlığında Çalışma Süresine bağlı olarak gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doyumu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 23`de, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin görev süresi grupları arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden, iş doyum ölçeğinden elde edilen içsel iş doyum, dışsal iş doyum ve genel iş doyum puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 23: Görev Süresi Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Görev Süresi Gruplarına Göre Ortalama Değerler						F	P
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 Yıl ve Üstü		
Duygusal Tükenme	12,86	16,21	13,27	12,55	15,74	12,95	2,294	<b>0,046</b>
Duyarsızlaşma	4,58	3,92	4,33	3,82	3,08	3,38	1,591	0,163
Kişisel Başarı	19,68	17,75	20,15	19,55	20,49	21,33	1,279	0,273
İçsel İş Doyumu	39,04	38,92	41,42	39,45	39,77	41,86	0,785	0,561
Dışsal İş Doyumu	26,26	23,75	25,52	24,00	24,03	25,43	0,602	0,698
Genel İş Doyumu	64,30	62,67	66,94	63,45	63,79	67,29	0,590	0,708

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 16,21 ile 6-10 yıl grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 12,55 ile 16-20 yıl grubunda yer alan personelidir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 4,58 ile 0-5 yıl grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 3,08 ile 21-25 yıl grubunda yer alan personelidir. Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 21,33 ile 26 yıl ve üstü grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 17,75 ile 6-10 yıl grubunda yer alan personelidir.

Başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi ve iş sorumluluğu ile belirlenen içsel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 41,86 ile 26 yıl ve üstü grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 38,92 ile 6-10 yıl grubunda yer alan personelidir. denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi faktörler tarafından belirlenen dışsal iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 26,26 ile 0-5 yıl grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 23,75 ile 6-10 yıl grubunda yer alan personelidir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 67,29 ile 26 yıl ve üstü grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 62,67 ile 6-10 yıl grubunda yer alan personelidir.

Görev süresi 6-10 yıl olan çalışanlar iş yükünü aktif olarak hissetmektedirler. Çünkü işe alışma süreci artık tamamlanmış ve yoğun bir şekilde iş temposunu yaşamaya başladığı döneme işaret etmektedir. Buna paralel olarak tükenmişliğin iş stresi ile ilgili olan duygusal tükenme alt boyutunda en yüksek ortalamayı, işle ilgili olarak karşılaşılan kişiler ile ilişkilerinde başarı seviyelerini gösteren kişisel başarı alt boyutunda en düşük ortalamaya sahip oldukları, yine içsel ve dışsal iş doyumunu alt boyutlarında en düşük ortalamaya sahip oldukları anlaşılmıştır. Görev süresi 16-20 yıl olan çalışanlar edinmiş oldukları birikimleri ile görevlerinin üstesinden kolaylıkla gelebilmektedirler. Bu durum kendisini iş stresinin göstergesi olan duygusal tükenme alt boyutunda en düşük ortalamaya sahip olmaları ile ortaya koymaktadır. Görev süresi 0-5 yıl olan çalışanlar mesleklerinin başında olduklarından hizmet götürülen kişilerin taleplerine karşı yetersiz kalabilmekte ve mesleki bilgileri ve iş ile ilgili beklentilerinin yüksekliği nedeniyle işle ilgili idealizmlerinin göstergesi olan duyarsızlaşma alt boyutunda daha yüksek ortalama göstermelerine neden olmaktadır. Buna karşın dışsal iş doyumunu alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Görev süresi 21-25 yıl olan çalışanlar iş ile ilgili beklentilerinin karşılandığı veya beklentilerinin azalmaya başladığı bir dönemde bulunmaları nedeniyle iş ile ilgili idealizmlerini gösteren duyarsızlaşma alt boyutunda en düşük ortalamayı göstermişlerdir. 26 yıl ve üstü görev süresine sahip çalışanlar çalışma hayatlarının son döneminde bulunmaları, emeklilik sürecine girmiş olmaları ayrıca iş yerinde görev süresi olarak hakim pozisyonda bulunmaları gibi nedenlerle kişisel başarı alt boyutunda daha yüksek ortalama göstermektedirler. Buna paralel olarak içsel iş doyumunu alt boyutunda en yüksek ortalamayı göstermişlerdir.

Görev Süresi grupları ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,046<0,10$ ).

**Tablo 24: Görev Süresi Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu								
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri					Anlamlılık	Varyans Homojendir.	
0,68	5					239	0,639	
Görev Süresi Değişkeni Grupları İçin Tukey HSD Testi Sonuçları								
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme	0-5* /16-20	6-10* /0-5	6-10* /11-15	6-10* /16-20	6-10* /21-25	6-10* /26+	11-15* /0-5	11-15* /16-20
Ortalama Farkı	0,31	3,34	2,93	3,66	0,46	3,25	0,40	0,72
Std. Hata	1,92	1,37	1,51	2,20	1,57	1,80	1,06	2,02
Anlamlılık	1,00	0,14	0,38	0,55	1,00	0,46	0,99	0,99
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme	11-15* /26+	21-25* /0-5	21-25* /11-15	21-25* /16-20	21-25* /26+	26+* /0-5	26+* /16-20	
Ortalama Farkı	0,31	2,88	2,47	3,19	2,79	0,09	0,40	
Std. Hata	1,58	1,14	1,30	2,06	1,63	1,45	2,25	
Anlamlılık	1,00	0,12	0,40	0,63	0,53	1,00	1,00	

\*Ortalama farkı pozitif grup

Gruplar arasında farklılıkların kaynağını tespit etmek üzere yapılan Tukey testi sonucunda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Hipotez 7: Araştırmaya katılanların Görev Yapılan Yere bağlı olarak grupları arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doyumu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 25`de, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin görev yaptığı yer grupları arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden, iş doyum ölçeğinden elde edilen içsel iş doyum, dışsal iş doyum ve genel iş doyum puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır.



**Tablo 25: Görev Yaptığı Yer Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Görev Yaptığı Yer Gruplarına Göre Ortalama Değerler			F	P
	Doğup Büyüdüğü Yer	Sonradan Yerleşmeyi Seçtiği	Görev Nedeniyle Bulunduğu		
Duygusal Tükenme	14,80	12,44	13,27	2,456	<b>0,088</b>
Duyarsızlaşma	3,81	3,62	4,41	1,336	0,265
Kişisel Başarı	19,26	20,09	20,21	0,898	0,409
İçsel İş Doyumu	38,56	41,19	40,49	1,752	0,176
Dışsal İş Doyumu	24,12	26,09	25,21	1,576	0,209
Genel İş Doyumu	62,68	67,28	65,70	1,937	0,146

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 14,80 ile doğup büyüdüğü yer grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 12,44 ile sonradan yerleşmeyi seçtiği yer grubunda yer alan personelidir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 4,41 ile görev nedeniyle bulunduğu yer grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 3,62 ile sonradan yerleşmeyi seçtiği yer grubunda yer alan personelidir. Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 20,21 ile görev nedeniyle bulunduğu yer grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 19,26 ile doğup büyüdüğü yer grubunda yer alan personelidir.

İçsel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 41,19 ile sonradan yerleşmeyi seçtiği yer grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 38,56 ile doğup büyüdüğü yer grubunda yer alan personelidir. Dışsal iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 26,09 ile sonradan yerleşmeyi seçtiği yer grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 24,12 ile doğup büyüdüğü yer grubunda yer alan personelidir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 67,28 ile sonradan yerleşmeyi seçtiği yer grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 62,68 ile doğup büyüdüğü yer grubunda yer alan personelidir.

Görev yaptığı yer değişkenine göre elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde doğup büyüdüğü yer grubunda bulunan personel genellikle hizmet götürülen kişileri yakından tanımaktadır. Dolayısıyla insanların çeşitli talepleri karşısında güç durumda kalmanın bir sonucu olan duygusal tükenme alt boyutunda en yüksek ortalama göstermekte, iş ile ilgili olarak karşılaşılan kişiler ile ilişkilerde tanınmışlık nedeniyle sıkıntı yaşanabildiğinden Kişisel başarı alt boyutunda da en düşük ortalamayı göstermektedir. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, iş sorumluluğu, yükselme gibi faktörlerin belirlediği içsel iş doyumunda, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi faktörler tarafından belirlenen dışsal iş doyumunda en düşük ortalamayı göstermişlerdir.

Sonradan yerleşmeyi seçen çalışanlar ise genellikle işi ile özdeşleşerek bulunduğu çevrede tanındığından daha resmi ilişkileri nedeniyle duygusal tükenme alt boyutunda daha düşük ortalama göstermekte, buna paralel olarak da işe karşı idealizmi ortaya koyan duyarsızlaşma alt boyutunda da en düşük ortalamayı göstermektedir. Bunlara paralel olarak içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu alt boyutlarında gruplar arasında en yüksek ortalamayı göstermişlerdir. Görev nedeniyle bulunduğu yerde çalışanlar görevlerine odaklandıklarından hizmet götürülen kişilere karşı katı, ilgisiz, soğuk ve hatta insancıl olmayan tarzda olumsuz bir yaklaşım geliştirme olarak tanımlanan duyarsızlaşma alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip grup olmuştur. Ayrıca bu grup kariyer olarak rotasyona tabi olduğundan sahip oldukları imkanlara bağlı olarak kişisel başarı alt boyutunda da yüksek bir ortalama göstermişlerdir.

Görev yaptığı yer grupları ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,088<0,10$ ).

**Tablo 26: Görev Yaptığı Yer Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu				
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojendir.
1,047	2	242	0,353	
Görev Süresi Değişkeni Grupları* İçin Tukey Testi Sonuçları				
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme	D B Y** / S Y S		D B Y** / G N B Y	G N B Y** / S Y S
Ortalama Farkı	2,363		1,532	0,831
Std. Hata	1,255		0,846	1,210
Anlamlılık	0,146		0,168	0,772

\*DBY=Doğup Büyüdüğü Yer, SYSY=Sonradan Yerleşmeyi Seçtiği Yer, GNB Y=Görev Nedeniyle Bulunduğu Yer  
\*\*Ortalama farkı pozitif grup

Gruplar arasında farklılıkların kaynağını tespit etmek üzere yapılan Tukey testi sonucunda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Hipotez 8: Araştırmaya katılanların Görev Yapılan Şehre bağlı olarak gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doyumu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 27`de Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışan personelin çalışılan şehir grupları arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden ve İçsel, Dışsal ve Genel İş doyum ölçeklerinden elde edilen puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 27: Çalışılan Şehir Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Çalışılan Şehir Gruplarına Göre Ortalama Değerler		t	P
	Büyükşehir Olan İllerde Çalışanlar	Büyükşehir Olmayan İllerde Çalışanlar		
Duygusal Tükenme	14,91	12,13	3,668	<b>0,000</b>
Duyarsızlaşma	4,49	3,55	2,424	<b>0,016</b>
Kişisel Başarı	19,31	20,56	-1,856	<b>0,065</b>
İçsel İş Doyumu	37,95	42,43	-4,288	<b>0,000</b>
Dışsal İş Doyumu	23,76	26,49	-3,627	<b>0,000</b>
Genel İş Doyumu	61,71	68,91	-4,349	<b>0,000</b>

Duygusal tükenme alt boyutunda; büyükşehir olan illerde çalışan personelin ortalaması 14,91, büyükşehir olmayan illerde çalışan personelin ortalaması ise 12,13'dir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; büyükşehir olan illerde çalışan personelin ortalaması 4,49, büyükşehir olmayan illerde çalışan personelin ortalaması ise 3,55'dir. Kişisel başarı alt boyutunda; büyükşehir olan illerde çalışan personelin ortalaması 19,31, büyükşehir olmayan illerde çalışan personelin ortalaması ise 20,56'dur.

İçsel iş doyumunu alt boyutunda; büyükşehir olan illerde çalışan personelin ortalaması 37,95, büyükşehir olmayan illerde çalışan personelin ortalaması ise 42,43'dir. Dışsal iş doyumunu alt boyutunda; büyükşehir olan illerde çalışan personelin ortalaması 23,76, büyükşehir olmayan illerde çalışan personelin ortalaması ise 26,49'dir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; büyükşehir olan illerde çalışan personelin ortalaması 61,71, büyükşehir olmayan illerde çalışan personelin ortalaması ise 68,91'dir.

Büyükşehirlerde şehrin kozmopolit yapısı nedeniyle insan ilişkileri daha uzak ve seviyeli olmakta, bireyler arasında dayanışma daha düşük seviyede kalmaktadır. Genellikler çıkar ilişkileri ön plana çıkmaktadır. Bireylerin kendilerini muhtelif zararlardan koruyabilmeleri için bu yönde de bir savunma mekanizması geliştirmeleri de aslında kaçınılmazdır. Daha küçük şehirlerde ise yerleşmenin vermiş olduğu etki ile bireyler daha samimi ve yakın diyaloglar kurabilmektedir. Yerel tanınırlığın vermiş olduğu etki ile bireyler arasında dayanışmada daha yoğun gelişebilmektedir. Kısaca belirtilen bu

nedenlere bağılı olarak da Büyükşehir olan illerde çalışan personel; diğere insanların talepleri karşısında güç durumunda kalmayı ifade eden duygusal tükenme, hizmet götürülen kişilere karşı olumsuz davranış geliştirmeyi ifade eden duyarsızlaşma alt boyutlarında daha yüksek bir ortalama göstermekte, işyerinde karşılaşılan kişilere karşı başarısızlık olarak ortaya çıkan kişisel başarı alt boyutunda daha düşük bir ortalama göstermektedirler. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, iş sorumluluğu, yükselme gibi faktörler tarafından belirlenen içsel iş doyumunu ile yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi faktörler tarafından belirlenen dışsal iş doyumunu alt boyutlarında daha düşük bir ortalama göstermişlerdir. Buna karşın büyükşehir olmayan illerde çalışan personel duygusal tükenme, duyarsızlaşma alt boyutlarında daha düşük ortalama, kişisel başarı alt boyutunda ise daha yüksek ortalama, içsel ve dışsal iş doyumunu alt boyutlarında daha yüksek ortalama göstermektedirler.

**Tablo 28: Çalıştığı Şehir Değişkenine Göre Bağımsız Örnekler İçin t Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişkenler	Eşit Varyans İçin Levene Testi Sonucu			Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi Sonuçları				
	Varyanslar	F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (2-Uçlu)	Ortalama Farkı	Std.Hata Farkı
Duygusal Tükenme	Eşittir	3,171	0,076	3,596	243	0,000	2,781	0,773
	Eşit Değildir			3,668	237,611	<b>0,000</b>	2,781	0,758
Duyarsızlaşma	Eşittir	7,229	0,008	2,314	243	0,022	0,94	0,406
	Eşit Değildir			2,424	242,434	<b>0,016</b>	0,94	0,388
Kişisel Başarı	Eşittir	1,216	0,271	-1,856	243	<b>0,065</b>	-1,255	0,676
	Eşit Değildir			-1,893	237,582	0,060	-1,255	0,663
Genel İş Doyumu	Eşittir	3,416	0,066	-4,276	243	0,000	-7,207	1,686
	Eşit Değildir			-4,349	236,117	<b>0,000</b>	-7,207	1,657
Dışsal İş Doyumu	Eşittir	0,29	0,591	-3,627	243	<b>0,000</b>	-2,729	0,752
	Eşit Değildir			-3,618	222,091	0,000	-2,729	0,754
İçsel İş Doyumu	Eşittir	6,164	0,014	-4,163	243	0,000	-4,479	1,076
	Eşit Değildir			-4,288	241,493	<b>0,000</b>	-4,479	1,044

Duygusal tükenme ile genel iş doyumunu ve içsel ve dışsal iş doyumunu alt ölçeklerinde tespit edilen farkların % 0,01'lik anlamlılık düzeyinde bile geçerli olduğu dolayısı ile oldukça etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Bu durumda Büyükşehirlerde çalışan personelin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortalamalarının daha yüksek, kişisel başarı alt ölçeklerinde ortalamalarının daha düşük olması büyükşehirlerde çalışan personelin tükenmişlik boyutunda diğere şehirlerde görev yapmakta olan personele göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Yine diğer şehirlerde görev yapan personelin içsel, dışsal ve genel iş doyumlarının büyükşehirlerde görev yapan personele göre daha yüksek çıktığı, bu durumda diğer şehirlerde görev yapan personelin büyükşehirlerde görev yapan personele göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir.

Büyük şehirlerin daha kozmopolit ve insan dışı odaklı, kalabalık yapısının Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bünyesinde çalışan personelin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde diğer şehirlerde çalışanlara göre daha olumsuz olarak etkilediği görülmekte, bu duruma paralel olarak kişisel başarı alt ölçeğinde genel iş doyum ve içsel ve dışsal iş doyum alt ölçeklerinde diğer şehirlerde görev yapmakta olan personelin nispeten daha yakın sosyal ilişkileri ile kamu personeli olmanın vermiş olduğu daha yoğun tanınmışlığın etkisiyle büyük şehirlerde görev yapan personele göre daha yüksek doyum ve başarı hissine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Hipotez 9: Görev Yapılan Birime bağlı olarak gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doyumu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 29`da, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin görev yaptığı birim grupları arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden, iş doyum ölçeğinden elde edilen içsel iş doyum, dışsal iç doyum ve genel iş doyum puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 29: Görev Yaptığı Birim Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Görev Yaptığı Birim Gruplarına Göre Ortalama Değerler			F	P
	Malmüdürlüğü	Emlak/Milli Emlak Müdürlüğü	Milli Emlak Denetmenliği		
Duygusal Tükenme	11,28	14,70	10,60	8,670	<b>0,000</b>
Duyarsızlaşma	4,03	4,14	3,50	0,203	0,816
Kişisel Başarı	22,26	19,03	20,30	8,797	<b>0,000</b>
İçsel İş Doyumu	43,74	38,52	41,30	8,697	<b>0,000</b>
Dışsal İş Doyumu	26,03	24,73	21,90	2,403	<b>0,093</b>
Genel İş Doyumu	69,78	63,25	63,20	5,346	<b>0,005</b>

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 14,70 ile emlak/milli emlak müdürlüğü grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 10,60 ile milli emlak denetmenliği grubunda yer alan personelidir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 4,14 ile emlak/milli emlak müdürlüğü grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 3,50 ile milli emlak denetmenliği grubunda yer alan personelidir. Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 22,26 ile malmüdürlüğü grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 19,03 ile emlak/milli emlak müdürlüğü grubunda yer alan personelidir.

İçsel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 43,74 ile malmüdürlüğü grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 38,52 ile emlak/milli emlak müdürlüğü grubunda yer alan personelidir. Dışsal iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 26,03 ile malmüdürlüğü grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 21,90 ile milli emlak denetmenliği grubunda yer alan personelidir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 69,78 ile malmüdürlüğü grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 63,20 ile milli emlak denetmenliği grubunda yer alan personelidir.

Emlak/milli emlak müdürlükleri, ilçe malmüdürlükleri milli emlak servisleri ile Milli Emlak Genel Müdürlüğü arasında köprü görevi görmektedirler. Genel müdürlük tarafından, belirlenen parasal limitler dikkate alınarak il defterdarlıklarına yetki devri yapılmakta olup, ilçe malmüdürlükleri tarafından tereddüt edilen hususlarda il

defterdarlıklarının görüşlerine başvurulmaktadır. Emlak/milli emlak müdürlüklerinde çalışanlar il merkezlerindeki hazine taşınmazları hakkındaki iş ve işlemler yerine getirirken aynı zamanda ilçe malmüdürlüklerinden gelen talepleri değerlendirmek durumundadırlar. Milli emlak denetmenliği ise yapılan işlemleri belli periyotlar halinde verilecek talimatlar ile denetlenmesi, özel inceleme gerektiren hususlarda mahallinde inceleme yapmak ve rapor düzenlemek suretiyle görevlerin ifa etmektedirler. Malmüdürlüklerinde görev yapan milli emlak çalışanları ise milli emlak iş ve işlemlerini milli emlak servisleri vasıtasıyla yürütülmektedirler.

Yukarıda belirtilenlere bağlı olarak emlak/milli emlak müdürlüklerinde çalışanlar duygusal olarak yoğun iş temposu içerisinde çalışanlarda görülen duygusal tükenme, iş yoğunluğuna bağlı olarak işe yönelik idealizmde azalmayı ifade eden duyarsızlaşma alt boyutunda en yüksek ortalamayı, işyerindeki kişilere karşı başarı duygusunu ifade eden kişisel başarı alt boyutunda en düşük ortalamayı, içsel iş doyumunu alt boyutunda en düşük ortalamayı göstermektedirler. Milli emlak denetmenleri ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında en düşük ortalamayı, dışsal iş doyumunu alt boyutunda en düşük ortalamayı göstermekte, kişisel başarı alt boyutunda içsel ve dışsal iş doyumunu alt boyutlarında ise en yüksek ortalamayı malmüdürlüklerinde çalışan personeller göstermektedir.

Görev yaptığı birim grupları ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda duyarsızlaşma alt boyutu dışında diğer alt boyutların tamamında anlamlı farklar tespit edilmiş olup (sırasıyla;  $p=0,000<0,10$ ,  $p=0,000<0,10$ ,  $p=0,000<0,10$ ,  $p=0,093<0,10$ ,  $p=0,005<0,10$ ) duygusal tükenme, kişisel başarı ve içsel iş doyumunu alt ölçeklerinde tespit edilen farkların % 0,01`lik anlamlılık düzeyinde bile geçerli olduğu dolayısı ile oldukça etkili olduğu anlaşılmaktadır.



**Tablo 30: Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu				
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojendir.
1,038	2	242	0,356	
Görev Yaptığı Birim Değişkeni Grupları İçin Tukey HSD Testi Sonuçları				
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme	Malmüdürlüğü* / Milli Emlak Denetmenliği	Emlak-Milli Emlak Müdürlüğü* / Malmüdürlüğü	Emlak-Milli Emlak Müdürlüğü* / Milli Emlak Denetmenliği	
Ortalama Farkı	0,676	3,425	4,101	
Std. Hata	2,038	0,900	1,934	
Anlamlılık	0,941	<b>0,001</b>	<b>0,088</b>	

\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre emlak/milli emlak müdürlüğünde çalışan personel, malmüdürlüğünde ve milli emlak denetmenliğinde görev yapan personele göre duygusal tükenme alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Emlak/milli emlak müdürlüğünde çalışan personel iş yükü nedeniyle duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunmakta olduğundan, kendisini zorlama ve diğer insanların çeşitli talepleri karşısında güç durumda kalma gibi faktörler tarafından belirlenen duygusal tükenme alt boyutunda olumsuz yönde diğer gruplardan ayrılmaktadır.

**Tablo 31: Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu				
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık	Varyans Homojendir.
1,161	2	242	0,315	
Görev Yaptığı Birim Değişkeni Grupları İçin Tukey Testi Sonuçları				
Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı	Malmüdürlüğü* / Emlak-Milli Emlak Müdürlüğü	Malmüdürlüğü* / Milli Emlak Denetmenliği	Milli Emlak Denetmenliği* / Emlak-Milli Emlak Müdürlüğü	
Ortalama Farkı	3,230	1,959	1,272	
Std. Hata	0,772	1,747	1,658	
Anlamlılık	<b>0,000</b>	0,502	0,724	

\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre emlak/milli emlak müdürlüğünde çalışan personel, malmüdürlüğünde görev yapan personele göre kişisel başarı alt boyutunda daha fazla tükenmişlik hissetmektedir. Malmüdürlüklerinde çalışan milli emlak personeli biraz daha kendi başlarına programların yaparak görevlerini yerine getirmektedirler. Bu onlar için daha

özgür bir ortam sağlamaktadır. Emlak/millî emlak müdürlükleri ise işin merkezinde olmaları nedeniyle daha yoğun bir baskı altında görev yapmakta olduklarından stres ve depresyon belirtisi geliştirmekte ve davranışlarının bir fark yaratmadığına inanmaya başlamaktadırlar bu da malmüdürlüğü çalışanların kişisel başarı alt boyutunda diğer çalışanlardan olumlu yönde ayrışmasına neden olmaktadır.

**Tablo 32: Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu			
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık
2,336	2	242	0,099
Varyans Homojen Değildir.			
Görev Yaptığı Birim Değişkeni Grupları İçin Tamhane Testi Sonuçları			
Bağımlı Değişken: İçsel İş Doyumu	Malmüdürlüğü* / Emlak-Millî Emlak Müdürlüğü	Malmüdürlüğü* / Millî Emlak Denetmenliği	Millî Emlak Denetmenliği* / Emlak-Millî Emlak Müdürlüğü
Ortalama Farkı	5,222	2,441	2,780
Std. Hata	1,233	2,032	1,854
Anlamlılık	<b>0,000</b>	0,572	0,408

\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre malmüdürlüğünde çalışan personel, emlak/millî emlak müdürlüğünde görev yapan personele göre içsel iş doyumu alt boyutunda daha fazla iş doyumu yaşamaktadır. Malmüdürlüğünde çalışan millî emlak personeli işi kendi başına çözmekte, problem yaşadığı konularda emlak/millî emlak müdürlüklerinden destek alabilmekte olduklarından başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, iş sorumluluğu gibi etkenler tarafından belirlenen içsel iş doyumu alt boyutunda olumlu yönde diğer gruplardan ayrışmakta oldukları görülmüştür.

**Tablo 33: Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin Dışsal İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu			
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık
1,029	2	242	0,359
Varyans Homojendir.			
Görev Yaptığı Birim Değişkeni Grupları İçin Tukey Testi Sonuçları			
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Doyumu	Malmüdürlüğü* / Emlak- Millî Emlak Müdürlüğü	Malmüdürlüğü* / Millî Emlak Denetmenliği	Emlak-Millî Emlak Müdürlüğü* / Millî Emlak Denetmenliği
Ortalama Farkı	1,300	4,134	2,834
Std. Hata	0,898	2,033	1,929
Anlamlılık	0,318	0,106	0,308

\*Ortalama farkı pozitif grup

Gruplar arasında farklılığın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Tukey testi sonucunda gruplar arasında dışsal iş doyumu alt boyutunda farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 34: Görev Yaptığı Birim Değişkeni İçin Genel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu			
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık
1,336	2	242	0,265
Varyans Homojendir.			
Görev Yaptığı Birim Değişkeni Grupları İçin Tukey Testi Sonuçları			
Bağımlı Değişken: Genel İş Doyumu	Malmüdürlüğü* / Emlak-Milli Emlak Müdürlüğü	Malmüdürlüğü* / Milli Emlak Denetmenliği	Emlak-Milli Emlak Müdürlüğü* / Milli Emlak Denetmenliği
Ortalama Farkı	6,522	6,576	0,054
Std. Hata	2,009	4,546	4,315
Anlamlılık	<b>0,004</b>	0,319	1,000

\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre malmüdürlüğünde çalışan personel, emlak/milli emlak müdürlüğünde görev yapan personele göre genel iş doyumu boyutunda daha fazla iş doyumu yaşamaktadır.

Hipotez 10: Ücrete bağlı olarak gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doyumu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 35`de, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin ücret grupları arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden, iş doyum ölçeğinden elde edilen içsel iş doyum, dışsal iç doyum ve genel iş doyum puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 35: Ücret Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Ücret Gruplarına Göre Ortalama Değerler						F	P
	1000 TL 1400 TL	1401 TL 1700 TL	1701 TL 2000 TL	2001 TL 2300 TL	2301 TL 2500 TL	2501 TL Üzeri		
Duygusal Tükenme	11,78	15,56	12,48	14,30	13,83	13,33	2,613	<b>0,025</b>
Duyarsızlaşma	4,05	4,00	4,06	4,30	3,96	4,27	0,071	0,996
Kişisel Başarı	21,40	18,64	19,89	19,20	20,38	22,00	2,136	<b>0,062</b>
İçsel İş Doyumu	43,18	38,48	39,15	40,48	37,96	40,93	1,964	<b>0,085</b>
Dışsal İş Doyumu	26,90	23,74	24,70	26,37	23,17	24,07	2,500	<b>0,031</b>
Genel İş Doyumu	70,08	62,23	63,85	66,85	61,12	65,00	2,384	<b>0,039</b>

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 15,56 ile 1.401 TL-1.700 TL grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 11,78 ile 1000 TL-1.400 TL grubunda yer alan personelidir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 4,27 ile 2.501 TL ve üzeri ücret grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 3,96 ile 2.301 TL- 2.500 TL ücret grubunda yer alan personelidir. Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 22,00 ile 2.501 TL Üzeri grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 18,64 ile 1.401 TL-1.700 TL grubunda yer alan personelidir.

İçsel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 43,18 ile 1000 TL-1.400 TL grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 37,96 ile 2.301 TL -2.500 TL grubunda yer alan personelidir. Dışsal iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 26,90 ile 1000 TL-1.400 TL grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 23,17 ile 2.301 TL -2.500 TL grubunda yer alan personelidir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 70,08 ile 1000 TL-1.400 TL grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 61,12 ile 2.301 TL -2.500 TL grubunda yer alan personelidir.

Ücret gruplarına göre değerlendirildiğinde 1.401 TL-1.700 TL ücret düzeyi kurumdaki ücret skalasında orta kademelerde yer almakta, yoğun iş tempoları nedeniyle iş stresini yüksek düzeyde yaşamakta, iş ile ilgili konularda başarısızlık hissetmeleri sonucunda kişisel başarı seviyeleri de düşük ortalama göstermiştir. 1000 TL-1.400 TL ücret grubunda yer alan çalışanlar ise daha yüksek ücret düzeyine ulaşma beklentisi

içerisinde buldukları ve ayrıca daha az sorumluluk üstlendiklerinden iş stresine bağlı olarak ortaya çıkan duygusal tükenme alt boyutunda daha düşük ortalama göstermişlerdir. 2.501 TL üzeri ücret grubunda yer alan çalışanlar işyerinde hizmet verilen kişilere karşı daha mesafeli davranma eğiliminde olmakta, gelir seviyelerinin ve statülerinin yüksekliğine bağlı olarak hizmet götürülen kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davranmaya bağlı olarak duyarsızlaşma alt boyutunda en yüksek ortalama göstermekte, almış oldukları ücret ile doğru orantılı olarak kişisel başarı alt boyutunda diğer gruplara göre daha yüksek ortalama göstermişlerdir. 2.301 TL 2.500 TL grubunda yer alan çalışanlar da hizmet götürülen kişilere karşı kurumda buldukları pozisyonları gereği daha olumlu yaklaşımlar geliştirmekte olduklarından duyarsızlaşma alt boyutunda en düşük ortalama göstermişlerdir.

Ücret grupları ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda duyarsızlaşma alt boyutu dışında diğer alt boyutların tamamında anlamlı farklar tespit edilmiştir (sırasıyla;  $p=0,025<0,10$ ,  $p=0,062<0,10$ ,  $p=0,085<0,10$ ,  $p=0,031<0,10$ ,  $p=0,039<0,10$ ).

**Tablo 36: Ücret Değişkeni İçin Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu															
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri		Anlamlılık			Varyans Homojendir.									
0,385	5		239			0,859									
Ücret Değişkeni Grupları* İçin Tukey HSD Testi Sonuçları															
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme	B** / A	B** / C	B** / D	B** / E	B** / F	C** / A	D** / A	D** / C	D** / E	D** / F	E** / A	E** / C	E** / F	F** / A	F** / C
Ortalama Farkı	3,78	3,07	1,25	1,72	2,22	0,70	2,52	1,82	0,47	0,97	2,05	1,35	0,50	1,55	0,85
Std. Hata	1,20	1,10	1,15	1,43	1,72	1,25	1,30	1,21	1,52	1,79	1,55	1,48	1,98	1,82	1,76
Anlamlılık	<b>0,02</b>	<b>0,06</b>	0,88	0,83	0,79	0,99	0,38	0,66	1,00	0,99	0,77	0,94	1,00	0,95	0,99

\*A= 1000 TL-1400 TL, B=1401 TL-1700 TL C= 1701 TL-2000 TL, D=2001 TL-2300 TL, E=2301 TL 2500 TL, F= 2501 TL Üzeri

\*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre 1.401 TL-1.700 TL ücret alan personel, 1000 TL-1.400 TL ve 1.701 TL-2.000 TL ücret alan personele göre Duygusal Tükenme alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. 1.401 TL-1.700 TL ücret grubunda çalışanların ücret seviyeleri diğer iki grup ile karşılaştırıldığında mevcut farktan dolayı çalışma ortamında daha fazla

stres yaşamaları nedeniyle duygusal tükenme alt boyutunda olumsuz yönde diğer gruplardan ayrılmaktadırlar.

**Tablo 37: Ücret Değişkeni İçin Kişisel Başarı Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu															
Levene İstatistik	Serbestlik Derecesi				Anlamlılık				Varyans Homojen Değildir.						
1,981	5		239		0,082										
Ücret Değişkeni Grupları* İçin Tamhane Testi Sonuçları															
Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı	A** /B	A** /C	A** /D	A** /E	C** /B	C** /D	D** /B	E** /B	E** /C	E** /D	F** /A	F** /B	F** /C	F** /D	F** /E
Ortalama Farkı	2,76	1,51	2,20	1,03	1,25	0,69	0,56	1,74	0,49	1,18	0,60	3,36	2,11	2,80	1,63
Std. Hata	1,00	0,98	1,21	1,37	0,88	1,11	1,13	1,30	1,29	1,47	1,28	1,21	1,19	1,38	1,53
Anlamlılık	0,10	0,87	0,67	1,00	0,93	1,00	1,00	0,96	1,00	1,00	1,00	0,14	0,75	0,53	1,00

\*A= 1000 TL-1400 TL, B=1401 TL-1700 TL C= 1701 TL-2000 TL, D=2001 TL-2300 TL, E=2301 TL 2500 TL, F= 2501 TL Üzeri

\*\*Ortalama farkı pozitif grup

Gruplar arası farklılıkların kaynağını tespit etmek üzere yapılan Tamhane testi sonucunda ücret grupları arasında farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 38: Ücret Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu															
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri				Anlamlılık				Varyans Homojendir.						
0,176	5		239		0,971										
Ücret Değişkeni Grupları* İçin Tukey Testi Sonuçları															
Bağımlı Değişken: İçsel İş Doyumu	A** /B	A** /C	A** /D	A** /E	A** /F	B** /E	C** /B	C** /E	D** /B	D** /C	D** /E	F** /B	F** /C	F** /D	F** /E
Ortalama Farkı	4,69	4,02	2,69	5,21	2,24	0,52	0,66	1,19	1,99	1,33	2,52	2,45	1,78	0,45	2,97
Std. Hata	1,71	1,77	1,84	2,20	2,58	2,03	1,56	2,09	1,63	1,71	2,14	2,44	2,49	2,53	2,80
Anlamlılık	<b>0,07</b>	0,21	0,69	0,17	0,95	1	0,99	0,99	0,82	0,97	0,85	0,91	0,98	1	0,89

\*A= 1000 TL-1400 TL, B=1401 TL-1700 TL C= 1701 TL-2000 TL, D=2001 TL-2300 TL, E=2301 TL 2500 TL, F= 2501 TL Üzeri

\*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre 1000 TL-1.400 TL ücret alan personel 1.401 TL-1.700 TL ücret alan personele göre içsel iş doyumunu alt ölçeğinde daha yüksek iş doyumuna sahiptir. İşin kendisi, iş sorumluluğu, yükselme ve terfi gibi etkenler tarafından belirlenen içsel iş doyumunda belirtilen ücret grubu almış olduklar ücrete göre sorumluluk hisleri daha

yüksek olması ve yükselme ve terfi beklentisi içerisinde olduklarından olumlu yönde diğer gruplardan ayrılmaktadırlar.

**Tablo 39: Ücret Değişkeni İçin Dışsal İş Doymu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu															
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri					Anlamlılık					Varyans Homojendir.				
0,936	5					239									
Ücret Değişkeni Grupları* İçin Tukey Testi Sonuçları															
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Doymu	A** /B	A** /C	A** /D	A** /E	A** /F	B** /E	C** /B	C** /E	C** /F	D** /B	D** /C	D** /E	D** /F	F** /B	F** /E
Ortalama Farkı	3,15	2,19	0,53	3,73	2,83	0,57	0,96	1,53	0,63	2,62	1,66	3,20	2,30	0,32	0,90
Std. Hata	1,17	1,22	1,27	1,51	1,78	1,40	1,07	1,44	1,71	1,13	1,18	1,48	1,75	1,68	1,93
Anlamlılık	<b>0,08</b>	0,47	0,99	0,14	0,60	0,99	0,94	0,89	0,99	0,18	0,72	0,26	0,77	1,00	0,99

\*A= 1000 TL-1400 TL, B=1401 TL-1700 TL C= 1701 TL-2000 TL, D=2001 TL-2300 TL, E=2301 TL 2500 TL, F= 2501 TL Üzeri

\*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre 1000 TL-1.400 TL ücret alan personel 1.401 TL-1.700 TL ücret alan personele göre dışsal iş doymu alt ölçeğinde daha yüksek iş doyumuna sahiptir. Çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları gibi faktörler tarafından belirlenen dışsal iş doymunda belirtilen grup çalışanları arasında dayanışma daha yoğun olduğundan dışsal iş doymunda diğer gruplardan olumlu yönde ayrılmaktadırlar. Çünkü yapmış oldukları iş için daha yüksek ücret almaları gerektiğine olan inançları işlerine daha fazla bağlanmaları ve birbirleri ile dayanışmayı ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 40: Ücret Değişkeni İçin Genel İş Doymu Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu															
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri					Anlamlılık					Varyans Homojendir.				
0,159	5					239									
Ücret Değişkeni Grupları* İçin Tukey Testi Sonuçları															
Bağımlı Değişken: Genel İş Doymu	A** /B	A** /C	A** /D	A** /E	A** /F	B** /E	C** /B	C** /E	D** /B	D** /C	D** /E	D** /F	F** /B	F** /C	F** /E
Ortalama Farkı	7,84	6,22	3,22	8,95	5,07	1,10	1,62	2,72	4,62	2,99	5,72	1,84	2,77	1,14	3,87
Std. Hata	2,67	2,77	2,88	3,44	4,03	3,17	2,44	3,26	2,55	2,67	3,35	3,96	3,81	3,88	4,38
Anlamlılık	<b>0,04</b>	0,22	0,87	0,10	0,80	0,99	0,98	0,96	0,46	0,87	0,52	0,99	0,97	1,00	0,95

\*A= 1000 TL-1400 TL, B=1401 TL-1700 TL C= 1701 TL-2000 TL, D=2001 TL-2300 TL, E=2301 TL 2500 TL, F= 2501 TL Üzeri

\*\*Ortalama farkı pozitif grup

Buna göre 1000 TL-1.400 TL ücret alan personel 1.401 TL-1.700 TL ücret alan personele göre daha yüksek genel iş doyumuna sahiptir.

Hipotez 11: Demografik Değişkenlerden Kurumu Tercih Sebebine bağlı olarak gruplar arasında Genel/İçsel/Dışsal İş Doyumu/Tükenmişlik Alt Seviyeleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 41`de, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin çalışmayı tercih etme grupları arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden, iş doyum ölçeğinden elde edilen içsel iş doyum, dışsal iş doyum ve genel iş doyum puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır.

**Tablo 41: Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Ve İş Doyumunun ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Gruplarına Göre Ortalama Değerler								F	P
	Yapmak istediğim bir işi yapabileme olanağı tanınması	Sorumluluk taşıma şansının verilmiş olması	İş hayatında ilerleme olanağı sağlanması	Çalışma yerinin bana uygun olması	Ailemin isteklerine uygun bir iş olması	Başkalarının tavsiyesi üzerine bu işe girmem	Tamamen tesadüf eseri	Diğer		
Duygusal Tükenme	13,33	11,30	11,54	14,40	10,00	10,80	14,19	13,26	0,925	0,488
Duyarsızlaşma	6,33	3,20	3,62	3,44	5,00	1,80	4,41	3,58	1,261	0,270
Kişisel Başarı	24,67	19,90	22,69	18,36	18,50	22,60	19,51	20,68	1,631	0,127
İçsel Doyumu İş	46,00	44,40	46,08	38,08	35,00	41,60	39,08	40,68	2,150	<b>0,039</b>
Dışsal Doyumu İş	30,33	27,90	29,08	24,96	24,00	24,40	24,23	25,32	1,993	0,570
Genel Doyumu İş	76,33	72,30	75,15	63,04	59,00	66,00	63,31	66,00	2,357	<b>0,024</b>

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 14,40 ile çalışma yerinin uygun olması grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 10,00 ile aile isteklerine uygun bir iş olması grubunda yer alan personelidir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; en



yüksek ortalama 6,33 ile yapmak istediğim bir işi yapabilme olanağı tanınması grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 1,80 ile başkalarının tavsiyesi üzerine bu işe girme grubunda yer alan personelidir. Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 24,67 ile yapmak istediği bir işi yapabilme olanağı tanınması grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 18,36 ile çalışma yerinin uygun olması grubunda yer alan personelidir.

İşsel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 46,08 ile iş hayatında ilerleme olanağı sağlaması grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 35,00 ile aile isteklerine uygun bir iş olması grubunda yer alan personelidir. Dışsal iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 30,33 ile yapmak istediği bir işi yapabilme olanağı tanınması grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 24,00 ile aile isteklerine uygun bir iş olması grubunda yer alan personelidir. Genel iş doyumunu alt boyutunda; en yüksek ortalama 76,33 ile yapmak istediği bir işi yapabilme olanağı tanınması grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 59,00 ile aile isteklerine uygun bir iş olması grubunda yer alan personelidir.

Çalışmayı tercih etme nedeni açısından bakıldığında fazla çalışma ve iş yerinde yaşanan çatışmadan kaynaklanan duygusal tükenme alt boyutunda çalışma yerinin uygun olması nedeniyle tercihini açıklayan çalışanların diğer gruplara göre alternatifinin olmaması nedeniyle bulunduğu yerde daha fazla tükenmeye maruz kaldığı, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz görme ve işyerine karşılaşılan kişilerle ilişkilerde başarı durumunu ifade eden kişisel başarı alt düzeyinde daha düşük ortalama göstererek daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Yoğun iş stresinden kaynaklanan nedenlere bağlı olarak aile isteklerine uygun olduğundan çalışmayı seçen personel duygusal tükenme alt boyutunda daha az tükenmişlik yaşamaktadır. İşe karşı idealizmde önemli bir eksilmeyi ifade eden duyarsızlaşma alt boyutunda yapmak istediği bir işi yapabilme olanağı tanınması nedeniyle çalışmayı seçen grupta yer alan personelin işinde beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle duyarsızlaşma alt boyutunda daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşarken, çeşitli olaylarda yeterliliğini değerlendirme ve işyerinde karşılaşılan kişiler ile ilişkilerin başarı düzeyini gösteren kişisel başarı alt boyutunda daha az tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiş, başkalarının tavsiyesi üzerine çalışmayı seçen dolayısıyla yapılacak iş konusunda beklentilerin nispeten daha az olan çalışanların duyarsızlaşma alt boyutunda daha az tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Çalışmayı tercih etme nedeni gruplarının tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunda istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, içsel iş doyumuna alt boyutu ile genel iş doyumuna boyutunda anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,039<0,10$ ,  $p=0,024<0,10$ ).

**Tablo 42: Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkeni İçin İçsel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu															
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri					Anlamlılık	Varyans Homojendir.								
0,923	7					237	0,489								
Çalışmayı Seçme Nedeni Değişkeni Grupları* İçin Tukey Testi Sonuçları															
Bağımlı Değişken: İçsel İş Doyumu	A** / B	A** / D	A** / E	A** / F	A** / G	A** / H	B** / D	B** / E	B** / F	B** / G	B** / H	C** / A	C** / B	C** / D	
Ortalama Farkı	1,60	7,92	11,00	4,40	6,92	5,32	6,32	9,40	2,80	5,32	3,72	0,07	1,67	7,99	
Std. Hata	5,57	5,17	7,73	6,18	4,93	5,12	3,16	6,56	4,64	2,76	3,08	5,42	3,56	2,89	
Anlamlılık	1,00	0,79	0,84	0,99	0,85	0,96	0,48	0,84	0,99	0,53	0,93	1,00	1,00	0,11	
Bağımlı Değişken: İçsel İş Doyumu	C** / D	C** / E	C** / F	C** / G	C** / H	D** / E	F** / D	F** / E	F** / G	F** / H	G** / D	G** / E	H** / D	H** / E	H** / G
Ortalama Farkı	7,99	11,07	4,47	7,00	5,40	3,08	3,52	6,60	2,52	0,92	0,99	4,07	2,59	5,67	1,60
Std. Hata	2,89	6,43	4,45	2,44	2,79	6,22	4,15	7,08	3,84	4,08	1,82	6,03	2,27	6,18	1,66
Anlamlılık	0,11	0,67	0,97	<b>0,08</b>	0,53	1,00	0,99	0,98	0,99	1,00	0,99	0,99	0,95	0,98	0,97

\*A- Yapmak istediğim bir işi yapabilme olanağı tanınması, B- Sorumluluk taşıma şansının verilmiş olması, C- İş hayatında ilerleme olanağı sağlaması, D- Çalışma yerinin bana uygun olması, E- Ailemin isteklerine uygun bir iş olması, F- Başkalarının tavsiyesi üzerine bu işe girmem, G- Tamamen tesadüf eseri, H- Diğer \*\*Ortalama farkı pozitif grup

İş hayatında ilerleme olanağı sağlaması nedeniyle inceleme konusu kurumda çalışmayı seçen personel tesadüf eseri kurumda çalışmaya başlayan personele göre daha yüksek içsel iş doyumuna sahiptir. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, iş sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi etkenler tarafından belirlenen içsel iş doyumunda tercih nedeninde açıkça görüldüğü üzere diğer gruplardan olumlu yönde ayrılmaktadırlar.

**Tablo 43: Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkeni İçin Genel İş Doyumu Alt Boyutunda Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Varyans Homojenliği Testi Sonucu															
Levene İstatistik	Serbestlik Dereceleri						Anlamlılık	Varyans Homojendir.							
1,364	7		237				0,221								
Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkeni Grupları* İçin Tukey Testi Sonuçları															
Bağımlı Değişken: Genel İş Doyumu	A** /B	A** /C	A** /D	A** /E	A** /F	A** /G	A** /H	B** /D	B** /E	B** /F	B** /G	B** /H	C** /B	C** /D	C** /E
Ortalama Farkı	4,03	1,18	13,29	17,33	10,33	13,02	10,33	9,26	13,30	6,30	8,99	6,30	2,85	12,11	16,15
Std. Hata	8,73	8,49	8,09	12,10	9,68	7,72	8,01	4,96	10,26	7,26	4,32	4,82	5,57	4,53	10,06
Anlamlılık	1,00	1,00	0,72	0,84	0,96	0,69	0,90	0,57	0,90	0,98	0,43	0,89	1,00	0,14	0,74
Bağımlı Değişken: Genel İş Doyumu	C** /F	C** /G	C** /H	D** /E	F** /D	F** /E	F** /G	F** /H	G** /D	G** /E	H** /D	H** /E	H** /F	H** /G	
Ortalama Farkı	9,15	11,84	9,15	4,04	2,96	7,00	2,69	0,00	0,27	4,31	2,96	7,00	0,00	2,69	
Std. Hata	6,97	3,82	4,38	9,74	6,49	11,09	6,02	6,38	2,85	9,43	3,56	9,67	6,38	2,61	
Anlamlılık	0,89	<b>0,04</b>	0,42	1,00	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99	0,99	1,00	0,97	

\*A- Yapmak istediğim bir işi yapabileceğim olanağı tanıması, B- Sorumluluk taşıma şansının verilmiş olması, C- İş hayatında ilerleme olanağı sağlaması, D- Çalışma yerinin bana uygun olması, E- Ailemin isteklerine uygun bir iş olması, F- Başkalarının tavsiyesi üzerine bu işe girmem, G- Tamamen tesadüf eseri, H- Diğer \*\*Ortalama farkı pozitif grup

İş hayatında ilerleme olanağı sağlaması nedeniyle inceleme konusu kurumda çalışmayı seçen personel tesadüf eseri kurumda çalışmaya başlayan personele göre daha yüksek genel iş doyumuna sahiptir.

Bu durum beklentilere uygun olup, bilinçli bir şekilde kendi iradesiyle inceleme konusu kurumda çalışmayı seçen personelin iş doyumunun, kendi inisiyatifi dışında tesadüfler sonucu inceleme konusu kurumda görev yapmaya başlayan personelden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde öncelikle Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü bünyesinde uzmanlaşma çalışmalarının devam ettiği ancak ankete katılan personelin % 46,10' luk bir kısmının halen memur unvanlı kadrolarda bulunduğu, buna karşın %24,90 oranındaki bir kısmının uzman veya uzman yardımcısı kadrosunda bulunduğu görülmüştür. Bu durum Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında uzmanlaşma konusunda yeterli dönüşümün henüz gerçekleştirilmediğini göstermektedir.

Çalışmaya katılan personelin %67,30' luk bir kısmının Dört yıllık yüksek okul veya fakülte mezunu olduğu, bu durumun Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin eğitimini tamamlamış ve konusunda yetkin bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Bir diğer dikkat çekici nokta çalışmaya katılan personelin %45,70' lik bir oranının 0-5 yıl hizmeti olan personelden oluştuğu, 20-30 yaş aralığının % 31,80 oranına sahip olduğu, bu da Milli Emlak Genel Müdürlüğü bünyesinde gençleştirme çabalarının etkin bir şekilde uygulandığını göstermektedir.

Bu çalışmada diğer bir hususta çalışmaya katılan personelin %63,70 oranındaki bir kısmının tamamen tesadüf eseri Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bünyesinde göreve başladığı, bu durumda aslında bir hoşnutsuzluğa işaret ettiği görülmektedir.

20-30 ve 31-40 yaşlarındaki personel, 41-50 yaşlarındaki personele göre duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamakta iken, 51 yaş üstü personel 20-30 ve 31-40 yaşlarındaki personele göre kişisel başarı alt boyutunda daha yüksek iş tatmini yaşamaktadır.

Cinsiyet açısından bakıldığında kadınların ve erkeklerin Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutlarında birbirlerinden farklarının olmadığı, ancak Kişisel Başarı alt boyutunda kadınların daha yüksek bir tükenmişlik yaşadıkları anlaşılmıştır.

Dul personelin, Evli ve Bekarlara göre Duygusal Tükenme alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşarken Evlilerin Kişisel Başarı alt boyutunda daha az tükenmişlik yaşadığı, yine Evlilerin Bekarlara göre daha yüksek İçsel İş Doyumu yaşadığı anlaşılmıştır.

Buna göre Dört Yıllık Yüksek Okul/Fakülte mezunları ile Yüksek Lisans mezunlarının Lise mezunlarına göre Duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadığı, İki Yıllık Yüksek Okul mezunların daha yüksek içsel, dışsal ve genel iş doyumunu yaşadığı anlaşılmıştır.

Çalışmada büyükşehir belediyesi olan illerde çalışanların Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt ölçeklerinde daha fazla tükenmişlik yaşadığı, iş doyumunda ise daha düşük iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

Büyük şehirlerin daha kozmopolit ve insan dışı odaklı, kalabalık yapısının Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışan personelin Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt ölçeklerinde diğer şehirlerde çalışanlara göre daha olumsuz olarak etkilediği görülmekte, bunun zıttı olarak Kişisel Başarı Alt ölçeğinde Genel İş Doyumu ve İçsel ve Dışsal İş Doyumu alt ölçeklerinde diğer şehirlerde görev yapmakta olan personelin nispeten daha yakın sosyal ilişkileri ile kamu personeli olmanın vermiş olduğu daha yoğun tanınmışlığın etkisiyle büyük şehirlerde görev yapan personele göre daha yüksek doyum ve başarı hissine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada Emlak/Milli Emlak Müdürlüğünde çalışan personelin Malmüdürlüklerinde çalışan personele göre Duygusal Tükenme alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadığı ve daha az kişisel başarı hissettiği, İçsel İş Doyumu alt ölçeğinde ve Genel İş Doyumu boyutunda ise Emlak/Milli Emlak Müdürlüğünde çalışanların daha az İş Doyumu hissettikleri anlaşılmıştır.

1.401 TL-1.700 TL ücret alan personelin 1000 TL-1.400 TL ve 1.701 TL-2.000 TL ücret alan personele göre Duygusal Tükenme alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadığı bunun ara eleman olmalarından kaynaklandığı, 1000 TL-1.400 TL ücret alan

çalışanların 1.401 TL-1.700 TL ücret alan personele göre daha yüksek İçsel, Dışsal ve Genel iş doyumuna sahip oldukları anlaşılmıştır.

İş hayatında ilerleme olanağı sağlaması nedeniyle inceleme konusu kurumda çalışmayı seçen personel tesadüf eseri kurumda çalışmaya başlayan personele göre daha yüksek İçsel ve Genel İş Doyumuna sahip olduğu, işe başlarken yapılan tercihlerin iş doyumunu belirleyici olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışmanın sonucum olarak öneriler maddeler halinde aşağıda ifade edilmiştir.

1- Kurum içerisinde yapılan görevler ile ilgili olarak görev tanımlarının yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde farklı il müdürlüklerinde birim amirlerinin inisiyatifine bağlı olarak bireysel uygulamalar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum çalışanların iş doyumlarını ve tükenmişliklerini olumsuz olarak etkilemektedir. Ücret seviyeleri farklı unvan gruplarında çalışanlara aynı işin yaptırılması çalışanların iş doyumunu olumsuz etkilemekte, tükenmişlik düzeyini de artırmaktadır. Teknik eleman olarak istihdam edilen ancak sınıfının dışında farklı görevlerde çalıştırılan personelin iş doyumunu azalmakta, tükenmişlikleri artmaktadır. Uzman unvanında istihdam edilen çalışanlara Memur unvanlarında çalışanlar ile aynı işin yaptırılması ise bu unvan grupları arasında rekabet ve psikolojik çatışmalara neden olmaktadır. Çünkü anılan unvan grupları farklı ücret seviyelerinden ücretlendirilmektedirler. Uzmanlar eğitim ve unvanlarına uygun görev verilmesi beklentisi içerisinde iken günübirlik standart görevlerde çalıştırılmakta, bu durum iş doyumlarını azaltmakta, tükenmişliklerini artırmaktadır. Memur unvanlarında görev yapmakta olan çalışanlar ise kendileri ile aynı işi yapmakta olan uzmanlar ile farklı ücret seviyesinde ücretlendirilmeleri nedeniyle iş doyumları azalmakta, tükenmişlikleri artmaktadır. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için ücret politikasının dengeli olarak belirlenmesi, görev tanımlarının yapılarak, yukarıda belirtilen olumsuzlukların ortadan kaldırılması mümkün olabilecektir.

2- 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Milli Emlak Genel Müdürlüğüne verilen görevlerin yeniden değerlendirilerek diğer kurumlar ile çakışan görevlerin ilgili kurumlar tarafından yapılması hususunda düzenlemeye gidilerek Milli Emlak Genel Müdürlüğünün görev alanı belirli alanlarda uzmanlaşmayı hedef alacak şekilde belirlenmelidir. Genel Müdürlüğünün görev tanımının yeniden belirlenmesi çalışanların iş doyumlarını artıracak ve tükenmişliklerini azaltacaktır.

3- Çalışanların sosyal ve kültürel olarak tatmin düzeylerini artırabilmeleri için imkanlar oluşturulması gerekmektedir. Belirlenecek kriterleri taşıyan çalışanlar çeşitli kurs, okul, üniversite vb. müesseseler ile düzenlenecek protokoller kapsamında eğitim ve kültür maliyetlerine katkı sağlanmalıdır. Benzeri faaliyetler çalışanların iş doyumları artacak, işten kaynaklanan tükenmişlik seviyeleri azalacaktır.

4- Bir çok kamu kurumu personellerine servis imkanı sağlamakta, ancak Maliye Bakanlığı taşrada faaliyet gösteren herhangi bir biriminde böyle bir uygulamaya yer vermemektedir. Servis hizmeti idarelere maliyetler yüklemekte geniş kapsamlı bir idare olması nedeniyle bu hizmetin çalışanlara sunulmasını sınırlayabilmektedir. maliyeti nedeniyle Buna yönelik olarak Maliye Bakanlığı Belediyeler ile işbirliğine girerek servis imkanı sağlayamadığı personelin düzenlenecek protokollerle belediye otobüslerinden indirimli olarak faydalanmalarını sağlayabilir, bu uygulamanın bir kısım maliyetini kurumun kendisi üstlenebilir. Böylece özellikle trafik yoğunluğu yaşanan şehirlerde çalışanlar toplu taşımaya yönlendirilerek dışsal faydalar sağlanabilmesi de mümkün olabilecektir. Bu uygulama ile çalışanlara daha düşük maliyet ile dolaylı olarak servis imkanları sağlanabilecektir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Akşit Aşık, Nuran (2010), "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme" **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 467, 31
- ALTAY, Hüseyin ve AKGÜL, Volkan (2010), "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği" **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 14, (87 – 112)  
[http://www.mku.edu.tr/image/sosyalbilimleri/file/Microsoft%20Word%20-%202005\\_Altay\\_Akgul.pdf](http://www.mku.edu.tr/image/sosyalbilimleri/file/Microsoft%20Word%20-%202005_Altay_Akgul.pdf) (02.01.2012)
- Altıntaş, Tansen (2007), **İş Doyumu Ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008), Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 10 / 2 (69-96) [http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi\\_v1/10/2/4.pdf](http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/2/4.pdf) (02.01.2012).
- Aslan, Dilek ve diğerleri (2005), "Türkiye`de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler" <http://www.ttb.org.tr/kutuphane/tukenmislik.pdf> (02.01.2012)
- Aydın, İnyet Pehlivan (2002), **İş Yaşamında Stres**, 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayınları
- Aydoğan, Oguz (2008), **İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/231623> (03.01.2012)
- Babaoğlu, Emine (2006), **İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/190216>



- Barutçugil, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sayfa 389, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz. Ltd.Şti.
- Başören, Mehmet (2005), **Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/187237> (03.01.2012)
- Besler, Ersin (2006) **Mesleki Ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerde Tükenmişliğin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/185035> (02.01.2012)
- Bingöl, Nurhan (2006), **Hemşirelerin Uyku Kalitesi, İş Doyumu Düzeyleri Ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü <http://tez2.yok.gov.tr/192385>
- Can, Yusuf ve diğerleri (2010), “Hentbol Hakemlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi**, 2010; 12 (2): 113–119
- Çapri, Burhan (2006), "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 2, Sayı 1, [http://efd.mersin.edu.tr/dergi/meuefd\\_2006\\_002\\_001/pdf/meuefd\\_2006\\_002\\_001\\_0062-0077\\_capri.pdf](http://efd.mersin.edu.tr/dergi/meuefd_2006_002_001/pdf/meuefd_2006_002_001_0062-0077_capri.pdf) (02.01.2012)
- Demirci, Serpil (2003), **Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirkol, İlknur (2006), **Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik Ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, <http://mersin.mitosweb.com/browse/47216/%C4%B0lknur%20Demirkol.pdf?show> (02.01.2012)

- Derin, Nurten (2007), **Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler**, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü <http://tez2.yok.gov.tr/193991> (02.01.2012)
- Dibekoğlu, Ziya (2006), **Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri (Sakarya İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, <http://tez2.yok.gov.tr/186791> (02.01.2012)
- Doğan, Necati (2005), **İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü <http://tez2.yok.gov.tr/190262> (02.01.2012)
- Dursun, Sonay (2000), **Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Engin, Adnan (2006), **Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/191812> (02.01.2012)
- Erdoğan, İlhan (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Ergene, Harun (2010), **Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu Tüvasaş Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/273109> (03.01.2012)
- Girgin, Günseli (1995), **İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Izgar, Hüseyin (Ed.) (2003), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 1. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları

- İlgün, Esra (2010), **İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/261159> (02.01.2012)
- Kağan, Mücahit (2005), **Devlet ve Özel İlköğretim Okulları İle Rehberlik Ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının İncelenmesi (Ankara İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/204577> (03.01.2012)
- Kahya, Cem (2009), **Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi (Trabzon İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplanoğlu, Arzu Erol (2006), **Yönetici Hemşirelerin Atılganlık Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/193552> (03.01.2012)
- Kutsal, Dilşad (2009) **Lise Öğrencilerinin Tükenmişliklerinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/258331> (03.01.2012)
- LUECKE, Richard (2010), **Performance Management Measure And Improve The Effectiveness Of Your Employees**, (Çev. Aslı ÖZER), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mete, Cengiz (2006), **İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü <http://tez2.yok.gov.tr/190285> (03.01.2012)
- Milli Emlak Genel Müdürlüğü, **2010 yılı Faaliyet Raporu**, (Sayfa 26, 27), [www.milliemlak.gov.tr](http://www.milliemlak.gov.tr) (02.01.2011)

Okyay, Nuriye (2009), **Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü <http://tez2.yok.gov.tr/241494> (02.01.2012)

Özçelik, Basri (2009) **Belediyelerde Çalışan İşgörenlerin Durumluluk Kaygı, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/250418> (03.01.2012)

Özgen, Hüseyin ve diğerleri (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Adana: Nobel Kitapevi,

Özkaya, Hakan (2006), **Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü <http://tez2.yok.gov.tr/187206> (02.01.2012)

ÖZTÜRK, Veli ve diğerleri “Muhasebe meslek mensuplarının mesleki Tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılık Arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir Araştırma: Ankara ili örneği”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12 (1), (84-98) [journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/9/16](http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/9/16) (02.01.2012)

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Serinkan, Celalettin ve Bardakçı, Ahmet (2009), "Pamukkale Üniversitesi'ndeki akademik Personelin İş Tatminleri Ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma" **Sosyal Bilimler Dergisi** Sayı: 21 <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd21/sbd-21-10.pdf> (02.01.2012)

Silah, Mehmet (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San.ve Tic.A.Ş.

- Şahinoğlu, Nizamettin (2010), **Tükenmişlik Sendromu İle Mizaç Ve Karakter Boyutları Arasındaki İlişkiler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü [http://tez2.yok.gov.tr/ 262141](http://tez2.yok.gov.tr/262141) (03.01.2012)
- Torun, Alev (2006), "Stres ve Tükenmişlik", Suna Tevrüz (Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 3.Baskı içinde (43-50), Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği ortak yayını.
- Yelboğa, Atilla (2007), "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2) [http://www.hrm.gen.tr/dosyalar/atilla\\_yelboga1.pdf](http://www.hrm.gen.tr/dosyalar/atilla_yelboga1.pdf) (02.01.2012)
- Yılmaz, Hüseyin ve Karahan, Atila (2009), "Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.3 s.197-214. <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2009-3-10.pdf> (02.01.2012)

## **EKLER**

**EK:1****ANKET FORMU 1****EK 1 ANKET FORMU**

Aşağıda sizi tanımaya yönelik sorular sıralanmıştır. Tüm soruları lütfen dikkatlice okuyunuz ve yanıtlayınız. **Her soruya ilişkin size uygun gelen tek bir şıkkı (X) işareti koyarak belirleyiniz.**

**I-Yaşınız** 20-30 31-40 41-50 51 ve üstü**II- Cinsiyetiniz** Kadın Erkek**III.Medeni durumunuz ?** Evli Bekar Dul**IV-Unvanınız ?** Hizmetli Memur Teknik eleman Şef Milli Emlak Uzmanı/ Uzman Yrd Milli Emlak Denetmeni/Denetmen Yrd. Müdür Yardımcısı Müdür**V-Eğitim durumunuz ? (En son bitirdiğiniz okul itibariyle)** Lise İki yıllık yüksek okul Dört yıllık yüksek okul/fakülte Yüksek Lisans**VI- Kaç yıldır Maliye Bakanlığı bünyesinde görev yapıyorsunuz ?** 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26 yıl ve üstü**VII- Milli Emlak Genel Müdürlüğü bünyesinde kaç yıldır çalışıyorsunuz ?** 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26 yıl ve üstü**VIII- Görev Yaptığınız yer?** Doğup büyüdüğünüz Sonradan yerleşmeyi seçtiğiniz Görev nedeniyle bulunduğunuz

IX- Görev yaptığınız il ?

- Büyük Şehir Belediyesi olan İllerde  
 Büyük Şehir Belediyesi olmayan illerde

X- Görev yaptığınız birim ?

- Malmüdürlüğü  
 Emlak / Milli Emlak Müdürlüğü  
 Milli Emlak Denetmenliği

XI- Aylık ücretiniz ne kadardır ?

- 1.000-1.400 TL arası  
 1.401-1.700 TL arası  
 1.701-2.000 TL arası  
 2.001-2.300 TL arası  
 2.301-2.500 TL arası  
 2.501 TL`nin üzerinde

XII- Milli Emlak teşkilatında çalışmayı seçmenizdeki en önemli neden nedir ?

1. Yapmak istediğim bir işi yapabilme olanağı tanınması ( )
2. Sorumluluk taşıma şansının verilmiş olması ( )
3. İş hayatında ilerleme olanağı sağlaması ( )
4. Çalışma yerinin bana uygun olması ( )
5. Ailemin isteklerine uygun bir iş olması ( )
6. Başkalarının tavsiyesi üzerine bu işe girmem ( )
7. Tamamen tesadüf eseri ( )
8. Diğer (Lütfen kısaca belirtiniz) .....



EK:2

ANKET FORMU 2

MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ

Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşıyıp yaşamadığınızı düşünerek size en yakın uygun olan sıklık sayısını aşağıdaki tabloya bakarak her cümle için en uygun rakamı yazmanız gerekmektedir.

Duyguları Yaşama Sıklığı ve Sayısı

0	1	2	3	4
Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazan	Çoğu zaman	Her zaman

Sıra No	Hangi Sıklıkta	0	1	2	3	4
1 -	İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2 -	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3 -	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.					
4 -	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5 -	İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6 -	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7 -	İşim gereği insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8 -	Yaptığım işten tükendiğimi 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 -	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16 -	Doğrudan doğruya insanlar ile çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.					
17 -	İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratırım.					
18 -	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19 -	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20 -	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21 -	İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22 -	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

**EK:3**  
**ANKET FORMU 3**

**MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ**

Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek size en uygun olan sıklık sayısını aşağıdaki tabloya bakarak her cümle için en uygun rakamı yazmanız gerekmektedir.

**Duyguları Yaşama Sıklığı ve Sayısı**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İşimden hiç hoşnut değilim	İşimden hoşnut değilim	İşimle ilgili kararsızım	İşimden hoşnudum	İşimden çok hoşnudum

<b>Hangi Sıklıkta</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 - Beni her zaman meşgul etmesi bakımından						
2 - Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından						
3 - Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından						
4 - Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından						
5 - Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından						
6 - Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından						
7 - Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam bakımından						
8 - Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından						
9 - Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmeme bakımından						
10 - Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından						
11 - Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından						
12 - İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından						
13 - Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından						
14 - İş içinde terfi olanağımın olması bakımından						
15 - Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından						
16 - Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından						
17 - Çalışma şartları bakımından						
18 - Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından						
19 - Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından						
20 - Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından						

## ÖZGEÇMİŞ

Yıldıray BÜLBÜL, 01.06.1976 tarihinde Rize`de doğdu. İlköğretim, Ortaokul ve Lise eğitimini Rize`de tamamladı. 1995 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümünü kazandı. 1999 yılında bu bölümden mezun oldu. 2000 yılında kısa dönem askerliğini tamamladıktan sonra 2001 yılında Trabzon Defterdarlığı Tonya Malmüdürlüğünde Muhakemat Memuru olarak çalışma hayatına başladı. 2005 yılında Milli Emlak Uzman Yardımcısı olarak Trabzon Defterdarlığı Milli Emlak Müdürlüğüne atandı ve yeterliliğini alarak 2008 yılından bu yana yine aynı birimde uzman olarak görevine devam etmektedir. 2010 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Ekonometri programında Yüksek Lisans Eğitimine başlamıştır.

Evli olup, iki çocuk babasıdır. İngilizce bilmektedir.