



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDEKİ ROL BELİRSİZLİĞİ ALGISININ
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

N. Tufan UZASLAN

BURSA - 2015



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

İŞLETMELERDEKİ ROL BELİRSİZLİĞİ ALGISININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

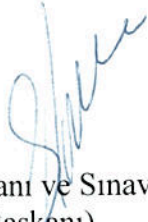
N. Tufan UZASLAN

**Danışman:
Prof.Dr. Serpil AYTAÇ**

BURSA - 2015

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

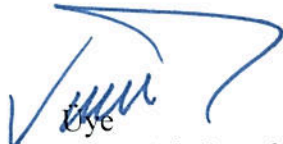
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı'nda 700813007 numaralı Nuh Tufan Uzaslan'ın hazırladığı **“İŞLETMELERDEKİ ROL BELİRSİZLİĞİ ALGISININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLIĞA ETKİSİ”** konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 08/07/ 2015 günü 13:30 – 15:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.



Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ



Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi
Prof. Dr. Erkan IŞIĞIÇOK
Uludağ Üniversitesi



Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi
Prof. Dr. Veysel BOZKURT
İstanbul Üniversitesi

08/07/ 2015

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : N. Tufan Uzaslan
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı : Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : IX + 88
Mezuniyet Tarihi : / / 20.....
Tez Danışmanı : Prof.Dr. Serpil AYTAÇ

İŞLETMELERDEKİ ROL BELİRSİZLİĞİ ALGISININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Özellikle 1980'lerle birlikte dünyada insan kaynağına verilen değerin artması, karşılaşılan ekonomik krizlere daha nitelikli çalışanlarla göğüs gerilmesinin yollarının aranmasına sebep olmuştur. Bununla birlikte, çalışanlardan daha fazla rol ve sorumluluk üstlenmesinin istenmesi durumu ortaya çıkmıştır. Özellikle de dünyada resesyon durumlarının artması, mevcut çalışanların ek roller üstlenmelerine sebep olmuştur. Bu durum iyi yönetilemediği takdirde rol stresi ve onun unsurlarından olan rol belirsizliğine sebep olmaktadır.

Bu çalışmada bir sanayi kuruluşunda yapılan araştırmadan hareket edilerek rol stresi ve rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda bir otomotiv yan sanayi fabrikasında çalışan 310 kişiye Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından hazırlanan iş tatmini ölçeği, General Social Survey'in parçası olarak 1991 yılında Marsden, Kalleberg ve Cook, (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Breugh ve Colihan (1994) tarafından geliştirilmiş olan Rol belirsizliği ölçeği uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler:

Rol stresi, rol belirsizliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

Name and Surname : N. Tufan Uzaslan
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Branch : Management and Labor Psychology
Degree Awarded : Master
Page Number : IX + 88
Degree Date : / / 20.....
Supervisor : Prof.Dr. Serpil AYTAÇ

THE INFLUENCE OF ROLE AMBIGUITY ON THE JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN ORGANIZATION

The increase in the value of human resource especially in 1980s has led to searches about ways of facing the economic crisis with more qualified employees. In addition to this, employees are expected to take over more roles and responsibilities. Therefore, the increase of recessions in the world caused the current employees to have roles. If this situation cannot be directed properly, it leads to role stress and role ambiguity which is a factor of role stress.

In this thesis, the effects of role stress and role ambiguity on job satisfaction and organizational commitment are studied by means of a research that was conducted in an automotive supply industry firm. In accordance with this purpose, the questionnaire of job satisfaction by Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) and organizational commitment questionnaire by Marsden, Kalleberg ve Cook, (1993) as a part of General Social Survey and role ambiguity questionnaire by Breugh ve Colihan (1994) were carried out with 310 employees working in an automotive supply industry firm. At the end of this study, it has been concluded that role ambiguity affects job satisfaction and organizational commitment in a negative way.

Keywords:

Role Stress, Role ambiguity, job satisfaction, organizational commitment

ÖNSÖZ

Bilinmeyen, öngörülemeyen, açık olmayanın verdiği tedirginlik rahatsızlık ve onu netleştirmeye yönelik çalışmalar, insanlık tarihinin her döneminde önemli bir olgu olarak karşımıza çıkar. Belirsizlik algısı olarak adlandırılan bu döngü, insanlık tarihi boyunca hep gündemde kalmıştır. Günümüz dünyasında da bu olgu tüm gerçekliği ve etkileriyle halen gündemde önemli bir yer işgal etmektedir.

Yaşanan hızlı değişim ve rekabet, insan kaynağının önemini her geçen gün arttırmış ve beşeri sermayenin organizasyonların geleceğindeki etkisini daha da ön plana çıkartmıştır. Bu koşullar altında nitelikli çalışanlara sahip olmak, onların verimli çalışmasını ve kalıcılıklarını sağlamak organizasyonların stratejik gündem maddeleri içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle iş tatmini ve örgütsel bağlılık her geçen gün önemini arttırmaktadır.

Bu çalışmada, işletmelerdeki belirsizlik algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi incelenilerek organizasyonlara bu konuda bilgi vermek ve kendi stratejilerini belirlemede destek olmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın ortaya çıkmasında, bana en zor zamanlarımda dahi yardım ve ilgisini esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Serpil Aytaç'a yardımlarından ve sabrından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Bununla birlikte bende çok emeği olan ilk tez hocam sayın Prof. Dr. Veysel Bozkurt'a, tez ile ilgili istatistiksel çalışmalarda destek veren sayın hocam Prof. Dr. Erkan Işığışık'a teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam sürecinde bana teknik anlamda çok büyük desteği olan sevgili arkadaşım Emrecan Tüllef'e özellikle teşekkür ederim. Emeği geçen Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümü hocalarıma ömür boyu müteşekkir kalacağım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BELİRSİZLİK, ROL VE ROL STRESİ

1.1. Kavramsal Çerçeve.....	3
1.1.1. Belirsizlik.....	3
1.1.1.1. Belirsizlik Üzerine Teoriler.....	5
1.1.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi.....	7
1.1.2. Rol, Rol Stresi ve Rol Stresinin Kaynakları.....	13
1.1.2.1. Rol ve Rol Stresi.....	13
1.1.2.2. Rol Stresinin Kaynakları.....	15
1.1.2.2.1. Rol Çatışması.....	16
1.1.2.2.2. Rol Belirsizliği.....	18
1.1.2.2.2.1. Rolün Belirsizliği.....	20
1.1.2.2.2.2. Davranışın Belirsizliği.....	21
1.1.2.2.3. Aşırı veya Az İş Yükü.....	21
1.1.2.2.4. Kariyer Gelişimi.....	22
1.1.2.2.5. İş ve Diğer Roller Arasında Çatışma.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Kavramsal Boyutuyla İş Tatmini.....	25
2.1.1. Teorik Çerçeve.....	25
2.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	26
2.1.3. İş Tatminsizliğine Yol Açan Etmenler.....	27
2.1.4. İş Tatmini ve Motivasyon.....	28
2.1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	28
2.1.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	30
2.1.4.3. Aldefer'in ERG Teorisi.....	31
2.1.4.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	32
2.1.4.5. Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi.....	32
2.1.4.6. Vromm'un Beklenti Teorisi.....	33
2.1.5. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Etkileri.....	33

2.1.5.1. Bireysel Etkileri.....	33
2.1.5.2. Örgütsel Etkileri.....	34
2.2. Kavramsal Boyutuyla Örgütsel Bağlılık.....	35
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	37
2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar.....	40
2.2.2.1. Duygusal Bağlılık.....	40
2.2.2.2. Normatif Bağlılık.....	41
2.2.2.3. Devamlılık Bağlılığı.....	42
2.2.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	42
2.3. Rol Belirsizliği ve Rol Stresinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi.....	45
2.3.1. Rol Belirsizliği, Rol Stresi ve İş Tatmini.....	45
2.3.2. Rol Belirsizliği, Rol Stresi ve Örgütsel Bağlılık.....	46
2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ROL BELİRSİZLİĞİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Amaç ve Yöntem.....	49
3.1.1. Araştırmanın Önemi.....	49
3.1.2. Araştırmanın Amacı.....	49
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	50
3.1.4. Araştırmanın Sınırları.....	52
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	53
3.2. Araştırma Bulguları.....	53
3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	53
3.2.2. Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	55
3.2.3. Ölçekteki İfadelerin Frekans Tabloları ve Ortalamalar.....	56
3.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	60
3.3.1. Korelasyon Analizi Bulguları.....	60
3.3.2. Regresyon Analizi Bulguları.....	62
SONUÇ.....	71
KAYNAKÇA.....	76
ANKET FORMU.....	87
ÖZGEÇMİŞ	88

TABLolar

	Sayfa
Tablo 1.1: Belirsizlikten Kaçınma Endeksi Oluşturulurken Kullanılan Boyutlar ve İlgili Sorular	8
Tablo 1.2: Belirsizlik Eşiği Yüksek ve Düşük Olan Toplumlardaki Davranış ve Uygulama Farklılıkları.....	10
Tablo 1.3: İşyerinde Meydana Gelen Rol Stresinin Kaynakları.....	15
Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	53
Tablo 3.2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı.....	55
Tablo 3.5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 3.6: İş Tatmini Ölçeğindeki Maddelerin Frekans Tablosu ve Ortalamalar.....	57
Tablo 3.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Maddelerin Frekans Tablosu ve Ortalamalar.....	58
Tablo 3.8: Rol Farkındalığı Ölçeğindeki Maddelerin Frekans Tablosu ve Ortalamalar.....	59
Tablo 3.9: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Rol Farkındalığı Arasındaki Korelasyonlar.....	61
Tablo 3.10: Rol Farkındalığı ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi.....	63
Tablo 3.11: Rol Farkındalığı ile İş Tatmini Arasındaki Tahmin Modelinin Varyans Analizi Bulguları.....	63
Tablo 3.12: Rol Farkındalığı ile İş Tatmini Arasındaki Tahmin Edilen Modelin Katsayılarına İlişkin Bulgular.....	64
Tablo 3.13: Rol Farkındalığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Modelinin Özet Bulguları.....	65
Tablo 3.14: Rol Farkındalığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Modelinin Varyasyon Analizi Bulguları.....	65
Tablo 3.15: Rol Farkındalığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Edilen Modelin Katsayılarına İlişkin Bulgular.....	65
Tablo 3.16: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Modelinin Özet Bulguları.....	67
Tablo 3.17: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Modelinin Varyans Analizi Bulguları.....	67
Tablo 3.18: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Edilen Modelin Katsayılarına İlişkin Bulgular.....	67

Tablo 3.19: Örgütsel Bağlılık İçin Aşamalı (Stepwise) Çoklu Regresyon Analizi.....69

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 1.1: Rol Çatışması Türleri.....	17
Şekil 1.2: Rol Belirsizliğine Sebep Olan Unsurlar.....	21
Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	29
Şekil 2.4: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	38
Şekil 2.5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	43
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	52



GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte oluşan toplumsal değişimlerin içerisinde ekonomik hayatta yaşanan değişimler dikkati çekmektedir. Özellikle çalışma hayatını yakından ilgilendiren kavram ve teorilerin büyük çoğunluğunun bu döneme rastlaması ve ağırlıklı olarak üretim ve paylaşım teorilerinin sanayi devrimi ile gündeme gelmesi tesadüfi değildir. Çalışma hayatında yaşanan bu değişimler tüm üretim girdilerinin ne denli önemli olduğunu bir kez daha ortaya koyarken, özellikle 1970’li yıllardan sonra başlayan kalite hareketi ve sonrasındaki akımlar, bu girdiler içerisinde insan sermayesinin önemini daha da ön plana çıkartmıştır.

Günümüz koşullarında insan sermayesi, başka bir ifadeyle entelektüel sermaye ve bilgi birikimi rekabet koşullarında şirketler ve kurumlar için fark yaratan ana unsur haline gelmiştir. Bununla birlikte, ekonomik hayattaki hızlı değişime ayak uydurmak, kurumların baş etmesi gereken zorlukların en başında gelmektedir.

Tüm bu koşullar çerçevesinde yetkin ve nitelikli insan kaynaklarının kazandırılması, onların geliştirilmesi ve belki de hepsinden önemlisi onların elde tutulmaları insan kaynakları bölümlerinin en temel fonksiyonları haline gelmiştir. Gelişen şartlara ve teknolojilere adaptasyon zorunluluğu, rekabet, verimlilik daha yetkin ve daha yüksek becerili eleman ihtiyacını doğurmakta ve bu elemanların işletmelere kazandırılma ve elde bulundurma maliyetlerini arttırmaktadır.

Hiç şüphe yok ki, çalışanlarla şirketlerin birliktelikleri, karşılıklı beklentilerin gerçekleştiği ölçüde devam etmektedir. Bir yandan şirketler ihtiyaçları çerçevesinde organizasyonlarını gerçekleştirip hedeflerine yönelirken, diğer yandan da çalışanlar kendi beklentilerine odaklanmaktadır. Bu beklentilerin başında da tatmin edici işler ve çalışma ortamları gelmektedir.

İnsan ihtiyaçlarının sınırsızlığı düşünüldeğinde, işletmelerin çalışan beklentilerinin tamamına cevap vermesi mümkün olamayacaktır. Ancak, en azından beklentileri karşılayacak temel koşulların sağlanmış olması ve bunun üzerine gelişmiş uygulamalarla süreçlerin desteklenmesi çalışanların kalıcılığını kolaylaştıracaktır.

Çalışanların nitelik ve eğitim seviyelerindeki artışlar beklentilerini de arttırmaktadır. Bu beklentiler arasında önemli bir yeri de çalışma hayatındaki netlikler, bir başka deyişle açık, net ve tutarlı süreçler oluşturmaktadır. Aksi durumlar, yani belirsizlikler çalışanların iş tatminini negatif yönde etkilemekte ve işletmeler için baş edilmesi gereken önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tezin birinci bölümünde belirsizlik, rol ve rol stresi kavramlarının üzerinde durulmuştur. Birinci bölümde öncelikle belirsizlik kavramının genel olarak ne gibi anlamlar taşıdığı, belirsizlik üzerine ne gibi çalışmalar yapıldığı açıklanmaya çalışılmış ve belirsizlik teorilerinden bahsedildikten sonra, rol kavramına değinilmiştir. Rolün çalışma yaşamında ne anlama geldiği, tez çalışması açısından rol stresi kavramının ne olduğu açıklandıktan sonra rol stresinin kaynaklarının üzerinde durulmuştur. Tez çalışması açısından belirlenen rol stresi kaynakları, rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı veya az iş yükü, kariyer gelişimi ve iş ve diğer roller arasındaki çatışmalar olarak ön plana çıkmış, bununla birlikte çalışma açısından özellikle odaklanılan konular rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları olmuştur.

Tezin ikinci bölümünde ise öncelikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları genel olarak açıklanmıştır. Bunun için geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu iki kavramın unsurları ile birlikte tanımlanmasından sonra hem aralarındaki ilişki, hem de rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi irdelenmiştir.

Tezin üçüncü ve son bölümünü ise bir firmada uygulanan anket çalışması oluşturmaktadır. Rol belirsizliği konularının, bir firmada uygulanan anket çalışması doğrultusunda iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği ya da ne ölçüde etkilediği sorgulanmıştır.

Bu çalışma ile literatüre rol stresi ve rol belirsizliğinin çalışan tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir katkı sağlanması amaçlanmış ve yapılan çalışma sonrasında işyerlerinde çalışanların rolleri üzerine dikkat çekilmek istenmiştir. Günümüzde günlük hayatta birçok sorunları olan bireylerin çalışma hayatında oynamak zorunda oldukları rollerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına etkileri araştırılmak istenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BELİRSİZLİK, ROL VE ROL STRESİ

1. BELİRSİZLİK, ROL VE ROL STRESİ

1.1 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde belirsizlik, rol ve rol stresi ve rol belirsizliği (ki ileride rol farkındalığı olarak adlandırılacak) kavramları işlenmiştir.

1.1.1 Belirsizlik

Hayatın temel gerçeklerinden biri de zamanın hep tek yönde ilerlemesidir. Zaman hakkındaki belirsizlik, temelde hep gelecek zamanla geçmiş zaman arasındaki ince çizgi olan şimdiki zamanı yaşamamızdan ve ne kadar zaman geçerse geçsin hep yaşanmamış bir gelecek zamanın var olmasından kaynaklanmaktadır. Gelecek, geçmiş dönemin izleri ile birlikte mevcut umut ve korkularımızın bir projeksiyonu olarak hayatımızdaki yerini almaktadır¹. Bir başka ifadeyle, her zaman bir belirsizlikle beraber yaşıyoruz ve bunun da farkındayız.

Yoğun belirsizlikler tahammül edilemez endişelere yol açtığı için, insanoğlu yaşamının doğasında var olan bu belirsizlikle başa çıkmak için çeşitli yollar bulmuştur. Gelecek hakkındaki belirsizlik, insanoğlunun **günlük hayatında teknoloji, kanunlar ve din** vasıtasıyla başa çıkmaya çalıştığı bir olgudur. **Organizasyonlarda ise**, bu başa çıkma araçları *teknoloji, kurallar ve ritüeller* halini alır.

Hofstede'nin tanımlamasına göre belirsizlik;

- Teknoloji - insanoğlunun yarattığı bütün araç ve süreçler,
- Kanun - sosyal davranışları düzenleyen tüm resmi ve gayri resmi kurallar,
- Din - bilinmeyen hakkında açığa vurulan tüm bilgilerdir².

¹ Niklas Luhmann, "The Future Cannot Begin: Temporal Structures in Modern Society", **Social Research**, - 43, 1976, s.130-152

² Geert Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values**, Sage - Publications, Beverly Hills, 1980, s.44

Teknoloji, insanoğluna doğadan kaynaklanan belirsizliklerle baş etmede, kanun diğer insanların davranışlarındaki belirsizliklere karşı kendimizi korumakta, din ise kendimizi koruyamayacağımız belirsizlikleri kabul etmede yardımcı olmaktadır.

Geleneksel veya modern, tüm topluluklar belirsizlikle baş etmek için değişik uyum yöntemleri geliştirmişleridir. Belirsizlikle baş edebilme yöntemleri toplumların kültürel mirası olup, toplumdaki temel kurumlar olan aile, okul ve/veya devlet tarafından yeni nesillere aktarılır ve öğretilirler. Bu yöntemlerin yansımalarını, topluluğun üyelerince ortak olarak paylaşılan değerlerde görmek mümkündür. Örneğin, her ne kadar günümüz toplumunda eskiye oranla daha az uygulanır olsa da, görücü usulüyle evlenme yönteminin nesiller boyunca benimsenmiş olması aileye yeni katılacak olan bireylerin kim olduğu, nasıl bir insan olduğu gibi konulardaki belirsizliği ortadan kaldırmak amacını gütmektedir.

Toplumca geliştirilen belirsizlikle baş etme yöntemlerinin kökeninde mutlaka mantıklı bir açıklama olmayabilir. Bu yöntemler toplumda, başka kültürlerce sapkın ya da açıklanamaz olarak algılanabilecek bir takım kolektif davranışlara da yol açabilirler. Bu duruma örnek olarak Nazizm'i gösterebiliriz. Nitekim Fromm; faşizm ve Nazizm'i, özgürlüklerin yarattığı belirsizliklere karşı toleransı düşük olan toplumlar tarafından özgürlükten kaçma ihtiyacıyla açıklamıştır³. Totaliter rejimler, özgürlüklerin var olmasının kişinin kendi ve çevresindeki insanların hareketlerinde yaratacağı belirsizlikleri engellemeye çalışırlar.

Kültür çalışmalarında, belirsizliğe tahammülsüzlük normları otoriteye bağlılık normları olmayan kültürlerde de görülebilir. Belirsizliğe karşı tahammül (süzlük), Belirsizlikten Kaçınma Endeksi (Uncertainty Avoidance Index – UAI) yoluyla ölçülmektedir. Psikoloji çalışmaları açısından bakıldığında, katılık ve dogmatizme, değişik fikirlere karşı tahammülsüzlüğe, gelenekselciliğe, batıl inançlara, ırkçılığa ve milliyetçiliğe doğru eğilimler hep belirsizliğe karşı tahammül (süzlük) normları olarak karşımıza çıkmaktadır⁴.

³ Erich Fromm, **Özgürlükten Kaçış**, Payel Yayınları, 4. Basım, İstanbul, 1996, s. 168

⁴ Erol Göka, "Fanatizmin Psikolojisi", Haber10, <http://www.haber10.com/makale/10825/#.UfZDBm0972M>, (27.03.2008)

1.1.1.1 Belirsizlik Üzerine Teoriler

Modern organizasyon teorilerinde **belirsizlik** kavramı genellikle **çevre** kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Çevre kavramı, organizasyonun direkt kontrolü altında bulunmayan her şeyi kapsamakta olup, çevre organizasyon için baş etmeye çalıştığı belirsizliklerin kaynağı konumundadır⁵.

Organizasyonların belirsizlikle başa çıkmak için kullandığı (veya kullanması gereken) yöntemleri inceleyen teoriler başlıca iki kategoride incelenebilir. Bunlar; işletme içerisinde sadece rasyonel davranışlar olduğunu savunan teoriler ve rasyonel davranışların yanı sıra rasyonel olmayan davranışlara da yer veren teorilerdir. Pareto'nun tanımına göre “rasyonel davranışlar, sadece davranışı gerçekleştiren kişi açısından değil aynı zamanda o kişiden çok daha bilgili olan kişiler açısından da bir mantık ilişkisi içerisinde bir sonuca varan davranışlar” olup, tüm diğer davranışlar rasyonel olmayan davranışlardır⁶.

İşletme içerisinde rasyonel davranışların var olduğunu savunan teoriler, genelde organizasyonların belirsizlikle nasıl baş etmesi gerektiği konusunda kurallar koyma eğilimindedirler (normative). Bu tipteki teoriler arasında belirsizlik altında karar verme teorilerini, durumsallık (contingency) teorilerini ve stratejik davranış teorilerini sayabiliriz. Bu teorilerin ana noktasını belirsizlik altında davranış kurallarını ortaya koymak oluşturur.

Rasyonel olmayan davranışlara da yer veren teoriler ise kurallar koymaktan çok açıklayıcı olma eğilimindedirler. Rasyonel olmayan davranışlara yer veren teoriler konusunda çalışma yapanlardan March ve Simon'a göre, belirsizlik durumunda rasyonelliğin tanımlanması bir problem haline gelmektedir⁷. Aynı çalışmaya göre, organizasyonların üyeleri organizasyonun problemlerinin analizi ve problemler hakkındaki iletişimi sağlamak amacıyla sınırlı bir takım kavramlardan oluşan bir çevrede bulunurlar. Organizasyon, bu çevreyi oluşturmakla üyelerine görece olarak daha kesin bir çevre sunarlar ve böylece belirsizliği bir ölçüde azaltırlar⁸.

⁵ Justin G. Longenecker – Charles D. Pringle, **Management**, Merril Publishing CO., London, 1984, s. 202

⁶ Vilfredo Pareto, “On Logical and Non-Logical Action”, **Theories of Society: Foundations of Modern Sociological Theory**, 2. Cilt, The Free Press of Glencoe, New York, 1961, s.1061-1073

⁷ James March – Herbert Simon, **Organizations**, Wiley Publications, Oxford, 1958, s.5

⁸ March – Simon, a.g.e., s.5

Cyert ve March'a göre organizasyonlar belirsizliği başlıca iki yolda engellerler. Bu yollardan ilkinde, organizasyonlar uzun vadeli belirsizlik düzeyi yüksek olayları tahmin etmeye çalışmak yerine, organizasyon üzerinde baskı oluşturan kısa vadeli problemleri çözme yoluna giderler ve bu yöndeki karar alma mekanizmalarını oluştururlar. Organizasyonların belirsizliği engellemek için kullandığı başlıca ikinci yol ise, çevrelerindeki kuruluşların gelecekteki tepkilerini tahmin etme zorunluluğunu ortadan kaldırmak için müzakereye dayalı bir ortam oluştururlar. Standart operasyonel prosedürleri ve endüstri geleneğini oluşturur, çeşitli planlar ve belirsizliği ortadan kaldıran anlaşmalar yaparlar⁹.

Organizasyonların belirsizlikle başa çıkma yöntemleri objektif bir belirsizlik miktarına bağlı olmaktan çok, belirsizliklerin o organizasyonun üyesi tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olarak değişmektedir.

Duncan ve arkadaşlarının araştırmasına göre, ABD'deki 22 karar verme ünitesindeki belirsizlik algılaması hakkında yaptığı çalışmada algılanan belirsizliğin, üyeler tarafından algılanan karmaşıklık ve dinamizm düzeyine bağlı olduğunu belirtmiştir¹⁰. Dolayısıyla, kişilerin belirsizliğe karşı toleranslarındaki farklılıklar, organizasyonun belirsizliği algılamasında da önemli bir parametre oluşturur. Bu parametre de doğal olarak organizasyonun çevreye karşı tepkilerini de etkiler.

Downey ve arkadaşları yöneticilerin belirsizlik algılarının çevresel koşullar hakkındaki algılarından daha çok onların kişilik özellikleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir¹¹.

Farklı kültürlerin belirsizlikle değişik şekillerde baş etmeye çalıştığı dikkate alındığında, bu durumun kültürlerin belirsizliğe karşı kuracağı organizasyon yapılarını da etkilemesi beklenir. Faucheux, strateji oluşturmanın kültürel bir süreç olduğunu göstermiştir¹². Örneğin, Amerikan menşeli bir uluslar arası firma Japonya'daki iştirak firmasının daha düşük maliyetle çalışmasını görünce, bunun sebeplerini araştırmış ve iki

⁹ Richard M. Cyert – James March, **A Behavioral Theory of The Firm**, Printice Hall, New Jersey, 1963, s.214

¹⁰ O.D. Duncan vd, **Socioeconomic Background and Achievement**, Seminar Press, New York, 1972, s. 84

¹¹ H. Kirk Downey vd, **Organizational Behavior: A Reader**, West Publishing Co. California, 1977, s. 1

¹² Claude Faucheux, "Cross Cultural Research in Experimental Social Psychology", **European Journal of - Psychology**, 6, 1976, s. 268-322

üretim yeri arasındaki performans açığının tespit edilmesini sağlayarak yeni bir strateji oluşturmuştur¹³.

1.1.1.2 Belirsizlikten Kaçınma Endeksi

Belirsizlikten kaçınma kavramı ile toplumu oluşturan bireylerin belirsizlik durumunda kendilerini hangi boyutta tehdit altında hissettikleri sorgulanmaktadır¹⁴. Burada amaçlanan belirsizlikten kaçınma değerlerinin yüksek ya da düşük olması durumunda bireylerde ortaya çıkacak tepkilerin ölçülmesidir. Hofstede ve Soeters'in çalışmasına göre belirsizlikten kaçınma değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda bireylerin gergin olduğu gözlemlenirken, bu oranın düşük olduğu toplumlarda bireylerin sakin olduğu gözlemlenmiştir. İşte bu kavramdan yola çıkılarak oluşturulan Belirsizlikten Kaçınma Endeksi'nde çokuluslu bir şirketin değişik ülkelerdeki operasyonlarında çalışan kişiler üzerinde yapılmış bir çalışmadan hareket edilmiştir. İlgili çalışmada, ulusal ölçekte belirsizlikten kaçınma seviyesinin ölçülmesinde **kurallara bağlılık, çalışan bağlılığı ve stres** boyutları kullanılmıştır.

Yukarıdaki üç boyutta sorulan sorulara verilen yanıtların ülke bazında ortalamaları dikkate alınarak, her bir ülke kültürünün Belirsizlikten Kaçınma Endeksi (UIA) hesaplanmıştır. Her üç boyuta ilişkin sorular aşağıdaki gibidir.

¹³ Coşkun Can Aktan, "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", **Çimento İşveren Dergisi**, S:4, C:22, 2008, s.16

¹⁴ Geert Hofstede – Joseph Soeters, "Consensus Societies with Their Own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands", **Comperative Sociology**, Cilt 1, 2002, 1-17

Tablo 1.1: Belirsizlikten Kaçınma Endeksi Oluşturulurken Kullanılan Boyutlar ve İlgili Sorular

BOYUT	SORU
Kurallara bağlılık	Şirket kuralları çiğnenmemelidir (çalışanın yapacağı şey tamamıyla şirketin menfaatine olsa bile) a) Kesinlikle katılıyorum b) Katılıyorum c) Fikrim yok d) Katılmıyorum e) Kesinlikle katılmıyorum
Çalışan bağlılığı	Bu şirkette daha ne kadar çalışacağınızı düşünüyorsunuz? a) İki yıldan az b) İki ila beş yıl c) Beş yıldan fazla (ama muhtemelen emekli olmadan önce şirketten ayrılıyorum) d) Emekli olana kadar
Stres	İşteyken hangi sıklıkla kendinizi sinirli veya gergin hissediyorsunuz? a) Her zaman b) Sık sık c) Zaman zaman d) Nadiren e) Asla

Yukarıdaki tabloda gösterilen sorulara verilen yanıtlardan yararlanılarak oluşturulan endekste elde edilen puanlar, ülkelerin kültürlerindeki belirsizlikten kaçınma düzeyini yansıtmaktadır. Bu durumda; kuralların çiğnenebileceğini düşünen, şirkette uzun süre kalmayı planlamayan ve kendini gergin hissetmeyenlerin puanı daha düşüktür.

Endeks değerleri hesaplanan 76 ülke arasında en düşük belirsizlikten kaçınma düzeyi Singapur'da¹⁵ en yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyi ise Yunanistan'da¹⁶ bulunmuştur. Coğrafi veya kültürel açıdan birbirine yakın ülkeler tarafından oluşturulan belirli grupların belirsizlikten kaçınma endeksi üzerinde aldıkları puanlara bakıldığında, Doğu ve Orta Avrupa lkelerinde, Latin Amerika lkelerinde, Japonca ve Almanca'nın konuşulduğu ülkelerde yüksek; İngilizce konuşulan ülkelerde, İskandinav lkelerinde ve in kültürünün yaşandığı ülkelerde düşük olduğu dikkat ekmektedir¹⁷. Belirsizliğe karşı tahammülün düşük olduğu toplumlardan biri olan Türkiye bu araştırmada aldığı puanla belirsizlikten kaçınma düzeyinin görece yüksek olduğu ülkeler arasında bulunmaktadır¹⁸.

Elde edilen endeks puanları ile meslek grupları arasında bir korelasyon bulunamamıştır. Cinsiyet bazında yapılan incelemede ise kadınlarla ve erkekler arasında kurallara bağlılık ve stres açısından bir farklılık bulunamamıştır. alışan bağlılığı konusunda kadınlar erkeklere göre çok daha sık işten ayrılıyor olsa da, bu durumun belirsizliğe karşı takınılan tutum ile değil, kadınların ilgili toplumdaki aile içindeki rolü ile ilgili olduğu saptanmıştır¹⁹.

¹⁵Geert Hofstede, "Uncertainty Avoidance Researches", <http://geert-hofstede.com/singapore.html>

¹⁶ Geert Hofstede, "Uncertainty Avoidance Researches", <http://geert-hofstede.com/greece.html>

¹⁷ Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in – Psychology and Culture**, 2, 2011, <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&=1014&>

¹⁸ Geert Hofstede, "Uncertainty Avoidance Researches", <http://geert-hofstede.com/turkey.html>

¹⁹ Gregor Miroslawski, **The International Expansion of Mainland Chinese Business – Within The Context of Culture**, SVH pub., Düsseldorf, 2008, s.57

Tablo 1.2: Belirsizlik Eşiği Yüksek ve Düşük Olan Topumlardaki Davranış ve Uygulama Farklılıkları

Yüksek Belirsizlik Eşiği	Düşük Belirsizlik Eşiği
Düşük belirsizlikten kaçınma endeks puanı	Yüksek belirsizlikten kaçınma endeks puanı
İnsanlar arasında düşük kaygı seviyesi	İnsanlar arasında yüksek kaygı seviyesi
Şimdi ve şu anı yaşama	Gelecek hakkında daha fazla endişe
Düşük iş stresi	Yüksek iş stresi
Değişime karşı daha az duygusal direnç	Değişime karşı daha fazla duygusal direnç
Şirket değiştirme eğilimi	Aynı şirkette kalma eğilimi
İşyerine sadakat fazilet olarak görülüyor	İşyerine sadakat fazilet olarak görülüyor
Küçük işyerlerinde çalışma tercih ediliyor	Büyük işyerlerinde çalışma tercih ediliyor
Daha az nesil çatışması	Daha fazla nesil çatışması
Üst makamlarda daha düşük yaş ortalaması	Üst makamlarda daha yüksek yaş ortalaması: gerontocracy
Yöneticiler performans kriterlerine göre belirlenir	Yöneticiler kıdeme göre belirlenir
Yüksek başarı motivasyonu	Düşük başarı motivasyonu
Yüksek risk alma eğilimi	Düşük risk alma eğilimi
Yöneticilik kariyerini belli bir konuda uzmanlaşmaya tercih etme eğilimi	Belli bir konuda uzmanlaşmayı yöneticilik kariyerine tercih etme eğilimi
Yönetici yönettiği alanda uzman olmak zorunda değildir	Yönetici yönettiği alanda uzman olmalıdır

Pratik sebeplerle organizasyonun hiyerarşik yapısı by-pass edilebilir.	Organizasyonun hiyerarşik yapısı net olmalı ve saygı görmelidir
İşin nasıl yapılacağını genel hatlarıyla belirleme eğilimi	İşin gereksinimlerine ve nasıl yapılacağını net talimatlarla belirleme eğilimi
Pratik sebeplerle kurallar kırılabilir	Şirket kurallarına uyulmalıdır
Organizasyonda çatışma olması doğaldır	Organizasyonda çatışma olması istenmeyen bir durumdur
Çalışanlar arasındaki rekabeti doğal karşılama eğilimi	Çalışanlar arasındaki rekabeti engelleme eğilimi
Kişisel karar almayı tercih etme eğilimi	Grup kararlarını tercih etme eğilimi
İşleri delege etme eğilimi	Çalışanların inisiyatif kullanmasını kontrol etme eğilimi
Karşıt fikirdekilerle uzlaşma eğilimi	Karşıt fikirdekilerle uzlaşmama eğilimi
Yabancıları yönetici olarak daha kolay benimseme eğilimi	Yabancı yöneticilere şüpheyle yaklaşma eğilimi
Yurt dışında yaşamaya hazırlıklı olma	Yurt dışında yaşamaya hazırlıksız olma
Yurttaş olarak, politikacıların aldığı kararlar üzerinde etkili olabileceğini düşünme eğilimi	Yurttaş olarak, politikacıların aldığı kararlar üzerinde etkili olamayacağını düşünme eğilimi
Şirket faaliyetlerinin ardında yatan sebep hakkında iyimser düşünme eğilimi	Şirket faaliyetlerinin ardında yatan sebep hakkında kötümser düşünme eğilimi
İnsanların inisiyatif alma, başarıma azmi ve liderlik yetenekleri hakkında iyimser düşünme eğilimi	İnsanların inisiyatif alma, başarıma azmi ve liderlik yetenekleri hakkında kötümser düşünme eğilimi

İnsanlar arasında kaygı seviyesinin düşük olduğu ülkelerde belirsizlik eşiğinin yüksek olduğu Tablo 1.2'den görülmektedir. Hofstede'e göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ve işletmelerde olması gerekenden fazla yazılı kural, yüksek düzeyde iş stresi, çalışanlar geleceği hakkında kaygı duymakta, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise daha az yazılı kurallar, düşük düzeyde ortaya çıkan iş stresi ve çalışanlar risk alabilmektedir²⁰. Geleceğe dair herhangi bir kaygı taşımayan ya da düşük düzeyde kaygı taşıyan insanların anı yaşamaya önem verdiği gözlemlenmekte ve bu tür toplumlarda gelecek belirsizliği korumaktadır. Tam tersine gelecekte beklenenleri olan ve dolayısıyla bir takım kaygılar duyan toplumlarda, belirsizlik eşiğinin düşük olduğu görülmektedir. Bu toplumlarda iş stresi yüksek olmakla birlikte işe olan sadakat duygusu, dolayısıyla örgütsel bağlılık yüksek düzeylerde olmakta, iş değiştirmelerin yerine, tam istihdam dönemine benzer bir şekilde çalışanların şirketten ayrılmayı tercih etmemek gibi bir davranış geliştirdikleri görülmektedir. Bununla birlikte, bu tür çalışma hayatının olduğu yerlerde uzun süredir aynı işte çalışanların olması, belirsizlik eşiğinin yüksek olduğu yerlere oranla daha fazla nesil çatışmasını ortaya çıkartmakta ve karşıt fikirlerde olanlarla uzlaşmama durumları görülmektedir. Belirsizlik eşiğinin düşük olduğu yerlerde esnek çalışmalara uyumun daha rahat olacağı, Tablo 1.2'de belirtilen özelliklerden hareketle gözlemlenebilmektedir. Düşük belirsizlik eşiğinin olduğu yerlerde değişik çalışma koşullarına adapte olmak daha kolay olacak, belirsizlik eşiğinin yüksek olduğu yerlerde ise mevcut işini değiştirmek istemeyen, yeni fikirlere karşı şüphe ile yaklaşan çalışanlar uyum sağlamakta zorlanacaklardır. Bu yerlerde kriz dönemlerinde adaptasyon sorunları önemli düzeylere çıkabilecek, inisiyatif almaktan çekinen çalışanlar, gelişmeler karşısında doğru hamleleri yapma konusunda sıkıntılar yaşayacaklardır. Belirsizlik eşiğinin yüksek olduğu toplumlarda, inisiyatif alma ve bir görevi başarma konusunda kendine inanan çalışanlar olacakken, belirsizlik eşiğinin düşük olduğu toplumlarda çalışanlar başarma konusunda kendilerine güvensiz olacak ve inisiyatif almaktan çekineceklerdir. Bu kişiler şirket faaliyetlerinin arkasında kötümser düşünmeye eğilimli olacakken, belirsizlik eşiğinin yüksek olduğu toplumlarda çalışanlar şirket faaliyetlerinin arkasında yatan sebepler hakkında iyimser olacaklardır.

²⁰ Marieke de Mooij - Geert Hofstede, "The Hofstede Model, Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research", **International Journal of Advertising**, 29, 2010, s. 89

1.1.2 Rol, Rol Stresi ve Rol Stresinin Kaynakları

Bu bölümde rol, rol stresi ve rol stresinin kaynakları kavramsal olarak incelenmiştir.

1.1.2.1 Rol ve Rol Stresi

Günümüzdeki popüler kavramlardan biri olan rol, Türk Dil Kurumu sözlüğünde üç şekilde tanımlanmıştır. Bununla birlikte çalışma için gerekli olan rol tanımı ise şöyledir; bir işte bir kimse veya şeyin üstüne düşen göreve rol denir²¹. Bireylerin herhangi bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onların aynı zamanda rolleri de belirlenmiş olmaktadır. Bir sosyal psikoloji çalışmasında rol şöyle tanımlanmaktadır; bir grup veya sosyal durum içinde yer alan belli bir statü tarafından ifade edilen spesifik haklar ve görevlerin sebep olduğu davranış biçimleri olarak anlatılabilir²². Linton'a göre rol statünün dinamik yönüdür ve bireyin örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlendiği hak ve sorumlulukların toplamıdır²³. Sosyal hayatta her bir statüye ait bir dizi davranış beklentileri vardır. Bu beklentiler, hem o rolü üstlenen şahıs hem de toplum için aynıdır. Rol kavramı, bir organizasyon yapısı içerisinde bireysel fonksiyonların ne ifade ettiğinin anlaşılmasının anahtarıdır²⁴.

Rol stresi kavramına geçmeden önce stres kavramının tanımlanması faydalı olacaktır. Bireyin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan bedensel ve ruhsal gerilim, baskı, endişe, kısaca kişiye rahatsızlık veren duruma stres denmektedir²⁵. Günümüzdeki en önemli sorunlardan bir tanesi olan stres kişinin içerisinde bulunduğu çevreden kendisine yönelen istemlerle, kendi değer, tutum, ihtiyaç, yetenek ve becerileri arasındaki dengesizlikten kaynaklanan bedensel ve psiko-sosyal bir gerilimdir²⁶. Bir başka tanıma göre ise stres, bireyin gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide

²¹ Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT-S.51ed1de5aade32.01017189

²² Gordon Allport, Attitudes, A Handbook of Social Psychology, ed: C. Morrison, Clark University Press, Worcester, 1935, s.7

²³ John Scott – Gordon Marshall, A Dictionary of Sociology, Oxford University Press, New York, 2009, - s.661

²⁴ Kalpna Anand vd., "Influence of Organizational Role Stress on Perceived Burnout Among Military Air-crew", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol:3, Issue:2, 2013, s.1

²⁵ Serpil Aytaç, *İş Stresi Yönetimi El Kitabı-İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, Casgem, Bursa, 2009, s.2

²⁶ Aytaç, a.g.e., s.3

bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, üzüntüye, çöküntüye yol açan bir güçtür²⁷.

Hakkında çok konuşulan, tartışılan bir konu olan stres kavramının ne olduğuna dair tanımların yapılmasından sonra, ne olmadığının da tespiti yerinde olacaktır²⁸:

- Stres tek başına basit bir endişe anlamına gelmez. Stres sadece psikolojik değil fizyolojik alanda da kendini gösterebilmektedir.
- Stres, basit bir sinirsel tansiyon değildir. Sinirsel tansiyon da stresten kaynaklı olabilir.
- Stres her halükarda zararlı olacak diye bir kaide yoktur. Bazı durumlarda başarı için gerekli dinamizmin kaynağı olabilir.

Yukarıdaki maddelerden görüleceği üzere stres geniş bir çalışma alanına hitap etmektedir. Beklenen sonuçlara ulaşılması konusunda olumlu anlamda stresten (yaratıcılığın artması, verimlilik artışı) bahsedilebileceği gibi, sonuçlara ulaşmada engeller ortaya çıkaran olumsuz anlamda stresten (verimlilik düşüşü, işten çıkmalar) de bahsedilebilir²⁹.

İşyerinde stresin oluşma sebepleri ise aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir:

- ✓ İşletmeden kaynaklı stres; işletme politikaları, organizasyon yapısı, çalışma ortamı (sıcak veya soğuk yerde çalışma, gürültü, kalabalık iş ortamı)³⁰, örgütsel bağlılık uygulamalarının yetersiz olması.
- ✓ İşletmeden bağımsız örgüt içi stres; çatışma, uyuşmazlık, örgüt içi yatay bilgi akışının artması.
- ✓ İşten bağımsız ortaya çıkan stres; çalışanın özel hayatındaki sorunlar, tutarsızlıkları iş yaşamına yansıtması sonucu ortaya çıkan durum.

Bu açıklamalardan sonra rol stresi kavramının ne olduğunu belirtmek doğru olacaktır. Rol stresi; çatışmalar, belirsizlikler ve fazla rol yüklemenin bir sonucu olarak, odak kişi için sorgulaması ve karşılaşması olası tüm istek ve beklentilerin tahmin

²⁷ Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğt. Fak. Yayınları, Yayın No: 108,1982, Ankara, s.10

²⁸ Aliye Aktaş – Ramazan Aktaş, **İş Stresi**, MPM Yayınları, 1992, Ankara, s.154

²⁹ H. Selye, "Confusion and Controversy in the Stress Field", **Journal of Human Stress**, 1(2), 1975, s. 37-44

³⁰ Vedat Işıkhana, "Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stresi Faktörleri", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 1988, Ankara, s.10

edilememesinden kaynaklanmaktadır. Bu tahmin edilemeyiştten doğan rol baskısı bireylerin bireysel özellikleri ve bireyler arası süreçlerle birleşerek rol çatışmasını ve rol belirsizliğini meydana getirmektedir³¹. Rol stresi, çalışanların rol beklentileri ile hedefledikleri başarı arasında uyumsuzluk söz konusu olduğunda ortaya çıkar³². Rol stresi bireylerin duygusal kaynakları ve üstesinden gelme yetenekleri üzerinde bir engel oluşturur³³. Çalışanların görevleri gereği üstlendikleri roller, beraber çalıştıkları diğer çalışanlarla aralarında rol çatışması yaratabileceği gibi, taraflar arasında bir rol belirsizliği durumu da ortaya çıkartabilecektir. Diğer bir ifade ile rol belirsizliği rol stresinin kaynağıdır.

Tablo 1.3: İşyerinde Meydana Gelen Rol Stresinin Kaynakları

Rol Çatışması	Rol Belirsizliği	Aşırı ya da Az İş Yüğü	Kariyer Gelişimi	İş ve Diğer Roller Arasında Çatışma
---------------	------------------	------------------------	------------------	-------------------------------------

Kaynak: D. Herriegel vd., **Organizational Behaviour**, West Publications, 7. Baskı, New York, 1995, s. 242

Tablodan da görüleceği üzere, işyerinde ortaya çıkan rol stresi beş temel başlık altında gösterilmiştir. Bunlar; rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı ya da az iş yüğü, kariyer gelişimi ve iş ve diğer roller arasında çatışmadır.

1.1.2.2 Rol Stresinin Kaynakları

İşyerinde ortaya çıkan rol stresi beş temel başlık altında gösterilmiştir.

³¹ Robert Kahn vd, **Organizational Stress: Studies in Conflict and Ambiguity**, John Wiley Pub., New York, - 1964, s. 13

³² Esther Chang – Karen Hancock, “Role Stress and Role Ambiguity in New Nursing Graduates in Australia” , **Nursing and Health Sciences**, 5, 2003, s. 156

³³ Gloria j. Deckard - Ron M. Present, “Impact of Role Stress on Physical Therapists’ Emotional and Physical Well-being”, **Physical Therapy**, Vol: 69, 1989, s. 714

1.1.2.2.1 Rol çatışması

Rol çatışması bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir bireyden, birbiri ile uyumlu ya da benzer olmayan veya çatışan iki ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi rol çatışmasını ortaya çıkartmaktadır³⁴. Katz ve Kahn (1977), rol çatışmasını; “aynı anda iki veya daha çok rol gönderiminden birisine uymanın, diğerine uymayı güçleştirecek biçimde ortaya çıkması” olarak tanımlamaktadır³⁵. Bir başka tanıma göre rol çatışması ise aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uymasındır³⁶. Rol çatışması bir firmada psikolojik rahatsızlıkların oluşmasına ve negatif duygusal tepkilere yol açacaktır³⁷.

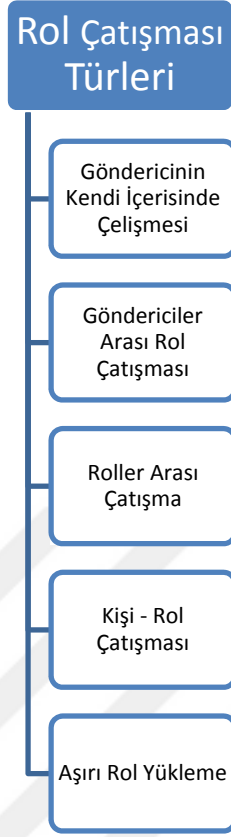
³⁴ Richard T. Fisher, “Role Stress, The Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and – Performance”, **Behavioral Research in Accounting**, 2001, s.144

³⁵ Daniel Katz – Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1977, s. 144

³⁶ Tanıl Kılınç, “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir-Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1991, 20, s. 19-34

³⁷ F. Bettina Piko, “Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff – A Questionnaire Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, 3, 2006, s.132

Şekil 1.1: Rol Çatışması Türleri



Kaynak: Tanıl Kılınç, “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir- Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1991, 20, s. 19-34

Yukarıdaki şekilden hareketle rol çatışmasına aşağıdaki nedenler gösterilebilir:³⁸

- ✓ Rolü gönderen kişinin, rolü oynamasını istediği kişiden uyumsuz, çelişen beklentilerde olması, rolü yerine getirmekle yükümlü olan kişinin çatışmaya düşmesine neden olabilir.
- ✓ Aynı rol yükümlüsüne, birden fazla rol gönderilmesi durumunda, rolü gönderenlerin taleplerinin çakışması halinde, rol yükümlüsü çatışmaya düşecektir.
- ✓ Rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden birini tercih edememesi durumunda rol çatışması ortaya çıkacaktır. Bu durum roller arası çatışma olarak da tanımlanabilir.

³⁸ Tanıl Kılınç, “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1985, 14, s. 121

- ✓ Birey ile rol arasındaki uyumsuzluktan meydana gelen durum kişi – rol çatışmasını ortaya çıkartacaktır.
- ✓ Bireye kaldırılabileceğinden daha fazla rolün yüklenmesi, bireyi rol çatışmasına sürükleyecektir.

Rol çatışması hem bireysel hem de örgütsel anlamda firmalara önemli sonuçları ortaya çıkartacaktır. Bunlar;³⁹

- Bireyin engellenmeye uğraması,
- Aşırı kişisel gerilim yaşanması,
- Düşük moral ve iş tatmini,
- Örgüte ve çalışanlara güven duygusunun azalması,
- İletişim güçlükleridir.

1.1.2.2.2 Rol belirsizliği

Rol belirsizliği, çalışanın işiyle ilgili olarak net bir şekilde planlı hedeflerinin olmaması; yapmakla yükümlü olduğu rolün yetkilerinin tanımlanmamış, sınırlarının belirlenmemiş olması; sorumlulukların bilinmemesi; görevi ile ilgili beklentilerin kendisine açık bir şekilde bildirilmemiş olması durumunda ortaya çıkar⁴⁰.

Bir başka tanıma göre rol belirsizliği, rolü yerine getirmekle yükümlü bireyin rolüyle ilgili beklentilerinin algılamakta düştüğü yetersizlik ya da bir rolün gereklerini yerine getirmek için ne gibi faaliyetlerde bulunacağı konusunda yaşadığı belirsizliktir⁴¹.

Bu tanımlardan hareketle rol belirsizliğinin sebepleri aşağıdaki gibi belirlenebilir:

- Çalışanın işiyle ilgili hedeflerinin olmayışı (Kariyer hedefleri),
- Örgütsel yapıda çalışanın görev tanımlamasının net yapılmamış olması,
- Çalışanın görev tanımlamasının açık bir şekilde kendisine belirtilmemiş olmasıdır.

³⁹ Kılınç, a.g.e., s.23

⁴⁰ Kahn vd., a.g.e., s. 15 Organizational Stress,

⁴¹ Ayşe Topuz, Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin belirlenmesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, - s.13, <http://www.belgeler.com/blg/wlv/hemsirelerin-rol-catismasi-rol-belirsizligi-ve-is-stresi-ile-aralarindaki-belirlenmesi-determination-of-role-conflict-role-ambiguity-and-job-stress-of-nurses>

Bir başka çalışmada ise rol belirsizliği aşağıdaki unsurlardan oluşturulmuştur:

- ✓ Açıkça tanımlanmamış iş tanımları,
- ✓ Tanımlanması zor olan görevler
- ✓ Örgütün geçirdiği değişim süreci nedeniyle ortaya çıkan belirsizlikler⁴².

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı üzere çalışanların rol belirsizliği yaşamalarının ilk sebebi iş tanımlarının, rol beklentilerinin iyi tanımlanmaması, çalışanlar tarafından bilinmemesidir⁴³. Rolü yerine getirmekle yükümlü çalışan tarafından iş tanımının anlaşılabilmesi rol belirsizliğine sebep olacaktır. Herhangi bir rolü yerine getirmekle yükümlü kişiye, farklı kanallardan başka rollerin yüklenmesinin sonucu da rol belirsizliği olacaktır.

Rol belirsizliğine sebep olacak bir diğer durum ise çalışanlardan bir kısmı boş otururken, bir başka çalışanın diğerlerinin rolünü de üzerine almasıdır⁴⁴.

⁴² Steve M. Jex, **Stress and Job Performance**, Sage Publications, California, 1998, s. 129

⁴³ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982, s. 39

⁴⁴ Hülya Şahin, Örgütsel Stres, TMMOB – Maden Mühendisleri Odası, http://www.maden.org.tr/resimler/ek-ler/b7e926154c1274e_ek.pdf

Şekil 1.2: Rol Belirsizliğine Sebep Olan Unsurlar



Temel olarak incelendiğinde aslında rol belirsizliğine sebep olan iki ana unsurdan bahsedilmesi doğru olacaktır. Bunlar, rolün net olması gerekliliği ve rolün gerektirdiği davranışın net olması gerekliliğinin yerine getirilmemesidir⁴⁵.

1.1.2.2.1 Rolün belirsizliği

Rolü yerine getirmekle yükümlü olan kişinin “rolü” açık ve net olmadıktan sonra, ilgili kişiden görevini iyi yapması beklenemez. Böyle bir durumda yükümlü kişi, yapmakla yükümlü olduğu görev belirsiz olduğundan sorunlarla karşılaşacaktır. Bu sorunlar sonrasında kendi iç dünyasında da belirsizliklerle yüzleşecektir.

⁴⁵ R. J. House vd., “Role Conflict and Amiguityin Complex Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 15, 1970, s.150-163

1.1.2.2.2 Davranışın belirsizliği

Rolü yerine getirmekle yükümlü kişinin psikolojik olarak uygun durumda olmayışı, değişik duygusal süreçler yaşaması, yükümlü olunan görevin yerine getirilmesinde sorunlarla karşılaşılmasına neden olacaktır. Çalışanın, mevcut görevini yerine getirmesinde ortaya çıkacak en önemli sorun kendi iç dünyasında yaşadıkları sebebiyle ilgili görevi yapmaya hazır olmayışıdır.

Bununla birlikte çalışanların kendilerine dair bir planlarının olmayışı, organizasyon yapısında ortaya çıkan değişiklikler, organizasyon yapılanmasında efektif olmayan çalışanların bulunması ve bu çalışanların görevlerinin de başkaları tarafından yapılması rol belirsizliğinin sebepleridir.

1.1.2.2.3 Aşırı veya az iş yükü

Çalışanların en önemli sıkıntılarında biri olan aşırı iş yükü günümüzde esnek çalışma ile birlikte daha da tartışılır hale gelmiştir. Belirli bir rolü yerine getirmekle yükümlü kişinin aşırı iş yükü altında ezilmesi durumunda, ortalama düzeyde işi dahi yapamaz hale gelmektedir. Yeni işe giren bir kişiye yapılacak aşırı rol yüklemesi, işi sahiplenmesini sağlayarak çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmada faydalı olsa da, uzun bir süre böyle çalışması durumunda kurum kültürüne inancını kaybedecektir. Böylece kısa bir süre sonra hem yaptığı işteki verimliliği düşecek hem de yeni iş arayışına girecektir. Aşırı iş yükü işle ilgili stres kaynakları arasında en çok karşılaşılan etkenlerden bir tanesidir⁴⁶.

Bir diğer önemli konu ise az iş yükünün ortaya çıkardığı rol stresidir. Yetenekli ve nitelikli bir çalışana sürekli az iş yükü verilmesi, kişinin işyerinden ve hayatından beklentilerini karşılamakta yetersiz kalacaktır. Bunun sonucunda rolü yerine getirmekle yükümlü kişi, hâlihazırda yerine getirmekle yükümlü bulunduğu rolden vazgeçerek yeni bir rol arayışına girecektir.

⁴⁶ Aşkın Keser, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 2006, s. 106

1.1.2.2.4 Kariyer gelişimi

Çalışanların kariyer gelişimleri, rol stresini etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Kariyer gelişimi, bireylerin, kendilerine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi süresince, sürekli bir şekilde kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir⁴⁷. Çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları açısından en önemli unsurlardan bir tanesi olan kariyer gelişimi, kişinin kendisine biçtiği geleceğe kavuşmasını sağlama amacı güder.

Kariyere dair yaklaşımlardan bir tanesi olan ilerleme – gelişme yaklaşımı, kariyeri, bir işyerinde ve profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru gidişi olan bir hareket olarak ele alır⁴⁸. Buna göre kişilerin beklentileri yerine getirmiş oldukları rollerin getirisi olarak hep ileriye doğru yol almak olacaktır. Ne yazık ki bu durumun sürekli ileriye doğru olmadığı ayrı bir gerçekliktir. Bununla birlikte bireyin kendi beklentilerinden hareketle oluşturduğu kariyer planlamasında en önemsedığı nokta, kendisine ilerleme şansının verilip verilmeyeceğidir⁴⁹. Bu şansın verilmemesi durumunda kişinin kariyer gelişimi geriye doğru gidecektir. Bu durum kişinin kariyer tatminini etkileyecektir. Çalışanın işe yönelik performansında düşüş söz konusu olacak ve çalışanda tükenme hali görülebilecektir⁵⁰.

Rol stresine sebep olan bir diğer durum ise bazı işyerlerinde çalışanların kariyer gelişimlerine dair politikaların olmayışıdır. Bu durumda kişiler kariyer gelişimleri için rehberlerden yararlanmak zorunda kalmaktadırlar⁵¹. Ancak rehber uygulamalarının ülkemizde geliştiğini söylemek doğru olmayacaktır. Dolayısıyla rehberlik hizmetlerinin gelişmediği toplumsal yapılarda kariyer gelişimi sadece örgütlerin kendi iç durumlarına bağlı kaldığından, ilgili politikaların olmayışı kariyer gelişiminin geriye gitmesi durumunda çalışanların her hangi bir politikaya uyma şansları olmayacaktır. Bu durumda firmaların ekonomik durumlarını etkileyen her hangi bir kriz anı gibi durumlar, kişinin kariyer gelişimini doğrudan olumsuz etkileyebilecektir.

⁴⁷ Nilgün Aydemir, 2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul, 1995, s. 7

⁴⁸ Serpil Aytaç, **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 8

⁴⁹ Aşkın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Yayınevi, 3. Baskı, 2012, s. 85

⁵⁰ Aşkın Keser, a.g.e., s.87

⁵¹ Tunç Demirbilek, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi Dergisi**, 1994, s. 71-85

1.1.2.2.5 İş ve diğer roller arasında çatışma

Çalışanların yapmakla yükümlü oldukları işin kendilerine yüklediği rol ile sosyal hayatlarının kendilerine yükledikleri roller farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar bir süre sonra bir çatışmaya dönüşebilmekte ve stres oluşumunda etkili olabilmektedir.

İş yaşamında özellikle de esnek çalışma sonrasındaki gelişmelerle ortaya çıkan güvencesiz çalışma koşulları, istikrarsız istihdam politikaları, bölünmüş ve öngörülemeyen çalışma takvimi, müşteri taleplerinin karşılanması ve yüksek performans için işveren baskısı, iş ve aile yaşamı arasında denge kurmayı zorlaştırmaktadır. Bu durum çalışan bireylerin çoğu zaman aile yaşamının taleplerine ayırmaları gereken zamanı iş yaşamına kullanmalarına sebep olmaktadır⁵².

Bireylerin işte geçirdikleri zaman ile sosyal ortam ve ailelerine ayırdıkları zaman konusunda yaşadıkları sıkıntılar, rol stresinin ortaya çıkmasında önem arz etmektedir. Dönem dönem çalışanların zamanlarının tümünü işlerine ya da özel durumlar gereği (vefat, düğün, hastalık) tamamını özel hayatlarına ayırmaları gerektiği aşikârdır. Ancak ortaya çıkacak çatışma, bir unsur yüzünden diğer bir unsura zaman ayrılmadığında bireye zarar verecektir.

İş ve diğer roller arasındaki çatışma üç başlık altında incelenmektedir⁵³:

- Zamana bağlı çatışma: Bir rolle ilişkili zamansal baskıların diğer rol ya da rollerin beklentilerinin yerine getirilmesine engel olması durumudur. Kişinin zihni başka bir rolünde iken yapmak zorunda olduğu role ilişkin çatışma yaşayabilmektedir.
- Gerginliğe bağlı çatışma: Herhangi bir rolün sebep olduğu çatışmanın sebep olduğu psikolojik sorunların, diğer rollerin düzgün bir şekilde yerine getirilmesine engel olması durumudur.
- Davranışa bağlı çatışma: Bir rolü yerine getirmekle yükümlü kişinin, üstlendiği rolde yapmak zorunda kaldığı davranışların, yaşamını sürdürdüğü diğer alanlardaki yaptığı davranışlarla uyumlu olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır.

⁵² Emine Özmete – Işıl Eker, “İş – Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Temmuz 2012, s.4

⁵³ İbrahim Efe Efeoğlu, “İş – Aile çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, (Yayımlanmamış - Doktora Tezi), 2006, Adana, s. 18

Yukarıdaki üç başlıktan görüleceği üzere, iş ve diğer roller arasındaki çatışma çalışanların zaman, psikolojik durum ve davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Daha önceki konularda da belirtildiği gibi, kişinin üstlenmiş olduğu rollerin çatışması sonucu stres oluşacağı açıktır. Rol stresi diye de belirttiğimiz bu durum, kişinin iş tatmini ve işinden almış olduğu hoşnutluğu da olumsuz yönde etkileyecektir. İş tatminsizliğinin yaratacağı önemli sonuçlardan ikisi de işe bağlılığı ve örgüte bağlılığı azaltmasıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1 KAVRAMSAL BOYUTUYLA İŞ TATMİNİ

2.1.1. Teorik Çerçeve

İş tatmini kavramı günümüzde üzerinde en çok araştırma yapılan konular arasında yer alır. Dolayısıyla bu konuda çokça tanım bulunmaktadır. Vroom'a göre iş tatmini, kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan, hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur⁵⁴. Locke ise iş tatminini çalışanın işiyle ya da işle ilgili davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkan olumlu duygular olarak tanımlamıştır⁵⁵. Luthans'a göre iş tatmini, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir⁵⁶. Weiss'e göre iş durumuna duygusal bir tepki olan iş tatmini iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir⁵⁷. Bir başka tanıma göre ise iş tatmini bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonudur⁵⁸. Bir diğer tanıma göre iş tatmini çalışanların yaptıkları işe karşı geliştirdikleri duygusal tepki olarak tanımlanmıştır⁵⁹. Tanımlardan görülebileceği üzere iş tatmini kavramı çalışanların yaptıkları işlere ve işle ilgili ortaya çıkan yaşantılarına karşı geliştirdikleri olumlu bir duygusal sonuçtur. Çalışanların yaptıkları işlerden beklentilerini karşılamaları durumunda hissettikleri hoşnut olma durumu iş tatmini çalışmalarına konu olmaktadır. İş ve işle ilgili süreçlerin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne ölçüde karşıladığı iş tatminini ilgilendirir⁶⁰.

⁵⁴ H.V. Vroom, **The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation**, John Wiley and Sons, New York, 1964, s. 99

⁵⁵ A. E. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand McNally, Chicago, 1976, 1304

⁵⁶ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 2005, s.115

⁵⁷ M.H. Weiss, "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, Vol:12, 2002, s.174

⁵⁸ M. L. Berry, **Psychology At Work**, MacGraw-Hill, San Francisco, 1997, s.12

⁵⁹ R.M. Hodgetts, **Organizational Behaviour: Theory and Practice**, Maxwell Macmillan, New York, 1991, s.83

⁶⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.112

İş tatmini tanımlardan görüleceği üzere kişinin iş ve işle ilgili konularda geliştirdiği duygularla ilgilidir⁶¹. Bu durum iş tatmini kavramının durumlara göre değişken bir yapıda olmasına sebep olur. Süreçler, çalışanların iş tatmini algılarını önemli düzeyde etkilemektedir. Örgütsel yapıdaki uygulamalar, değişiklikler, kişiler arası ilişkiler iş tatminini de önemli ölçüde etkilemektedir.

2.1.2. İş Tatmininin Önemi

İşyerlerinde örgütsel etkinliği ve çalışanların işe yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik yapılan araştırmalardan en önemlilerinden birisi de iş tatmini araştırmasıdır⁶². Bunun en önemli sebeplerinden biri, yapılan iş ile çalışanlar arasındaki uyum olup olmadığının ölçülmesi ve bu bulgulara dayanarak uyumu sağlamaya çalışılmasıdır. Bu uyumun sağlanması durumunda çalışanların iş tatmini olumlu olarak sonuçlanacaktır. İş ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması güçlü bir örgütsel yapının varlığında gerçekleşebilecek ve bu yapının ilerlemesinde temel faktörlerden bir tanesi olacaktır.

İş tatmini üzerine yapılan çalışmaların işyerlerine aşağıdaki faydaları sağlayabileceği söylenebilir⁶³:

- Örgütsel yapıdaki mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel problemlerin tespiti,
- Çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma sebeplerinin belirlenmesi,
- Çalışanların yaptıkları işlere karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlardaki değişimlerin, örgütsel etkilerinin değerlendirilmesi,
- Örgütsel iletişimin çeşitli düzeylerde etkinliğinin artırılması,
- Örgüt ve çalışan örgütleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi.

İnsanlar hayatlarını çalışarak devam ettirirler ve insan hayatının üçte biri çalışarak geçer⁶⁴. Hayatın bu kadar önemli bir kesitini çalışmakla geçiren insanlar için

⁶¹ Bilge Akca, “Dönüşümlü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma”, Çukurova- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2012, s. 122

⁶² R.M.Steers, **Introduction To Organizational Behaviour**, Harper Collins, New York, 1991, s.80

⁶³ Fatih Özdemir, “Örgütsel İklimin İş Tatmini Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2006, s. 73

yaptıkları işten duyacakları tatmin ya da tatminsizlik, kendileri için oldukça önemli bir hal alır. Burada en önemli ayırım, işin sadece alınan bir ücretten meydana gelmediği, çalışanların yapılan işi sevmesinin, işe alışmasının, çalışma şartlarına ve iş arkadaşlarına alışmasının da önemli olduğudur.

Günümüzde ortalama insan ömrünün uzadığı ve buna bağlı olarak emeklilik yaşlarının da yükseldiği düşünüldüğünde, iş tatmini çalışmalarının ne kadar önemli hale geldiği anlaşılmaktadır. Özellikle de sadece genç çalışanlar değil, belirli bir yaşın üzerindeki çalışan istihdamının öneminin artması, bu çalışmaların gelecekte daha spesifik konulara yöneleceğini göstermektedir.

2.1.3. İş Tatminsizliğine Yol Açan Etmenler

İş tatminsizliğine yol açacak etmenler iş tatmini sağlayan etmenlerden yola çıkılarak tanımlanabilir. İş tatmininin oluşmasını sağlayan unsurların yerine getirilmemesi durumunda iş tatminsizliğinin ortaya çıkacağı aşikârdır.

İş tatminsizliğini ortaya çıkartan etmenler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında değerlendirilebilir.

- **Bireysel Etmenler:** Bireysel etmenler kendi içerisinde üçe ayrılacaktır. Bunlardan ilki kişilik, değerler, inançlar ve sosyal çevreden kaynaklı olan etmenlerdir. Çalışanların kişilik yapıları ve durumlara farklı açılardan bakışları onların iş tatminsizliğini ciddi anlamda etkileyecektir. Çalışanların işe dair bakışları başta bu özellikler üzerinden şekillenecektir. Örneğin yapılan bir araştırmaya göre şehirde yetişenlerin daha kolay işleri tercih etmeye meyilli olduklarını göstermişken, kırsal kesimde yetişenler ise daha zor işleri tercih eder bir meyilde olduklarını göstermiştir⁶⁴. Bir diğer etmen ise çalışanın yaşı, tecrübesi ve aynı iş ve pozisyonda kalma süresidir. Yapılan işte geleceğini göremeyen, uzun süredir aynı pozisyonda çalışan kişiler iş tatminsizliği yaşayacaklardır. Son olarak çalışanların eğitim düzeyi, zekâları ve cinsiyetleri iş tatminsizliğini belirleyici önemli bir etken olacaktır. Yapılan

⁶⁴ Aşkın Keser, “Çalışma – Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2004, <http://www.isguc.org/?p=article&id=230&cilt=6&sayi=2&yil=2004>

⁶⁵ Ayşe Can Baysal, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, Yakın Ofset, İstanbul, 1981, s.194

araştırmalara göre eğitim düzeyi daha yüksek olanların iş tatminlerinin daha az olanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir⁶⁶.

- **Örgütsel Etmenler:** İş tatminsizliğine neden olacak örgütsel etmenlerden ilki iş ve iş ortamına bağlı etmenlerdir. İşin çalışanların ya da toplum tarafından ne şekilde anlaşıldığı ve yapısı bir diğer örgütsel etmendir. Bunlarla birlikte bir diğer örgütsel etken ücret, terfi ve işin statüsüdür. Hak ettiği ücret ya da terfiyi alamadığını düşünen bir çalışan tatminsizlikle yüzleşecektir. Çalışanlar ancak adil bir ücret politikası olması durumunda iş tatminsizliğinden kurtulacaktır⁶⁷. Çalışanlar açısından terfi konusu da ücret konusu ile doğru orantılı olarak ilerlemektedir. İş tatminsizliğine sebep olan diğer örgütsel etmenler ise çalışma şartları, sosyal imkânlar ve ödüllendirme sistemleridir. Çalışanlar, ideal bir ödüllendirme sisteminin olmadığı bir örgütsel yapıda çalışıyorlarsa iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır⁶⁸.

2.1.4. İş Tatmini ve Motivasyon (Teorileri)

İş tatmini üzerine yapılan çalışmalar doğrultusunda oluşturulan teoriler motivasyon kuramları çerçevesinde betimlenmektedir. Türkçesi güdülenme olan motivasyon kavramı, Latince hareket anlamına gelen mot kelime kökünden gelmekte olup, içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar anlamına gelmektedir⁶⁹. Bu konuda birçok teori vardır. Şimdi bu teorileri irdeleyelim.

2.1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon kuramları denince akla ilk gelen çalışma Abraham Maslow'un geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Bir piramit şeklinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanan ihtiyaçlardan oluşan teoride bir alt basamaktaki ihtiyacın karşılanması durumunda bir üstteki ihtiyacın kendisi güdüleyici faktör olur. Böylece bireyler bir

⁶⁶ Baysal, a.g.e., s.193

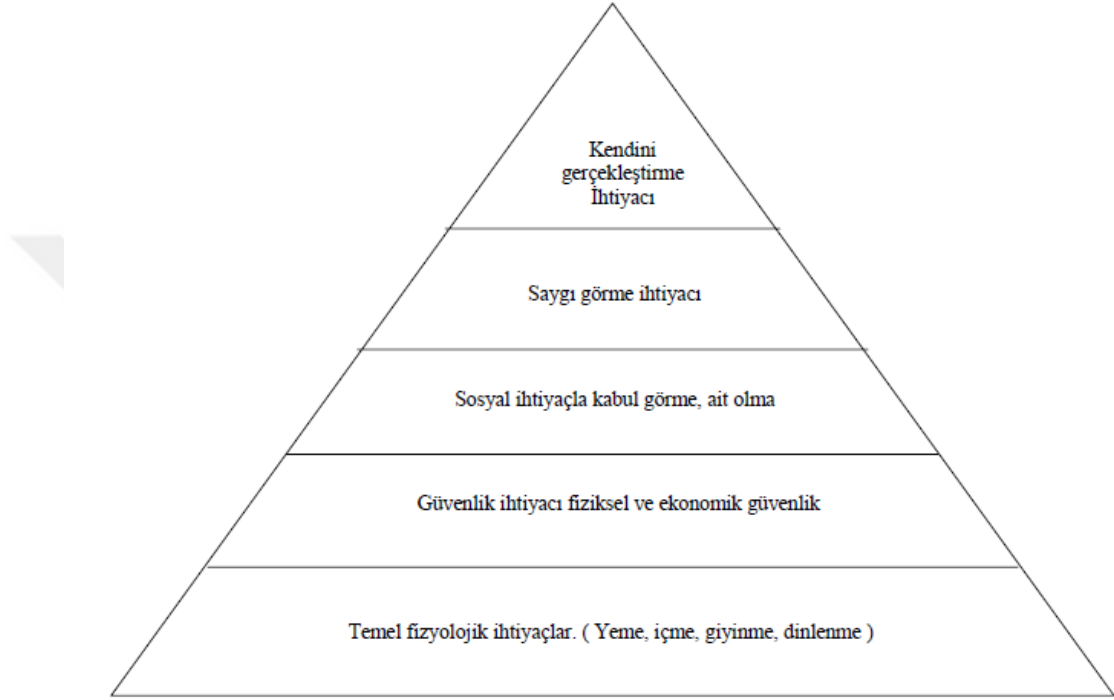
⁶⁷ L.W. Porter – E. E. Lawler, "What job Attitudes Can Tell Us About Employee Motivation", **Harvard Business Review**, S:21, 1968, s. 119

⁶⁸ Selma Karatepe, "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 60, 2005, s. 123

⁶⁹ Aşkın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, s.96

üstteki ihtiyacı karşılayana kadar güdülenmeye devam eder⁷⁰. İhtiyaçlar hiyerarşisinin oluşturulmasının temelinde güdülerin sınıflandırılmak istenmesi bulunmaktadır⁷¹. Böylece çalışanların iş tatminini belirleyecek temel ve ikincil güdülerin ne olduğu belirlenerek sıralamanın daha net yapılması istenmektedir.

Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Abraham Maslow, **Motivation and Personality**, Harper & Row, New York, 1970, s.49

Şekil 2.3'de görüleceği üzere, bir piramidi oluşturan alt basamaklar şeklinde düşünüldüğünde ihtiyaçlar zinciri beş başlıktan oluşmaktadır⁷²:

- **Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların sahip oldukları en temel ihtiyaçlardan meydana gelen ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Yemek ve içme ihtiyacı, giyinme ihtiyacı, barınma ihtiyacı ve dinlenmek ihtiyacı bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Bireyin temel ihtiyaçlarının karşılanması sonrasında hem var olan çalışma ortamında sürekliliğinin ve güvenliğinin sağlanması hem de

⁷⁰ Yüksel Özden, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 135

⁷¹ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981, s. 13

⁷² Zeyyat Sabuncuoğlu – Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s.139

geleceğini garanti altına alınması Maslow'un hiyerarşisinde güvenlik ihtiyacını oluşturur.

- **Sosyal İhtiyaçlar:** Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesi (karşılanması) sonrasında sıra bireyin başkaları tarafından sevilmesi, arkadaşlar edinmesi, gruplara kabul edilmesi ve ait olması gibi ihtiyaçlara gelir. Bu ihtiyaçlar bireylerin sosyal ihtiyaçlarıdır.
- **Saygı Görme İhtiyacı:** Temel ihtiyaçları karşılanmış, belirli bir güven seviyesinde olan ve başkaları tarafından sevilen birey karşısındakilere saygı duyar, bununla birlikte karşısındakilere de saygı duymalarını beklemeye başlar. Karşısındakilerin takdirini almak, bireyin saygınlık gereksinmesindeki önemli süreci oluşturmaktadır.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Diğer bütün ihtiyaçlarının karşılanması sonrasında bu konuma ulaşan birey artık yaratıcı olabilecek ve bireyin yaratıcı, yapıcı ve geliştirici gücü ortaya çıkacaktır. Böylece kişinin yaratıcılık anlamında performansı en yüksek düzeye çıkacaktır.

2.1.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un teorisinden sonra, en iyi bilinen motivasyon teorisi olarak kabul edilen Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki üzerinde durulmuş, işin kendisi ile ilgili durumların iş tatmini ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri olduğu savunulmuştur⁷³. Herzberg çalışmaları sonrasında güdülenme faktörlerini işte doyum yaratan faktörler ve doyumsuzluk yaratan faktörler olarak iki başlık altında açıklamıştır.

İşte doyum yaratan faktörler⁷⁴:

- İş başarıma,
- Tanınma,
- Çalışma,
- Sorumluluk
- İlerleme.

⁷³ Ali Şahin vd, "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, c:14, s:20, 2010, s. 236-237

⁷⁴ Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.e., s.142

İşte doyumsuzluk yaratan faktörler⁷⁵:

- İşletme yönetimi ve işletme politikasından hoşnutsuzluk,
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk,
- Ücret yetersizliği,
- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk.

Herzberg'in teorisiyle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ihtiyaçların giderilmesi ile birlikte insanların motive olacakları konusunda birleşmektedir. Bununla birlikte Maslow ihtiyaçları önem sırasına göre sınıflandırırken, Herzberg işte doyum ve doyumsuzluk yaratan ihtiyaçlar olarak ihtiyaçları ikiye ayırmıştır⁷⁶.

2.1.4.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini temel alan, basitleştirilmiş ve biraz değiştirilmiş yeni bir teori olarak düşünmek hatalı olmayacaktır. ERG teorisi kelimelerin baş harflerinden oluşmuş üç ihtiyaçtan oluşan bir hiyerarşidir. Bunlar⁷⁷:

- Var olma İhtiyacı (Existence): Varoluş ihtiyaçları, yemek yeme, içme, ücret, çalışma şartları ve güvenlik ihtiyacı gibi fiziksel ihtiyaçlardan meydana gelmektedir.
- İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness): İlişki kurma ihtiyacı, işte ve iş dışında başkalarıyla ilişki içinde olmayı, başkaları tarafından bir gruba kabul görmeyi ve takdir edilme ihtiyacını kapsamaktadır.
- Gelişme İhtiyacı (Growth): Gelişme ihtiyacı ise kişinin kendisine duyduğu özsaygı ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içermektedir.

Maslow'un teorisindeki gibi bu teoride de ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru bir yol izlemektedir. Aşağıdaki ihtiyaçların karşılanması bir üst ihtiyaca yönelmeyi sağlamaktadır. Alderfer'in Maslow'un teorisine farklılık olarak getirdiği en önemli şey ihtiyaçları sürekli ve dönemsel olarak ayırmasıdır. Buna göre dönemsel olarak ortaya

⁷⁵ Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.e., s.142

⁷⁶ Serpil Aytaç, **İnsanı Anlama Çabası**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 71

⁷⁷ Levent Önen – M. Burak Tüzün, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.40

çıkan dönemsel ihtiyaçların giderilmesi durumunda motive edici özelliklerini kaybederler ve ortadan kalkarlar. Sürekli ihtiyaçlar ise ortadan kalkmazlar⁷⁸.

2.1.4.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın teorisi bireylerin üç grup ihtiyacın etkisi altında davranışlarda bulunacağını belirtmektedir. Bunlar:⁷⁹

- Başarma İhtiyacı: Başarılı olma isteği yüksek olan bireylerde daha zor hedefler seçilmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için daha çok sorumluluk alınması, riskli sorumlulukları üstlenilmesi, sonuç odaklı ısrarcılık gözlemlenmektedir.
- Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacını başkalarını etkileme, kontrol etme, münakaşa etme ve sonunda daha yüksek mevkide yer kazanma ihtiyacı oluşturur.
- Birlikte Olma (İlişki Kurma) İhtiyacı: Birlikte olma ihtiyacı, bireyin çevresindeki insanlarla ilişkiler kurmasını, onlarla arkadaşlık etmesini, dayanışma içerisinde olmasını ifade eder⁸⁰.

McClelland'a göre sonradan kazanılan bir davranış olan başarma ihtiyacı çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli rol oynamaktadır⁸¹.

2.1.4.5. Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi

Maslow'un beş başlık altında topladığı ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin Alderfer tarafından üç başlık altında incelendiğinden önceki başlıklarda bahsedilmişti. Erich Fromm, Maslow ve Alderfer'in çalışmalarına bir amaç edinme anlayışı ve bir dünya görüşü ihtiyacı kavramlarını eklemiştir⁸². Buna göre bireylerin hayatlarındaki en önemli unsurlardan biri olan bir amacın olması durumu, insanların hayatlarını önemli ölçüde etkiler. Özellikle de ihtiyaç hiyerarşisi içinde çalışanlar bir üst düzeye çıktıkça, artık onları tatmin edecek yegâne kavram hayatta bir amacın olması olacaktır. Benzer şekilde bir dünya görüşü ihtiyacının ortaya çıkması gözlemlenebilir. Hayatta bir takım şeyleri

⁷⁸ Can Baysal – Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.115

⁷⁹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.358

⁸⁰ Serpil Aytaç, **İnsanı Anlama Çabası**, s.73

⁸¹ Aşın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, s.116

⁸² Serpil Aytaç, **İnsanı Anlama Çabası**, s.74

aşmış bireylerin artık bir amaç ve dünya görüşüne sahip olmaları onları işten kaçmaktan, erken emeklilikten, yaptıkları işlerden sıkılmaktan koruyabilecek ve performanslarının düşmesini engelleyecektir.

2.1.4.6. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi kuramı yukarıdaki ihtiyaçlar üzerine odaklı teorilerden farklı olarak bireyin davranışları karşısında ödül ya da çıktı elde etmesidir. Bu elde edilenlerden kazanacağı tatmin ile benzer davranışları göstermeye devam edecek ya da bir daha tekrarlamayacaktır. Beklenti teorisine göre motivasyon üç başlığın birleşimi sonucunda oluşur. Bunlar⁸³:

- **Beklenti:** Bireyin göstermiş olduğu çaba karşısında iş hayatında başarıya ulaşma isteğini gösterir.
- **Değer:** Ödülün, birey açısından ne anlama geldiğini açıklamaktadır. Böylece bir ödülü birey ne kadar isterse o kadar çaba sarf edecektir.
- **Araçsallık:** Araçsallık kavramı ile iş hayatında ulaşılan başarının kişiye ödül getirip getirmediği ya da ne ölçüde getireceği ifade edilmektedir.

Bu kuramda anlatılmak istenen bireyin amaçlarını, çaba ile performans, performans ile aldığı ödül ve sonuç olarak bireyin aldığı ödüller ile amaç tatmini arasında ilişki kurarak açıklanmasıdır⁸⁴.

2.1.5. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Etkileri

2.1.5.1. Bireysel Etkileri

İşyerinde iş tatmininin bireysel etkileri, çalışanların işyerlerinden bireysel beklentileri üzerinde şekillenir. Bu beklentilerin işyeri tarafından ne ölçüde karşılandığı sorusuna alınacak cevap bireysel etkilerin ortaya çıkma sebebine ulaşılmasını sağlar. Çalışanlarda iş tatmini yüksek olması durumunda, çalışanların daha mutlu olduğu, yüksek olmaması durumunda ise işe karşı yabancılaşmanın gerçekleştiği gözlemlenir⁸⁵.

⁸³ Aşkın Keser, "İşe Güdülenme ve İş Tatmini", **Çalışma Psikolojisi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, s. 91

⁸⁴ Serpil Aytaç, İnsan Anlama Çabası, s.76

⁸⁵ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002, S:2, s.2

Bu sebeplerden ötürü çalışanların işyerlerinden beklentilerinin kendilerine göre ne ölçüde gerçekleştiği önem taşımaktadır.

Bireylerin işyerlerinden beklentileri kişilik yapılarından bağımsız değildir. Nasıl ki her işi diğer işlerden ayıran bir takım farklılıklar bulunmakta ise, insanları da birbirlerinden ayıran en önemli faktör kişilikleridir⁸⁶. Bireylerin kişilik yapıları onların işten aldıkları tatmini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin yeniliğe ve değişime karşı olan kişilik yapıları, kendisine duyduğu saygının düşük olduğu kişilik yapıları iş tatminini azaltmaktadır⁸⁷. Bununla birlikte değişime ayak uydurabilen insanların iş tatminlerinin yüksek olacağı aşikârdır.

Bireylerin çalışma hayatında iş tatminlerini etkileyen bir diğer önemli durum ise eğitim düzeyleridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların hayattan ve işyerlerinden beklentileri artacaktır. Bu durumda aynı koşullarda çalışan iki çalışandan eğitim düzeyi daha yüksek olanın iş tatmini eğitim düzeyi daha düşük olandan az olacaktır⁸⁸.

Bireylerin yaptıkları iş ve role ilişkin düşünceleri ile bağlı buldukları örgütsel yapı, iş tatminini bireysel olarak etkileyen bir diğer etkidir. Çalışanların yaptıkları işten dolayı ortaya çıkan beklentilerinin örgütsel yapıda istedikleri etkiyi yaratamaması ve istedikleri terfi ya da ödüllendirmelere ulaşamamaları, iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Aynı şekilde belirli bir yapıda deneyim elde etmiş çalışanlarda ortaya çıkan yeni beklentiler de iş tatmininin bireysel etkileri arasında yer almaktadır.

2.1.5.2. Örgütsel Etkileri

Örgütler üyelerinin farklı beklentileri ile şekillenen hedeflerine ulaşmak için çeşitli biçimlerde bir araya gelmiş, çevresel faktörlerin etkisi altında varlığını sürdürmeye yönelik çabalar gösteren sosyal yapılardır⁸⁹. Örgütler, yapısal bütünlüklerini kurmak, korumak ve geliştirmek ve böylece daha güçlü olabilmek için sürekli gelişen ve değişen, iç ve dış çevreye uyum sağlamak için bir takım değerler çerçevesinde

⁸⁶ Serpil Aytaç, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2001, <http://www.isguc.org/?p=article&id=96&cilt=3&sayi=1&yil=2001>

⁸⁷ Tanıl Kılınç, **Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1985, s.314

⁸⁸ Gülten İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM Yayınları, Ankara, 1990, s.53

⁸⁹ Deniz Taşçı, "Örgüt Kuramlarına Giriş", **Örgüt Kuramı**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, s.4

çalışmak zorundadırlar⁹⁰. İş tatmininin başlıca örgütsel etkileri verimlilik, başarı, devamsızlık, işgücü devri, örgütsel bağlılıktır⁹¹.

Örgütsel yapı içerisinde işlerini severek yapmayan çalışanlar, verimliliği önemli ölçüde etkileyecektir. İş tatmini ile verimlilik arasında doğrudan bir bağ olmasa da, diğer faktörlerle birleştiğinde iş tatmini verimliliği olumlu anlamda etkileyecektir⁹².

İş tatmini, işe olan devamlılık ya da devamsızlığı önemli ölçüde etkilemektedir. İş tatmininin gerçekleşmediği işyerlerinde işe devamsızlık davranışı önemli ölçüde artış gösterecektir⁹³.

İş tatmini ile işgücü devri arasında da önemli bir ilişki söz konusudur. İşgücü devir hızını azaltan faktörlerden bir tanesi de yüksek iş tatminidir⁹⁴. İş ve işyeri ile bütünleşmeyi sağlayacak bir iş tatmin düzeyinin oluşturulması işgücü devrini önemli ölçüde azaltacak ve çalışanların beklentilerinin belirlenmesi ve karşılanmasına yardımcı olacaktır⁹⁵.

Hem işe olan devamlılık – devamsızlık hem de işgücü devir hızı ile ilgili çalışmalar beraber düşünüldüğünde, iş tatmininin yüksek olduğu örgütsel yapılarda örgütsel bağlılığın da yüksek olacağı gözlemlenecektir. Çalışanların iş tatmininin yükseltilmesi durumunda örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları artacaktır⁹⁶.

2.2. KAVRAMSAL BOYUTUYLA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı bağlı olma durumunu yansıtan bağlılık kelimesinden türetilmiştir. Bağlılık, birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat

⁹⁰ Mahmut Özdevecioğlu, “Organizasyon Kültürü”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Editör: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.120

⁹¹ Cem Harun Meydan, “Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara,2010, s. 116

⁹² Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, Printice Hall, New Jersey, 2010, s.135

⁹³ İlker H. Çarıkçı, “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2000, C:5, S:2, s.5

⁹⁴ Adem Temir, “Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin Personel İş Doyumu Üzerine Etkileri: İmalat ve Hizmet İşletmeleri Açısından Karşılaştırılmalı Bir Çalışma”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1996, s.12

⁹⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, Yön Ajans, İstanbul, 1987, s. 18

⁹⁶ Figen Sevimli – Ömer Faruk İşcan, “Bireysel ve İş Ortamında Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C:5, S:1, 2005, s.59

anlamına gelmektedir⁹⁷. Çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum⁹⁸ olan örgütsel bağlılığın pek çok araştırmacı tarafından tanımlaması yapılmıştır. Bir tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur⁹⁹. Bir başka tanıma göre ise örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir¹⁰⁰. Bir örgütün çoklu unsurlarının (bu unsurlar örgütün tepe yönetimi, müşterileri, işçi ve işveren örgütleri olabilir) amaçlarıyla özdeşleşme süreci olarak da tanımlanabilir¹⁰¹. Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi olarak da tanımlanmıştır¹⁰². Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesidir¹⁰³. Bu tanımdan da görüleceği üzere örgütsel bağlılığın oluşması için her şeyden önce çalışanın o örgüt içerisinde bulunmasını isteme sebeplerinin oluşmasının gerekliliğidir. İlgili örgütte çalışma hayatına devam etmek isteyen kişi, o örgütün hedeflerini içselleştirecek ve örgüt içerisinde kendisine bir yerini sağlamlaştırma çabasında olacaktır.

Temel olarak bakıldığında örgütsel bağlılığın üç unsurdan oluştuğu söylenebilir.¹⁰⁴

- Örgütsel amaç ve değerlerin kabullenilmesi ve bunlara güçlü bir inanç duyulması,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde fazladan çaba harcanması,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyulmasıdır.

⁹⁷ Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.-GTS.523dedea8317e9.31012606

⁹⁸ Luthans, **a.g.e.**, s. 130

⁹⁹ Ufuk Durna – Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C:6, 2006, s.211

¹⁰⁰ G.B. Northcraft – M.A. Neale, **Organizational Behavior Management Challenge**, Dryden Press, Fort Worth, 1994, s.466

¹⁰¹ Arnon Reichers, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol:10, 1985, s. 465

¹⁰² J.R. Schermerhorn – J.G. Hunt – R.N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1994, s.44

¹⁰³ Funda Ferik, “Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, 2002, No:23, s.2

¹⁰⁴ R.J. Vandenberg – V. Scarpello, A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between - Employee Commitments to the Occupation and The Organization”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, 1994, s. 536

Örgütsel bağlılık kavramı aşağıdaki beş temel başlık ile ilişkili olması sebebi ile hayati bir önem arz etmektedir. Bunlar:¹⁰⁵

- İş bırakma, işe devamsızlık, kişinin kendini işten geri çekmesi ve iş arayışında olması,
- İş tatmini, işe sarılma, motivasyon ve performans,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi kişisel özellikler,
- Bireylerin sahip oldukları örgütsel bağlılık kestiricilerinin bilinmesidir.

Yukarıdaki maddelerden hareketle incelendiğinde örgütsel bağlılık çalışmalarının örgütsel yapının bütününe planlanması, düzenlenmesi gibi konularda önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Çalışanların iş yaşamlarına bağlı buldukları yapıda devam edip edemeyeceklerinden, ne ölçüde o işyerinde mutlu olduklarına kadar geniş bir yelpazeyi içine alan örgütsel bağlılık kavramı, bireylerin genel demografik özelliklerini ve sahip oldukları değerleri inceleyerek örgütsel yapının oluşturulmasına önemli katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı bir tek belirleyici üzerinden hareketle süreçlerin belirlenmesine dayalı bir yapı değildir. Yukarıdaki beş maddede de görüleceği üzere, birbirinden farklı değişkenlerin aynı havuz içerisinde ne gibi çıktılar doğuracağı örgütsel bağlılık çalışmalarının temelini oluşturur.

Örgütsel bağlılık kavramı hakkında literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde, birbirinden farklı tanımlamalarla karşılaşılacağı açıktır. Bunun temel sebebi, örgütsel davranış çalışmaları yapanların ve sosyal psikologların örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları tanımların, çalışanların örgüt ile aralarındaki ilişkilerinin nasıl geliştiği ile ilgili kısımlarda birbirinden ayrışmalarıdır¹⁰⁶. Bu ayrışmalardan örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması başlığı altında bahsedilecektir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı literatürde tanımları çokça yapılmakla birlikte ortak bir tanımın söz konusu olmadığı kavramlardan bir tanesidir. Bunun en önemli sebebi farklı bilim dallarından araştırmacıların kendi alanlarına yönelik yaptıkları

¹⁰⁵ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.58

¹⁰⁶ E.J. Mathieu – D.M. Zajac, “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Organizational Commitment”, **Psychology Bulletin**, 1990, s.172

çalışmalardan hareketle tanımlama girişimlerinde bulunmalarıdır¹⁰⁷. Bu sınıflandırmaların en önemlisi Şekil 4’de görselleştirilmiştir.

Şekil 2.4: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Şekil 2.4’den görüleceği üzere, en genel şekliyle örgütsel bağlılık üç başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çok bağlılık kavramlarıdır.

a) Tutumsal Bağlılık:

Örgütsel davranış çalışmaları yapanlar, çalışmalarında örgütsel bağlılık kavramından daha çok “tutumusal bağlılık” olarak söz etmişlerdir¹⁰⁸. Tutumsal bağlılık, Mottaz J. Clifford’a göre, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesiyle birlikte oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki, diğer bir deyişle bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımın nispi gücüne verilen isimdir¹⁰⁹. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bireyin çalışma ortamını incelemesi sonrasında, kendi amaç ve değerleri ile örgütsel yapının amaç ve değerlerinin ne ölçüde uyumlu olduğunu değerlendirmesi ve sonrasında kendi amaç ve değerlerini örgütsel yapının amaç ve değerleriyle özdeşleştirmesi tutumsal yaklaşım açısından örgütsel bağlılığı tarif etmektedir. Örgütsel yapının amaçlarının kabulü, bu yapı için daha fazla emek harcanması ve üyeliğin devamının sağlanması, tutumsal bağlılıkla açıklanmaktadır.

¹⁰⁷ Fatih Çetin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2011, s.57

¹⁰⁸ Yasemin Arbak – Jülide Kesken, **Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005, s.61

¹⁰⁹ Mottaz J. Clifford, “An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment”, **The Sociological Quarter**, Vol:30, 1989, s.144

b) Davranışsal Bağlılık:

Sosyal psikoloji çalışmaları yapanlar, tutumsal bağlılık kavramına bir eleştiri olarak yapılan çalışmalarda genel olarak örgütün bakış açısından bakılması ve bireylerin bağlılıklarına ilişkin psikolojik süreçlerin ihmal edilmesinden bahsetmişlerdir¹¹⁰. Davranışsal bağlılık, çalışanların örgütün kendisinden ziyade yaptıkları faaliyetlere ve yan faydalara bağlılık şeklinde açıklanmaktadır¹¹¹. Davranışsal bağlılık, bireyin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma sürecini inceler¹¹². Çalışanların örgütte kalmaya niyetlerinin olması, devamsızlık oranlarının incelenmesi ve örgütten ayrılmamaları, sürekliliğin sağlanması davranışsal bağlılık kavramında örgütsel bağlılığı temsil eder¹¹³.

Örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları üzerinde duran tutumsal yaklaşımdan farklı olarak davranışsal yaklaşım, ilgili tutumların sonucunda ortaya çıkan davranışların bir defa sergilenmesi durumunda, bu davranışın tekrarlanmasını sağlayan sebepler ve bu davranışların çalışan tutumları üzerindeki etkisini inceleme konusu olarak seçmiştir¹¹⁴.

c) Çoklu Bağlılık:

Çoklu bağlılık kavramı, literatüre Arnon Reichers tarafından eklenmiştir¹¹⁵. Tutumsal bağlılık kavramını geliştiren Reichers bazı eklemeler yaparak çoklu bağlılık kavramını oluşturmuştur. Buna göre çoklu bağlılık kavramı, bireylerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini açıklamaktadır¹¹⁶. Birbirlerinden farklı sebeplerden olmalarından ötürü

¹¹⁰ Arbak – Kesken, **a.g.e.**, s.61

¹¹¹ Levent Bayram, “Eğitim Bölümleri Yönetiminde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, No:59, 2005, s. 129

¹¹² R.T. Mowday – L.W. Porter, “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:14, 1979, s. 25

¹¹³ C.A. O’Reilly – J. Chatman, “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, 1986, s. 494

¹¹⁴ J.P. Meyer – N.J. Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 1997, s.45

¹¹⁵ Muhammet Ali Çelebi, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”, Kamaoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karan, 2009, s.149

¹¹⁶ Muhammet Ali Çelebi, **a.g.e.**, s.151

bütün bu bağılıkların etkileri ve sonuçları diğerlerinden farklı bir düzeyde ortaya çıkacaktır¹¹⁷.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar 3 ana başlık üzerinde toplanmıştır.

2.2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesi, kendini örgüt üyesi olarak tanımlaması ve örgüt üyeliğinden hoşlanmasıdır¹¹⁸. Böyle bir durumda bağlı bulunduğu örgüt birey için büyük önem arz etmektedir. Çünkü birey, kendisini ilgili örgütün kabul edilmiş bir üyesi olarak görmekte ve üyesi olmaktan hoşnutluk duymaktadır. Bireyin örgüte bağlılığı üst düzeydedir.

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler iş ortamında işe ve diğer unsurlara karşı olumlu tutum sergilerler¹¹⁹. Allen ve Meyer'in çalışmasına göre duygusal bağlılığa etki eden faktörler şöyledir¹²⁰:

- İş güçlüğü
- Rol açıklığı
- Amaç açıklığı
- Arkadaş bağlılığı
- Tepe yönetimin öneriye açıklığı
- Eşitlik ve adalet
- Kişisel önem
- Geri bildirim
- Katılım

Yukarıdaki faktörlerden görüleceği üzere, işyerinde çalışanın duygusal yapısını etkileyecek bütün unsurlar duygusal bağlılığı etkileyecektir. Bu unsurların etkilerinin olumlu olması sonucunda duygusal anlamda örgüte bağlılık artacak, olumsuz olması

¹¹⁷ Münevver Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.91

¹¹⁸ J.P. Meyer – N.J. Allen, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, 1990, s.2

¹¹⁹ Münevver Çetin, **a.g.e.**, s.95

¹²⁰ Meyer – Allen, **a.g.e.**, s.14

durumunda ise bağlılık azalacaktır¹²¹. Bireylerin örgütle özdeşleşme oranları da bu unsurların etkilerine bağlı bir biçimde değişecektir.

2.2.2.2. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmasını sağlayan motivasyonun sosyal normlarla birlikte oluştuğunu ve bu nedenle örgütsel yapıya bağlılık duygusunun oluştuğunu ifade eder¹²². Bireyin örgütsel yapı içerisine girişinden önceki yaşantısı ve örgütsel yapıya katıldıktan sonraki yaşantısı normatif bağlılık üzerinde etkilidir¹²³. Bireyin “doğru şeyi” yaptığına inanması normatif bağlılık açısından önemlidir¹²⁴.

Allen ve Meyer’in çalışmasına göre normatif bağlılığa etki eden faktörler şunlardır¹²⁵:

- Bireyin karakteri
- Sosyal sınıf
- Statü
- Görev algısı
- Yükümlülük duygusu
- Kabullenme

Allen ve Meyer’in belirttiği faktörlerden de görüleceği üzere, normatif bağlılık bireyin bulunduğu sosyal sınıf ve statüden hareketle örgütsel yapıya katıldıktan sonraki süreçte hissettiği görev ve sorumluluk algısı, yükümlülük duygusu ve kabullenme ile ilişkilidir.

¹²¹ İsmail Bakan – Tuba Büyükbeşe – Burcu Erşahan, “An Investigation of Organizational Commitment and Education level Among Employees”, **International Journal of Emerging Sciences**, Vol:1, 2011, s.232

¹²² Chun-Chen Huang – Ching-Sing You, “The Three Components of Organizational Commitment on In-Role Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors”, **African Journal of Business Management**, Vol:5, 2011, s.11337

¹²³ Javad Eslami – Davood Gharakhani, “Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **ARPN Journal of Science and Technology**, Vol:2, 2012, s.85

¹²⁴ Huam Hon Tat – Teo Pei-Ni, “Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Malaysian Public University’s Library”, **International Journal of Management Sciences and Business Research**, Vol:1, 2012,

¹²⁵ J.P. Meyer – N.J. Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Vol:1, 1991, s.67

2.2.2.3. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, bireyin örgüte önemli derecede zaman ve emek harcaması sonucunda örgütsel yapı içerisinde bulunmasını artık bir zorunluluk olarak görmesi, bu zorunluluğu hak ettiği maddi bir varlık olarak gördüğü bir kavramdır¹²⁶. Ancak bu maddi varlığı oluşturan bireyin kendi özel zamanından çalarak, diğer çalışanlarla örgüte harcadığı zaman, kariyer yatırımları, emeklilik yatırımları gibi kavramlardır¹²⁷. Bunca emek harcadıktan sonra birey örgütten ayrılmaya sıcak bakmamakta, her şeye tekrardan sıfırdan başlamak istememektedir.

Allen ve Meyer'in çalışmasına göre devamlılık bağlılığına etki eden faktörler şunlardır¹²⁸:

- Yetenekler
- Eğitim
- Kendine yatırım
- Yeniden yerleşme
- Emeklilik primi
- Seçenekler

Devamlılık bağlılığı bireyin yetenekleri, kendine yaptığı yatırımlar, aldığı eğitimler, maddi anlamda bulunduğu örgütsel yapı içerisinde kazandığı ekonomik birikimlerden etkilenmektedir.

2.2.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Henüz tanımlanmasında dahi pek çok farklı yaklaşımın ortaya çıktığı örgütsel bağlılık kavramının etkilendiği faktörler konusunda da pek çok görüş bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde, pek çok faktörün örgütsel bağlılık kavramını etkilediği gözlemlenecektir.

Örgütsel bağlılık kavramını oluşturan unsurların duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı kavramları olduğuna bir üst konuda değinilmişti. Bu kavramların

¹²⁶ Randal B. Dunhan – Jean A. Grube – Maria B. Castaneda, “Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:93, 1994, s.371

¹²⁷ Meysam Alimohammadi – Ali Jamali Neyshabor, “Work Motivation and Organizational Commitment Among Iranian Employees”, **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resources Management**, Vol:1, 2013, s.4

¹²⁸ Meyer – Allen, a.g.e., s.67

içeriklerine benzer bir şekilde örgütsel bağlılık kavramını etkileyen faktörleri de Şekil 2.5’de de görülen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak ayırmak mümkündür.

Şekil 2.5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• İş beklentileri• Psikolojik sözleşme• Kişisel özellikler	<ul style="list-style-type: none">• İşin niteliği ve önemi• Yönetim• Ücret• Gözetim• Örgütsel kültür• Örgütsel adalet• Örgütsel ödüller• Takım çalışması• Örgütün bulunduğu sektörün durumu	<ul style="list-style-type: none">• Yeni iş olanakları• Profesyonellik• İşsizlik oranı• Ülkenin sosyo-ekonomik durumu• Sektörün durumu

Kaynak: G.B. Northcraft – M.A. Neale, **Organizational Behavior Management Challenge**, Dryden Press, Fort Worth, 1994, s.471

Northcraft ve Neale’nin belirlediği listeden hareketle oluşturulan şekil 2.5’de görüleceği üzere, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üçe ayrılmaktadır.

Kişisel faktörler bireyin kendi iç dünyalarından hareketle örgütsel bağlılıklarının ne ölçüde gerçekleşeceğini gösterir. Bunlara kısaca değinilmesi gerekirse;

- İş beklentileri, bireyin özdeşleşmek adına içerisine girdiği örgütsel yapıdan beklentilerini ifade etmektedir. İyi tanımlanmış bir görev, hayatını istediği şekilde devam ettirmesi için gerekli olan ücret gibi kavramlar iş beklentilerini oluşturmaktadır.
- Psikolojik sözleşme, birey ve üyesi bulunduğu örgüt arasında ortaya çıkan, yazılı olmayan, ifade edilmemiş beklentiler toplamıdır¹²⁹. Yazılı bir belge olmayan psikolojik sözleşme, örgüt ve bireylerin karşılıklı bağlılıklarını oluşturacak ve bireyin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkileyecektir.

¹²⁹ Nurullah Genç – Sertan Kocasaraç – Müslüm Doğan, “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **16. Ulusal Yönetim Kongresi**, 2008, s.840

- Kişisel özellikler ile kastedilen, bireyin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi özelliklerinin örgütsel bağlılığını ne ölçüde etkileyeceğiyle ilgilidir.

Bireyin örgütsel bağlılığını oluşturan örgütsel faktörler şunlardır;

- İşin niteliği ve arz ettiği önem çalışanların sadece örgütsel bağlılığını değil bütün hayatlarını etkilemektedir.
- Yönetim kademelerinde görev alanların tarzları çalışanların örgütsel yapıya bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir.
- Ücret kavramı hem örgütsel yapı içerisinde hem de bireyin sosyal hayatında önemli bir yere sahiptir. Sadece örgütsel bağlılığı sağlamakta kalmayıp, örgütsel devamlılığı arttıran, işten çıkışları azaltabilen bir kavramdır.
- Gözetim kavramı esasında yönetim biçimleriyle de ilgili olan, tepe yönetimin bireylerin çalışmalarını ne şekilde takip ettiği ve nerelerde düzeltme amaçlı müdahil olduklarını gösteren bir süreçtir. Bu takip ve müdahale edilme süreci çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve beklenti biçimleridir¹³⁰. Bir örgütsel yapının genel yapısını gösteren örgüt kültürü örgütsel bağlılığın da belirleyicilerindedir.
- Örgütsel adalet, bireylerin çalışmalarının karşılığı sonucu anlam kazanır ve örgütsel bağlılığı etkiler.
- Ödüller, bireylerin çalışma hayatlarında motivasyonunu sağlayan ücret artışı, ekonomik ödül, kara katılma gibi ekonomik motivasyon araçları olabileceği gibi¹³¹, yetki devri, kararlara katılma şeklinde de olabilir¹³².
- Takım çalışması, örgütlerde kişiler arasında özgürlüğü ve iletişimi geliştirip, güven ortamının oluşmasına ortam hazırlayarak, oluşmuş olan bu yapının uzun süreli olmasına olanak tanır¹³³.

¹³⁰ Turhan Erkmen, “Örgüt Kültürü: Fonksiyonları, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi”, **Örgüt Sosyolojisi**, Dora Yayınları, Bursa, 2012, s.236

¹³¹ Aşkın Keser, “Örgütlerde Motivasyon”, **Örgüt Sosyolojisi**, Dora Yayınları, Bursa, 2012, s. 73

¹³² Aşkın Keser, **a.g.e.**, s.78-83

¹³³ Fazlı Gökçegöz, “Etkili Takım Çalışması”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Vol:2, 2000, s.260

- Örgütün bulunduğu sektördeki çalışma şartları, bireylerin kendi firmalarını da etkileyeceği için örgütsel bağlılığa etkide bulunur.

Bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörler ise şunlardır;

- Çalışanın profesyonelliği,
- Çalışanın yeni iş bulma olanakları,
- Örgütsel yapının bulunduğu ülkedeki işsizlik oranları,
- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu,
- Örgütsel yapının içerisinde bulunduğu sektörün durumu.

2.3. ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL STRESİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde rol belirsizliği ve rol stresinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi detaylı olarak anlatılmıştır.

2.3.1. Rol Belirsizliği, Rol Stresi ve İş Tatmini

Rol stresinin çatışmalar, belirsizlikler ve fazla rol yüklemenin bir sonucu olarak odak kişi için sorgulaması ve karşılaşması olası tüm istek ve beklentilerin tahmin edilememesinden kaynaklanmakta olduğundan çalışmanın birinci bölümünde bahsedilmişti. Beklentilerin tahmin edilememesinden kaynaklanan bu belirsizlik, rol kavramı kapsamında incelendiğinde, en çok rol çatışması ve rol belirsizliğine sebep olmaktadır.

İş tatmini kavramı ile çalışanların beraber çalışmaktan zevk alarak çalıştıkları bir iş arkadaş ortamı ve ortaya çıkan eserden sağlanan mutluluk kavramlarından da söz edilmek istenmektedir¹³⁴. Çatışmaların, belirsizliklerin ve fazla rol yüklemenin söz konusu olduğu bir iş ortamında rol stresi oluşacak ve bu ortamda iş tatminsizliği oluşacaktır.

Rol stresinden kaynaklanan rol çatışması çalışanları arasında içsel çatışmayı ve iş ortamında gerilimi arttırmakta ve çalışanların iş tatminini azaltmaktadır¹³⁵. Aynı anda

¹³⁴ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.270

¹³⁵ Şerif Şimşek – Tahir Akgemci – Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s. 318

farklı talep ve beklentilerle karşılaşan çalışanlar, yerine getirmekle mükellef oldukları rollerin hiç birini yerine getirememeleri durumunda iş tatminsizliği yaşayacaklardır.

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda ortaya çıkan rol belirsizliği, iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusunu ortaya çıkartacaktır¹³⁶.

Rol belirsizliği iş tatminini azaltıp, iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır¹³⁷. Rol belirsizliği iş tatminini doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir¹³⁸.

2.3.2. Rol Belirsizliği, Rol Stresi ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüte karşı hissedilen psikolojik bağlılıktır. Bu psikolojik bağın zarar görmesi örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir. Çatışmalar, belirsizlikler ve fazla rol yüklemenin bir sonucu olarak ortaya çıkacak rol stresinden kaynaklanacak psikolojik gerilimler örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkileyecektir¹³⁹.

Bireyin işiyle ilgili olarak net bir şekilde planlı hedeflerinin olmaması durumunda ortaya çıkan rol belirsizliği örgütsel yapıdan kaynaklanan bir sorundur¹⁴⁰. Çalışanın rollerinin açıkça belirlenmediği durumlarda örgütsel bağlılık olumsuz yönde etkilenecek, açıkça belirlendiği ve işin istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi durumunda ise örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenecektir¹⁴¹. Bu durumda sadece rollerin belirlenmesi yeterli olmayacak, çalışanların rollerine hâkim olmalarının sağlanması gerekecektir.

Bir örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimlikleşmesi olan örgütsel bağlılığın¹⁴², örgütün unsurlarının çatışma yaşaması, rollerinin belirsiz olması durumunda olumsuz etkilenmesinin beklenmesi muhtemeldir. Örgütsel yapının etkin çalışmasının sağlanmaması durumunda rol stresinin unsurları gözlemlenecektir.

¹³⁶ Serpil Aytaç, **İş Stresi Yönetimi El Kitabı**, age. s.10

¹³⁷ Adnan Ceylan – Hüseyin Ulutürk, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol:7, 2006, s. 54

¹³⁸ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “ Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2008, s.37

¹³⁹ Helena M. Addae – K. Praveem Parboteeah, “Role Stressors and Organizational Commitment: Public Sector Employment in St. Lucia”, **International Journal of Manpower**, Vol: 29, 2008, s.570

¹⁴⁰ Mehmet İnce – Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, İleri Giden Ofset, ankara, 2005, s. 82

¹⁴¹ Mehmet İnce – Hasan Gül, **a.g.e.**, s.82

¹⁴² Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Pragmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:15, 2000, s.13

Belirsizliğin oluşması, çalışanlardan beklenen rollerde ikilemlerin var olması örgütsel bağlılığı zedeleyecek, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi sonuçlarla karşılaşılmasına sebep olacaktır.

Rol belirsizliği direkt olarak örgütsel temelli bir sorun olmasından ötürü, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkileyecektir. Bir örgütsel yapının oluşturulma sürecinde öncelikle amaç ve planların belirlenmesi gerekir ve sonrasında hangi kademede hangi fonksiyona bağlı işgücünün gerekliliği saptanır¹⁴³. İşte bu aşamayla birlikte gerekliliği belirlenen işgücü unsurlarının, uygulamakla yükümlü oldukları görev ve rollerini bilmeleri gerekmektedir. Bu rollerle ilgili ortaya çıkacak sorunlar, ister farklı rollerin üstlenilmesinden dolayı ortaya çıkan rol çatışması, ister belirsizlikten ortaya çıkan rol belirsizliği olsun, örgütsel bağlılığı negatif olarak etkileyecektir.

2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine geçtiğimiz son otuz yılda önemli düzeyde akademik çalışmalar yapılmıştır. Kavramların özelinde yapılan çalışmalara göre iki kavramı karşılaştıran, beraber anlamaya çalışan çalışmalar ise azınlıkta kalmıştır. Bununla birlikte iki kavram arasındaki farklılıklar, benzerlikler ve birbirlerine etkileri çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir.

Temel olarak bakıldığında iş tatmini kavramı çalışanın mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden meydana gelirken, örgütsel bağlılık kavramı ise bu tepkilerle ilgili daha kalıcı ve genel değerlendirmelerden oluşmaktadır¹⁴⁴. İş tatmini işin kendisine karşı geliştirilen tutumlardan hareketle oluşmakla birlikte, örgütsel bağlılık çalışanların örgütün geneline karşı geliştirdikleri bir tutumdur.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda dört model oluşturulmuştur. Bunlar¹⁴⁵:

1. İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur: Bu modele göre iş tatmini bireyin örgütte kalma arzusunu arttırmaktadır¹⁴⁶.

¹⁴³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.28

¹⁴⁴ Walter C. Borman – Daniel R. Ilgen – Richard J. Klimoski, "Stability and Change in Industrial and Organizational Psychology", **Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley & Sons, Canada, 2003, s.9

¹⁴⁵ Sabahat Bayrak Kök, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C:20, 2006, s.300

2. Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur: Bu modele göre ise örgütsel bağlılığın artması iş tatmininin artmasına sebep olmaktadır¹⁴⁷.
3. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir: Bu modele göre örgütsel davranış ve iş tatmini arasında karşılıklı bir nedensel ilişki bulunmaktadır.
4. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirinden bağımsızdır: Bu model, çalışan örgütsel yapı ve hedeflerine pozitif duygular beslerken, yaptığı bir işten dolayı mutsuz olabileceği¹⁴⁸ üzerinde durarak arada bir ilişki olmadığını olasılığını ispatlamak amacıyla.



¹⁴⁶ Mehmet Karakuş, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış - Doktora Tezi), 2008, Elazığ, s. 61

¹⁴⁷ Hatice Güçlü Nergiz, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış - Doktora Tezi), 2006, Eskişehir, s. 103

¹⁴⁸ Richard T. Mowday – Lyman W. Porter – Richard M. Steers, **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press, New York, 1982, s.196

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ROL BELİRSİZLİĞİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3. ROL BELİRSİZLİĞİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1 AMAÇ VE YÖNTEM

Rol belirsizliğinin veya rol belirsizliğinin olmadığı durumu ifade eden rol farkındalığının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan çalışma ve sonuçları bu bölümde paylaşılmaktadır. Ayrıca, teorik bölümde kullandığımız rol belirsizliği kavramı yerine bu bölümde rol farkındalığı kavramını da kullanacağımızı ekleyelim.

3.1.1 Araştırmanın Önemi

İnsanlar belirli hedeflere ulaşabilmek için örgütsel yapılar içerisinde görev ve sorumluluklar alarak hayatlarına devam ederler. Aldıkları görevler çalıştıkları yapıların tercih ve ihtiyaçlarına göre şekillenir. Bu durumda bireylerden çalıştıkları yerler tarafından bir takım rolleri yerine getirmeleri beklenir. Üretim süreçlerinin şekillenmesinde çalışanlardan beklenen rollerin yerine getirilmesi, süreçlerin devamlılığı için büyük önem arz etmektedir. İşte bu açıdan bakıldığında, çalışanların kendilerine verilen rollerle özdeşleşmeleri ya da benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu rollerin benimsenmemesi durumunda çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının nasıl gerçekleşeceği bu çalışmanın önemini ortaya çıkartmaktadır.

3.1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışma çalışanların yaşadıkları rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkileri olup olmadığını araştırmaktadır. Bu amaç doğrultusunda

öncelikle çalışanların demografik yapılarının belirlenecek, sonrasında rol ve rol belirsizliği kavramlarının iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi alt boyutları ne şekilde etkilediği üzerinde durulacaktır.

Araştırmadan elde edilecek bulgular sayesinde rol ve rol belirsizliği kavramlarının işletmelerdeki iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine olan etkilerinin üzerine vurgu yapılması ve bundan sonraki çalışmalarda örgütsel yapıların düzenlerinin sağlanmasında faydalı olması amaçlanmaktadır.

3.1.3 Araştırmanın Yöntemi

Çalışanların rol belirsizliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada birincil elden veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket formunda toplam 22 soru yer almıştır. Bunların; 9 tanesi rol belirsizliği, 6 tanesi örgütsel bağlılık, 3 tanesi iş tatmini, 4 tanesi çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Kısaca çalışmada ölçme aracı olarak üç ölçek ve bir de demografik sorular kullanılmıştır.

İş tatmini ölçeği, Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilen genel iş tatminini ölçen ve Tepeci (2005) tarafından Türkçe'ye çevrilen 5'li Likert tipi 3 maddeyle (soruyla) ölçülmüştür. Ölçekte yer alan 3 madde ve elde edilen bulgular Tablo-3.6'daki gibidir.

Örgütsel bağlılık ölçeği 1991 yılında Marsden ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Genel örgütsel bağlılığı ölçmektedir. Lincoln ve Kalleberg (1990) Amerikan-Japon iş taahhüdü çalışmasından faydalanılarak elde edilmiştir¹⁴⁹ ve 5'li Likert tipi 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 6 madde ve elde edilen bulgular Tablo-3.7'deki gibidir.

Rol belirsizliği ölçeği (Job Role Ambiguity) ise Breugh ve Colligan tarafından 1994 yılında oluşturulmuştur. Bu ölçek de 5'li Likert tipi şıklardan ve 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 9 madde ve elde edilen bulgular Tablo-3.8'deki gibidir.

¹⁴⁹Peter V. Marsden, - Arne L. Kalleberg - Chnthia R. Cook, "Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positional and Family Rotes", **Work and Occupations**, Volume: 20, Issue:3, 1993, pp. 368-390.

Rol belirsizliği ölçeği, kişilerin rolleriyle ilgili belirsizliklerini ölçmeyi amaçlamakta olup, 3 alt faktöre (boyuta) sahiptir. Diğer bir deyişle, rol belirsizliğinin 3 alt seviyede ölçülmesini amaçlamaktadır.

1) Çalışma Yöntemleri Belirsizliği (Work Method Ambiguity)

Bir işi gerçekleştirmek için çalışanların kullandıkları yöntemler hakkındaki belirsizliklerini tanımlayan bu ölçek, 5’li Likert tipinde 3 maddeden oluşur.

2) İş Planlaması Belirsizliği (Scheduling Ambiguity)

Belirli görevlerin hangi sırayla, zamanının tahsisi ve görevleri gerçekleştirmek için sırası hakkında belirsizlikleri tanımlayan bu ölçek, 5’li Likert tipi 3 maddeden oluşmaktadır.

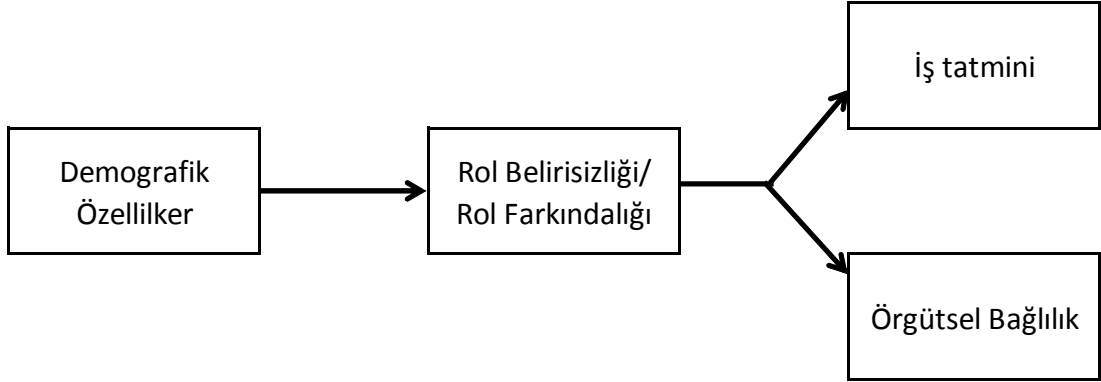
3) Performans Belirsizliği (Performance Criteria Ambiguity)

Performans değerlendirme, ölçme ve iş performansının tatmin edici olup olmadığını değerlendirmek için kullanılan standartlar konusunda çalışandaki belirsizlik olarak tanımlanan bu ölçek de 5’li Likert tipi 3 maddeden oluşmaktadır.

Bu ölçek her ne kadar belirsizliği ölçmeye yönelik olsa da, içerdii maddelerin pozitif yönde olması nedeniyle bireylerin İş Rollerinin Farkındalığını ölçtüğü söylenebilir. Bu nedenle analizlerde bu ölçekle ilgili değerlendirmelerde daha önce de değinildiği gibi; bundan sonra, “rol belirsizliği” yerine “rol farkındalığı” ifadesi kullanılacaktır.

Araştırma, Bursa’da faaliyet gösteren kurumsal bir otomasyon şirketinin mavi ve beyaz yakalı çalışanları üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmada anket formları toplam 350 kişiye dağıtılmış, bunlardan 310 tanesi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu rakamlara göre anketlerin geri dönüş oranı %88,5 olarak gerçekleşmiştir.

Şekil-3.1 Araştırma Modeli



Araştırma modelinde gösterildiği üzere çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılığına rol belirsizliğinin etkisini belirlemek amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Rol belirsizliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili soruların cevaplandırılmasında 5’li Likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Ölçeğin şıkları “1- Kesinlikle katılmıyorum”, “2- Katılmıyorum”, “3- Kararsızım”, “4- Katılıyorum” ve “5- Tamamen katılıyorum” şeklindedir. Çalışanların demografik özellikleri ise yaş, eğitim düzeyi, firmada çalışılan süre (kıdem) ve çalışma durumu (statü) değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada, demografik değişkenler üzerinde ileri seviyede istatistiksel analiz yapılmayıp, betimsel istatistik bulgularıyla yetinilmiştir.

3.1.4 Araştırmanın Sınırları

Rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini ölçmeyi amaçlayan tez çalışması, doğal olarak anketin uygulandığı evrenle sınırlıdır. Çalışma bütüne dair bir öngörü oluşturmayı amaçlamakla birlikte, doğal olarak uygulandığı alanı niteleyen bir sonuca ulaşacaktır. Bu yüzden ki, çalışmanın alanı anket çalışmasının uygulandığı alanla (araştırmanın yapıldığı firmadaki çalışanların oluşturduğu ana kütle ile) sınırlıdır.

3.1.5 Araştırmanın Hipotezleri

Bu tez çalışmasının amaçladığı üzere; örneklem düzeyinde aşağıdaki hipotezlerden hareketle, bireylerin rol belirsizliği alt boyutlarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla bir ilişkisinin olup olmadığı ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Araştırmada genel olarak aşağıdaki üç temel hipotez test edilecektir:

H1: Çalışanların rol belirsizliği (farkındalığı) ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H2: Çalışanların rol farkındalığı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H3: Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

3.2 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırmanın demografik değişkenlerinin bulguları dışında, güvenilirlik analizi bulguları, ölçekte kullanılan ifadelerin frekans tabloları ve ortalamaları paylaşılacak ve çok değişkenli analizlerle birlikte yorumlanacaktır.

3.2.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımı Tablo-3.1, eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo-3.2, çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo-3.3 ve çalışma durumlarına göre dağılımı ise Tablo-3.4'deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-3.1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-22 yaş	17	5,5
23-27 yaş	130	41,9
28-32 yaş	129	41,6
33-37 yaş	19	6,1
38-42 yaş	12	3,9
43 yaş ve üzeri	3	1,0
Toplam	310	100,0

Tablo-3.1'den de görüleceği üzere, araştırmaya katılan çalışanların %5,5'i (17 kişi) 18-22 yaş arasında, %41,9'u (130 kişi) 23-27 yaş arasında, %41,6'sı (129 kişi) 28-32 yaş arasında, %6,1'i (19 kişi) 33 - 37 yaş arasında ve %3,9'u (12 kişi) 38-42 yaş arasındadır. Çalışanların %1,0'i ise (3 kişi) 43 yaş ve üzerindedir. Kısaca araştırma uygulanan hedef kütlenin %83,5 i 23-32 yaş arasındadır.

Tablo-3.2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim	Sayı	Yüzde %
İlköğretim	1	0,3
Lise	63	20,3
Meslek/Teknik Lise	114	36,8
Meslek Yüksekokulu	107	34,5
Üniversite	21	6,8
Master/Doktora	4	1,3
Toplam	310	100,0

Tablo-3.2'den de görüldüğü gibi, araştırılmaya katılan çalışanların %0,3'ü (1 kişi) ilköğretim mezunu, %20,3'ü (63 kişi) lise mezunu, %37'si (114 kişi) meslek/teknik lise mezunu, %34,5'i (107 kişi) meslek yüksekokul mezunudur. Çalışanların %6,8'i (21 kişi) üniversite mezunu iken %1,3'ü ise (4 kişi) master/doktora eğitim düzeyine sahiptir. Diğer bir ifade ile araştırma yapılan grubun %72 sinin teknik lise ve meslek yüksek okulu mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-3.3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde %
0-1 yıl	116	37,4
2-3 yıl	73	23,5
4-5 yıl	80	25,8
6-7 yıl	35	11,3
8-9 yıl	5	1,6
10 yıl ve üzeri	1	0,3
Toplam	310	100,0

Tablo-3.3'den de görüldüğü gibi, araştırılmaya katılan çalışanların %37,4'ü (116 kişi) 0-1 yıl, %23,5'i (73 kişi) 2-3 yıl, %25,8'i (80 kişi) 4-5 yıl, %11,3'ü (35 kişi) 6-7 yıl, %1,6'sı (5 kişi) 8-9 yıl ve %0,3'ü (1 kişi) 10 yıl ve üzeri süredir görev yapmaktadır. Genel olarak bakıldığında araştırma yapılan şirket çalışanlarının cevaplayanlarının %26'sı 4-5 yıllık çalışma deneyimine sahiptir.

Tablo-3.4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışma Durumu	Sayı	Yüzde %
Saat Ücretli Personel (Mavi Yaka)	288	92,9
Aylık Ücretli Personel (Beyaz Yaka)	22	7,1
Toplam	310	100,0

Tablo-3.4'den de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan bireylerin %92,6'sını (287 kişi) saat ücretli personeller, %7,1'ini (22 kişi) aylık ücretli personeller ve %0,3'ünü (1 kişi) yönetici olarak çalışmaktadır.

3.2.2 Güvenilirlik Analizi Bulguları

Anket çalışmasının güvenilirlik araştırması sonucunda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve rol belirsizliği unsurları için Cronbach – Alpha iç tutarlılık katsayıları Tablo-3.5'deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-3.5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
İş Tatmini	3	0,539
Örgütsel Bağlılık	6	0,816
Rol Belirsizliği/farkındalığı (Tümü)	9	0,902
Yöntem Belirsizliği	3	0,849
İş planlaması Belirsizliği	3	0,825
Performans Belirsizliği	3	0,926

Tablo-3.5'deki sonuçlar incelendiğinde, Cronbach alpha değerleri iş tatmini ölçeği için 0,54 iken örgütsel bağlılık için 0,82 ve rol belirsizliği (farkındalığı) için ise 0,90 olduğu görülür. İş tatmini hariç diğer ölçeklerin Cronbach alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde olması nedeniyle güvenilir olduğu söylenebilir.

Buna karşılık, madde (ifade, soru) sayısı az olan ölçeklerin güvenilirlik hesaplaması yapılamadığı veya güvenilirlik değerlerinin (Cronbach alpha) kabul edilen değerden (0,70) düşük olduğu eleştirisi yapılabilmekte ve güvenilirliği düşük olduğu söylenmektedir. Ancak, ölçülmek istenilen kavram, yanıtlayıcılar (katılımcılar) tarafından açıkça anlaşılıyorsa, iş tatmini gibi az maddeyle ölçülen tutum ölçeklerinin birden fazla maddeyle ölçülen tutum ölçeklerine oranla ölçülmek istenilen değişkeni daha doğru ölçtüğü bulunmuştur¹⁵⁰.

Örgütsel bağlılık ve rol belirsizliği ölçekleri İngilizce konusunda ileri derecede yeterliliğe sahip iki kişi tarafından Türkçeye çevrilmiş ve geri çeviri şeklinde de (translate-back translate) kontrolü gerçekleştirilmiştir. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik sonucunda rol farkındalığı (belirsizliği) ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0,90, örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0,82 bulunmuştur. Elde edilen bu değerler, sosyal bilimler için kabul edilebilir sınır olan 0,70'in üzerindedir. Bu nedenle; araştırmada kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerine uygun olduğu söylenebilir. Verilerin analizinde frekans tablosu, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

3.2.3 Ölçekteki İfadelerin Frekans Tabloları ve Ortalamalar

Araştırmaya katılanların çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve rol belirsizliği/farkındalığı ölçeklerine verdikleri yanıtlar sırasıyla Tablo-3.6, Tablo-3.7 ve Tablo-3.8'deki gibi gerçekleşmiştir.

¹⁵⁰ J.P. Wanous – J.M. Hudy, “Single-Item Reliability: A replication and Extension”, **Organizational Research Methods**, 4. 2001. 361-375

Tablo-3.6 : İş Tatmini Ölçeğindeki Maddelerin Frekans Tablosu ve Ortalamalar

İŞ TATMİNİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
İşimden tümüyle memnunum.	10 (%3,2)	23 (%7,4)	57 (%18,4)	158 (%51)	62 (%20)	3,77	0,96
Genelde işimi sevmiyorum. (R)	93 (%30)	110 (%35,5)	39 (%12,6)	55 (%17,7)	13 (%4,2)	3,69	1,19
Genelde mevcut işimde çalışmayı seviyorum.	8 (%2,6)	23 (%7,5)	49 (%16,1)	157 (%51,5)	68 (%22,3)	3,83	0,95
İş Tatmini Ortalaması						3,77	0,74

Tablo-3.6'dan görüleceği üzere, çalışanların %51'i işinden tümüyle memnunum maddesine "katılıyorum" cevabı vermiştir. Ayrıca, gözlemlenecek bir diğer önemli unsur ise genelde işimi sevmiyorum ve genelde mevcut işimde çalışmayı seviyorum sorularına sırasıyla yarım çok oranında katılmıyorum ve katılıyorum cevaplarının verilmesidir. Ölçekte yer alan her bir maddenin ortalaması ve standart sapması da tablonun sonuna eklenmiştir. Ortalama değeri, çalışanların 1 ile 5 arasında verdikleri puanların ortalamasını gösterir iken, standart sapma ise çalışanların verdikleri yanıtların değişkenliğini veya birbirlerine benzerliğini/farklılığını ifade eder. Tablodan da görüleceği üzere, en büyük ortalama 3,83 ile "Genelde mevcut işimde çalışmayı seviyorum" ifadesi iken, en düşük ortalama 3,69 ile "Genelde işimi sevmiyorum" ifadesidir. Ayrıca, değişkenliği en fazla olan madde ise, 1,19 ile "Genelde işimi seviyorum" ifadesidir.

Tablo-3.7:
Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Maddelerin Frekans Tablosu ve Ortalamalar

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
Bu işyerinin başarısı için yapmam gerekenden çok daha fazla iş yükü almak isterim.	26 (%8,4)	49 (%15,8)	72 (%23,2)	114 (%36,8)	48 (%15,5)	3,35	1,17
Bu işyerine çok az bağlılık duyuyorum. (R)	93 (%30,3)	107 (%34,9)	56 (%18,2)	41 (%13,4)	10 (%3,3)	3,76	1,12
Bu işyerinde çalışmaya devam edebilmek için her tür işi yapmaya hazırım.	37 (%12,1)	55 (%18)	76 (%24,9)	99 (%32,5)	38 (%12,5)	3,15	1,21
Benim değerlerim ve bu işyerinin değerleri birbirine çok benziyor.	15 (%4,9)	44 (%14,4)	84 (%27,5)	54 (%43,5)	30 (%9,8)	3,39	1,01
Bu işyeri için çalışmaktan gurur duyuyorum.	13 (%4,2)	23 (%7,5)	51 (%16,7)	147 (%48)	72 (%23,5)	3,79	1,02
Sadece bu işyerinde çalışabilmek için, daha yüksek ücretli bir iş teklifini reddederdim.	74 (%24,3)	66 (%21,7)	76 (%25)	57 (%18,8)	31 (%10,2)	2,69	1,30
Örgütsel Bağlılık Ortalaması						3,35	0,81

Tablo-3.7'den görüleceği üzere çalıştıkları işyerinin başarısı için yapmaları gerekenden daha fazla iş yükü almak isterim sorusuna katılmayanların oranı %15,8, kesinlikle katılmayanların oranı ise %8,4 olarak hesaplanmıştır. Bu durum çalışanların %24,2'sinin daha fazla iş yükü almak istemediğini, %23,2'sinin ise bu konuda kararsız olduğunu göstermektedir. Bu soruya 48 kişi Tamamen katılıyorum yanıtını vererek tamamen katılanların oranı ise %15,5 olarak gerçekleşmiştir. Benim değerlerim ve bu işyerinin değerleri birbirine çok benziyor sorusuna ise çalışanların neredeyse yarıya yakını (%43,5) katılıyorum yanıtını vermiştir. Maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları ise tabloda görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-3.8:
Rol Farkındalığı Ölçeğindeki Maddelerin Frekans Tablosu ve Ortalamalar

ROL FARKINDALIĞI (ROL BELİRSİZLİĞİ)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
İşimi yapabilmek için gereken yöntemlerden haberdarım.	9 (%2,9)	38 (%12,3)	66 (%21,3)	144 (%46,5)	53 (%17,1)	3,62	1,01
İşimi yapabilmenin en iyi yollarını biliyorum.	5 (%1,6)	29 (%9,4)	43 (%13,9)	177 (%57,1)	56 (%18,1)	3,81	0,89
İşimi yapabilmek için gereken prosedürleri biliyorum.	5 (%1,6)	22 (%7,1)	46 (%14,8)	171 (%55,2)	66 (%21,3)	3,88	0,88
İşimle ilgili ne zaman ne yapacağımı biliyorum.	10 (%3,2)	20 (%6,5)	31 (%10,0)	178 (%57,4)	71 (%22,9)	3,91	0,93
Hangi işi hangi sırada yapacağımı biliyorum.	8 (%2,6)	19 (%6,1)	29 (%9,4)	176 (%56,8)	78 (%25,2)	3,97	0,91
Bana verilen işlerin ne zaman yapılacağı bellidir.	20 (%6,5)	35 (%11,3)	57 (%18,4)	142 (%45,8)	56 (%18,1)	3,59	1,10
Yöneticimin neyi tatminkâr iş sonucu olarak dikkate aldığını biliyorum.	33 (%10,6)	41 (%13,2)	94 (%30,3)	102 (%32,9)	40 (%12,9)	3,25	1,17
Yöneticimin neyi kabul edilebilir performans olarak dikkate aldığı bellidir.	39 (%12,6)	46 (%14,8)	99 (%31,9)	92 (%29,7)	34 (%11,0)	3,12	1,17
Hangi seviyede bir performansın yöneticim tarafından kabul göreceğini biliyorum.	37 (%11,9)	50 (%16,1)	87 (%28,1)	94 (%30,3)	42 (%13,5)	3,17	1,21
Rol Farkındalığı Ortalaması						3,59	0,77

Tablo-3.8’den görüleceği üzere, “Hangi işi hangi sırada yapacağımı biliyorum” sorusuna Katılıyorum yanıtı verenlerin oranı %56,8, Tamamen katılıyorum yanıtı verenlerin oranı ise %25,2 olarak bulunmuştur. Bu durum ankete katılanların %82’sinin hangi işi hangi sırada yapacağını bildiğini göstermektedir. Bu ifadenin ortalaması ise 3,59 ve standart sapması 0,91’dir. Yine benzer şekilde, “Bana verilen işlerin ne zaman yapılacağı bellidir” sorusuna Katılıyorum yanıtı verenlerin oranı %45,8, Tamamen katılıyorum yanıtı verenlerin oranı ise %18,1 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların %63,9’unun yapacağı işlerin ne zaman yapılacağını

belirli olduğunu vurgulamışlardır. Yine benzer şekilde, “İşimle ilgili ne zaman ne yapacağımı biliyorum” sorusuna Katılıyorum yanıtını verenlerin oranı %57,4, Tamamen katılıyorum yanıtını verenlerin oranı ise %22,9 olarak gerçekleşmiştir. İşiyile ilgili ne zaman ne yapacaklarını bilenlerin oranı önemli bir istatistik olarak ortaya çıkmış ve %80,3 olarak gerçekleşmiştir. Kısaca araştırmaya katılan çalışanların önemli bir çoğunluğunun rollerinin farkında olduğu söylenebilir.

3.3 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Daha önce de değinildiği gibi bu çalışmada üç temel hipotez test edilecektir. Söz konusu üç hipotez de iki değişken arasındaki ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti korelasyon analizi ile incelenirken, değişkenler arasındaki ilişkinin fonksiyonel şekli regresyon analizi ile ortaya konur. O halde, bu çalışmada ileri sürülen hipotezlerin sınanmasında korelasyon analizi ile regresyon analizinden yararlanılacaktır.

3.3.1 Korelasyon Analizi Bulguları

Çalışmada kullandığımız 3 soruluk iş tatmini, 6 soruluk örgütsel bağlılık ve 9 soruluk rol farkındalığı olmak üzere, 18 sorudan oluşan 3 değişkenin birbirleriyle arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve şiddeti korelasyon katsayısı ile ortaya konur. 3’ün 2’li kombinasyonu 3 olduğuna göre, bu değişkenlerin birbirleriyle arasındaki doğrusal ilişki için Tablo-3.9’da da görüldüğü gibi 3 tane korelasyon katsayısı elde edilir.

Tablo-3.9:
İş tatmini, Örgütsel bağlılık ve Rol farkındalığı Arasındaki Korelasyonlar

		İş_tatmini	Örgütsel_bağlılık	Rol_farkındalığı
İş_tatmini	Pearson Correlation	1	,617**	,542**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	310	310	308
Örgütsel_bağlılık	Pearson Correlation	,617**	1	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	310	310	308
Rol_farkındalığı	Pearson Correlation	,542**	,632**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	308	308	308

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo-3.9'daki simetrik matris formundaki korelasyon matrisine ilişkin bulgular incelendiğinde, rol farkındalığı ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,542 olarak elde edilmiş iken, rol farkındalığı ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,632 ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,617 olarak hesaplanmıştır.

Korelasyon katsayısının işareti, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü gösterir. Elde edilen üç korelasyon katsayısı da pozitif olarak bulunduğu göre, söz konusu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin aynı yönde oldukları söylenebilir.

İlişkinin mutlak değer olarak 1'e yakınlığı ise değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini gösterir iken, 0'a yakınlığı ilişkinin zayıflığını ifade eder. O halde, korelasyon katsayılarının büyüklükleri incelendiğinde, değişkenler arasındaki ilişkinin orta seviyede oldukları söylenebilir.

Bunun dışında, söz konusu korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıkları veya aynı anlama gelmek üzere 0 olup olmadıkları test edilmelidir. Korelasyon katsayısının 0 olduğunu ifade eden H_0 hipotezine karşılık, 0'dan farklı olduğunu ifade eden H_1 alternatif hipotezinin hangisinin geçerli olduğunun test edilmesi gerekir.

Tablo-3.9'daki korelasyon katsayılarının anlamlılık (Significant) değerleri %5'den küçük olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda, söz konusu değişkenler arasında %5 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu söylenebilir. (P değeri 0,05'ten büyüktür)

Buradan hareketle, rol farkındalığı ile iş tatmini arasında (H1), rol farkındalığı ile örgütsel bağlılık arasında (H2) ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında (H3) aynı yönde ve orta seviyede doğrusal ilişki olduğu belirlenmiştir (P değeri 0,05'ten büyüktür).

Diğer bir ifade ile iki değişken arasında $p < .01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Değişkenlerden birini X değerini Y ile gösterirsek, aynı yönde ilişki, X değişkeni artarken Y 'nin de arttığı veya Y değişkeni artarken X 'in de arttığı anlamına gelir.

Aynı durum bir değişkende azalma olması durumunda, diğer değişkende de azalma olacağı şeklinde yorum yapılabilir. O halde; örneğin rol farkındalığı artarken iş tatmini de artmakta olduğunu veya iş tatmini artarken rol farkındalığının da arttığını söyleyebiliriz. Aynı durum diğer ikili ilişki için de geçerlidir. Bu durum teoriye uygun olan ve beklenen bir sonuçtur.

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve şiddetini gösterir iken, ilişkinin fonksiyonel şekline ilişkin bilgi vermez. Diğer bir deyişle; örneğin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrusal ilişkinin aynı yönde bulunması, iş tatmininin mi örgütsel bağlılığı etkilediği veya örgütsel bağlılığın mı iş tatminini etkilediği konusunda bilgi vermez.

Kuşkusuz, korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisini ortaya koyamaz. Bu durumda, değişkenler arasındaki ilişkinin fonksiyonel biçimi (kalıbı, şekli) için regresyon analizine başvurulmalıdır. Regresyon analizinin kullanılması durumunda, sonuç durumundaki değişken, sebep konumundaki değişken tarafından açıklanmaya veya belirlenmeye çalışılır.

3.3.2 Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmamızda ileri sürdüğümüz 3 temel hipotezi korelasyon analizi ile ortaya koyduk ve değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin aynı yönde ve istatistikler olarak anlamlı olduklarını belirledik. Ancak, korelasyon analizi ile hangi değişkenden hangi değişkene doğru bir sebep sonuç ilişkisi olduğunu ortaya koyamadık.

Bu nedenle, 3 temel hipotezimizi test etmek amacıyla, regresyon analizine de başvurulması kaçınılmaz görünmektedir. Kuşkusuz, değişkenler arasındaki sebep-sonuç

ilişkinin ortaya konmasında, hangi değişkenin sebep hangisinin sonuç olduğunu belirlemek amacıyla, çalışılan konuya ilişkin teoriye başvurmak gerekir.

İlk hipotezimizde rol farkındalığı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılmasında, iş tatmini sonuç (Y) değişkeni iken, rol farkındalığı (X) sebep konumundaki değişkendir. Aynı mantıkla, ikinci hipotezimizde rol farkındalığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasında, örgütsel bağlılık sonuç iken rol farkındalığı sebep konumundaki değişkendir. Son olarak, üçüncü hipotezimizde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasında, örgütsel bağlılık sonuç iken iş tatmini sebep konumundaki değişkendir. Şimdi sırasıyla bu hipotezleri test etmeye çalışalım.

H1: Rol Farkındalığı ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Rol farkındalığı (X) ile iş tatmini (Y) arasındaki (H1) basit doğrusal regresyon modeli bulguları Tablo-3.10, Tablo-3.11 ve Tablo-3.12'deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-3.10: Rol Farkındalığı ile İş Tatmini Arasındaki Tahmin Modelinin Özet Bulguları

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,542 ^a	,293	,291	,62194	1,767

a. Predictors: (Constant), Rol_farkındalığı

b. Dependent Variable: İş_tatmini

Tablo-3.11: Rol Farkındalığı ile İş Tatmini Arasındaki Tahmin Modelinin Varyans Analizi Bulguları

ANOVA (b)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,143	1	49,143	127,046	,000 ^b
	Residual	118,365	306	,387		
	Total	167,507	307			

a. Dependent Variable: İş_tatmini

b. Predictors: (Constant), Rol_farkındalığı

Tablo-3.12: Rol Farkındalığı ile İş Tatmini Arasındaki Tahmin Edilen Modelin Katsayılarına İlişkin Bulgular

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,892	,170		11,135	,000
Rol_farkındalığı	,522	,046	,542	11,271	,000

a. Dependent Variable: İş_tatmini

Tablo-3.10'daki determinasyon (belirlilik) katsayısına göre, iş tatminindeki değişmelerin %29,3'lük kısmının rol farkındalığından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum rol farkındalığında olumlu anlamda meydana gelecek bir değişikliğin iş tatminini %29,3'lük bir oranda etkileyeceği söylenebilir. Kuşkusuz, iş tatminini rol farkındalığı dışında etkileyen başka faktörler de vardır ve bunların oranı %70,7'dir. Bu çalışmadaki amacımız, iş tatminini açıklamak değil, H1 hipotezine bağlı olarak rol belirsizliğinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Tablo-3.11'deki bulgular, rol farkındalığı ile iş tatmini arasında tahmin edilen modelin genel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin bulgulardır. Varyans analizi bulguları incelendiğinde, F istatistiğine ilişkin Significant değeri %5'den küçük olduğundan, sabit terim ve kesme terimin sıfır olduğunu ifade eden H₀ hipotezi reddedilir ve parametrelerin eşanlı (genel) olarak sıfırdan farklı olduğunu ifade eden H₁ hipotezi kabul edilir. Bu durum, tahmin edilen doğrusal regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu gösterir.

Tablo-3.12'deki bulgulara göre, rol farkındalığı değişkeninin t istatistiğine ilişkin Significant değeri %5'den küçük olduğundan, eğim teriminin sıfır olduğunu ifade eden H₀ hipotezi reddedilir ve eğim parametresinin bireysel olarak sıfırdan farklı olduğunu ifade eden H₁ hipotezi kabul edilir. Bu durum, tahmin edilen doğrusal regresyon modelindeki açıklayıcı değişken olan rol farkındalığının model üzerinde etkili olduğunu ifade eder. Tahmin edilen doğrusal regresyon modeli şu şekilde yazılabilir:

$$\text{İş tatmini} = 1,892 + 0,522 \text{ Rol farkındalığı}$$

Buradan hareketle, rol farkındalığının puanının 0 olması durumunda iş tatmini puanının 5 üzerinden 1,892 olacağı söylenebilir. Ayrıca, rol farkındalığında 1 puanlık bir artışın, iş tatmininde 0,522 puanlık artışa neden olacağı söylenebilir.

H2: Rol Farkındalığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Rol farkındalığı (X) ile örgütsel bağlılık (Y) arasındaki (H2) basit doğrusal regresyon modeli bulguları Tablo-3.13, Tablo-3.14 ve Tablo-3.15'deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-3.13: Rol Farkındalığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Modelinin Özet Bulguları

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,632 ^a	,400	,398	,63055	1,895

a. Predictors: (Constant), Rol_farkındalığı

b. Dependent Variable: Örgütsel_bağlılık

Tablo-3.14: Rol Farkındalığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Modelinin Varyans Analizi Bulguları

ANOVA (b)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81,016	1	81,016	203,769	,000 ^b
	Residual	121,662	306	,398		
	Total	202,678	307			

a. Dependent Variable: Örgütsel_bağlılık

b. Predictors: (Constant), Rol_farkındalığı

Tablo-3.15: Rol Farkındalığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Edilen Modelin Katsayılarına İlişkin Bulgular

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,950	,172		5,516	,000
	Rol_farkındalığı	,670	,047	,632	14,275	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel_bağlılık

Tablo-3.13'deki determinasyon (belirlilik) katsayısına göre, örgütsel bağlılıktaki değişmelerin %40'lık kısmının rol farkındalığından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum rol farkındalığında olumlu anlamda meydana gelecek bir değişikliğin örgütsel bağlılığı %40'lık bir oranda etkileyeceği ifade edilebilir. Kuşkusuz, örgütsel bağlılığı rol farkındalığı dışında etkileyen başka faktörler de vardır ve bunların oranı %60'dır. Bu çalışmadaki amacımız, örgütsel bağlılığı açıklamak değil, H2 hipotezine bağlı olarak rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Tablo-3.14'deki bulgular, rol farkındalığı ile örgütsel bağlılık arasında tahmin edilen modelin genel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin bulgulardır. Varyans analizi bulguları incelendiğinde, F istatistiğine ilişkin Significant değeri %5'den küçük olduğundan, parametrelerin eşanlı (genel) olarak sıfırdan farklı olduğunu ifade eden H₁ hipotezi kabul edilir. Bu durum, rol farkındalığı ile örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin tahmin edilen doğrusal regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu ifade eder.

Tablo-3.15'deki bulgulara göre, rol farkındalığı değişkeninin t istatistiğine ilişkin Significant değeri %5'den küçük olduğundan, eğim teriminin sıfır olduğunu ifade eden H₀ hipotezi reddedilir ve eğim parametresinin bireysel olarak sıfırdan farklı olduğunu ifade eden H₁ hipotezi kabul edilir. Bu durum, tahmin edilen doğrusal regresyon modelindeki açıklayıcı değişken olan rol farkındalığının model (veya örgütsel bağlılık) üzerinde etkili olduğunu ifade eder. Tahmin edilen doğrusal regresyon modeli şu şekilde yazılabilir:

$$\text{Örgütsel bağlılık} = 0,950 + 0,670 \text{ Rol farkındalığı}$$

Buradan hareketle, rol farkındalığının puanının 0 olması durumunda örgütsel bağlılık puanının 5 üzerinden 0,950 olacağı söylenebilir. Ayrıca, rol farkındalığında 1 puanlık bir artışın, örgütsel bağlılıkta 0,670 puanlık artışa neden olacağı söylenebilir. Daha önce tahmin edilen İş tatmini = 1,892 + 0,522 Rol farkındalığı şeklindeki doğrusal regresyon modeli ile bu model birlikte değerlendirildiğinde rol belirsizliği değişkeninin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır. Bu durum tahmin edilen modellerin eğim parametrelerinin büyüklüğünden ve R-Square (determinasyon katsayısı) değerlerinden anlaşılabilir.

H3: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

İş tatmini (X) ile örgütsel bağlılık (Y) arasındaki (H3) basit doğrusal regresyon modeli bulguları Tablo-3.16, Tablo-3.17 ve Tablo-3.18'deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-3.16: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Modelinin Özet Bulguları

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,617 ^a	,381	,378	,64027	1,823

a. Predictors: (Constant), İş_tatmini

b. Dependent Variable: Örgütsel_bağlılık

Tablo-3.17 : İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Modelinin Varyans Analizi Bulguları

ANOVA (b)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77,553	1	77,553	189,176	,000 ^b
	Residual	126,265	308	,410		
	Total	203,818	309			

a. Dependent Variable: Örgütsel_bağlılık

b. Predictors: (Constant), İş_tatmini

Tablo-3.18 : İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Tahmin Edilen Modelin Katsayılarına İlişkin Bulgular

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,793	,190		4,184	,000
İş_tatmini	,680	,049	,617	13,754	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel_bağlılık

Tablo-3.16'deki determinasyon (belirlilik) katsayısına göre, örgütsel bağlılıktaki değişimlerin %38,1'lik kısmının iş tatmininden kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum iş tatmininde olumlu anlamda meydana gelecek bir değişikliğin örgütsel bağlılığı %38,1'lik bir oranda etkileyeceği ifade edilebilir. Kuşkusuz, örgütsel bağlılığı iş tatmini dışında etkileyen başka faktörler de vardır ve bunların oranı %61,9'dur. Bu çalışmadaki amacımız, örgütsel bağlılığı açıklamak değil, H3 hipotezine bağlı olarak iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Tablo-3.17'deki bulgular, iş tatmini ile örgütsel arasında tahmin edilen modelin genel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin bulgulardır. Varyans analizi bulguları incelendiğinde, F istatistiğine ilişkin Signififant değeri %5'den küçük olduğundan, parametrelerin eşanlı (genel) olarak sıfırdan farklı olduğunu ifade eden H₁ hipotezi kabul edilir. Bu durum, iş tatmini ile örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin tahmin edilen doğrusal regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu ifade eder.

Tablo-3.18'deki bulgulara göre, iş tatmini değişkeninin t istatistiğine ilişkin Significant değeri %5'den küçük olduğundan, eğim teriminin sıfır olduğunu ifade eden H₀ hipotezi reddedilir ve eğim parametresinin bireysel olarak sıfırdan farklı olduğunu ifade eden H₁ hipotezi kabul edilir. Bu durum, tahmin edilen doğrusal regresyon modelindeki açıklayıcı değişken olan iş tatminini örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu anlamına gelir. Tahmin edilen doğrusal regresyon modeli şu şekilde yazılabilir:

$$\text{Örgütsel bağlılık} = 0,783 + 0,680 \text{ İş tatmini}$$

Buradan hareketle, iş tatmini puanının 0 olması durumunda örgütsel bağlılık puanının 5 üzerinden 0,783 olacağı söylenebilir. Ayrıca, iş tatmininde 1 puanlık bir artış

olması durumunda, örgütsel bağlılık 0,680 puanlık bir artış olacağı söylenebilir. Daha önce tahmin edilen Örgütsel Bağlılık = 0,950 + 0,670 Rol farkındalığı **şeklindeki** doğrusal regresyon modeli ile bu model birlikte değerlendirildiğinde rol farkındalığı ve iş tatmini değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin benzer veya yaklaşık olarak aynı oldukları söylenebilir. Nitekim bir önceki modelin eğim parametresi 0,67 iken bu modelinki 0,68 ve bir önceki modelin belirlilik katsayısı %40 iken bu modelinki %38,1 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık ile Rol Farkındalığı ve İş Tatmini Regresyon Analizi

Şimdiye kadar bağımlı değişkenin (Y) tek bir değişken tarafından açıklandığı basit doğrusal regresyon modeli uygulanmıştır. Oysa, Örgütsel bağlılık (Y) bağımlı değişken ve rol farkındalığı (X₁) ile iş tatmini (X₂) değişkenleri bağımlı değişken olmak üzere, çoklu doğrusal regresyon modeli da uygulanabilir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarını rol farkındalığı (ve alt boyutlarının hangisi) ve iş tatmininin açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla aşamalı (stepwise) çoklu doğrusal regresyon modeli tahmin edilmiştir. Bu analizde, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olmak üzere, iş tatmini ile birlikte diğer tüm rol belirsizliği bağımsız değişkenleri modele sırayla (stepwise) eklenerek yapılmıştır. Bilindiği gibi, bu teknikle eklenen bağımsız değişken istatistiksel olarak anlamlı ise modelde kalır ve model yeniden tahmin edilerek anlamlılık test edilir. Bu tahmin tekniğinde, model en az sayıda değişken ile açıklanmaya çalışılır.

Tahmin edilen regresyon modelinde iş tatmini ile birlikte rol belirsizliği ve alt boyutları bağımsız değişkenlerinin hep birlikte örgütsel bağlılık olarak belirlenen bağımlı değişken üzerinde, belirlenen bir güven seviyesinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı test edilmek istenmiştir. Bu nedenle adım adım regresyon analizinden yararlanılarak iş tatmini ile birlikte rol belirsizliği ve alt boyutlarının kurulan modele göre örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Tablo-3.19: Örgütsel Bağlılık için Aşamalı (Stepwise) Çoklu Regresyon Analizi
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımsız Değişkenler	β	T	F	R ²
Step 1			203,769**	,400
<i>Rol Belirsizliği</i>	0,670	14,275**		
Step 2			158,458**	,510
<i>Rol Belirsizliği</i>	0,444	8,777**		
<i>İş Tatmini</i>	0,434	8,265*		
Step 3			111,160**	,523
<i>Rol Belirsizliği</i>	,269	3,463**		
<i>İş Tatmini</i>	,429	8,271**		
<i>Rol Performansı Belirsizliği</i>	,150	2,938**		

*p<0.05; **p<0.01

Tablo-3.19'a göre, 1. basamakta rol belirsizliği tek başına modelde anlamlı çıkmıştır. 2. basamakta ise Rol belirsizliği ya da farkındalığı değişkenine iş tatmini değişkeni eklenmiştir. 3. basamakta ise, 2. basamakta yer alan değişkenlere, rol belirsizliği değişkeninin alt boyutu olan performans belirsizliği değişkeni de eklenerek birlikte üç bağımsız değişkenin etkisi olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık değişkenini, Rol belirsizliği (farkındalığı), iş tatmini ve Rol performansı belirsizliği değişkenlerinin birlikte anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Üçüncü modeldeki değişkenler toplam varyansın %52,3'ünü açıklamaktadır.

Üçüncü aşamada elde edilen modelde *Beta* değerlerine bakıldığında, Örgütsel bağlılığı açıklamada sırasıyla Rol belirsizliği ($\beta=0,269$, $p<0,01$), İş Tatmini ($\beta=0,429$, $p<0,01$) ve Rol Performansı Belirsizliği ($\beta=0,150$, $p<0,01$) değişkenlerinin görece öneme sahip olduğu görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi ve regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan değerler tez çalışmasını oluşturan hipotezlerin doğruluğunu kanıtlar nitelikte olmuştur. Buna göre; Bu sonuçlardan anlaşılacağı üzere rol farkındalığının; iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde aynı yönde ve istatistiksel olarak anlamlı seviyede bir etkisinin olduğu söylenebilir.

R.T. Fisher tarafından Lincoln Üniversitesi'nde hazırlanan "Role Stresi, Bir Davranış Modeli Örneği ve İş Tatmini ile Performansın Bir Dışarıdan Denetlenmesi" isimindeki yüksek lisans tezinde rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde negatif yönde

ilişkisi olduğu veya aynı anlama gelmek üzere rol farkındalığı üzerinde pozitif yönde ilişkili olduğu gösterilmiştir¹⁵¹. Çalışma rol stresi ve etkileri üzerine odaklanmış olup, hazırlanan rol belirsizliği ve onun iş tatminini önemli düzeyde olumsuz etkilediği üzerine olan hipotez, çalışmamızla benzer sonuçları vermiştir. Benzer bir şekilde rol çatışması ve rol belirsizliği üzerine önemli bir çalışma olan, Robert T. KELLER'in Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu kurumunda çalışanlar üzerinde yaptığı bir çalışmada da aynı sonuçlar ortaya çıkmıştır¹⁵². Yine Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu sektöründe yapılan başka bir çalışmada rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı negatif etkilediği yönünde sonuçlara ulaşılmıştır¹⁵³.

SONUÇ

Rol Belirsizliği kavramı bu çalışmanın ana konusunu oluşturmuştur. Rolü yerine getirmekle yükümlü bireyin rolüyle ilgili beklentilerinin algılamakta düştüğü yetersizlik ya da bir rolün gereklerini yerine getirmek için ne gibi faaliyetlerde bulunacağı konusunda yaşadığı belirsizlik anlamına gelen rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisinin ölçülmek istendiği bu çalışmada bu iki kavram özelinde de bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.

Tez çalışmasının öne sürdüğü üzere hipotezleri test etmek üzere yapılan anket çerçevesinde Rol Belirsizliğinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Çalışma içerisinde bahsedildiği üzere iş tatmini örgütsel yapıdaki mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel problemlerin tespiti, çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma sebeplerinin belirlenmesi, çalışanların yaptıkları işlere karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlardaki değişimlerin, örgütsel etkilerinin değerlendirilmesi, örgütsel iletişimin çeşitli düzeylerde etkinliğinin artırılması ve örgüt ve çalışan örgütleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi gibi önemli işlemlere sahiptir. Çalışmanın birinci hipotezinden de görüleceği üzere çalışanlarda rol belirsizliğinin ortaya çıkması durumunda firma içerisinde problemlerin tespiti aksayacak, problemler ortaya çıkmaya başlayacak, devamsızlık ve işten ayrılmalar sıklaşacak, örgütsel iletişim zayıflayacak ve belki de en önemlisi örgütün etkinliği azalacaktır.

¹⁵¹ R.T. Fisher, "Role Stress, The Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance", Lincoln University, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1995, Canterbury, s.79

¹⁵² Robert T. Keller, "Role Conflict and Ambiguity: Correlates With Job Satisfaction and Values", **Personnel Psychology**, 1975, s.60

¹⁵³ Helena M. Addae – K. Praveen Parboteeah – Nickler Velinor, **a.g.e.**, s.571,

Bir diğerk hipotez ise benzer bir şekilde rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği üzerinde durmaktadır. Yapılan çalışma sonrasında uygulama evreninde doğrulanan bu hipotez, rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığa negatif etki yaratacağını anlatmaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel amaç ve değerlerin kabullenilmesi ve bunlara güçlü bir inanç duyulması, örgütsel amaçların başarılması yönünde fazladan çaba harcanması, örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyulması gibi unsurlardan oluşmaktadır. Rol belirsizliğinin ortaya çıkması sonucu bu unsurlarda meydana gelecek olumsuz etki örgütsel yapının geleceğini önemli derecede negatif yönde etkileyecektir.

Tez çalışmasının bir diğerk hipotezine göre ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki düşük düzeyde de olsa doğrusal ilişkinin gözlemlenme imkânını sağlamıştır. Bu durumda iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirlerini doğrusal yönde etkilemekte, bir tanesinin pozitif yönde olmasının diğerkinin de pozitif olmasına düşük düzeyde etki etmesini sağlayacağını göstermektedir.

Rol belirsizliği üzerine sosyal çalışmalar ve araştırmalar yapmış ve felsefi çıkarımlarda bulunmuş birçok araştırmacı ve teorisyenin yanında yine sektörlerin içerisinde uzun süreli bulunmuş kişilerin tecrübe ve gözlemlerinde de görüleceği üzere, çalışanların rol belirsizliğinin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde negatif etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Firmalar çalışanlarına yükledikleri rolleri belirsizleştirmeleri durumunda ciddi anlamda sıkıntılarla karşılaşacaklardır.

Bu durumun önüne geçmek için firmalar çalışanları ile iletişimlerini en üst seviyede tutmak ve onları rol belirsizliği ve rol stresinden uzak tutmak durumundadırlar. Diğerk bir ifade ile rol farkındalığı yaratmak durumundadırlar. Bu şekilde çalışanların hem iş tatminini hem de firmaya olan bağlılıklarının arttırılması, bunlara bağlı olarak da verimli ve istekli bir çalışma gerçekleştirmelerini sağlamış olacaklardır.

Günümüzde ülkemizde yeni yer bulmaya başlayan kurumsal iletişim departmanlarının geliştirilmesi, insan kaynakları departmanlarının çalışanların görev ve sorumluluklarını net bir şekilde belirlemeleri rol belirsizliğinin önüne geçilmesinde önemli bir adım olacaktır. Ülkemizde son on seneye kadar sadece personel-bordro kısmı olarak görülen yapının insan kaynakları departmanına dönüşümü ve bu departman yapılarının gün geçtikçe gelişmesi, çalışanlar üzerindeki düzenlemeleri geliştirmiştir.

Özellikle ülkemizde sıkça yaşanan krizler, krizler sonrası ortaya çıkan işten çıkarmalar ve buna bağlı olarak firma içerisinde kalanlara ek görevlerin düşmesi rol belirsizliğini ve dolayısıyla rol stresinin gündeme gelmesini sağlamıştır. Çalışanlara işe ilk alındıklarında belirli bir görev üzerinde iş anlaşması yapılırken gün geçtikçe farklı yüklerin üstlerine bindirilmesi onların hangi rolü yerine getirmeleri konusunda kafalarının karışmasına sebep olmuş ve ortaya önemli bir belirsizlik çıkarmıştır. Bu alanda yapılması gereken önerilerden bir tanesi de bir kişinin işe alımı esnasında yapacağı işin net bir şekilde tanımlanması olacaktır. Bu tanımlama sonrasında çalışan girdiği kurumsal yapıda kendisinden isteneni, dolayısıyla da rolünü yerine getirmekle mükellef olacaktır.

Bununla birlikte bir kriz, değişiklik, firma içi özel durum meydana gelmesi durumunda çalışanla insan kaynakları departmanı tarafından yapılacak görüşmelerde yenilenen görev yapısının çalışan tarafından anlaşılmasının sağlanması gereklidir. Sadece anlaşılmasıyla bitmeyecek olan bu süreçte ikna önemli bir yer kaplamaktadır. Kişi ikna olmaması durumunda insan kaynakları departmanı ile tekrar görüşmeli ve böylece bir rol belirsizliği durumu ortaya çıkmadan önüne geçilmelidir.

Rol belirsizliğinin önlenmesi için yapılacak uygulamalardan bir tanesi de insan kaynakları departmanları içerisinde yer alan eğitim bölümlerinin oryantasyon sürecine verdikleri önemi arttırmaları olacaktır. Yeni işe başlayan kişi, kurumsal yapıyı, çalışacağı alanın fiziki durumunu ve yapacağı işi ne kadar iyi bilirse, yerine getirmekle mükellef olduğu rolü o kadar iyi icra edecektir.

Eğitim bölümleri firmanın farklı departmanlarından sorumlu kişilere, müdürlere verecekleri eğitimlerle çalışanlara karşı firmanın yöneticilerden istediği tutumu göstererek rol belirsizliğinin önüne geçilmesinde önemli rol oynayacaklardır. Çalışanların rollerin belirlenmesinde en net departman insan kaynakları departmanıdır. Çünkü iş tanımını yapan, kişiyi işe alan departmandır. Bununla birlikte farklı firmalarda farklı üretim kısımlarından sorumlu kişiler, bir çalışanın işe alınmasından sonra farklı görev ve rolleri de üstlenmesini isteyebilirler. İşte bu durumda eğitim bölümleri önceden yönetici ve yönetici adaylarına vereceği eğitimlerle ilgili kişilerin hatalara düşmelerini engelleyebilirler.

Kurumsal iletişimden sorumlu kısımlar çalışanların birbirlerini iyi tanmasını özellikle de firmanın çalışanı iyi tanmasını ve iyi ilişkiler kurmasını sağlamalıdır. alışanlarla kurulacak yakın ilişkiler onların yönlendirilmesi, işlerine odaklanmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Böylece alışan da firmayı daha iyi tanıyacak ve rolünün bilincinde olacaktır.

Her çalışanın görevinin açık ve net bir biçimde belirli olduğu, dış ve i etkenlerden etkilenmesinin az olduğu, her çalışanın üstlendiği rollerinin farkında olduğu bir örgütsel yapının oluşturulması durumunda rol belirsizliğinin ortaya çıkması da engellenebilecektir. Firmalar günümüz dünyasında özellikle de dış etkenlerden sürekli etkilenebilmektedirler. Bu yüzden örgütsel yapı içerisindeki bir kısmın her zaman istediği çalışan rakamına ulaşması zor gözükmektedir. Bu durum çalışanlardan kendi görevleri dışında farklı görev ve sorumluluklar almalarına sebep olabilmektedir. Bu durumda firmanın çalışanlarıyla yeni görevlerinin bilincine varmaları için daha sık görüşmeler organize etmesi, iknaya yönelik görüşmelerin sıklaştırılması, sosyal haklar konusunda çalışanlar lehine esnekliklerin getirilmesi rol belirsizliğinin önlenmesi hususunda etkili olabilecektir. Birçok çalışanın örgütünün kendisiyle ilgilenmediğini, değer vermediğini düşündüğü günümüz iş dünyasında çalışanlara değerli olduklarını hissettirmek, bir çok konuda onların sorumluluk almak konusunda tereddütlerini kaldıracaktır.

Dünyayla rekabet edebilmek için firmaların sürekli bir takım değişken maliyetlerinden kısmak istemeleri, çalışanların farklı görevler üstlenmelerine sebep olabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların bu görev ve sorumlulukları üzerine net bilgileri olmaması durumunda ortaya çıkacak kafa karışıklığı ve rol belirsizliğinin üretimde verimliliği engellemesinin önlenmesi için firmalar günümüzde yeni kararlar alması gerektiği açıktır. Bu alanda çalışmaları bulunmayan kurumlar hem uzun hem de kısa vadede ciddi anlamda zarar ve sıkıntılarla karşılaşacaklardır.

Sonuç olarak tekrar belirtilmesi gerekirse rol belirsizliği ve rol stresi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki tek etkili unsur olmamakla beraber çok önemli ve özellikle ele alınması gereken bir durum olduğu açıktır. Sürekli krizlerin gerçekleştiği, ekonomik anlamda tam anlamıyla planların yapılamadığı dünyamızda önümüzdeki yıllarda bu kavramın daha da önem kazanacağı açıktır. Buna karşın alınacak önlemler

de firmanın çalışanlarından çok daha iyi yararlanmasını dolayısıyla firmanın daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Her şeyden önce çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmalarını ve örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

Kitaplar

- Aktaş Aliye – Aktaş Ramazan, **İş Stresi**, MPM Yayınları, 1992, Ankara, s.154
- Allport Gordon, Attitudes, A Handbook of Social Psychology, ed: C. Morrison, Clark University Press, Worcester, 1935, s.7
- Arbak Yasemin – Kesken Jülide, **Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005, s.61
- Aydemir Nilgün, 2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul, 1995, s. 7
- Aytaç Serpil, **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 8
- Aytaç Serpil, **İnsanı Anlama Çabası**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 71
- Aytaç Serpil, **İş Stresi Yönetimi El Kitabı - İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi**, Casgem, Bursa, 2009, s.2
- Balay Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.58
- Başaran Ethem, **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğt. Fak. Yayınları, Yayın No: 108,1982, Ankara, s.10
- Baysal Ayşe Can, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, Yakın Ofset, İstanbul, 1981, s.194
- Baysal Can – Tekarslan Erdal, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Yayıncılık, İstanbul,1996, s.115
- Berry M. L., **Psychology At Work**, MacGraw-Hill, San Francisco, 1997, s.12
- Borman Walter C. – Ilgen Daniel R. – Klimoski Richard J.,”Stability and Change in Industrial and Organizational Psychology”, **Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley & Sons, Canada, 2003, s.9
- Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.270
- Çetin Münevver, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.91

Davis Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982, s. 39

Downey H. Kirk – Hellriegel Don – Slocum John D., **Organizational Behavior: A Reader**, West Publishing Co. California, 1977, s. 1

Duncan O.D. – Featherman David L. – Duncan Beverly, **Socioeconomic Background and Achievement**, Seminar Press, New York, 1972, s. 84

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, Yön Ajans, İstanbul, 1987, s. 18

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.112

Erkmen Turhan, “Örgüt Kültürü: Fonksiyonları, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi”, **Örgüt Sosyolojisi**, Dora Yayınları, Bursa, 2012, s.236

Fromm Erich, **Özgürlükten Kaçış**, Payel Yayınları, 4. Basım, İstanbul, 1996, s. 168

Güney Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.358

Hodgetts R.M., **Organizational Behaviour: Theory and Practice**, Maxwell Macmillan, New York, 1991, s.83

Hofstede Geert, **Culture’s Consequences: International Differences in Work – Related Values**, Sage Publications, Beverly Hills, 1980, s.44

İnce Mehmet – Gül Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, İleri Giden Ofset, Ankara, 2005, s. 82

İncir Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM Yayınları, Ankara, 1990, s.53

Jex Steve M., **Stress and Job Performance**, Sage Publications, California, 1998, s. 129

Kahn Robert L. – Wolfe Donald M. – Quinn Robert – Snoek Japp Diedrick – Rosenthal Robert, **Organizational Stress: Studies in Conflict and Ambiguity**, John Wiley Pub., New York, - 1964, s. 13

Kahn Robert L. – Katz Daniel, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1977, s. 144

Keser Aşkın, **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Yayınevi, 3. Baskı, 2012, s. 85

Keser Aşkın, “İşe Güdülenme ve İş Tatmini”, **Çalışma Psikolojisi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, s. 91

Keser Aşkın, “Örgütlerde Motivasyon”, **Örgüt Sosyolojisi**, Dora Yayınları, Bursa, 2012, s. 73

Kılınç Tanıl, **Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1985, s.314

Locke A. E., “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand McNally, Chicago, 1976, 1304

Longenecker Justin G. – Pringle Charles D., **Management**, Merril Publishing CO., London, 1984, s. 202

Luthans Fred, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 2005, s.115

March James - Cyert Richard M., **A Behavioral Theory of The Firm**, Printice Hall, New Jersey, 1963, s.214

March James – Simon Herbert, **Organizations**, Wiley Publications, Oxford, 1958, s.5

Meyer J.P. – Allen N.J., **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 1997, s.45

Mirowski Gregor, **The International Expansion of Mainland Chinese Business – Within The Context of Culture**, SVH pub., Düsseldorf, 2008, s.57

Mowday Richard T. – Porter Lyman W. – Steers Richard M., **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press, New York, 1982, s.196

Northcraft G.B. – Neale M.A., **Organizational Behavior Management Challenge**, Dryden Press, Fort Worth, 1994, s.466

Onaran Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981, s. 13

Önen Levent – Tüzün M. Burak, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.40

Özden Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 135

Özdevecioğlu Mahmut, “Organizasyon Kültürü”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Editör: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.120

Pareto Vilfredo , “On Logical and Non-Logical Action”, **Theories of Society: Foundations of Moder So-ciological Theory**, 2. Cilt, The Free Press of Glencoe, New York, 1961, s.1061-1073

Robbins Stephen P. – Judge Timothy A., **Organizational Behavior**, Printice Hall, New Jersey, 2010, s.135

Sabuncuoğlu Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.28

Sabuncuoğlu Zeyyat– Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s.139

Schermerhorn J.R. – Hunt J.G. – Osborn R.N., **Managing Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1994, s.44

Scott John – Marshall Gordon, **A Dictionary of Sociology**, Oxford University Press, New York, 2009, - s.661

Steers R. M., **Introduction To Organizational Behaviour**, Harper Collins, New York, 1991, s.80

Şimşek Şerif – Akgemci Tahir – Çelik Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s. 318

Taşçı Deniz, “Örgüt Kuramlarına Giriş”, **Örgüt Kuramı**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, s.4

Vroom H.V., **The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation**, John Wiley and Sons, New York, 1964, s. 99

Makaleler

Addae Helena M. – Parboteeah K. Praveem, “Role Stressors and Organizational Commitment: Public Sector Employment in St. Lucia”, **International Journal of Manpower**, Vol: 29, 2008, s.570

Akıncı Zeki, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002, S:2, s.2

Aktan Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, **Çimento İşveren Dergisi**, S:4, C:22, 2008, s.16

Alimohammadi Meysam – Neyshabor Ali Jamali, “Work Motivation and Organizational Commitment Among Iranian Employees”, **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resources Management**, Vol:1, 2013, s.4

Aytaç Serpil, Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2001,

<http://www.isguc.org/?p=article&id=96&cilt=3&sayi=1&yil=2001>

Anand Kalpna – Nagle YK – Misra Nishi – Dangi Shivani, “Influence of Organizational Role Stress on Perceived Burnout Among Military Air-crew”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol:3, Issue:2, 2013, s.1

Bakan İsmail – Büyükbeşe Tuba – Erşahan Burcu, “An Investigation of Organizational Commitment and Education level Among Employees”, **International Journal of Emerging Sciences**, Vol:1, 2011, s.232

Bayram Levent, “Eğitim Bölümleri Yönetiminde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, No:59, 2005, s. 129

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr., & Klesh, J. R. Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. İçinde S. E. Seashore, E. E. III, Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann, (Editörler), **Assessing Organizational Change: a Guide to Methods, Measures, and Practices**, New York: Wiley 1983, ss. 71-138,

Ceylan Adnan – Ulutürk Hüseyin, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol:7, 2006, s. 54

Chang Esther – Hancock Karen, “Role Stress and Role Ambiguity in New Nursing Graduates in Australia”, **Nursing and Health Sciences**, 5, 2003, s. 156

Clifford Mottaz J., “An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment”, **The Sociological Quarter**, Vol:30, 1989, s.144

Çarıkçı İlker H., “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Birm Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2000, C:5, S:2, s.5

Deckard Gloria j. - Present Ron M., “Impact of Role Stress on Physical Therapists’ Emotional and Physical Well-being”, **Physical Therapy**, Vol: 69, 1989, s. 714

Demirbilek Tunç, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi Dergisi**, 1994, s. 71-85

Dunhan Randal B. – Grube Jean A. – Castaneda Maria B., “Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:93, 1994, s.371

Durna Ufuk – Eren Veysel, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Der-gisi**, C:6, 2006, s.211

Eslami Javad– Gharakhani Davood, “Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **ARNP Journal of Science and Technology**, Vol:2, 2012, s.85

Fairbrother, Kerry - James Warn, “Workplace Dimensions, Stres and Job Satisfaction”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol: 18, 2003, No: 1, ss. 8-21

Faucheux Claude, “Cross Cultural Research in Experimental Social Psychology”, **European Journal of -Psychology**, 6, 1976, s. 268-322

Ferik Funda, “ Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, 2002, No:23, s.2

Fisher Richard T., “Role Stress, The Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and – Performance”, **Behavioral Research in Accounting**, 2001, s.144

Genç Nurullah – Kocasaraç Sertan – Doğan Müslüm, “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **16. Ulusal Yönetim Kongresi**, 2008, s.840

Gökçeğöz Fazlı, “Etkili Takım Çalışması”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Vol:2, 2000, s.260

Hofstede Geert – Soeters Joseph, “Consensus Societies with Their Own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands”, **Comparative Sociology**, Cilt 1, 2002, 1-17

Hofstede Geert – Mooij de Marieke, “The Hofstede Model, Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research”, **International Journal of Advertising**, 29, 2010, s. 89

House R. J. – Rizzo J.R. – Lirtzman S.I., “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 15, 1970, s.150-163

Huang Chun-Chen – You Ching-Sing, “The Three Components of Organizational Commitment on In-Role Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors”, **African Journal of Business Management**, Vol:5, 2011, s.1137

Huang, Grant D. - Michael Teuerstein - Steven L. Sauter, “Occupational Stress and Work-Related UpperExtremity Disorders: Concepts and Models”, **American Journal of Industrial Medicine**, Col:41, 2002, s.298-314.

İbicioğlu Hasan, “Örgütsel Bağlılıkta Pragmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:15, 2000, s.13

Karatepe Selma, “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 60, 2005, s. 123

Keller Robert. T., “Role Conflict and Ambiguity: Correlates With Job Satisfaction and Values”, **Personnel Psychology**, 1975, s.60

Keser Aşkın, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 2006, s. 106

Kılınç Tanıl, “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir- Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1991, 20, s. 19-34

Kılınç Tanıl, “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1985, 14, s. 121

Kök Sabahat Bayrak, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C:20, 2006, s.300

Luhmann Niklas, “The Future Cannot Begin: Temporal Structures in Modern Society”, **Social Research**, - 43, 1976, s.130-152

Marsden, P. V, Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. **Work and Occupations**, 20(3), 368-390. Copyright © 1993 by Sage Publications, Inc

Mathieu E.J. – Zajac D.M., “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Organizational Commitment”, **Psychology Bulletin**, 1990, s.172

Meyer J.P. – Allen N.J., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, 1990, s.2

Meyer J.P. – Allen N.J., “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Vol:1, 1991, s.67

Mowday R.T. – Porter L.W., “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:14, 1979, s. 25

Noor, Noraini M., “Work-Family Conflict, Work - and Family- Role Salience, and Women’s Well-Being”, **The Journal of Social Psychology**, 144 (4), 2004, s. 389-405.

Odom, R. Y. - Boxx, W. R. - Dunn M. G., “Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion”, **Public Productivity and Management Review**, Vol:14, No:2, 2000, s. 157-168

O’Reilly C.A. – Chatman J., “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, 1986, s. 494

Özmete Emine – Eker Işıl, “İş – Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Temmuz 2012, s.4

Piko F. Bettina, "Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff – A Questionnaire Survey", **International Journal of Nursing Studies**, 3, 2006, s.132

Porter L.W. – Lawler E. E., "What job Attitudes Can Tell Us About Employee Motivation", **Harvard Business Review**, S:21, 1968, s. 119

Querstein, V. - McAffe, R. B. - Glassman, M., "The Situational Occurences Theory of Job Satisfaction", **Human Relations**, Vol:45, No:8, 1992, s. 859-873.

Reichers Arnon, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Ma-nagement Review**, Vol:10, 1985, s. 465

Rusbelt, C. A. - Farrell, D. - Rogers MAINOUS, "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, Vol: 31, No: 3, 1988, s. 599-627.

Saari, L. - Judge, T., "Employee Attitudes and Job Satisfaction", **Human Resource Management**, Vol:4, No:4, 2004, s. 395-407.

Sabuncuoğlu Ebru Tolay, " Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2008, s.37

Selye H.,"Confusion and Controversy in the Stress Field", **Journal of Human Stress**, 1(2), 1975, s. 37-44

Sevimli Figen – İşcan Ömer Faruk, "Bireysel ve İş Ortamında Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C:5, S:1, 2005, s.59

Shalley, C. - Gilson, L. - Blum, T., "Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", **Academy of Management Journal**, Vol:48, Issue:2, 2000, s. 215-223.

Şahin Ali – Gökçe Gülise – Bulduklu Yasin, "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, c:14, s:20, 2010, s. 236-237

Tat Huam Hon – Pei-Ni Teo, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Malaysian Public University's Library", **International Journal of Management Sciences and Business Research**, Vol:1, 2012

Tepeci, M.. The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey, **Journal of Travel and Tourism Research**, 2005, 5 (1/2): 21-39.

Vandenberg R.J. – Scarpello V., A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between - Employee Commitments to the Occupation and The Organization", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, 1994, s. 536

Wanous, J. P. ve Hudy, M. J. Single-item reliability: a replication and extension, **Organizational Research Methods**, 2001, 4 (4): 361-375.

Wasti, S. A., “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol: 26, 2002, ss. 525-550.

Weiss M. H., “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, **Human Resource Management Review**, Vol:12, 2002, s.174

Diğer Kaynaklar

Akca Bilge, “Dönüşümlü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve işten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2012, s. 122

Çelebi Muhammet Ali, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”, Kamanoglu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karaman, 2009, s.149

Çetin Fatih, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2011, s.57

Efeoğlu İbrahim Efe, “İş – Aile çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2006, Adana, s. 18

Fisher R.T., “Role Stress, The Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance”, Lincoln University , (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1995, Canterbury, s.79

Göka Erol, “Fanatizmin Psikolojisi”, Haber10, <http://www.haber10.com/makale/10825/#.UfZDBm0972M>, (27.03.2008)

Hofstede Geert, “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, **Online Readings in – Psychology and Culture**, 2, 2011, <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&=1014&context=orpc>

Hofstede Geert, “Uncertainty Avoidance Researches”, <http://geert-hofstede.com/singapore.html>

Hofstede Geert, “Uncertainty Avoidance Researches”, <http://geert-hofstede.com/greece.html>

Hofstede Geert, “Uncertainty Avoidance Researches”,

<http://geert-hofstede.com/turkey.html>

İşıkkhan Vedat, “Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stresi Faktörleri”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 1988, Ankara, s.10

Karakuş Mehmet, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış - Doktora Tezi), 2008, Elazığ, s. 61

Keser Aşkın, “Çalışma – Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2004, <http://www.isguc.org/?p=article&id=230&cilt=6&sayi=2&yil=-2004>

Meydan Cem Harun, “Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2010, s. 116

Nergiz Hatice Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış - Doktora Tezi), 2006, Eskişehir, s. 103

Özdemir Fatih, “Örgütsel İklimin İş Tatmini Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2006, s. 73

Şahin Hülya, Örgütsel Stres, TMMOB – Maden Mühendisleri Odası, http://www.maden.org.tr/resimler/ek-ler/b7e926154c1274e_ek.pdf

Temir Adem, “Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin Personel İş Doyumu Üzerine Etkileri: İmalat ve Hizmet İşletmeleri Açısından Karşılaştırılmalı Bir Çalışma”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1996, s.12

Topuz Ayşe, Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin belirlenme-si, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, - s.13, <http://www.belgeler.com/blg/wlv/hemsirelerin-rol-catismasi-rol-belirsizligi-ve-is-stresi-ile-aralarindaki-belirlenmesi-determination-of-role-conflict-role-ambiguity-and-job-stress-of-nurses>

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51ed1de5aade32.01017189

Türk Dil Kurumu Sözlüğü,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama%20=gts&guid=TDK.-GTS.523dedea8317e9.31012606



Rol (Görev) Belirsizliğinin İş Tatminine ve Örgüsel Bağlılığa Etkisi Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu anket, rol (görev) belirsizliğinin çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu sonuçlar, Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde yüksek lisans bitirme tezinde kullanılacaktır.

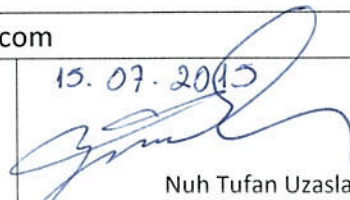
Bu anketi doldurmanız 10 dakikanızı alacaktır. Lütfen soruları sırayla okuyun ve düşündüğünüz gibi yanıtlayınız.

Gizlilik hakkında...

Gizliliği korumak amacıyla tüm veriler sadece bu çalışma amacıyla kullanılacak ve akademik çalışma dışında kullanılmayacaktır.

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz!

I. Yaşınız:						
II. Eğitim Düzeyiniz:	İlköğretim <input type="radio"/>	Lise <input type="radio"/>	Meslek Lisesi/Teknik Lise <input type="radio"/>	Meslek Yüksek Okulu <input type="radio"/>	Üniversite <input type="radio"/>	Master/Doktora <input type="radio"/>
III. <u>Bu Sirketteki</u> Çalışma Süreniz: (Yıl)						
IV. Çalışma Durumunuz:	Saat Ücretli Personel (Mavi Yaka) <input type="radio"/>	Aylık Ücretli Personel (Beyaz Yaka) <input type="radio"/>	Yönetici <input type="radio"/>			
Anket Soruları	1	2	3	4	5	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1. İşimden tümüyle memnunum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Genelde işimi <u>sevmiyorum</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Genelde mevcut işimde çalışmayı seviyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1. Bu işyerinin başarısı için yapmam gerekenden çok daha fazla iş yükü almak isterim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Bu işyerine çok az bağlılık duyuyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Bu işyerinde çalışmaya devam edebilmek için her tür işi yapmaya hazırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Benim değerlerim ve bu işyerinin değerleri birbirine çok benziyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Bu işyeri için çalışmaktan gurur duyuyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Sadece bu işyerinde çalışabilmek için, daha yüksek ücretli bir iş teklifini reddederdim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1. İşimi yapabilmek için gereken yöntemlerden haberdarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. İşimi yapabilmem için en iyi yollarını biliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. İşimi yapabilmek için gereken prosedürleri biliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. İşimle ilgili ne zaman ne yapacağımı biliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Hangi işi hangi sırada yapacağımı biliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Bana verilen işlerin ne zaman yapılacağı bellidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. Yöneticimin neyi tatminkar iş sonucu olarak dikkate aldığı biliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. Yöneticimin neyi kabul edilebilir performans olarak dikkate aldığı bellidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. Hangi seviyede bir performansın yöneticim tarafından kabul göreceğini biliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Nuh Tufan Uzaslan		
Doğum Yeri ve Yılı	Ceyhan 07.02.1967		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
ve Düzeyi	İyi		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	1982	1984	İstanbul Kabataş Erkek lisesi
Lisans	1984 1994	1988 1998	Marmara Üni. İİBF Kamu Yönetimi Anadolu Üni. İİBF ÇEKO
Yüksek Lisans			
Doktora			
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	1992	1999	Bosch Fren Sistemleri
2.	1999	2008	Bosch San. ve Tic. A.Ş.
3.	2008	Devam	Bosch Rexroth Otomasyon San. Tic. A.Ş.
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar	PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği		
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayımlar:	Uzaslan Tufan, A Model of Cooperative Education - "Group Leader Training Program" for Industry Employees <i>TOJET volume 7, issue 4, article 3, 2008</i>		
Diğer:			
İletişim (e-posta):	tufan.uzaslan@tr.bosch.com		
	Tarih	15.07.2015	
	İmza		
	Adı Soyadı	Nuh Tufan Uzaslan	

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	NUH TUFAN UZASLAN
Tez Adı	İŞLETMELERDEKİ ROL BELİRSİZLİĞİ ALGISININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anabilim Dalı	ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Tez Türü	YÜKSEK LİSANS
Tez Danışman(lar)ı	PROF. DR. SERPİL AYTAÇ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih :15.07.2015

İmza :

