

**BAĞIMSIZ DENETÇİLERDE ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL
ÇATIŞMASI VE ALGILANAN İŞ YÜKÜNÜN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

MÜGE ERTEN

IŞIK ÜNİVERSİTESİ

2018

**BAĞIMSIZ DENETÇİLERDE ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL
ÇATIŞMASI VE ALGILANAN İŞ YÜKÜNÜN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

MÜGE ERTEN

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, 2014.

**Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim Yüksek
Lisans Programı, 2018.**

**Bu Tez, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne Yüksek Lisans (MA)
derecesi için sunulmuştur.**

IŞIK ÜNİVERSİTESİ

2018

İŞIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

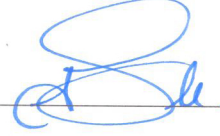
BAĞIMSIZ DENETÇİLERDE ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI VE ALGILANAN
İŞ YÜKÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

MÜGE ERTEN

ONAYLAYANLAR:

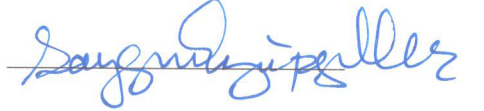
Doç. Dr. Aslı TUNCAY ÇELİKEL
(Tez Danışmanı)

Işık Üniversitesi



Prof. Dr. S. Saygın EYÜPGİLLER

Işık Üniversitesi



Doç. Dr. Gaye ÖZÇELİK

İstanbul Bilgi Üniversitesi



ONAY TARİHİ: / /

THE EFFECT OF ROLE AMBIGUITY, ROLE CONFLICT AND WORKLOAD PERCEPTION ON JOB SATISFACTION AMONG INDEPENDENT AUDITORS

Abstract

In this study, the effect of role of ambiguity & role conflict and workload perception on job satisfaction among independent auditors were investigated. By using convenience sampling technique, totally 171 chartered accountants and independent accountant & financial advisors working in Turkey were chosen as a sample. In the questionnaire form, role ambiguity and role conflict scale, workload perception scale and Minnesota job satisfaction scale were applied.

Employees' internal job satisfaction increase via having success, recognition, receiving compliments, taking responsibility, to be promoted and the job itself; whereas external job satisfaction emerge related with rewards, increase in salaries, firm policies, working conditions, physical conditions, job security and having good relationships among employees.

According to research results; role ambiguity, role conflict and workload perception reduces internal job satisfaction. Role ambiguity and workload perception has negative determinative effect on external job satisfaction. Besides, role ambiguity differs according to age and level of income. Role conflict varies according to marital status, years of being tenured and taking psychological support or not. It was observed that auditors' workload perception also differs according to gender, level of education, years of being tenured and taking psychological support or not. External job satisfaction varies according to gender, level of education and number of child. General job satisfaction differs according to level of education. Role ambiguity and workload perception's negative effects were determined over job satisfaction among independent auditors.

Key words: Independent auditors, role ambiguity and role conflict, workload perception, job satisfaction.

BAĞIMSIZ DENETÇİLERDE ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI VE ALGILANAN İŞ YÜKÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Özet

Bu çalışmada; bağımsız denetçilerin algıladığı rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükünün, iş tatminleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Türkiye genelinde yeminli mali müşavir ve serbest muhasebeci mali müşavir ünvanı ile bağımsız denetçilik yapan kişiler arasında kolayda örnekleme tekniği ile belirlenen 171 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulanan anket formunda, rol belirsizliği ve rol çatışması ölçeği, iş yükü algısı ölçeği ve Minnesota iş tatmini ölçeği uygulanmıştır.

Çalışanların içsel tatminleri artıran unsurlar olan başarmak, tanınmak, övgü almak, sorumluluk yüklenmesi, terfi etmek ve işin kendisi iken; dışsal tatmin ise, ödüller, maaş artışları, şirket politikası, çalışma şartları, fiziksel koşullar, iş güvencesi, iş yerinde insan ilişkilerinin iyi olması ile oluşmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, denetçilerde rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü algısı, içsel tatmini azaltmaktadır. Rol belirsizliği ve iş yükü algısı ise, dışsal tatmin üzerinde negatif belirleyiciliğe sahiptir. Genel tatmin düzeyini azaltan en güçlü faktörler, rol belirsizliği ve iş yükü algısıdır. Bununla birlikte, rol belirsizliği yaş ve gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır. Rol çatışması medeni duruma, kıdeme ve psikolojik destek alma durumuna göre farklılaşmaktadır. Denetçilerin algıladığı iş yükünün cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve psikolojik destek almaya göre değiştiği gözlenmiştir. Dışsal tatmin cinsiyet, eğitim durumu ve çocuk sayısına göre değişmektedir. Genel tatmin eğitim durumuna göre değişmektedir. Bağımsız denetçilerin iş tatmin düzeyleri üzerinde rol belirsizliği ve algılanan iş yükünün negatif etkileri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bağımsız denetçiler, rol belirsizliği ve rol çatışması, algılanan iş yükü, iş tatmini.

Teşekkür

Bu çalışmamın her aşamasında bilgi, deneyim ve emeklerini esirgemeyen, yön tayininde ve tamamlanmasında destek olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Aslı Tuncay ÇELİKEL'e ve tezimin başlangıcından bitimine kadar bana inanan kıymetli bilgilerini benimle paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. S. Saygın EYÜPGİLLER ve Doç. Dr. Gaye ÖZÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım.

İçindekiler

Abstract	iii
Özet	iv
Teşekkür	v
İçindekiler	vi
Tablolar Listesi	ix
Şekiller Listesi	xi
1 Giriş	1
2 Genel Bilgiler	3
2.1. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	3
2.1.1. Rol Kavramı.....	3
2.1.2. Rol Süreci.....	5
2.1.3. Rol Belirsizliği ve Çeşitleri.....	7
2.1.3.1. Görev Belirsizliği.....	10
2.1.3.2. Sosyal-Duygusal Belirsizlik.....	10
2.1.4. Rol Çatışması ve Türleri.....	10
2.1.4.1. Kişi - Rol Çatışması ya da Rol Uyuşmazlığı.....	13
2.1.4.2. Roller Arası Çatışma.....	14
2.1.4.3. Rol Göndericiler Arasında Çatışma.....	15
2.1.4.4. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması.....	16
2.1.4.5. Fazla Hafif - Aşırı Rol Yükleme.....	16
2.1.5. Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Nedenleri.....	17
2.1.6. Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Sonuçları.....	20
2.2. İş Yükü ve Aşırı İş Yükü Algısı.....	21
2.2.1. Aşırı İş Yükü Algısının Tanımı.....	22

2.2.2. Aşırı İş Yükünün Çeşitleri.....	27
2.2.2.1. Fiziksel İş Yükü.....	28
2.2.2.2. Zihinsel İş Yükü.....	28
2.2.2.3. Konumsal İş Yükü.....	30
2.2.2.4. Çevresel İş Yükü.....	30
2.2.3. Aşırı İş Yüküne Etki eden Faktörler.....	31
2.2.4. Aşırı İş Yükünün Sonuçları.....	32
2.2.4.1. Yabancılaşma.....	33
2.2.4.2. İşe Devamsızlık.....	34
2.2.4.3. İş Gören Devir Hızı.....	35
2.2.4.4. Tükenmişlik.....	36
2.3. İş Tatmini.....	39
2.3.1. İş Tatmini Teorileri.....	40
2.3.1.1. İçerik Teorileri.....	41
2.3.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	41
2.3.1.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi.....	42
2.3.1.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi.....	43
2.3.1.2. Süreç Teorileri.....	44
2.3.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	44
2.3.1.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	45
2.3.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	45
2.3.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	46
2.3.2.1. Kişisel Faktörler.....	46
2.3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	49
2.3.2.2.1. İşin Özellikleri ve Çalışma Koşulları.....	49
2.3.2.2.2. Ücret ve Terfi.....	50
2.3.2.2.3. İletişim.....	52
2.3.2.2.4. İş Güvenliği ve İş Güvencesi.....	52
2.3.2.2.5. Örgüt Yapısı.....	53
2.3.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	54
2.3.3.1. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma.....	55
2.3.3.2. İşten Ayrılma ve Personel Devri.....	55
2.3.3.3. Performans.....	57

3 Yöntem	59
3.1. Araştırmanın Amacı.....	59
3.2. Evren ve Örneklem.....	59
3.3. Veri Toplama Araçları.....	60
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	60
3.3.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği.....	60
3.3.3. İş Yükü Algısı Ölçeği.....	61
3.3.4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	61
3.4. Model ve Hipotezler.....	61
3.5. Araştırmanın Varsayımları.....	63
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	63
3.7. Verilerin Analizi.....	63
4 Bulgular	65
4.1. Betimleyici İstatistikler.....	65
4.2. Hipotezlerin Sınanması.....	66
4.2.1. İlişki Analizleri.....	67
4.2.2. Regresyon Analizleri.....	68
4.3. Fark Analizleri.....	70
4.3.1. Cinsiyete Göre Farklılaşmalar.....	71
4.3.2. Yaş Göre Farklılaşmalar.....	72
4.3.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmalar.....	73
4.3.4. Medeni Duruma Göre Farklılaşmalar.....	74
4.3.5. Çocuk Sayısına Göre Farklılaşmalar.....	75
4.3.6. Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmalar.....	76
4.3.7. Psikolojik Destek Alma Durumuna Göre Farklılaşmalar.....	77
4.3.8. Kıdem Durumuna Göre Farklılaşmalar.....	78
5 Sonuç ve Öneriler	82
Kaynaklar	88
Ekler	102
Özgeçmiş	106

Tablolar Listesi

Tablo 1. Türkiye Geneli Toplam Denetçi Sayısı (31.12.2017 itibariyle).....	59
Tablo 2. Normallik Test Sonuçları.....	64
Tablo 3. Araştırma Örneklemine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	65
Tablo 4. Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu.....	66
Tablo 5. Pearson Korelasyon Analizi Tablosu.....	67
Tablo 6. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve İş Yükü Algısının İçsel Tatmin Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonucu.....	68
Tablo 7. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve İş Yükü Algısının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonucu.....	69
Tablo 8. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve İş Yükü Algısının Genel Tatmin Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonucu.....	70
Tablo 9. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	71
Tablo 10. İş Yükü Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu..	71
Tablo 11. İş tatmininin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	71
Tablo 12. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	72
Tablo 13. İş Yükü Algısının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	72
Tablo 14. İş tatmininin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	72
Tablo 15. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	73
Tablo 16. İş Yükü Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	73
Tablo 17. İş tatmininin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	73

Tablo 18. Rol Belirsizliği ve Rol atışmasının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	74
Tablo 19. İş Yükü Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	74
Tablo 20. İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	74
Tablo 21. Rol Belirsizliği ve Rol atışmasının ocuk Sayısına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	75
Tablo 22. İş Yükü Algısının ocuk Sayısına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	75
Tablo 23. İş Tatmininin ocuk Sayısına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	76
Tablo 24. Rol Belirsizliği ve Rol atışmasının Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	76
Tablo 25. İş Yükü Algısının Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	77
Tablo 26. İş Tatmininin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	77
Tablo 27. Rol Belirsizliği ve Rol atışmasının Profesyonel Anlamda Psikolojik Destek Alma Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	77
Tablo 28. İş Yükü Algısının Profesyonel Anlamda Psikolojik Destek Alma Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	78
Tablo 29. İş Tatmininin Profesyonel Anlamda Psikolojik Destek Alma Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	78
Tablo 30. Rol Belirsizliği ve Rol atışmasının Kıdem Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	79
Tablo 31. İş Yükü Algısının Kıdem Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	79
Tablo 32. İş Tatmininin Kıdem Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	80
Tablo 33. Hipotezlerin Kabul-Red Durumu Tablosu.....	80
Tablo 34. Hipotezlerin İlişki Durumu Tablosu.....	81

Şekiller Listesi

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	62
--------------------------------	----



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İşletmelerin faaliyetlerinin günümüzde hızlı bir şekilde büyüme göstermesi, küresel hale gelmesi ve firmalar arası ticaret ilişkilerinin artmasıyla beraber güvenilir finansal tablo bilgilerine duyulan ihtiyaç da artmıştır. Kurumların ve finansal piyasanın küreselleşmesiyle paralel olarak işletmelerin faaliyetlerinin etkilediği tarafların sayısı da gittikçe artmakta ve işletmelerin finans durumları yalnızca pay sahiplerini değil, kredi verenleri, devleti, işletmeye yatırım yapacakları ve toplumu da ilgilendirmektedir. Bu çerçevede ilgili tarafların sahip olmak istediği güvenilir ve doğru bilgi gereksinimi açısından finans verilerinin güvenilirlik derecesi de önemlidir.

Bu bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğuysa, bağımsız denetimciler aracılığıyla sağlandığı için, kaliteli bağımsız denetim önemli hale gelmektedir. Bağımsız denetimde kalite sağlamak için yasal düzenlemeler yapılmakta ve hem ulusal hem de uluslararası düzeylerde standart oluşturulmaktadır. Bu hukuki düzenlemeler, bağımsız denetimde kalite sağlamak için tek başına yeterli olmamakta, yalnızca bir yol gösterici niteliğinde olmaktadır. Dolayısı ile kaliteli bir denetim çalışmasının belirli standartlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi, denetçinin sorumluluğudur ve denetimde kaliteyi belirleyen etmenlerden bir tanesi, denetçinin tutum ve görüşleridir.

Bağımsız denetçilerin mesleklerini icra edebilmesi ve kaliteli bir denetim hizmeti verebilmesi için gerekli olan görüş ve tutumlar denetçinin işine ve iş hayatına karşı tutumuna göre değişebilmektedir. Özellikle iş tatminsizliğinin yaşandığı durumlarda denetçinin sunduğu denetim kalitesi düşebilmekte, denetimlerde hatalar ortaya

ıkabilmekte ve denetçi mesleğinden uzaklaşabilmektedir. Bu noktada denetçinin iş tatminsizliğinin gerekçelerinin araştırılması ve bu nedenlerin hafifletilmesi ya da tümüyle ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Bağımsız denetim mekanizmasının ülkemizde gelişmekte olan bir kavram olması nedeni ile çoğu denetçi, sahip olduğu role ilişkin belirsizlik yaşamakta ya da aynı anda birden fazla rolü oynamak zorunda kalması nedeni ile birbiriyle çelişen rolleri üstlenebilmektedir. Yaşanan bu rol atışması ve rol belirsizliği, denetçinin fazla iş yükü algılamasına neden olabilir. Bu durum da denetçinin işinden tatmin olamamasına neden olacaktır.

Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada bağımsız denetçilerin rol belirsizliği, rol atışması ve iş yüküne ilişkin algılarının, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi; rol belirsizliği, rol atışması ve algılanan iş yükünün iş tatmini üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada önce rol kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda rol belirsizliği ve rol atışması türleri, nedenleri ve sonuçları işlenmiştir. Ardından iş yükü kavramı ve aşırı iş yükü algısının iş yaşamındaki önemine yer verilmiştir. İş yükü türleri ile iş yükünün nedenleri ve sonuçları irdelenmiştir. Son olarak iş tatmini teorileri, neden ve sonuçları yer almıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

Bu bölümde araştırma değişkenleri olan rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü algısı ve iş tatmini hakkında bilgiler sunulmuştur.

2.1. ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASI

2.1.1. Rol Kavramı

Linton (1936) bir çalışmasında rol ve statü kavramlarını birbirlerinden ayrılmayan 2 etmen şeklinde ele almış ve rolün, statünün dinamik bir uzantısı şeklinde tanımlamaktadır. Bir insanın, bir kurum ya da topluluk içerisindeki durumu şeklinde tanımlanan statü (TDK, 2016), çeşitli sorumluluk ve hakları da beraberinde getirir. Buna göre statü, bir insanın belirli bir konumdan ötürü sahip olduğu hak ve sorumlulukların toplamıyken, bu hak ve sorumluluklara uygun davranışların bütünü de rol olarak açıklanmaktadır (Linton, 1936: 114). Diğer bir deyişle rol, statünün davranış boyutudur. Benzer şekilde, Gullahorn (1956: 299) da rol kavramını, bireyin sahip olduğu statü ya da pozisyonundan ileri gelen hak ve sorumluluklarını davranışa dökmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Rolün temelini oluşturan “statü” kavramı, kişinin bir gruptaki diğer kişilere kıyasla konumunu ifade etmektedir. Statü, bireysel yetenekler ve üstlenilen sorumluluk ve görevlerin güçlüğü ile şekillenen ve çeşitli sembollerle (kıyafet, arma, otomobil) desteklenen sosyal bir kavramdır (Erdoğan, 1987: 90). Bu bakımdan örgütler, statülerin önem kazandığı ve hatta statüler üzerine kurulu yapılardır. Statü kavramını “basamak statüsü” ve “işlevsel statü” başlıkları altında ele almak mümkündür (Kazmier, 1979: 183). Buna göre, bireyin hiyerarşik düzen içerisinde bulunduğu

seviyeden ileri gelen statü basamak statüsü, bir grup içerisindeki etkinlik ve fayda alanına bağlı olarak elde ettiği statü ise işlevsel statüdür. Örnek olarak, iki direktör aynı basamak statüsüne sahipken, örgütün önceliklerine göre pazarlama direktörünün sahip olduğu işlevsel statü muhasebe direktörünün sahip olduğu işlevsel statüden daha baskın olabilmektedir.

Rol, dinamik ve çeşitli bir kavramdır. İnsanın sahip olduğu roller cinsiyet, yaş ya da içine doğulan aile ve kültür gibi unsurlara göre farklılık göstermektedir. Ayrıca sosyal bir varlık olarak insan, hayatının çeşitli alanlarında kaçınılmaz olarak farklı statülere sahiptir ve bu statülere uygun olarak farklı rollere bürünmektedir (Merton, 1957: 110). Bu roller özel hayatta bir eş, bir anne ya da baba, toplumsal hayatta ise bir ülkenin vatandaşı ya da bir mesleğin uzmanı olarak kendini göstermektedir. Dökmen (2008: 140), bireyin toplum içinde sahip olduğu bu rolleri mesleki roller ve sosyal roller olarak iki gruba ayırmaktadır.

Birçok sosyal bilim için ilgi çekici bir kavram olan rol kavramı, literatürde “Rol Teorisi” veya “Rol Kuramı” başlığı altında ele alınmaktadır. Rol Kuramı, bireyin genel davranışlarının içinde bulunduğu sosyal sisteme, duruma, koşullara, sahip olduğu statüye ve çevrenin beklentilerine uygun olarak şekillendiğini ve öngörülebilir olduğunu savunmaktadır (Biddle, 1979). Buna göre, bireyler ve gruplar birbirlerinin statülerini belirleyerek olası davranışları hakkında fikir ve beklenti sahibi olmakta ve bu da belirsizliğin doğuracağı gerilimi azaltmaktadır (Smith, 1957: 213). Rol kuramı, birey davranışlarını içinde bulunan sosyal sisteme göre incelemesi bakımında sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi bilimlerde olduğu kadar örgütsel davranış biliminde de ciddiyle ele alınmış bir kuramdır; nihayetinde örgütler de sosyal sistemlerdir ve hatta “rol sistemleri”dir (Katz ve Kahn, 1978).

“Rol Kuramı”nı büyük ve hiyerarşik yapıdaki örgütlere uyarlayan ve bu alanda öncü bir çalışmaya imza atan Jacobson vd. (1951: 19), rol kavramını “Bir statü, pozisyon ya da kategoriye mensup bir bireyin göstermesi beklenen bir dizi davranış.” olarak, rol davranışı kavramını ise “Bir statü, pozisyon ya da kategoriye mensup olması itibarıyla bireyin gösterdiği davranış şekli.” olarak tanımlamıştır. Ayrıca, rol kavramını “sosyal rol” ve “kişisel rol” olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre sosyal rol, kişiden bağımsız olarak bir pozisyondan ya da görevden beklenen davranış, kişisel

rol ise bir pozisyonadaki belirli bir kişiden beklenen davranışların bütünüdür. Diğer bir deyişle, bir örgüt şemasındaki görevlere atfedilen roller, sosyal roldür, yani genel geçerdir. O göreve kim atanırsa atansın, ondan beklenecek belirli rol davranışları olacaktır. Kişisel rol ise bu göreve atanan belirli bir kişinin bireysel özelliklerinin de hesaba katılmasıyla oluşan roldür.

Erdoğan (1987: 98-99); “bağımsız roller”, “genel roller” ve “temel roller” olmak üzere 3 çeşit rol grubu olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, temel roller bireyin yaş ve cinsiyetinden ileri gelen rollerdir. Bir erkeğin baba, bir kadının anne olması veya yaşlı insanlara yaşlarından dolayı biçilen roller temel rollerdir. Temel roller bazı keskin sınırlara sahiptir. Bir bireyin cinsiyetinden veya yaşından dolayı belirli davranışları yerine getiremeyecek olması bu sınırları çizmektedir. Genel roller, toplumca kabul edilmiş olan ve toplumu etkileyen, genellikle mesleki rollerdir. Genel rollerin sınırları temel roller kadar keskin olmasa da özellikle statü farklılıklarından kaynaklanan sınırlara sahiptir. Bağımsız roller ise, bireysel sonuçları olan ve yerine getirilmesi zorunlu olmayan rollerdir. Örneğin, bir kişinin dövüş sporlarıyla ilgilenmesi, o kişiye bir rol atfetse de kendi isteğine bağlıdır.

Örgütsel yapılarda da, tüm sosyal yapılarda görüldüğü gibi, her çalışanın beklenti, sorumluluk ve yetkileri, yani rolleri ve statüsü farklı olmaktadır. Örgütlerin hiyerarşik bir yapıları olduğu için ast-üst ilişkisi bulunmakta ve bu ilişkiye uygun davranışlar geliştirilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003: 145). Diğer sosyal yapılardan ayrılan bu planlanmış, görev odaklı ve hiyerarşik örgütsel yapıları odağına alan “örgütsel rol teorisi”nin, Kahn vd. (1964)’nin çalışmaları ile ortaya konduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, psikoloji ve toplum bilimlerinde yaygın olarak yer alan rol teorisini örgütsel davranış bilimi ile tanıştıran Kahn vd. (1964) olmuştur. Temelde örgütsel rol teorisi, çalışanların parçası olduğu örgüt içerisindeki rollerinden kaynaklanan sorunlarla baş etmesini konu alır (Biddle, 1986: 73-74).

2.1.2. Rol Süreci

Rol davranışlarının ve rolün oluşması, belirli bir süreç şeklinde ele alınır. Bu süreçler sırası ile; rollerin odak kişiye gönderilmesi, kişinin rolü algılaması, kabul etmesi, role uygun davranması yani rolü oynaması biçiminde gelişir.

Rol, çevrenin beklentilerine uygun olarak oluşmaktadır. Bireyden bir rolü oynamasını bekleyen insanların tümü, “Rol Takımı” olarak adlandırılmaktadır (Başaran, 2008: 338). Rol, bireye rol takımının üyeleri tarafından iletilmektedir. Kavramın ilk kullanıcılarından sosyolog Merton (1957: 110)’a göre ise rol takımı, bireyin belli bir pozisyon ya da statüden doğan ilişkilerinin tümüdür. Dolayısı ile rol takımının üyeleri, rolü hem gönderen hem de rolün oynanmasından etkilenen kişilerdir. Bir çalışanın, çalışan statüsünden doğan rolünü kendisine gönderen rol takımı; patronu, çalışma arkadaşları, müşteriler, tedarikçiler gibi birçok rol göndericiden oluşmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, rol takımının yalnızca belli bir statüden doğan role ait olmasıdır. Bir çalışanın ailesi de onun rol göndericisidir ancak “çalışan” statüsünün rol takımının bir üyesi değildir. Aile, çalışanın o aileye mensup olmasından gelen statünün (örneğin baba statüsü) rol takımında bulunmaktadır.

Rolün rol takımı tarafından gönderilmesinin ardından, birey tarafından algılanması süreci başlamaktadır. Gönderilen rol bu aşamada algılanan role dönüşmektedir (Katz ve Kahn, 1978: 192). Algılanan rol, rolün sahibinin rol takımının beklentilerini, rolün getirdiği baskı ve sorumlulukları algıladığı ve rolü nasıl oynayacağına dair bir fikir sahibi olduğu aşamadır (Walker vd., 1975: 33). Algılanan rolün gönderilen rolden farklı olması, rolün doğru biçimde oynanmamasına sebep olacaktır. Rolün oynanması, rol davranışının sergilenmesi anlamına gelmektedir. Rol davranışı, bireyin çevresindeki diğer rollerin tekrar eden davranışlarıyla etkileşim halinde bulunarak ortaya koyduğu ve böylece öngörülebilir sonuçlar elde ettiği yinelenen davranışlardır (Katz ve Kahn, 1978: 189).

Bir çalışanın kendisine gönderilen rolü algılama gücünü belirleyen üç etken bulunmaktadır (Başaran, 2008: 342):

- Çalışanın kendi konumunu algılama düzeyi.
- Çalışanın, kendine rol gönderenin konumunu algılama düzeyi.
- Rol göndericinin, çalışanın konumunu algılama düzeyinin, çalışanca algılanma düzeyi. Buna göre, çalışan öncelikle kendi konumu ile kendisine gönderilen rol arasındaki uyumu değerlendirecek, daha sonra kendisine rolü ileten kişinin konumunu tartarak rolün değerini belirleyecek ve son olarak da rol göndericinin kendisine dair görüşünü değerlendirerek bu

görüşü korumaya çalışacaktır. Diğer bir deyişle, eğer rol göndericinin kendisine değer verdiğine inanıyorsa, onun gözünden düşmemek için çaba sarf edecektir.

Özet olarak, rol süreci dört temel kavram üzerine inşa edilen bir süreçtir: Rol takımı tarafından şekillendirilen “Rol Beklentileri” ve “Gönderilen Rol” ile rolü oynayan birey (odak kişi) tarafından şekillendirilen “Algılanan Rol” ve “Rol Davranışı” (Katz ve Kahn, 1978). Walker vd. (1975: 33) rol sürecini “rolün tanımlanması” olarak ele almış ve rolün “rol sahibine iletilme”, “rol sahibi tarafından algılanma” ve “rol davranışına dönüşme” olmak üzere 3 aşama ile tanımlanabileceğini öne sürmüştür. Rol davranışı sergilendiğinde, rol takımı rol davranışını değerlendirmekte, beklentilerine ne derece cevap verdiğini görmekte ve rol sahibine beklentilerini tekrar iletmektedir. Rol süreci, bu şekilde süregelen, tarafların kişisel özelliklerinden, ilişkilerinden ve çeşitli örgütsel faktörlerden etkilenen bir döngüdür (Kahn vd., 1964’den akt. King ve King, 1990: 50).

Toplumda olduğu gibi örgüt içinde de rolün iyi oynanmasının ödülleri, oynanmamasının ise yaptırımları bulunmaktadır (Katz ve Kahn, 1978: 191). Rol sahibi, rolünü beklentileri karşılayacak veya aşacak bir performans ile sergilerse, rol takımı tarafından takdir ve terfi gibi ödüllere layık görülecektir. Diğer yandan, rol davranışlarının rol takımının beklentilerini karşılamadığı durumlarda; olumsuz geri bildirimler, rolün başkasına devredilmesi ve hatta işten uzaklaştırma sonuçları olası olacaktır. Çalışan veya rol sahibi için bu denli önemli sonuçlar doğuran rol davranışlarının sağlıklı bir biçimde sergilemeyi engelleyen çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurlar genelde rol çatışması ve rol belirsizliği şeklinde ikiye ayrılır. Literatürde rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları, rol stres faktörleri şeklinde de ele alınmıştır (Chiaburu vd., 2014).

2.1.3. Rol Belirsizliği ve Çeşitleri

Rol belirsizliği, bireyin rollerini uygun bir şekilde sergileyebilmesi için gereken bilgi eksikliğini yaşaması ve kendinden beklenen roller konusunda net bir kavrayışının olamaması durumlarında görülmektedir (Walker vd., 1975: 33). Katz ve Kahn’a (1978, 206) göre özetle rol belirsizliği, bir statüsü veya pozisyonu olan kişinin hangi

davranışların sergileneceği konusunda yaşadığı belirsizlik durumudur. Pearce (1981), rol belirsizliğiyle ilgili yapılan tanımların bilgi eksikliği ve belirsizlik üzerinde durduğunu belirtmiştir. Normal şartlar altında rol sahibinin, rolünü sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesi için gereksinim duyacağı bilgiler şunlardır

(Kahn vd. 1964'ten akt. Fisher, 1996, 19):

- Rolle ilgili sorumluluk, görev ve haklar,
- Rolle ilgili sorumlulukların yerine getirilmesi için sergilenecek davranışlar ve bu davranışların nasıl sergilenmesi gerektiği,
- Rollerin yapıldığı veya yapılmadığı durumlarda görülebilecek sonuçlar,
- Rol takımını kızdıracak veya memnun edecek davranış türleri, söz konusu davranışlara dair ödül ve yaptırımlar.
- Role dair iyileştirme ve gelişim fırsatları.

Gerekli bilgiler rol sahibine sağlanmadığında veya rol sahibi tarafından algılanmadığında, rol belirsizliği ortaya çıkacaktır. Rol belirsizliğini örgüt teorileri kapsamında ele almak mümkündür. Örneğin Klasik ya da Geleneksel Yönetim ve Organizasyon Teorisi, örgütteki hiyerarşik yapıların, iş süreçlerinin, görev ve yetkilerin açık ve net bir biçimde belirlenmesi gerektiğini savunur. Klasik Teori 'ye göre, örgüt yapısı detaylı ve net bir biçimde oluşturulduğunda, örgütün mensubu olan bireylerin davranışları tamamıyla öngörülebilir hale gelecektir (Koçel, 2014: 238). Buna göre, Klasik Teori'nin rol belirsizliğinin iyi yapılandırılmış bir örgütte barınamayacağını savunduğunu söylemek mümkündür. Rizzo vd. (1970: 151)'e göre de Klasik Teori'ye uygun olarak görev ve yetkilerin net bir şekilde belirlendiği örgütlerde performans yönetimi kolaylaşacak, çalışanlar daha etkin biçimde yönetilebilecektir. Çalışanın yetkilerini, sorumluluklarını ve performansının hangi ölçütlere göre değerlendirileceğini bilmediği durumlarda ise rol belirsizliği oluşacak ve çalışan, yöneticilerinin beklentilerini karşılamak için deneme yanılma yöntemine başvurmak zorunda kalacaktır. Bu noktada, Klasik Teori'nin insan unsurunu ikinci planda tuttuğu unutulmamalıdır. Ayrıca görev ve rol kavramları farklı kavramlardır; çalışanın görev davranışları yönergelerle kontrol edilebilirken, rol davranışları daha informal yapıdadır ve yönergelenmesi güçtür (Başaran, 2008: 336).

Bir örgütte, biçimsel görev tanımı, rolün saptanmasında genellikle en önemli etmen olsa da tek etmen değildir. Görev tanımı dışındaki faktörler ve rol sahibinin kendi

kararları da rolün oluşmasında etkilidir (Kazmier, 1979: 190). Dolayısı ile rol belirsizliği, yalnızca görev dağılımındaki aksaklıklardan kaynaklanan bir sorun olarak algılanmamalı, daha derin bir şekilde incelenmelidir. Örgütteki bir pozisyonun net bir şekilde tanımlanması durumunda dahi, insanların bu pozisyondan beklentileri ciddi farklılıklar gösterebilmektedir (Rogers ve Molnar, 1976).

Kişisel ya da örgütsel faktörler, rol belirsizliğinin kaynağı olabilmektedir (Basım vd., 2010, 151). Bu örgütsel faktörler, bireye verilmiş olan rolün net bir biçimde tanımının yapılmaması ya da tanımlanmış olan rolün net bir şekilde aktarılmamasıdır. Bu da çalışan kişinin kendinden beklenen rolle alakalı gereken bilgilere sahip olmasını ve rolünü gerçekleştirmesini engellemektedir. Örgütün yapısının karmaşık ve çok büyük olması, devamlı büyümenin meydana getirdiği devamlı yeniden yapılanma, iş sürecinde kullanılmış olan teknolojik altyapı ve personel yapısında görülen değişiklikler, örgüt içindeki bilgi akışını engelleyen yönetim yaklaşımları ve örgüt çevresinin değişmesi rol belirsizliğine neden olan örgütsel faktörler arasındadır (Kahn vd., 1964'ten akt. Rizzo vd., 1970, 154).

Kişisel faktörlerse, çalışan kaynaklı olan faktörlerdir. Çalışanın üyesi olduğu örgütteki rolü, bu rolle ilgili algısına göre şekillenir. Çalışan bireye verilen rol, çalışanın algı süzgecinden geçer ve son halini alır. Çalışan, kendine verilen rolün özellikler ve tanımı konusundaki algısına göre rol davranışları sergiler. Rolü algılama sürecinde bir hata ya da yetersizlik olmasıyla, çalışanın rolünü layığı ile oynamasına engel olur (Başaran, 2008, 342).

Rol belirsizliğinin yaşanmaması ve örgüt fonksiyonlarının sağlıklı biçimde sürmesi; çalışanın kendisinden beklenenleri doğru anlamasına, bu beklentileri nasıl karşılayacağını kavramasına ve kendisinden beklentilerin neler olması gerektiği konusunda rol takımı ile bir uzlaşa içinde olmasına bağlıdır (Greene ve Organ, 1973: 95). Bible (1963), rolün çift yönlü bir kavram olduğunu ve bu nedenle rol gönderici ile rolün sahibi arasında rol tanımına ilişkin bir uzlaşa sağlanması gerektiğini savunmaktadır.

Rol belirsizliğine sebep olan bir diğer etken de literatürde sık rastlanmamakla birlikte “dikey belirsizlik (Wispe ve Thayer, 1957: 46)” olarak adlandırılan ve aynı görevin

farklı çalışanlara ve birimlere birbirlerinden bağımsız olarak verilmesi şeklinde ortaya çıkan belirsizliktir. Örneğin, belediyeler tarafından bir bölgenin temizlik işlerinin iki ayrı ekibe verilmesi, rol belirsizliğini ve zamanla rol çatışmasını körükleyecektir.

Rol belirsizliği temel olarak görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizlik olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2004: 191).

2.1.3.1. Görev Belirsizliği

Görev belirsizliği; işin tanımı, hedefleri ve bu hedeflere hangi yollarla ulaşılabileceğine dair yeterli bilginin mevcut olmaması nedeniyle oluşmaktadır (Kahn vd., 1964: 94'ten akt. King ve King, 1990: 50). Diğer bir deyişle rol sahibi, rol takımının kimlerden oluştuğu, kendisinden ne beklendiği, beklentilerin karşılanması için hangi rol davranışlarının sergilenmesi gerektiği konusunda belirsizlik yaşamaktadır.

2.1.3.2. Sosyal-Duygusal Belirsizlik

Sosyal-duygusal belirsizlik yaşayan çalışan, sergilediği rol davranışlarının sonucunu kestirememektedir. Davranışlarının kendisi ve örgüt içindeki konumu, rol takımı ya da genel olarak örgüt üzerindeki etkisi, çalışan için belirsizdir (King ve King, 1990: 50). Özellikle değerlendirme kriterlerinin açık olmadığı ve geribildirimlerin yetersiz olduğu örgütlerde çalışanlar sosyal-duygusal belirsizlik yaşamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004: 191).

Rol belirsizliği ile birlikte işletmelerde en yaygın görülen problemlerden bir tanesi de rol çatışmasıdır. Kavrama ilişkin bilgiler aşağıdaki bölümde verilmiştir.

2.1.4. Rol Çatışması ve Türleri

Kişinin rol takımında bir veya daha fazla üye olması, birbiri ile çelişen rollere sahip olmasına ve aynı anda iki rolü oynamasına neden olmaktadır. Kişinin, kendisine verilen rolü oynama yeterliliğinin olmaması, karşılaşılmak zorunda kalan olumsuz durumlar arasındadır. Bütün bu unsurlar rol çatışmasına neden olur. Sosyolog bilim

insanı Gullahorn (1956: 299), rol çatışmasını “bireyden rol ilişkileri kapsamında beklenen, birbiriyle bağdaşmayan taleplerin yarattığı durum” şeklinde tanımlamıştır. Buna göre birey, birbiriyle çatışan rol beklentilerini karşılama baskısı ile karşı karşıya kalmakta ve başarısızlıktan doğacak olası yaptırımların tehdidini hissetmektedir.

Robert Kahn ve arkadaşları (1964) rol çatışması kavramını örgütsel anlamda ilk defa kapsamlı ve sistematik bir şekilde ele almış ve birden fazla rol baskınının birbirleriyle çatışması anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmadan sonra rol çatışması kavramı, pek çok araştırmaya da konu olmuş ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Detaylı bir ifade ile rol çatışması, aynı anda bir veya daha fazla rol gerçekleştirmesi gereken kişinin, bir role diğerinden daha fazla uyması ve bunun yanında farklı kişilerin rollerinin veya bireye yüklenen rollerin çatışması olarak da tanımlanabilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003: 146).

Yılmaz ve Ekici (2006: 37)'ye göre rol çatışması “çalışanın hangi rolü oynayacağını şaşırtmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi” ifade eden bir kavramdır. Nicholson ve Goh (1983: 149)'e göre rol çatışması, “iş görevleri, kaynaklar, kurallar ve yönetmelikler ve diğer insanlar arasında oluşan uyumsuzluğu” ifade etmektedir.

Kılınç’a (1991, 21) göre rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda kalan bir kişinin, rollerden birisine, diğerinden daha fazla uymasıdır.

Rol çatışması, klasik organizasyon teorilerinden olan “emir komuta zinciri” ve “emir ve komuta birliği”nden sapma olarak da ifade edilmektedir (Rizzo vd., 1970: 151). Emir komuta zinciri, örgütün hiyerarşik yapısının ve görev tanımlarının belirginleştirilmesini ve tüm iş süreçlerinin kayıt altına alınmasını; emir komuta birliği ise çalışanın tek bir yöneticiden emir almasını ve tek bir yöneticiye rapor vermesini ifade etmektedir (Leblebici, 2008). Tek bir pozisyonun tek bir rol doğurduğu bir örgütte rol çatışmasına yer olmayacaktır (Katz ve Kahn, 1978: 199). Dolayısı ile klasik organizasyon yapılanmasının çalışanın rol çeşitliliğini ve rol takımı üyelerinin sayısını azalttığını söylemek mümkündür.

Modern yönetim ve organizasyon kuramlarından olan “durumsallık yaklaşımı”na göre ise, örgüt iç ve dış etkilerin yarattığı bir belirsizlik içinde ve sürekli değişim halindedir. Her duruma uygun yönetilme şekli de farklı uygulanacaktır. Dolayısı ile örgüt yapısı durağan değil, duruma uyum sağlayacak biçimde değişkendir (Koçel, 2014: 331-333). Buna göre, bu tarz örgütlerde, rol çatışmasının örgüt yapısından çok insanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklandığını söylemek mümkündür (Nicholson ve Goh, 1983: 149)

İnsan ilişkileri bazı durumlarda klasik biçimde oluşturulmuş örgüt yapılarında da rol çatışması yaratabilmektedir. Çalışanlar, bireysel ilişkileri veya kendilerini sorumlu hissetmeleri sebebiyle kendilerine emir verme yetkisi olmayan yöneticilerin isteklerini de emir kabul edebilmektedir (Rizzo vd., 1970: 153). Dolayısı ile emir komuta zinciri ve emir komuta birliğinin kurulmasının rol çatışmasını engellemek için her zaman yeterli olmayacağını söylemek mümkündür.

Rol çatışması, örgütün karmaşıklık ve büyüklüğüne göre daha fazla olmaktadır (Katz ve Kahn, 1978). Örgütün yapısının karmaşılaşması ve büyümesi, birbirleri ile etkileşim içerisinde olan rol takımlarını genişletecek ve rollerin sayısını arttıracaktır. Bu da birbirleri ile çatışan beklentilerin oluşmasına neden olacaktır.

Siegall (1992)’in, lisans öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği rol deneyine göre, rol göndericinin algılanan gücü ve önemi arttıkça rol çatışmasının yoğunluğu da artmaktadır. Buna göre, bireyde rol çatışmasına yol açan beklentiler daha güçlü ya da önemli birinden geliyorsa, bireyin yaşadığı çatışmanın düzeyi artmaktadır.

Rol çatışmasına neden olan bir önemli unsur, çalışana kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmesi için uygun yetki ve araçların sağlanmamasıdır. Sorumluluk ile yetkiler arasındaki uyumsuzluk, özellikle orta kademe yöneticiler için önemli bir sorundur. Sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli yetkiye sahip olmayan yönetici ile özellikle alt kademe çalışanlar arasında sürtüşme yaşanması muhtemeldir (Baltaş ve Baltaş, 2013: 88-89). Ayrıca, rol sahibine yeterli araç ve kaynağın sağlanmaması da bir rol çatışması unsurudur (Rizzo vd., 1970: 155). Bir belediyedeki park bahçe ekibi şefinden, altında çalışan yeterli sayıda elemanı

olmadığı halde geniş bir alana çok kısa sürede çevre düzenlemesi yapmasını istemek, bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Rol çatışması farklı kaynaklardan beslenebilen, farklı şekillerde ortaya çıkabilen bir kavramdır. Miles ve Perreault (1976)'un 5 farklı mesleğe ve rol grubuna mensup çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma, rol çatışması yaşayan çalışanların yaşadıkları çatışma türüne göre birbirlerinden belirgin biçimde ayrıldıklarını ortaya koymuştur.

Yabancı ve yerli kaynaklarda rol çatışması pek çok çeşitte ele alınmış olsa da, en geçerli rol çatışması çeşitlerini Katz ve Kahn (1978) ile Kahn vd. (1964) ortaya koymuş ve 5 çeşide ayırmıştır (Erkenekli vd., 2008). Bu 5 çeşit “Fazla Hafif - Aşırı Rol Yükleme”, “Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması”, “Rol Göndericiler Arası Çatışma”, “Roller Arası Çatışma” ve “Kişi - Rol Çatışması”dır.

2.1.4.1. Kişi - Rol Çatışması ya da Rol Uyuşmazlığı

Kişi-rol çatışması, rol sahibinin veya çalışanın değer, inanç, ilgi, yetenek, kişilik ve gereksinimleri ile rolün gerektirdikleri arasında bulunan uyumsuzluk durumunu anlatır (Dökmen, 2008, 146). Birey, kişilik özelliklerine uygun olmayan bir rolü oynamadığı zaman rol takımının baskısıyla yüzleşmekte, oynadığı zamansa kendi öz değerini kaybedebilmektedir (Başaran, 2008, s.346).

Kişi - rol çatışmasını oluşturan önemli bir etken çalışanın oynadığı role kıyasla yetersiz veya üstün bir yeteneğe ve donanıma sahip olmasıdır. Her rolün bir karmaşıklık derecesi vardır ve bu karmaşıklığı yaratan unsurlardan birisi de rolün zorluk derecesidir (Biddle, 1979: 74) Zorluk derecesi, bir rolün yerine getirilebilmesi için gerekli olan yetenek ve enerjiyi ifade etmektedir. Çalışan, oynadığı rolü kendi seviyesinin çok aşağısında veya yukarısında bulduğunda ise kişi-rol çatışması baş göstermektedir.

Çalışanın kendi özellikleri ve değerleri ile rol takımının kendisinden beklentileri arasında bir uyumsuzluk algılaması, kişi-rol çatışmasını doğuran bir diğer etkidir.

Örneğin, çalışan kendisinden etik olmayan bir görev istendiğinde veya çok sevdiği bir arkadaşını işten çıkarması gerektiğinde büyük ihtimalle çatışma yaşayacaktır (Griffin ve Moorhead, 1989: 187).

2.1.4.2. Roller Arası Çatışma

Kişinin birden fazla rolü olmasının sonucunda, roller arası çatışma ortaya çıkabilir (Sieber, 1974, 567). Kişinin rollerinin, birbiri ile çelişen roller olmasıysa, çatışmanın oluşmasına neden olan temel faktördür. Birbirleri ile çelişen bu roller arasında kalan birey, çatışmanın sonucunda rollerden birisini seçerek diğerini terk etme, tüm rolleri terk etme veya rollerin arasında bir uzlaşma sağlama seçeneklerinden birisini seçecektir. Bu durum uzun vadede rol sahibinin rol takımının beklentilerini karşılayamamasına yol açacak ve rol sahibi yetersiz görülecektir. (Getzels ve Guba, 1954, s.165).

Roller arası çatışma bireyin özel hayatındaki rolleri (cinsiyet, aile vb.) ile mesleki rolü arasında olabileceği gibi (Turunç ve Çelik, 2010), iş yerinde birden fazla role sahip olması şeklinde de gerçekleşebilir. Örneğin, bir üniversitenin rektörü veya dekanı, akademik rolü ile yönetsel rolü arasında çatışma yaşama riskine sahiptir (Katz ve Kahn, 1978: 199). Alınacak bir karar, akademisyen rolü için olumluyken, yönetici rolü için olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Biddle (1979)'a göre roller durumsaldır ve sürekliliği yoktur. Buna göre bir çalışan, iş yerinde çalışan rolünü oynarken, ailesinin yanında çalışan rolünden sıyrılıp baba veya anne rolüne girecektir. Sanayi ve teknoloji ile hızla değişen modern toplumlarda ise hem erkek hem de kadınlar için özel ve aile hayatlarındaki rolleri ile iş hayatlarındaki rollerinin çatışması durumu oluşabilmektedir (Erkenekli vd., 2008: 56). İş ve aile yaşamını dengeleme mücadelesi veren çalışanların motivasyon amaçlı kullandıkları “çocuk da yaparım kariyer de” sözünün, roller arasındaki çatışmanın üstesinden gelmeyi ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Dökmen (2008: 141), rollerin durumsallığını “rol uyumu” şeklinde ifade etmektedir. Rol uyumu doğru zamanda doğru role bürünmek olarak tanımlanabilir. Farklı roller

birbirine karıştığında veya belirli bir rolün hayatın her alanında bireyin üzerine yapışması durumunda çatışma ortaya çıkacaktır. Bir eğitimcinin, hayatının her alanında karşılaştığı insanları eğitme ya da onlara çeki düzen vermeye çalışma davranışı rolün bireyin üzerine yapışmasına bir örnektir. Erdoğan (1987: 100) de, bireyin rolü ile bütünleşmesi durumunda, kişiliğinin de sahip olduğu rolden etkilenmeye başlayacağını savunmaktadır.

2.1.4.3. Rol Göndericiler Arasında Çatışma

Literatürde ilk kez Merton (1957), bir statünün ya da pozisyonun tek değil birçok rolü beraberinde getirdiği düşüncesini öne sürmüştür. Buna göre her rolün bir rol takımı, yani farklı rol göndericileri bulunmaktadır.

Rol takımı üyelerinin birbiri ile çelişen rol beklentilerinin olması, rolü sergileyecek kişiyi zor durumda bırakır. Bu çatışma, rol takımının üyeleri arasında bir uzlaşma sağlanarak çözülmelidir (Merton, 1957: 116). Örneğin, perakende mağazada çalışan bir satış elemanı, müşterilerin kendilerine fazla zaman ayrılması beklentisi ile yönetimin müşterilere kısıtlı zaman harcanması ve kalan zamanda raf düzenlemesi işlerinin yapılması beklentisini dengelemek zorunda kalacaktır (Dubinsky ve Mattson, 1979: 73). Bu durumda yönetim, rol takımının diğer üyesi olan müşterilerin taleplerini dikkate alarak rol beklentilerini gözden geçirirse, çalışanın yaşadığı rol çatışmasını azaltabilecektir. Roethlisberger (1945) tarafından ele alınan, işçiler ile patronlar arasında bir ara bulucu konumunda olan ustabaşı problemleri de buna örnektir. Ustabaşılar, işçiler ve patronlar arasında kalmakta ve çelişen beklentileri karşılamakla uğraşmaktadırlar.

Rol göndericiler arasında çatışma kurumsal seviyede sıklıkla bölümler arasında yaşanmaktadır. Bunun en tipik örneği, üretim bölümünün pazarlama bölümünden daha fazla üretim ve stok, finans bölümünden ise daha düşük maliyet talebiyle karşılaşmasıdır (Erkenekli, 2000: 35). Bu sorun yine, rol takımının üyeleri olan pazarlama ve finans bölümlerinin uzlaşısı ile çözüme kavuşacaktır.

2.1.4.4. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Rol göndericinin kendi içinde çatışması çeşidinde çatışmaya neden roller, tek bir kişiden kaynaklanır. Rol gönderici, çalışan kişiye birbiri ile çelişen beklentileri aynı anda gönderir ve rol çatışmasına neden olur. Griffin ve Moorhead'e göre (1989, s.187) bu çatışma türü, çalışan kişinin aynı kaynaktan aynı anda, birbiri ile çelişen mesajlar almasıdır. Bundan sonra fazla mesai yapılmayacağını söyleyen yönetici, bir sonraki gün çalışanlardan fazla mesai yapmaları istediği zaman rol gönderici, kendi içinde çatışmış olmaktadır. Durumdan etkilenen ve stres yaşayan ise yine çalışan olmaktadır. Rol göndericinin kendi içinde çatışmasına daha genel ve sık rastlanan bir örnek ise, çalışanına örgütün kurallarına bire bir uymasını söyleyen ancak belirli durumlarda hızlı sonuç alınması için çalışanından inisiyatif kullanarak kuralları esnetmesini bekleyen yönetici modelidir. Çalışana iletilen bu çelişkili talepler, çalışanda rol çatışmasına yol açacaktır.

Bu tür rol çatışmasının çalışan üzerindeki etkisi, rol gönderenin çalışanın gözündeki değeri yüksek olduğunda ve rol davranışı sonucunda belirgin bir ödül veya ceza olduğunda artacaktır. Rol göndereni memnun etme veya cezadan kaçınma baskısı çalışanı bunalıma itebilmektedir (Başaran, 2008: 345).

2.1.4.5. Fazla Hafif - Aşırı Rol Yükleme

Kişinin birden fazla rolünün olmasıyla oluşan bir başka olumsuz sonuç da rol fazlalığı veya aşırı rol yüklemesidir (Sieber, 1974, s.567). Aşırı rol yüklemesinin olduğu zamanlarda çalışan, rol takımlarından gelen beklentiye istenen nitelikte ve gereken zamanda yetiştiremeyeceğini düşünmekte ve beklentilerin arasında öncelik belirlemek durumunda kalmaktadırlar (Erkenekli vd., 2008, s.57). Aşırı rol yüklemesi ile gelen çok fazla sorumluluk rol çatışması ile birlikte strese yol açabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2013: 90). İşlerin çok yoğun olduğu mesleklerde veya görev dağılımının sağlıklı yapılmadığı, işlerin belli çalışanlar üzerine yüklendiği örgütlerde aşırı rol yüklemesi kaynaklı bir rol çatışmasının yaşanması olasıdır. Aşırı rol yüklemesi durumunda birey, mesleki başarısızlığın yanı sıra ailevi

sorunlar da yaşamakta, çocukları ile ilişkileri olumsuz bir hal almaktadır (Costigan vd., 2003: 398).

Fazla hafif rol yüklemesinde ise rolün gerektirdiği performans, bireyin kapasitesinin çok altındadır. Yüksek bir eğitim almış olan bireyin, az eğitim gereken bir işte çalışması buna örnek olarak gösterilebilir (Dökmen, 2008, s.146). Bu durum çalışanda iç huzursuzluk ve çatışma yaratacaktır. Benzer şekilde, çalışana başaraabileceğinden daha az iş verilmesi de çalışanda monotonluk hissi ve can sıkıntısına yol açacaktır (Özkalp ve Kirel, 2004: 189).

2.1.5. Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Yapılan araştırmalar, rol belirsizliği ve rol çatışmasına neden olan faktörlerin hem örgütsel hem de bireysel kaynaklı olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel faktörler, kişilerden bağımsız olarak örgütün hiyerarşik yapısı ya da çalışma alanı ile ilgili iken, bireysel faktörler rol göndericilerin ya da rol sahibinin demografik ve kişisel özellikleri ile ilgilidir (King ve King, 1990: 61). Jackson ve Schuler (1985)'in araştırması da, rol çatışması ve rol belirsizliğinin işin özellikleri (iş tanımı, çalışana tanınan otonomi, işle ilgili geribildirimler, yöneticinin rolü, örgütün formalizasyon seviyesi, çalışan katılımı) ve çalışanın özellikleri (kontrol odağı, kendine güven, kişilik özellikleri, eğitim seviyesi) olmak üzere iki ana kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.

Rol çatışması ve rol belirsizliğini tetikleyen en önemli örgütsel nedenlerden birisi örgüt yapısıdır. Nicholson ve Goh (1983), rol belirsizliğinin en temel sebebinin örgütsel yapı olduğunu ortaya koymuştur. Morris vd. (1979); çalışanların karar sürecine katılımının, bir yöneticiye bağlı çalışan sayısının, çalışanın raporladığı yönetici sayısının ve örgütün formalizasyon seviyesinin rol çatışması ve rol belirsizliği üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Rogers ve Molnar (1976), formalizasyon seviyesinin rol çatışması ve rol belirsizliğini etkilediğini öne sürmektedir. Pearce (1981) de, rol belirsizliği kavramını detaylı bir şekilde incelediği çalışmada, örgütün formalizasyon seviyesinin rol belirsizliğine olan negatif etkisinin literatürde en fazla desteklenen teorilerden birisi olduğunu savunmaktadır. House ve Rizzo (1972), örgütün formalizasyon seviyesinin ve görev odaklı liderlik

uygulamalarının rol çatışmasını ve rol belirsizliğini azalttığını ortaya koymuştur. Rizzo vd. (1970)'in çalışmasına göre, formalizasyon seviyesi, yönetimde tutarsızlık, karar verme sürecinde yaşanan gecikmeler, örgüt içi bilgi akışında yaşanan aksaklıklar ve emir komuta zincirinde oluşan bozulmalar rol çatışmasına ve rol belirsizliğine neden olmaktadır.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasını tetikleyen bir diğer unsur, örgüt içi iletişim eksikliğidir (Yılmaz ve Ekici, 2006). Kahn vd. (1964) de özellikle hiyerarşik örgüt yapılanmalarında yaşanacak iletişim eksikliklerinin rol belirsizliğine sebep olacağını belirtmektedir. Rizzo vd. (1970)'ne göre de sağlıklı bir örgütsel iletişim ve özellikle yatay iletişim kanallarının işlevsel olması, rol çatışması ve rol belirsizliğine karşı alınabilecek en etkin önlemlerden bir tanesidir. Nitekim Nicholson ve Goh (1983), rol çatışmasına neden olan ana unsurun çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanın yöneticileri ile ilişkileri de rol çatışması ve belirsizliği üzerinde etkilidir. Acker (2004), sosyal hizmet görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticinin sosyal desteğinin çalışanın rol çatışmasını algısını azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Schuler (1977), örgüt yapısı ile çalışanın görevi arasındaki uyumun rol belirsizliği ve rol çatışmasını azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, örgüt yapısının rol belirsizliği ve rol çatışması üzerindeki etkisi, çalışanın görev tanımına bağlıdır. Örneğin, karmaşık ve çalışana otonomi sağlayan bir görev, insan odaklı ve iletişime önem verilen organik bir örgüt yapısında daha düşük rol çatışması ve rol belirsizliği doğuracaktır. Diğer yandan; basit yapıda, kendini tekrar eden ve hızlı bir şekilde sonuç almayı gerektiren bir görev ise merkeziyetçi bir örgüt yapısında rol çatışması ve belirsizliğine sebebiyet vermeyecektir.

Tüm bu örgütsel sebeplerin; örgüt büyüdükçe, karmaşıklaştıkça, daha çok statü ve rol barındırdıkça daha ciddi hale geleceğini söylemek mümkündür (Katz ve Kahn, 1978). Diğer bir deyişle, örgütün büyüklüğü ve karmaşıklık derecesi, rol çatışması ve rol belirsizliğinin bir diğer örgütsel faktörüdür.

Bireysel faktörler, yani rol sahibinin özellikleri de rol çatışması ve belirsizliğinde en az örgütsel faktörler kadar önem taşımaktadır. Bu bireysel faktörler arasında çalışanın demografik özellikleri öne çıkar. Ünsar ve Oğuzhan (2009) belirttiği üzere çalışanların yaşı ve cinsiyeti, rol çatışması ve rol belirsizliğine etki eden önemli bir etmendir. Fisher ve Gitelson (1983)'ün çalışması, eğitim seviyesinin de çok güçlü olmamakla birlikte, rol belirsizliği üzerinde negatif bir etki yarattığına işaret etmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe rol belirsizliği azalmaktadır.

Teas (1983)'ın satış görevlileri üzerinde yaptığı araştırmaya göre, iş deneyimi rol çatışmasını azaltan bir unsurdur. Walker vd. (1975) ise çalışanın görevde kalma süresinin, yani o görevdeki deneyiminin artmasının rol çatışmasını ve rol belirsizliğini azalttığını ortaya koymuştur.

Deneyimin yanı sıra, çalışanın bulunduğu pozisyonun hiyerarşik yapıdaki seviyesi ve bu pozisyona dair görüşü de rol çatışması ve rol belirsizliği üzerinde etkilidir. Hamner ve Tosi (1974)'ün altmış bir üst seviye yönetici ile gerçekleştirdiği çalışma, yöneticilerin yaşadığı rol çatışmasının iş tatminsizliği veya işten ayrılma eğilimine neden olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, üst seviye yöneticilerin rol çatışmasını görevlerinin bir parçası olarak algıladıkları fikrini desteklemektedir. Diğer yandan Jackson ve Schuler (1985), rol sahibinin hiyerarşik seviyesinin algıladığı rol çatışması ve belirsizliği üzerinde etkili olacağı yönündeki tezlerine destek bulamamışlardır.

Gregson ve Wendell (1994), işle ilgili kendine güven duygusunun rol çatışmasını ve rol belirsizliğini azaltıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasını etkileyen bir başka kişisel faktör de rol belirsizliğidir. Basım vd.'nin (2010) bir çalışmasında kamu çalışanları incelenmiş, içsel kontrol odağı olan kişilerin rol belirsizliği ve rol çatışmasını daha az yaşadıkları görülmüştür. Organ ve Greene (1974) bir çalışmalarında mühendisler ve bilim adamları üzerinde çalışmış, kontrol odağının rol belirsizliği algısı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.1.6. Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Sonuçları

Rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının bireysel ve örgütsel sonuçları üzerine yapılmış yüzlerce çalışma, bilim dünyasının konuya yaklaşımındaki ciddiyeti ortaya koymaktadır. Araştırmalara göre rol belirsizliği ve çatışması dolaylı olarak ve doğrudan pek çok olumsuz sonuca neden olmaktadır.

Yapılan araştırmaların çokluğu, çeşitli dönemlerde bu araştırmalar üzerinde meta-analiz çalışmaları yapılmasına ve böylece konu ile ilgili daha kapsamlı ve sağlıklı sonuçlara ulaşılmasına olanak sağlamıştır. Fisher ve Gitelson (1983)'ün rol belirsizliği ve rol çatışmasını konu alan kırk üç çalışmada uygulanan meta analizde, rol belirsizliği ve çatışmasının personel devir hızı, iş tatmini, çalışan katılımı, adanmışlık ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, Jackson ve Schuler (1985)'in rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilgili yaklaşık iki yüz çalışmayı incelediği araştırmalarında rol belirsizliği ve rol çatışmasının genel sonuçları düşük iş tatmini, stres, düşük adanmışlık, işten ayrılma, işe gelmeme, düşük performans olarak öne çıkmaktadır.

Literatürde yaygın olarak kullanılan Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği'nin yaratıcısı Rizzo vd. (1970: 151-154)'ne göre rol belirsizliği ve rol çatışması çalışanın rolünden soğumasına, işine dair endişe, stres ve korku yaşamasına, zamanını iyi yönetememesine, çalıştığı kuruma karşı düşmanca hisler beslemesine, kendine güveninin azalmasına, düşük iş tatminine, düşük üretkenliğe ve düşük iş performansına neden olmaktadır.

Tüm bu öncü ve takip eden diğer çalışmalar, rol çatışması ve rol belirsizliğinin en önemli sonucunun iş tatminsizliği olduğunu göstermektedir. Birçok çalışmaya göre rol çatışması ve rol belirsizliği iş tatminini doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir (Acker, 2004). Ayrıca, rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini üzerindeki negatif etkisi dolaylı olarak stres, tükenmişlik ve başarı odaklılık aracılığı ile de ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008). Amirin sosyal desteğiyle aracı bir rol üstlenir ve negatif etkiyi azaltır (Kurt, 2010). Ceylan ve Ulutürk (2013) bir çalışmada farklı sektörden çalışanları incelemiş, literatürdeki genel görüşlere

ters olarak, rol belirsizliği ve rol çatışmasının performans ve iş tatmini üstünde herhangi bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması ciddi bireysel sonuçları da beraberinde getirmektedir. Piko (2006: 312)'ya göre rol çatışması çalışan için önemli bir stres ve tükenmişlik kaynağıdır. Ayrıca rol belirsizliği bireysel seviyede gerginlik ve anksiyeteye neden olmaktadır (Fisher ve Gitelson, 1983). Bu sonuçlar birçok psikolojik rahatsızlığı tetiklemekte ve bununla birlikte kalp damar hastalıkları gibi fiziksel sorunlar da ortaya çıkmaktadır (Sales, 1969).

Tüm bu olumsuz sonuçların yanı sıra literatürde rol çatışması ve rol belirsizliğinin olası olumlu sonuçlarına da değinilmiştir. Buna göre rol çatışması bireye bir mücadele ve gelişim fırsatı sunarken, rol belirsizliği ise düzensizlikle beraber örgüte bir esneklik ve değışime uyum yeteneği de getirecektir (Kahn vd. 1964: 54'ten akt. Fisher, 1996: 20). Yine de genel olarak literatüre bakıldığında, rol çatışması ve rol belirsizliği olumsuz sonuçlar doğuran ve mücadele edilmesi gereken unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Rol belirsizlikleri ve çatışmaları bağlamında iş yükünün aşırı artması söz konusu olmaktadır. Bu durum işyükü algısının önemini ortaya çıkarmaktadır. Aşağıda iş yükü ve aşırı iş yükü kavramları ile neden ve sonuçları ele alınmaktadır.

2.2. İŞ YÜKÜ VE AŞIRI İŞ YÜKÜ ALGISI

İş yükü kavramı genel olarak bir işgörenin iş performansına ve işe yönelik tepkilerine etki eden çeşitli baskılar olarak ifade edilmektedir (Weiner, 1982'den aktaran Öğrüç Ildız, 2009). Diğer bir tanımda iş yükü, bireyin iş yerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısı olarak değerlendirilebilmektedir (Kaya Eroğlu, 2011: 105). Yük düzeyi açısından bakıldığında iş yükü doğrudan zamanla ve kısmi yüklerin toplamı ile ilişkilendirilmektedir. Diğer bir deyişle, iş yükünde artış, işin çalışana etki süresindeki artışla ve çalışana etki eden kısmi birtakım yüklerin toplamı ile meydana gelmektedir. Bu bağlamda ise yük kavramını tanımlarken ele alınan ısı farkları, gürültü miktarı, iş materyallerinin kullanımı, işin anlaşılabilir olmaması gibi

faktörlerin tümünün çalışanın toplam iş yükünü verdiği görülmektedir (Babalık, 2007: 13).

Farklı bir tanımlamaya göre iş yükü kavramı, iş esnasında görülen zihinsel ve fiziksel ihtiyaçların bir toplamı şeklindedir ve bu terim, çalışanın kapasitesiyle ilgilidir. Bu bağlamda çalışan, duygusal, fiziksel ve zihinsel sınırlılıkları olan bir varlık olarak ele alınmaktadır ve önemli olan, çalışanın yetenekleri ile iş gereklerinin uyumudur. Her çalışanın fiziksel ve zihinsel olarak yetenekleri farklıdır ve iş ile uyum sağlamaları ancak performans ölçütlerini karşılamaları ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle, gerek insan kaynakları gerekse ergonomik açıdan ‘uygun işe uygun kişinin seçimi’ önemlidir. Bunun nedeni, kişilerin yetenekleri doğrultusunda gösterdikleri performanslar işin ortalama çalışma süresi ile uyumsuz ise çalışanda aşırı iş yükü algısının oluşmasıdır (Ordukaya, 2011: 214).

Temelde iş yükü, bir yandan makineler ve görevler arası etkileşimken; diğer yandan da çalışanın kaynak yetenekleri, motivasyonu ve zihninin durumudur (Gopher ve Donchin, 1986; Moray, 1988; Wickens ve Kramer, 1985). Hart ve Staveland’a göre (1988) iş yükü çalışanda var olan doğal bir özellik değil; bir görevin gerekleri ile performans, beceriler, davranışlar ve çalışanın algılama koşulları arası oluşan etkileşimdir. Daha kesin bir tanımda, bir çalışanın tanımlanmış görevi yaparken katlandığı ‘maliyet’ iş yükü olarak tanımlanmıştır (Kramer, 1991).

İş yükü ile ilgili tanımların ve araştırma sonuçlarının; görev isteği, performans düzeyi, çaba ve algılamalar üzerinde yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Bu durum, bir çalışana yüklenen görev sayısı arttıkça, iş yükünün artabileceğine ve çalışanların performanslarının, yaptıkları işteki hata sayısı ve iş yükü ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. İş yükünde zihinsel ve fiziksel çabanın yanında artık duygusal çabanın da önemli olduğu ve çalışanın duygusal çaba bağlamındaki algısının iş yükü ölçümlerinde son derece önemli olduğu görülmüştür.

2.2.1. Aşırı İş Yükü Algısının Tanımı

Aşırı iş yükü, çalışanların tepki ve performansını etkileyen baskılar olarak tanımlanmaktadır. Hart ve Wicken’in aşırı iş yükü kavramını; insan ve makine sistemlerinde insana düşen ödev ve görevlerin maliyetlerinin toplamı şeklinde tasvir

etmektedir. Bu maliyetler; dikkat azalması, görevleri tamamlayamama, stres, yorgunluk, motivasyonun düşmesidir (Dağdeviren vd., 2005: 518). Aşırı iş yükünü, belirlenen zamanda istenilen kalite ve verilen görevi yerine getirme dışında çalışanı olumsuz etkileyen koşulların sonucu olarak tarif edilmektedir. Örgüt açısından işgörenin verimli olabilmesi için üst yönetimin iş dağılımı yapılırken çalışanın görevi dışında işlerin verilmemesi, çalışma koşullarının uygun olması ve işgörenin değerli hissettirilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışan için aşırı iş yükü önemli negatif bir değişkendir (Gümüştekin ve Özdemir, 2005: 275). Çalışma hayatında iş gören ile iş arasında uyum olmalı, yani işe göre çalışan seçimi şeklinde tercih edilmelidir. Bir kişiye iş verirken kişinin yetenekleri ile işin nitelikleri arasında uyumsuzluk, aşırı iş yükünü meydana getirmektedir. Çünkü çalışana verilen iş çalışan işgörenin yeteneklerini aşıyorsa başarısızlık kaçılmaz bir sonudur. İşgörenin yetenekleri ile verilen iş için gösterdikleri maksimum çaba arasında doğrudan ilişki vardır. Aşırı iş yükü algısı, zihinsel ve fiziksel ihtiyaçların karşılanamamasının toplamı olmaktadır (Ordukaya, 2011: 42).

İnsanoğlu yaratılış gereği zihinsel, duygusal ve fiziksel özellikleriyle bir bütün olarak doğar. İnsan yapısı gereği toplumda yaşamak ve uyum sağlamak üzerine varlığını sürdürme ihtiyacı hisseder. Varlığını sürdürebilmesi ve ihtiyaçlarını giderebilmesi için çalışmak zorundadır ve yaşadığı örgüt içinde tutunmak durumundadır. Çalışma şekli ve görevleri yetenekleri doğrultusunda görevler verilmiş olmalıdır. Eğer verilen görev yetenek ve becerilerinin üstüne çıkarsa, bu durum çalışanı olumsuz etkilemektedir. Çalışana verilen sorumlulukların fazla olması, iş görenin var olan yetenekleri işi için yeterli olmayabilir ve çalışma koşullarını olumsuz etkileyen bir performans sergileyebilir. Bunun için çalışana verilen görev, yetenek ve becerilerinin karşılayabileceği düzeyde olmalıdır. Böyle bir durumda çalışan işgören mutlu olmakta ve görevlerini eksiksiz ve doğru şekilde yerine getirebilmektedir. Çünkü çalışanın özelliklerine bakılarak görevlendirilmeler yapılması, örgütün başarılı olması için gerekli bir adımdır (İldız, 2009: 33).

Özellikle özel sektörde; uzun çalışma saatleri, belirlenen görevin üstünde iş yükü, zaman baskısı, iş yerinde beklentileri karşılayamama düşüncesi gibi durumlar aşırı iş yüküne sebep olmaktadır (Turgut, 2011: 160). Bir işin var olması için işi yapanın becerilerinin ortaya çıkması gerekmektedir. Her çalışan aynı kapasiteye ve beceriye

sahip değildir. Çünkü çalışanı etkileyen fizyolojik ve psikolojik etkenler vardır. Çalışanın beceri ve niteliklerinin fiziksel ve zihinsel kapasitesi olan gücünün üstünde çalışan işgören zihinsel ve fiziksel olarak yorgun düşmektedir. Bu durum; işin verimliliğini ve çalışanın motivasyonu azaltmaktadır (Güler, 1997; Ordukaya, 2011). Aşırı iş yükünün ortaya çıkması, çalışanın yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve rekabet ortamından dolayı değişmekte olan bu dünyaya ayak uydurmak, gittikçe güçleşmekte ve çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerde çalışanın becerilerine göre işin niteliklerine uygunluğuna bakılarak görevlendirilmesi ve bu görevle birlikte oluşabilecek aşırı iş yüküne sebep olan sorunlara çözümler bulunması gerekmektedir. Çünkü gelişen ve değişen dünya da, aşırı iş yükü günümüzde çalışanlarla ilgili problemler arasında ön sıralarda bulunmaktadır (Ulukuş, 2005: 10).

İş yükü, aşırı iş yükü ve az iş yükü olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Az iş yükü ve aşırı iş yükü, işgöreni olumsuz etkilemektedir. İş yükünü fazlası ve azı her zaman strese yol açmakta ve çalışanın verimliliğini azaltmaktadır. Bu iki kavram niteliksel ve niceliksel olarak ikiye ayrılmaktadır. Maslach ve Jackson, işgörenlerin verilen görevi bitirebilmesi için gerekli yetenekten yoksun durumu hissettiklerinde nitel yükten, verilen süreyi etkin kullanılmadığını düşündüklerinde nicel yükten söz etmektedir. İş yükünün en çok karşılaşılan şekli ve tükenmişliğin en yaygın kaynağı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükünün, zaman baskısı ve işi bitirmedeki kendini beceri bakımından yetersiz görmesini ya da işin standartlarının yüksek olmasını ve bu durumun çalışana yansımaları ifade eder (Izgar, 2001: 96).

Nicelik yönden aşırı iş yükü, işi yapabilme kabiliyetine sahip olmasına karşın zaman baskısı işgörenleri olumsuz etkileyerek işin gidişatını sekteye uğratarak oluşan baskıdır. Niteliksel olarak aşırı iş yükü, zaman baskısı olmamasına rağmen çalışan işgörenlerin işin niteliklerine uygun olmadığı kanısıyla performans düşüklüğü yaşamasıdır (Özalp ve Kirel, 2001: 431).

Aşırı iş yükünü olumsuz etkileyen alt alanları şu şekilde sıralayabiliriz (Keser, 2006: 106);

- Düşük düzeyde sosyal destek,
- Uyumsuz eğitim ve geliştirme,
- İş yapmakla yükümlü olduğu zamana ait baskı,

- Belirgin olmayan görev yüklenimi.

Aşırı iş yükü, iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğu ortaya koymaktadır. Aşırı iş yükü açısından görev ve görevlendirilen arasındaki uyum, yapılması gereken işin nitelik ve nicelik arasında tutarlılık göstermesiyle başlayıp sabit ve düzenli bir akışla devam etmesi ve çalışanın kapasitesini zorlamadan verimliliğin optimal düzeyde tutulmasıdır. Bu durumun tam tersi ise, yani iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluk; nitelik ve nicelik olarak çalışana baskı hissetmesiyle çalışanın işteki performansının düşmesine, motivasyonun azalmasına ve çalışanın kendini yetersiz görmesine yol açacak birçok durumun ortaya çıkmasıdır (Leiter, 2003: 129). Çalışma ortamında işteki verimliliğe etki edecek birçok neden vardır. İşteki verimliliği arttırmak için işin niteliğini bozacak ve baskı yapacak tüm olumsuzlukları, asgari düzeye indirmek gerekmektedir. Genellikle performansı etkileyen bu baskılar, aşırı iş yükü olarak tanımlanmaktadır (Dağdeviren vd., 2005: 518).

Aşırı iş yükü, bir başka deyişle çalışanların bireysel kapasitesinin ve yeteneklerinin akabinde beklentileri karşılayamaması olarak ifade edilmektedir (Katz ve Kahn, 1978: 598). Aşırı iş yükü algısı, işgörenlerin rol beklentisinin, motivasyonlardan ve yeteneklerden fazla olduğu zaman ortaya çıkan bir durumdur (İdris, 2011, s.155). Aşırı iş yükü örgütsel hedefleri, öz-yeterliliği ve yüksek performansı engelleyen unsurlardan birisidir (Thompson, vd., 2005, s.972). Benzer şekilde, yapılan iş üzerindeki kontrolleri düşük olan çalışanlarda da aşırı iş yükü sık sık görülmektedir (Rainayee, 2012: 2). Bilimsel çalışmalarda rol belirsizliği kavramıyla aşırı iş yükü kavramı sıklıkla karıştırılmaktadır. Aşırı iş yükünün rol belirsizliğinden farkı, işin gerektirdiği niteliklerle personelin nitelikleri arasında, personel aleyhine bir uyumsuzluk oluşmasıdır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 35).

Marlach ve Letier'in modelinde çalışan ile iş yükü seviyesinin uygun ve uyum içinde olmasını ele almışlardır. Bu uyumun olması, pozitif bir durum oluşturarak işletme açısından işçiyle uyum içinde, karşılıklı gelişmelere açık ve motivasyonu yüksek bir çalışma ortamının oluşmasıdır (Demirkaya, 2014).

Son yıllardaki teknolojik gelişmelere rağmen insan faktörü, geri plana atılmadan günümüze kadar önemini korumuştur. Zira iş yapan makine olsa da makineyi

çalıştıran, makineye iş yaptıran insandır. Dolayısıyla tüm işlerin belli oranlarda hem fiziksel hem de zihinsel çaba ve yetenek gerektirdiği bilinen bir gerçektir. Bir işin, bir başka iş açısından kolaylık veya zorluğunu belirleyen faktörler, zihinsel ve fiziksel ihtiyaçlara ek olarak, fiziksel ve çevresel koşulları da içermektedir. Fiziksel ve çevresel koşulları iyi olmayan bir işte çalışan işgörenlerin sağlığı olumsuz etkilenecek ve iş performansı düşecektir (Çilingir, 1981: 30).

Çevresel etkenler, fiziksel faaliyetler ve konum olarak yaşanan rahatsız, insan açısından işin meydana getirdiği baskıların kaynağını oluşturmakla birlikte, iş yüküne doğrudan etki ederek ortaya çıkmasını sağlar. İş yükünün, iş görenin işyerinde kendisine verilen işin normalden fazla sorumluluk verilmesi durumu olduğu daha önce belirtilmişti. Pek çok iş açısından, sorumlulukları matematiksel tablo da gösterilmiş olsa bile görevin fazla performans gerektirdiği hallerde bile aşırı iş yükü kavramından söz edilmelidir. Fakat Bazı meslek ya da iş kolları açısından bunu söylemek mümkün olmamaktadır (Keser, 2006: 105).

İşgörenlerin iş ortamında belirlenen görevin üstünde olduğu algısını oluşturan kavram olan aşırı iş yükü, problem üretebilen ve sonuçları olan bir stres yapıcıdır. Çalışana verilen görevlerin dışında verilen her sorumluluk, iş yükü olarak görülmektedir. İşgörenlere görev kapasitesinin üstünde görev ve sorumluluklar verildiğinde; çalışan, görevi sahiplenme de zorluk çekmekte ve bu durumu aşırı iş yükü olarak algılamaktadır. Başka bir deyişle iş yükü stres kaynağının alt temel unsurlardan biri olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274).

İş görenin yaptığı işi, yük olarak algılamasına neden olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Keser, 2006: 106);

- Düşük düzeyde sosyal destek,
- Uyumsuz veya uygunsuz eğitim ve geliştirme,
- İş yapmakla yükümlü olduğu zamana ait baskı,
- Belirgin olmayan görev yüklenimi,
- İş yükünün bireyi olumsuz etkilediği alanlar,
- Rol çatışması ve rol kavgası,
- Aşırı iş yükünü ve çalışanın yetersiz olması,
- Organizasyon karmaşası,

- Teknoloji,
- Mükemmeliyetçi lider,
- Yetki devrinin belli olmaması,
- Yasalar ve kuralların yazılı olmaması,
- İş analizinin olmamasıdır.

İş yerinde yaşanan fiziksel ve zihinsel strese kaynak oluşturan her rahatsızlık ve iş gören açısından işin meydana getirdiği baskılar; aşırı iş yüküne şeklinde etki yapmaktadır (Keser, 2006: 105).

Yetenekler eyleme geçtiği sürece ortaya iş çıkmakta ve bir takım güdümleyici ve özendirici faktörler sayesinde bu eylemler harekete geçirilmektedir. İş görenler arasında güdülenme, yetenek, fiziksel yapı ve zihinsel güç olarak çeşitli farklılıklar söz konusudur. Bunlar birtakım psikolojik etkenlerin yanında çalışana verilen sorumlulukların ne derecede üstesinden geldiği ile ilgili sonuçlara bağlı durumlardır. İnsanın zihinsel ve bedensel yetenekleri sınırları olduğundan çalışanın görevini yaparken karşılaşacağı çizgilerde bulunmaktadır. Bu sınırlar, insanın hayatının her alanında olduğu gibi çıkaracağı işte de vardır. Bir gün boyunca yapacağı işler ve ortaya çıkaracağı faaliyetler de buna göre kısıtlıdır. Gücünün üstünde çalışan bir insan yorgun düşmesiyle zihinsel yorgunlukların yanında dolaşım ve solunum sistemi, merkezi sinir sistemi, kas-sinir sistemi ve enerji metabolizması gibi insanın sağlığının temel fonksiyonları zorlayan ve sonunda insan hasta düşüren etkiler ortaya çıkabilir. Uzun süreli sağlık sorunlarına sebep olabilecek bu durumlar, insanın iş verimini ve çalışma motivasyonu tüketecektir (Güler, 1997: 25).

2.2.2. Aşırı İş Yükünün Çeşitleri

Aşırı iş yükünün çeşitlerini dört ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar; fiziksel, zihinsel, konumsal ve çevresel aşırı iş yükleridir. Fiziksel aşırı iş yükü, çalışanın bedenen yıpranması anlamına gelir. Uyku problemleri, soğuk algınlığı, metabolizmadaki dengesizlikler gibi fiziksel yorgunlukları anlatmaktadır. Zihinsel aşırı iş yükü, aşırı iş yükünün sebep olduğu stresin, işgörenlerin mental olarak yorgun düşmesini kapsar. Çevresel iş yükü, çalıştığı ortamdaki çevresel koşullara

bağlı yaşadığı rahatsızlıkların tümüdür. Son olarak konumsal iş yükü; görev sırasında vücut duruşundaki bozuklukları ele almıştır.

2.2.2.1. Fiziksel İş Yükü

Fiziksel aşırı iş yükü; yükün ağırlığı, taşıma frekansı, mesafesi gibi işlerle fiziksel olarak yorgunluğa sebebiyet veren işlerdir (İldız, 2009: 39). Örneğin, vardiyalı çalışma düzeni, uyku problemi yapabilmekte ve çalışanda fiziksel olarak olumsuz komplikasyonlar meydana gelmektedir. İşgörenlerin fiziksel komplikasyonları da; vücut sıcaklığın düşmesi, metabolizmanın bozulması, vücut direncinin azalması gibi sonuçlara doğurmaktadır. Bu da çalışanın işi yerine getirmekte zorlandığı anlama gelmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 36). Örneğin; gece vardiyasında çalışanların gündüz vardiyasında çalışanlara göre bağışıklık ve sindirim sisteminin bozulduğu; daha çabuk soğuk algınlığı, grip gibi hastalıklara yakalandıkları yapılan araştırmalarda görülmüştür (Camkurt, 2007: 90).

Fiziksel iş yükü, enerji tüketimine bağlı olarak ölçülmektedir. İnsanın fiziksel olarak aşırı iş yükü, kilo kalori ve oksijen tüketimi şeklinde tanımlanmaktadır (McCormick ve Sanders, 1982; Ordukaya, 2011). Fiziksel iş yükü çalışanın vücudunda meydana gelen biyomekanik zorlamalar anlamına gelmektedir. Çalışan, işi için lazım gelen enerjiyi elde etmeye ihtiyaç duyar. Vücut bu enerjiyi üretirken; oksijen tüketimi, kalp atışı gibi çeşitli fonksiyonlar meydana gelir (Westgard ve Winkel, 1997; Babalık, 2005). Yapılan araştırmalar da aşırı iş yükünün özellikle kandaki kolesterol düzeyini yükselttiği tespit edilmiştir. Ayrıca aşırı iş yükü, düşük iş tatminine sahip bir personelde fiziki anlamda bozucu etkilere sahiptir (Güney, 2001, s.520).

2.2.2.2. Zihinsel İş Yükü

Zihinsel iş yükü; arama, araştırma, hatırlama, iletişim kurma, karar verme, ve hesaplama gibi algısal ve zihinsel faaliyetlerin bütünüdür. Zihinsel iş yükü, görevin talep ettiği kaynaklar ile var olan kaynaklar arasındaki farktan oluşan bir iş yüküdür. Zihinsel iş yükünün oluşmaması için talep edilen kaynaklarla mevcut kaynakların dengeli olması gerekmektedir (Korkmaz, 2012: 22).

Çalışanların fiziksel özelliklerinin ve güçlerinin yanında psikolojik, bilişsel ve zihinsel değerlendirmelerinde yapılması gerekmektedir. Zihinsel performansı belirlemek, çalışanın becerine ve işin niteliklerine göre görevler verilmesinin sonucunda aşırı iş yükünün oluşumun engellenmesinde ve verilen görev ile çalışanın performansının dengelenmesinde büyük bir önem sahip olmaktadır (Karadağ, 2015, s.362).

Zihinsel iş yüküyle alakalı literatürde şu tanımlar bulunmaktadır (Karadağ, 2015, s.363);

- Zihinsel iş yükü, sistem taleplerinin karşılanmasında mevcut kaynakların oranı ve çalışanın kapasitesi arasında bulunan ilişkidir (Eggemeier ve Wilson, 1991, s.207).
- Zihinsel iş yükü, çalışanların herhangi bir zamandaki mevcut performansı ya da kapasitesiyle hedefteki kapasitesi ya da performansı arasında bulunan farktır (Gopher ve Donchin, 1986, s.41).
- Zihinsel iş yükü, çalışanların kapasitesinin nispi olarak kontrol altında olmasını sağlayan ya da üstün kapasiteye ulaşılmasına yardımcı olan zihinsel çabalardır.
- Zihinsel iş yükü, ke hedeflerin gerçekleştirilme maliyetidir.

İş hayatındaki bilgi teknolojilerinin gelişmesinden dolayı, özellikle fiziksel boyutun yanında zihinsel boyutu da önem kazanmıştır. Zihinsel boyut yani algılama hızı, algılama doğruluğu, hafıza, zeka gibi zihinsel aktivite gerektiren görevlendirmeler; örgüt için önemli rol oynamaktadır (Güreşçi vd., 2004: 567).

Huey ve Wickens'a göre, zihinsel iş yükü arttıkça ya da hedef zorlaştıkça;

- Diğer konularla ilgilenmek için daha az kapasite kalmakta,
- Hedef performans stratejileri değişmekte,
- Birim zamanda daha az hedef tamamlanmakta,
- Görevi yerine getirme zamanı ve hatalar artmakta,
- Performans düşmektedir (Huey ve Wickens, 1993, s.54).

Zihinsel iş yükünün etkilediği alt bölgeler, belirsiz iş tanımı ve zaman baskısı gibi nedenler çalışan da strese sebep olmaktadır. Zihinsel iş yükü, çalışanın kendini zamanla yetersiz görmesine, yeteneklerini küçümsemesine, yaptığı işi niteliklerine göre yapsa da beğenmemesine yol açmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak çalışanın işte kendini yetersiz bulmasından dolayı verimliliği düşebilir ve işini yapamaz hale gelebilirken, işgören işine karşı sorumluluklarını yerine getirmeme isteği ortaya çıkmaktadır.

2.2.2.3. Konumsal İş Yükü

Konumsal iş yükü, çalışırken vücudun duruşuna bağlı olarak oluşan rahatsızlıklardan dolayı işgörenin görevini yerine getirmesinde sorun oluşturan aşırı iş yükü türüdür. Görevi yerine getirirken uygun olmayan duruşlar çalışanın iş yükünün artmasına ve görevinin verimsizleşmesine yol açmaktadır (Özçelik, 2011: 9). Çalışma esnasında bedensel aktivitelerin ve elverişsiz konumundan dolayı uygun olmayan rahatsız edici duruşlardan kaynaklanmaktadır.

2.2.2.4. Çevresel İş Yükü

Çalışanın çevre koşullarından kaynaklanan iş yükleridir. Uzun süre bozuk çevresel koşullar altında çalışan insanın verimliliğinin ve başarısının düşmesidir. (Çilingir, 1981; Ordukaya, 2011). Çalışma ortamında oluşan bu aşırı iş yükü türü; sıcaklık, toz, titreşim, gürültü, fazla aydınlatma gibi zararlı durumların ortaya çıkardığı aşırı iş yükü türüdür. Çevresel iş yükü çalışan üzerine olumsuz etkileri incelendiğinde iş stresini arttırdığı ve motivasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir (Dağdeviren vd., 2005; Özçelik, 2011).

İş yerlerinde düzen olmalı, temizliğe önem verilmeli, işe uygun şekilde dizayn edilmeli, yerdeki döşemelerin özellikleri çalışma koşullarına uygun olmalı, pencereler, kapılar, merdivenler gibi mimari özellikler çalışanın konumunu olumsuz etkilemeyecek şekilde planlanmalıdır. Aslında küçük detaylar olsa ile motivasyon ve verimlilik açısından önemlidir. Özellikle iş ortamının duygusal, bedensel ve zihinsel yorgunluğa sebep olabilecek, ergonomik açıdan elverişsiz olması, stres sebepleri

arasındadır (Ross ve Altmaier, 1994; Camkurt, 2007; Yılmaz ve Sarpkaya, 2009; Keser, 2014).

İş ortamının sıcak ya da soğuk olması, yetersiz havalandırma, kirli hava ve tozlar, radyasyon gibi iş yerindeki şartlardan kaynaklı iş kazaları çalışanın hayatında strese yol açan sebeplerdendir (Sökmen, 2005: 5). İş hayatında stresin oluşmasına sebep olan etmenlerden bir tanesi de, çalışanların iş esnasında karşılaşılabilecekleri tehlikelerdir. Bu olumsuz faktörlerin çalışanlar arasında yorgunluk tükenmişlik hissi, öz yeterlilikte problemler, stres, baş ağrısı gibi hem fiziksel hem de zihinsel iş yüklerine sebebiyet vermektedir.

2.2.3. Aşırı İş Yüküne Etki eden Faktörler

Çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler işin özellikleri, çalışanın nitelikleri, örgütün organizasyon yapısı ve örgüt içinde geçerli olan kurallar ve yasalarla dört ana başlıkta toplanmıştır.

Aşırı iş yüküne etki eden faktörler (geliştirilmiş haliyle) şunlardır (Korkmaz, 2012: 24);

- İşin aşırı iş yükü algısının oluşmasına neden olan özellikleri,
- Ekip birlikteliğini olmaması,
 - İş ve çalışanın güvenliğinin kanunlara uygun şekilde uygulanmaması,
 - İşin süresi ile ilgili net bilgilerin olmaması,
 - Özel beceri gereken durumların çalışana uygun olmaması,
 - İşin gerekliliklerinin açık olmaması,
 - İş tanımının olmaması,
 - Eksik iş tanımı,
 - İşin değerinin çalışana empoze edilmemesi.
- Organizasyon da aşırı iş yükü algısına sebep olan özellikleri,
- İş gücü planlamasının eksikliği,
 - Kullanılan teknolojinin eğitiminin verilmemesi,
 - İş yerinin organizasyonundaki aksaklıklar,

- Organizasyon yapısındaki sorunlar,
- Malzeme deposunun düzeninin olmaması,
- Kullanılan malzemenin kalitesiz, eksik ya da yeterli donanıma sahip olmaması,
- Yöneticinin özellikleri ve güven duymadaki aksaklıklar,
- Çevresel olumsuz faktörler,
- Fiziksel bileşenlerdeki olumsuz koşullar,
- Organizasyon içi iletişim eksikliği.

Yasa ve kurallardaki aşırı iş yükü algısı oluşturan koşullar,

- Yasa ve yönetmeliklerinin olmaması ya da eksik olması,
- Kurum politikasının olmaması ya da eksik olması.

İş yapanın özelliklerindeki aşırı iş yükü algısını oluşturan özellikler,

- Sağlık durumunun uygun olmaması,
- İş kültürüne adaptasyon sorunu,
- İş algılama durumunun oluşturduğu problemler,
- İşinde ve özel yaşantısında sorunlar,
- İş paylaşımı ve iş doyumunun tam olmaması,
- Eğitim durumunun yetersizliği,
- İş yapma alışkanlığının eksikliği,
- Bilgi ve becerisi yeterli olmaması,
- Çalışma şekli ve temposu işe göre ağır gelmesi,
- İletişim özelliklerindeki aksaklıklar ve algısal problemler.

2.2.4. Aşırı İş Yükünün Sonuçları

Aşırı iş yükü; yabancılaşma, tükenmişlik, iş gören devir hızının fazla olması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü aşırı iş yükünün sonuçları doğrultusunda, örgütün başarısını kötü etkilemektedir ve çalışan ile yönetim arasındaki iletişimsizliğe sebep olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanın örgüte bağlılığından söz etmek mümkün olmamaktadır (Özalp ve Kırel, 2001: 426). Aşırı iş yükünün örgütleri olumsuz etkilediği ve bir takım sorunlara da yol açtığı, aşırı iş yükünün tanımı ve kavramsal açıdan incelenmesinde ele alınmıştır. Bu inceleme de aşırı iş yükünün görev ile bir takım olumsuz sonuçları sebebiyet veren bir kavram olduğu

ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik, yabancılaşma, iş gören devir hızı ve işe devamsızlık kavramları; aşırı iş yükünün sonuçlarıdır.

2.2.4.1. Yabancılaşma

Teknolojik ve bilimsel ilerlemelerin hızlı olduğu bu süreçte toplumsal ve kültürel değer ve inançlara olan etkisi, olumlu yanlarının ve yönlerinin çok olması yanında beraberinde sorunlarda getirmektedir. Bu sorunlardan biri de örgüte karşı yabancılaşmadır (Şirin, 2009: 165). Örgüte yabancılaşan bir çalışanın örgütsel bağlılığı azalmakta ve görevine karşı hissiyatı değişerek aşırı iş yükü olarak algılamaya başlamaktadır. İşgörenlerin birbirlerinden belirli bir mesafe olmasına ve süreçten uzaklaşmasına yabancılaşma adı verilmektedir (Marshall, 1999; Şimşek vd, 2012).

Hegel, yabancılaşma kavramını literatüre ilk defa kazandıran isimdir ve insan hayatının kolayca doğaya yabancı hale gelebileceğini savunmuştur. Feuerbach'a göre yabancılaşma kavramı, insanların kendilerine has etkinliğinden aşırı bir şekilde koparılmasıyla ortaya çıkacak tehlikeleri vurgulama amacıyla kullanılır. Marx, yabancılaşma kavramına dikkat çeken başka bir düşünürdür. Marx'a göre yabancılaşma, kapitalist hayat şekli ve üretimin bir sonucu şeklinde ortaya çıkmış; modern hayatın üretim aracı gibi görülen işçilerin kendilerine verilen roller sebebi ile değerlerine, kendisine ve ürününe yabancılaştığını savunmuştur (Aron, 1994; Doğan, 1998; Şimşek vd, 2012: 54). Örgütsel yabancılaşma, çalışanlar arasında genel bir doyumсузluk durumu olarak tanımlanmıştır. Seeman (1975); yabancılaşma üzerine yaptığı çalışmalarında yabancılaşmanın tanımının tek bir tanımla yapılamayacağı savunmuş ve yabancılaşmayı 5 boyutta ele almıştır (Polat ve Yavaş, 2012: 220):

Güçsüzlük: Güçsüzlük, örgüt içindeki çeşitli süreçlerde işgörenin, kendisinin ürettiği ürünlerde ve bunların yönetiminde söz sahibi olmama durumudur. Yani çalışanlar, iş sürecinde herhangi bir kontrolü ve etkisinin olmadığını düşünmekte ve bu yüzden gelecekle ilgili kaygı duymaktadır (Seeman, 1959; Blauner, 1964; Eryılmaz ve Burgaz, 2011).

Anlamsızlık: Anlamsızlık, işgörenin örgüt kültüründeki hedefler ile kendi inançlarını bütünleştirememesidir. Bir başka deyişle çalışan, kurumun hedef ve hareketlerine göre hareket etme konusunda isteksiz olmaktadır çünkü inançları ve bu amaçlar çelişmektedir (Seeman, 1959; Shepard, 1972'den aktaran Eryılmaz & Burgaz, 2011).

Kuralsızlık: Kuralsızlık, işgörenin kurumsal amaç ve hedeflere ulaşma konusunda hem kurumsal hem de toplumsal çeşitli kuralları görmezden gelmesidir. Birey, hedefe ulaşırken kendi yolunu çizer ve kuralları umursamaz. Kurum çalışanları kabul görmeyen ölçütlere göre hareket ettiği zaman bu durum kendisini gösterir (Seeman, 1959; Dean, 1961; Elma, 2003; Eryılmaz ve Burgaz, 2011).

Yalıtılmışlık: Çalışanlar, sosyal ilgilerini kaybeder ve kendilerini bilinçli olarak örgütsel ilişkilerden soyutlarlar. Bu durum sonucunda kurum içinde yalıtılmışlık gözlenir. Birey, kendi isteği ile çalışma arkadaşlarını reddederek kurumsal etkiden uzaklaşır ya da çalışma arkadaşlarının kendisini istemediğini düşünerek buna göre hareket eder. İki durumda da kurum içindeki yalıtılmışlık körüklenir (Elma, 2003; Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Özbek, 2011).

Kendine Yabancılaşma: Kendine yabancılaşmış olan bir birey, işini severek yapamamaktadır. Çalışan kurum içi işleyişi anlamaktan uzaktır. Kişinin kendisini iş anlamında ispatlayamadığı ve ortaya koyamadığı bir süreçtir (Seeman, 1959'den aktaran Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

2.2.4.2. İşe Devamsızlık

İşletmelerde temel amaçlardan biri verimliliği arttırırken maliyeti azaltmaktır. Bu temel amaç için planlanan hedefler ve çözülmesi gereken sorunlar arasında işe devamsızlık gözden kaçan bir problemdir. Devamsızlık işin gidişatını ve işletmeyi olumsuz etkilemektedir. Devamsızlık işlerin birikmesine ya da işe gelmeyen işgörenin yerine diğer çalışanlara aşırı iş yükü olarak yansımaya sebep olmaktadır. İş yükünün artması yanında ücret kesintileri, disiplin soruşturmalı gibi problemlere de yol açmaktadır (Şenel, 2012: 2).

Çalışanın çalışma programı ve çalışma planına uyması gerekirken işine gelmemesine işe devamsızlık olarak tanımlanır. Aslında hastalık ve mazeretli olması bazen ise devamsızlık olarak algılansa da iş saatlerine uymaması gibi sorun yaratan hususlar devamsızlıktır (Keser, 2006: 7). İşe gitmeme durumunu etkileyen faktörler, fiziksel ve zihinsel olabilirken; aynı zamanda kıdem durumu, yaş, cinsiyet, öğrenim derecesi, monotonluk, iş yükü, aile durumundaki olumsuz şartlarda iş görenin işe gitme isteğini etkilemektedir. (Eren, 1998: 202). Örgütlerde devamsızlık, iş temposunun yavaşlamasına ve iş yükünün artmasına sebep olmaktadır. Planlanan ve programlanan iş sürecinin aksaması, işin verimliliğini düşürmektedir. İşe devamsızlık psikolojik bir soruna ve örgüt içinde problemin olduğuna işaretir (Zerenler, 2008: 229).

2.2.4.3. İş Gören Devir Hızı

Çalışanın işletme kadrosunda istihdam edilmesinden sonra bir nedenle ayrılmasını ve uzaklaşmasını ifade eder (Eren, 1998: 209). İş gören devrinin olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. İş gören devir hızının olması olumlu yanı, kişinin daha iyi şartlarda iş bulması iken; iş gören devrinin olumsuz yanı yeni çalışanın eğitim yükümlülüğü ve maliyetleridir (Keser, 2014). İş gören devir hızı, işletmede belli bir dönem işten ayrılanların aynı dönem ortalama çalışan sayısıdır. İş gören devir hızı işten çıkarılma ya da işten ayrılmayı gerektiren faktörlerden oluşmaktadır. Faktörlerin türleri; kişisel faktörler, işletme içi faktörler ve işletme dışı olarak gösterilebilir (Tütüncü ve Demir, 2003, s.149). İş gören devir hızının yüksek olduğu sektörlerde işletme açısından bilgilerin saklanması çok önemlidir. Bu bilgiler saklanması, ilerde örgütün gelecek planlama ve işe alımlarda yapacakları analizlerde yardımcı olmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009, s.42).

Çalışanın kendisini yetiştirmesine, kariyerini geliştirmesine ve yeteneklerini kullanmasına imkan tanıyan otokratik örgütler içerisinde strese neden olan etmenler fazla olacağı için, devir hızı da yüksek olmaktadır. Çalışanların devir hızı uygun bir seviyede seyretmese, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda başarılı olmayı sağlayabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.38).

İş gören devir hızı işletme açısından maliyeti oldukça fazladır. Bu maliyet; yeni işe alma, duyurum, eğitim gibi giderler olarak ifade edilebilir. Yapılan araştırmalarda (Steers ve Mowday 1981; Johnson vd., 1993; Griffeth ve Hom 1995; Pearson 1995) görülen o ki; iş gören devri örgütler açısından maliyetli ve iş yükünü arttıran bir sorunu teşkil etmektedir. Çalışmalar sonucunda, örgütlerde iş gören devir hızını azaltmak için önlemler alınması gerekliliği vurgulanmıştır. Araştırmalardan aşırı iş yükünün azaltılması durumunda iyileşen koşullar devir hızını azalttığı takdirde hem verimliliğin artacağına hem de maliyetlerin azalacağı sonuçlarına ulaşmaktadır (Deconincka ve Bachmann, 2005, s.874; Akıncı,2001: 1; Tuna, 2007, s.45-47).

Özellikle turizm sektöründe sıklıkla ortaya çıkan iş gören devir hızı istihdama etki eden faktörlerin en başında gelmektedir (Ünlüöner ve Şahin, 2011: 18). Turizm sektörünün mevsimlik özelliği, kayıt dışı istihdamlar, düşük ücretler, talebin esnekliği ve belirsizliği sebebiyle iş gören devir hızı yüksektir. Bu durum sektörde devir hızının diğer sektörlerle oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir (Günel, 2009: 10). Ayrıca niteliksiz işgücünü yüksek olduğu mesleklerde de karşımıza çıkmaktadır. İş gören devir hızının yüksek olması, örgütlerde boşalan çalışanın yerine yeni çalışan istihdam sürecinde örgüt içinde iş dağılımında dengesizlik, örgüt içindeki diğer çalışanlara aşırı iş yükü olarak yansımaktadır.

2.2.4.4. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramının tanımı ilk olarak 1961 yılında Greene tarafından yapılmıştır. Greene tükenmişliği, büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu idealizmin sönmesi şeklinde tanımlamıştır. Tükenmişlik kavramını bilimsel alanda inceleyen ve literatüre kazandıran bilim insanı, Freudenberger'dir. Freudenberger (1974: 159); tükenmişlik kavramının tanımını, “insanların aşırı çalışmaları sonucunda işlerinin gerekliliklerini yerine getirememe durumuna gelmeleri anlamını taşıyan duygusal tükenmişlik” olarak yapmıştır. Freunderberger insanlara duygusal açıdan etki eden en önemli etmenin beklentiler olduğunu savunmuş ve tükenmişlik kavramını potansiyel, güç ve enerji üzerindeki aşırı zorlanmalar ya da yıpranmalar, başarısızlıklar sonucunda ortaya çıkan bir durum şeklinde tanımlamıştır. Fakat

tükenişin nedeni ne olursa olsun herkesi pasif ve etkisiz bir hale getirebilmektedir. Klinik olarak çalışmalarında tükenmişliği; başarısız olma, yıpranma, karşılanamayan istekler sonucu işgörenin iç kaynaklarının tükenmesi olarak tespit etmiştir (Sürgevil ve Budak, 2008: 39; Altay, 2009: 2; Yirik vd., 2014: 6225).

Jones; tükenmişliği, çalışanlar ile hizmet ettikleri müşteriler arasındaki ortaya çıkan stresten dolayı olduğunu ve şahsi yorgunluğundan ziyade daha çok görev ve mesleğe ilişkin bilişsel süreçlerindeki değişimi kapsayan kavram olarak tanımlamıştır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 545).

Chemiss; tükenmişlik kavramını işten kaynaklanan sorunlara verilen negatif davranış biçimi, hizmet edilen müşteriye karşı ilginin azalması, örgüt içinde başarısızlığı rasyonalize etme eğilimi ve çalışanın olumsuz tutumları olarak değerlendirmiştir (Tümekaya, 2000: 128).

Bailey; çalışanların yaşadığı idealizm, enerji ve amaçlarda görülen ileri derecede kayıpları tükenmişlik olarak ifade etmiştir (Aydoğan, 2008: 32).

Aşırı iş yüküne sahip olan işgören; işini yaparken yorulacak, motivasyonu düşecek, kendini başarısız hissedecek, iş tatmini azalacak ve bu durumlarda tükenmeye maruz kalmış olacaktır. (Özalp ve Kirel, 2001: 435). İşgören ve iş arasındaki uyumsuzluk genellikle tükenmişliğin temelindeki bitkinlikten dolayı oluşmaktadır (Polatçı, 2007). Tükenmişlik sendromu; aşırı iş yükünün, yetersiz ödüllendirmenin, takım hissiyatının kaybolmasının sonucu olarak kendini örgüte ait hissetmemesi, yeterli niteliklere sahip olsa da kendine duyduğu güvenin azalması gibi durumlar sonrasında ortaya çıkmaktadır. Aşırı iş yükünün kapsadığı; fazla mesai, zaman baskısı, düşük ücrete fazla görev verilmesi, fazla mesai saatleri gibi aşırı iş yükünü oluşturduğu stres yapıcıların ortaya çıkardığı sendromdur.

Maslach ve Leiter (1997), örgütsel yaşamın temel boyutlarından biri olan iş yükünü; örgütsel çerçeveden bakıldığında iş yükü, bireysel çerçeveden bakıldığında zaman ve enerji olarak belirtmişlerdir (Ok, 2002; Saçlı, 2011). Daha önceden de değinildiği üzere aşırı iş yükü nitel ve nicel olarak ele alınmaktadır. Nicel aşırı iş yükü, zaman baskısıdır ve nicel aşırı iş yükü de işi bitirebilmek için gerekli beceri ve niteliklerden

yoksun olduklarında işi tamamlayamama algısıdır. Bu bilgiler ışığında aşırı iş yükünün sebep olduğu stres yapıcı özelliği; kaynak yetersizliği, personel başına düşen görevlerin fazla olması, görevin fazla zamanın yetersizliği, çalışan sayısının azlığı gibi durumlar tükenmişlik düzeyini arttırdığını göstermektedir (Ok, 2002: 30-31). Yani aşırı iş yükünün bir sonraki aşaması tükenmişliktir. Tükenmişliğin örgütsel sebeplerinden biridir. Bu yüzden tükenmişlik, aşırı iş yükünün sonuçlarından biri olarak ele alınmalıdır.

Tükenmişliğe uğrayan çalışanın sosyal hayatını da etkileyebilen, özellikle hizmet sektöründeki meslek gruplarında sıkça karşılaşılan bir olgudur. İnsan faktörüne yapılan memnuniyet derecelendirmesi, görevlerde görülen tükenmişlik; hizmet kalitesinin düşmesine, örgüt içinde diğer çalışanların verimliliğin olumsuz etkilenmesine sebep olurken, motivasyonu düşen işgören ve örgütte diğer etkilenen çalışanlar yüzünden kaynaklanan maddi zararlara yol açmaktadır. İşgörenin iç dünyasındaki tükenmişlik işgöreni; yoğun psikosomatik yakınmalara, işten ayrılma eğilimlerine, sosyal aylaklığa, öz yeterlilikte azalmalar yönünde etkilenmelerine sebep olmaktadır. Zaman baskısı, sağlığı tehlikeye sokan çalışma ortamı, örgüt içindeki negatif sebepler gibi aşırı talep ve iş yükü sonucu nedeniyle çalışanın tükenmesi giderek artan strese ve ideallerin kaybolması gibi sonuçlar doğuracaktır (Oğuzberk ve Aydın, 2008: 168).

Tükenmişlik iş doyumu, yaşam doyumu ve yaşam kalitesi kavramları ile ilişkilidir. Bu ilişki; iş doyumu, yaşam doyumu ve kalitesine stresi de katarak tükenmişliğe götüren bir döngü şeklini oluşturmaktadır. Stres yapıcılar aşırı iş yüküne neden olur ve çalışanın iş tatmini azalırken tükenmişlik yükselişe geçmektedir. Tükenmişlik sadece çalışanı ve örgüt içindeki diğer üyeleri değil, aile ve sosyal çevreyi de olumsuz sonuçlarıyla etkilemektedir (Avşaroğlu, Kahraman ve Deniz, 2005; Cengil, 2010).

Hizmet sektöründeki mesleklerde daha çok görülen, çalışanların fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluğa verilen tanıma tükenmişlik denmektedir. Çalışanın beklentileri ve ihtiyaçları karşılanmadığı, işvereninde çalışanından isteklerine cevap veremediği durumlarda kendini özgüvensiz hissetmesi, bu durumun yol açtığı stres yapıcılar

tükenmişliğe yol açmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64; Ergin, 1992: 143; Altay, 2009: 2).

Rol belirsizlikleri ile iş yükü kavramlarının çerçevesi çizilmiştir. Tezin izleyen kısmında araştırmamızın bağımlı değişkeni olarak görülen iş tatmini ele alınmaktadır. Önce teorilerine, ardından neden ve sonuçlarının neler olduğuna yer verilmektedir.

2.3. İŞ TATMİNİ

İnsanın günlük yaşamının üçte biri gibi büyük bir kısmını oluşturan iş veya meslek, sadece ekonomik açıdan değil; psikolojik açıdan da çalışanlar için önemli işlevlere sahiptir. İşletmelerin çalışanlarını en etkin ve en verimli şekilde değerlendirmelerini zorunlu kılan rekabet koşulları çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasının önemini de artırmaktadır. İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi faydalar yanında işçinin birlikte çalışmaktan memnun olduğu iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk da anlaşılır. İşçi, çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri görebiliyor ise, bu durumdan duyacağı işçilik gururu kendisi için önemli bir tatmin kaynağıdır. İleri teknoloji ve iş bölümünün ortaya çıkardığı otomasyon ve seri üretim yapılması işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendi emeğinin ürünüyle iftihar etme zevkinden mahrum edecektir (Eren, 2008; 202).

Cranny et al. (1992) iş tatmininin tanımı konusunda literatürde açık bir fikir birliği olduğunu öne sürmekte ve iş tatmininin tanımını bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki olarak yapmaktadır. Bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavram olan iş tatmininin içerisinde çalışanın hisleri, duyguları ve tecrübeleri yer almaktadır. Çalışan bireyin beklediği manevi ve maddi ödüllerin, gerçekleşen ile aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmakta; ancak gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kaldığında iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Erdil, vd., 2004).

Galbraith (1977)'e göre, iş tatmini, çalışanların işteki davranışları ve örgütsel ortam içerisinde yaşadığı olumsuz ya da olumlu duygulardan kaynaklanır. Bu duygular dış ya da iç kaynaklardan doğabilmektedir. Tatminin içsel kaynağı içsel ödüller; dış kaynakları ise iş tatmini için örgütsel özendiricilerdir.

İçsel iş tatmini faktörleri doğrudan işin yapılışını etkileyen unsurları barındırmaktadır ve içsel tatminde değişimi işi yapan kişinin kendi içinde gerçekleşir. İçsel iş tatmini üst düzey ihtiyaçların karşılanması ile ortaya çıkan bir tatmindir. Öte yanda dışsal iş tatmini faktörleri işin yapıldığı çevredeki unsurlara karşılık gelmektedir ve dışsal tatminde değişim iş arkadaşları, yöneticiler gibi dış çevre tarafından gerçekleştirilir. İçsel tatmine kıyasla ödemeler, iş güvencesi gibi daha alt düzey ihtiyaçların karşılanması ile ortaya çıkan bir tatmindir (Dyer and Parker, 1975).

Dışsal iş tatmin faktörlerine aşağıdakiler örnek verilebilir:

- 1) Ödemeler, aylık artışları,
- 2) Teknik denetim veya uzman bir denetçi tarafından denetlenmek,
- 3) Denetçinin insan ilişkilerindeki kalitesi,
- 4) Şirket politika ve uygulamaları,
- 5) Çalışma şartları, fiziksel ortam
- 6) İş güvencesi

İçsel iş tatmini faktörleri olarak da aşağıdakiler sayılabilir:

- 1) Başarı veya önemli bir görevi başarıyla tamamlamak,
- 2) Tanınma ve şahsına yönelik övgü almak,
- 3) Kendi ya da başkalarının işinin sorumluluğunu yüklenmek,
- 4) Terfi etmek ya da terfi yoluyla statü değiştirmek,
- 5) İşin kendisi.

İş tatmini, çalışanların hayatını veya işini değerlendirmesinden sonra ulaştığı olumlu duygusal durum ya da duyduğu hazdır. Diğer bir ifadeyle, iş tatmini, bireylerin işleri hakkında duydukları olumlu ve kapsamlı duygular ile bu duyguların, kişiler üzerindeki sonuçlarıdır. İş tatmini, duygusal ve bireysel bir tutum olduğu için açık bir şekilde gözlemlenememekte; ancak bireye sorularak öğrenilebilmektedir (Eroğlu, 1996; 98).

2.3.1. İş Tatmini Teorileri

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" ve Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" ile oluşmuştur. Güdüleme ve tatmin teorilerinin temelinde ise içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Buna göre çalışanların iş

tatmininde örgütün sağladığı maddi imkânlar, yani dışsal faktörlerin yanında çalışanların ihtiyaç duyduğu manevi ihtiyaçlar, yani içsel faktörler de bulunmaktadır (Demir, 2008).

İş tatminine değişik açılardan bakan teorileri içerik teorileri ve süreç teorileri olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Bu modellerden bazıları içsel faktörlere, bazıları ise dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Davranışı nelerin motive ettiğine odaklanan teoriler içerik teorileri; davranışların nasıl motive edildiğine odaklanırlarsa süreç teorileridir (Tosi and Mero, 2003).

İş tatminiyle ilgili olarak farklı bakış açıları ile oluşturulan bu teoriler bir taraftan birbirinin eksiklerini tamamlarken, öte taraftan da iş tatmininin farklı yönlerinin anlaşılmasını sağlar. Bunlar özellikle yöneticilerin, astlarının iş tatmin düzeylerinin ne derecede olduğunu anlamalarına, onların iş tatminini artırmak için çalışma şartlarını iyileştirmek istedikleri zaman karşılaştıkları önemli durumları düzenleme ve yönetmenin nasıl olacağını kavramalarına yardım etmektedir (Demir, 2005; 182).

2.3.1.1. İçerik Teorileri

İnsan davranışının belirli bir amacının olduğu ve insanların bu amaca ulaşmak için çaba sarf etmeleri varsayımından temel alan bu teorilere göre insanlar, istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için çalışmaktadırlar. İçerik teorilerinin, insanların ihtiyaç ve güçlerini sıralamak istemelerinin temel sebebi budur (Eroğlu, 1996).

2.3.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow, ilk defa insan ihtiyaçlarını bilimsel açıdan incelemiş ve güdüleme konusunda yaşanan gelişmelere ışık tutmuştur. Maslow, insanların niçin çeşitli kişisel fedakarlıklar yaparak bir organizasyonda çalışmak istediklerini ve başka insanlardan gelen emir ve düşünceler ile hareket ve itaat ettikleri üzerinde çalışmıştır. Çalışmalarının sonucunda insanların psikolojik sosyal ve biyolojik varlıkları olarak çeşitli ihtiyaçlarının olduğunu ve bu davranışların da bu ihtiyaçları tatmin etmek için yapıldığını belirtmiştir (Eren, 2008, s.31).

Maslow'un teorisi temel olarak 5 grupta, belli bir sıra içerisinde toplanmıştır. Bu ihtiyaçlar kendini gerçekleştirme ihtiyacı, saygı ve statü ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı ve fizyolojik ihtiyaçlardır. Maslow daha sonra bu 5 ihtiyacı birincil ihtiyaçlar ve ikincil ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Güvenlik ihtiyacı ve fizyolojik ihtiyaçlar, birincil ihtiyaçlardır. Geri kalan 3 ihtiyaçsa ikincil ihtiyaçlardır. Bu iki grubun aralarındaki fark, birincil ihtiyaçların dışsal; ikincil ihtiyaçlarınsa içsel bir şekilde tahmin edilebilmesidir (Toker, 2007).

İnsanlar, ihtiyaçlar ile dolu bir organizma oldukları için, mevcut ihtiyaçlar tatmin edildikçe, yeni ihtiyaçlar belirlemekte ve süreç bu şekilde devam etmektedir. Bu yüzden tamamen tatmin olan bir insan bulunmamaktadır.

İhtiyaç, Maslow'a göre hiyerarşide daha önemlidir. Belli bir oranda giderilmezse, bir sonraki ihtiyaç motivasyon açısından önemsiz olur. Birey, arzuladığı ihtiyacı tatmin etmeden, daha yüksek seviyede olan bir ihtiyacı tatmin etme duygusuna sahip olmaz (Saylan, 2008, s.9).

2.3.1.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer tarafından ortaya atılan ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine çeşitli eklentiler yapılarak ve arındırılarak yapılan halidir. Bu yönü ile Maslow'un teorisinde bulunan birkaç eksikliği tamamlar. Alderfer ihtiyaçları, gelişim, ilişkisel ve var olma ihtiyaçları şeklinde üçe ayırır. Varolma ihtiyaçları, Maslow teorisinde bulunan güvenlik ihtiyaçları ve fizyolojik ihtiyaçlardır. İlişkisel ihtiyaçlar, bireysel ilişkiler için gereken ihtiyaçları ve sevgi ihtiyacını bütün olarak ele alır. Gelişim ihtiyaçlarıysa denetleyici olmak, çaba gösterme, kararlar alma ve kendi gerçekliğini oluşturmayı içermektedir. Bu üç ihtiyaç, bir hiyerarşi içindedir ve insanlar bunları sıra ile karşılamalıdır. ERG teorisine göre birey bir sonraki düzeyde bulunan ihtiyacı karşılayamadığında, alt düzeyde bulunan ihtiyaç, kişinin zihninde önemli bir yer teşkil eder (Saylan, 2008, s.10). ERG modeli, insanların ihtiyaç tatmin etme konusundaki yeteneklerine göre hiyerarşinin üstüne de altına da hareket edebileceklerini savunur (Eren, 2008, s.507).

2.3.1.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

İnsanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak koşulların neler olduğu araştıran F. Herzberg ve arkadaşları, güdüleme konusuna daha çok özendirme araçları yönünden yaklaşan çift etmen veya diğer adıyla hijyen teorisini geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre özendirme araçları hijyen faktörleri ve güdüleyici faktör olmak üzere iki kısma ayrılmıştır. Hijyen faktörleri, iş ortamı ile ilgili tatminsizliği engelleyen; ancak çalışanı güdülemeyen ve dolayısıyla iş tatminini artırmayan faktörlerdir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersizse üst yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse üst yöneticilerle astlar arasındaki ilişkiler iyi değilse, iş yerindeki ücret ve ücretteki artış iyi değilse iş yerindeki fiziksel çalışma koşulları ve organizasyon yetersizliğinden dolayı sorunlar ortaya çıkarıyorsa, çalışanların iş güvenliği sağlanmamışsa astları organizasyonda tutma ve verimli şekilde çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. Öyleyse organizasyon için yaşamsal önemi olan hijyenik faktörler öncelikle sağlanmalıdır (Eren, 2008, s.33).

Güdüleyici faktörler ise çalışanın iş ile ilgili tatmin yaşamasını sağlayan; ancak yetersizliği durumunda bireyin tatminsizlik yaşamadığı faktörlerdir. Bu faktörler, işgörenin işi tamamlaması, iş yerinde tanınması, işini yapmaktan zevk alması, çalışanın işten belli sorumluluk ve yetkiler alması, işin bir sosyal statü ve terfi aracı olması, kişiyi mesleki açıdan geliştirmesi olarak sıralanabilmektedir (Eren, 2008, s.33).

Çift etmen teorisine göre çalışanların iş tatmininin ve performansının artırılması için öncelikle hijyenik faktörler sağlanmalı, daha sonra ise güdüleyici faktörlerin sağlanmasına çalışılmalıdır. Nitelikli çalışanlar için güdüleyici faktörler, niteliksiz çalışanlar için de hijyen faktörleri daha önemlidir (Köse, 2009, s.36).

İşin içeriğini ve özünü esas alan güdüleyici faktörler doğrudan işin kendisi ile, yapılma şekli ile ve işten dolayı gelişme ve tanınma şansı bulma ile ilgilidir. Buna karşılık hijyen faktörleri, işin çevresel faktörleriyle ilgilidir. İşin içeriği ve çevresel şartları arasında bir ayrım yapılmasının nedeni, insanların kendileri için yaptıkları

şeylerden daha fazla güdülenecekleri düşüncesinden ileri gelmektedir (Saylan, 2008; 13).

Geleneksel görüşteki iş tatmininin karşıtının iş tatminsizliği olduğu düşüncesine karşın, Herzberg, iş tatmini ile iş tatminsizliğinin aynı düzlemde olmadığını savunmuştur. Herzberg'in teorisine göre doğrudan işin kendisiyle ilgili güdüleyici faktörlerin varlığı, iş tatminine yol açmakta; ancak yokluğu iş tatminsizliğine değil, iş tatmininin olmaması halini ortaya çıkarmaktadır. Benzer şekilde, iş çevresinden kaynaklanan hijyen faktörlerinin olmaması iş tatminsizliğine yol açmakta; ancak bu şartların sağlanması iş tatminine değil, iş tatminsizliğinin yaşanmamasına yol açmaktadır

2.3.1.2. Süreç Teorileri

Davranışın ortaya çıkışından sonlandırılmasına kadar yapılan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklayan süreç teorilerinin amacı, insan davranışlarının altında yatan ihtiyaçları ve güdülerini açıklamaktan daha çok kişileri belirli bir davranışa yönlten dış etkileri açıklamaktır. Bu nedenle süreç teorilerinin değişkenleri, dışsal faktörlerden oluşur (Koçel,1982, s.303).

2.3.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisi, bireysel farklılıkların motivasyon üzerindeki önemini alan teorilerden ilkidir. Bu teoriye göre insan davranışları, kişinin amaçları ve beklentileri yönünden açıklanır. Temelinde bulunan değişkenler sonuç ve beklentidir. Bu teoriye göre insanlar, yalnızca işlerinden umduklarını bulduklarında tatmin olmaktadır. Bu teorideki temel varsayımların ilki, bir davranışın görülmesindeki etmenlerin, çevresel koşullar ve kişisel özelliklerin etkisiyle belirlenmesi ve yönlendirilmesi düşüncesidir. Bu varsayımda aynı çevre içerisinde farklı insanlar farklı davranışlarda bulunabilmekteyken, aynı birey de farklı çevrede farklı davranabilmektedir. İkinci varsayıma göre her insan diğerlerinden farklı amaç, arzu ve ihtiyaçlara sahiptir ve insanlar, arzulanan ödöl yapısı açısından birbirinden farklıdır. Üçüncü varsayıma

göreyse insanlar, istedikleri ödüle ulaşmalarını sağlayacak davranışlar arasından, algılarına göre seçim yapmaktadırlar (Eren, 2008, s.533).

2.3.1.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un teorisini geliştirmiş ve katkıda bulunmuşlardır. Bu katkıların ilki, bireyin kendi başarısını değerlendirmesiyle görülen ve iş tatminine etkisi olan ödüllendirme adaletiyle alakalıdır. Kişi, kendine verilen ödülü başkasıyla kıyaslar ve başarısına uygun olmadığını düşündüğü bir değerlendirmeyle karşılaştığı zaman, tatmini negatif yönde etkilenir. İkinci katkıysa, örgüt içerisinde çalışanların beklenen davranış gücünün azalmasına neden olan rol çalışmalarının bulunduğu, bu durumun da performans ve çabayı negatif yönde etkilediği fikrinin ortaya atılmasıdır (Eren, 2008, s.542).

Bu teoride ortaya atılmış olan motivasyonla ilgili yaklaşımda bireyin hedeflediği amaç ve amaçla ilgili değerler, hoşnutluk ya da eşitlik içermelidir. Kişinin algılaması, beklentilerden etkilenmektedir. Beklentilerin karşılanamadığı durumda memnuniyetsizlik oluşacak, bu da tatminsizliğe yol açacaktır (Lawler and Porter, 1967; s.85). Lawler ve Porter'in teorisinde, performans ve ödüllerin sonucunda tatmin elde edilir. Performans, ödülün değeri ve ödül sonucunda görülen tatminden etkilenir (Saylan, 2008, s.16).

2.3.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams, ödül adaletinin çalışanları teşvik etmek ve güdülemek açısından önemli olduğunu söylemiştir. Çalışmalarında kişilerin aldıkları ödüller ile, başka insanların aldıkları ödülleri karşılaştırdığı ve kendisine uygun olarak görülen ödülün, aynı başarıya sahip kişilerle ne derecede eşit olduğunu saptadığını belirtmiştir. Eşitsizliğin olduğu durumlarda ödül adaleti bozulmakta ve ortaya dengesiz bir hal çıkmaktadır (Eren, 2008, s.543).

Oluşan bu dengesizlik, bu dengesizliğin adil olmayan tarafında bulunan bireyin yaşayacağı gerilim, kişinin bu dengesizliği azaltmak istemesine sebep olacaktır. Kişi,

bu dengenin kurulması için ya işi bırakacak, ya yıkıcı çalışmalar yapacak, ya da işletmeye sunduğu değer ve girdilerin miktarını azaltacaktır (Saylan, 2008; 16).

2.3.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Yöneticiler, çalışanlarının iş tatmininin yüksek olmasını istemekte; bundan dolayı iş tatminini yükseltmek için imkânlarına ve tecrübelerine göre çaba harcamaktadırlar. Örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmadaki yeri önemli olan iş tatmini sağlama ve yükseltme amacıyla, iş tatminine etki eden faktörlerle ilgili bilgi edinilmelidir (Akıncı, 2002, s.4).

Çalışanlardaki tatmin seviyelerinde görülen değişkenlikler, bir takım faktörlere dayanmaktadır. İş tatminini etkileyen bu faktörleri kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz. Bu iki grupta toplanan değişik faktörler iş tatmini ile ilişkileri çerçevesinde aşağıda incelenecektir.

2.3.2.1. Kişisel Faktörler

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve zekâ, iş tecrübesi gibi faktörler bu grupta toplanabilir.

İş tatminiyle cinsiyet arasında bulunan ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları birbiriyle çelişkilidir. Çalışmaların bazılarında cinsiyet ile tatmin düzeyleri arasında bir fark bulunamamıştır. Bazı çalışmalarda kadınların erkeklerden, bazılarında ise kadınların erkeklerden daha fazla iş tatminine ulaştıkları iddia edilmiştir. İş tatmininde cinsiyet farkları kapsamlı olarak araştırılmasına rağmen kesin bir sonuç elde edilememiştir (Bilgiç, 1998).

Hulin ve Smith (1967)'e göre cinsiyet ile tatmin derecesi arasında direk olarak bir ilişki bulunmamaktadır. Aralarındaki ilişki terfi imkanları, iş düzeyi ve ücret gibi çeşitli faktörler ile beraber, dolaylı bir şekilde görülmektedir. Fields ve Blum (1997) tarafından yapılan bir çalışmaya göre ise daha dengeli bir cinsiyet sayısının olduğu

gruplarda çalışan kişilerin tatmin seviyesinin, baskın bir cinsiyetin olduğu gruplara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Yapılan araştırmaların büyük kısmında iş tatmininin yaş ile değiştiği sonucuna varılmıştır. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar, yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını göstermiştir (Davis, 1963). Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı artması, performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre çalışanın tecrübe ve becerisi arttıkça işini daha iyi yapması imkânı doğar ve ortaya çıkan performans artışı da iş tatmini üzerinde olumlu etkiye bulunur.

Herzberg ve arkadaşlarına göre iş tatmini ile yaş ilişkisi ‘U’ şeklinde bir eğriye benzer bir grafik ortaya çıkarır. Buna göre yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini de yüksek olmaktadır. Bir süre sonra iş tatmini keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonra ise çalışanlar işlerine devam ettikçe tatmin artmaktadır (İnce, 2003).

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkide farklı sonuçların elde edildiği çalışmalar da vardır. Bu çalışmalar incelendiğinde yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkide toplum ve örgüt kültürünün etkisini görmek mümkündür. Toplum kültürünün kimi yaşlı kabul ettiği, örgüt kültüründe ise yaşın statü elde etmedeki yeri, iş tatmininin ortaya çıkmasını etkilemektedir (Demir, 2005; 129).

Çalışanların medeni durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan çalışmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa da genel olarak evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları ortaya çıkarılmıştır. Bunun nedeni evli çalışanların aile yaşamındaki tatmini işe yaygınlaştırmalarından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanıyor olabileceği tahmin edilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004; 59).

İş tatminiyle eğitim düzeyi arasında bulunan ilişki tek yönlü bakıldığı zaman olumsuz ya da olumlu değil, hem olumsuz hem de olumlu bir ilişkidir. Yüksek eğitim düzeyine sahip olanlar daha iyi şartlarda iş bulabildiklerinden dolayı, tatmin

düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki dolaylı ve olumlu etkisidir. Eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisiye çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça beklentilerinin de artma eğiliminin olmasıdır. Bu yüzden batılı toplumlarda genelde iyi bir yaşamın anahtarı şeklinde görülen eğitim, beklentileri arttırmakta ve bu beklentilerden dolayı bireyin mutluluğuna zarar verebilmektedir. İnsanları gereğinden fazla eğitim almaları iş tatminini azaltarak, sadece kişisel mutsuzluğa değil aynı zamanda karışıklığa, yabancılaşmaya, öfkeye ve toplumsal rahatsızlığa da yol açabilecektir. Eğitim düzeyiyle iş tatmini arasında çok güçlü olumlu bir ilişki olmamasının olası sebebi, eğitimin iş tatmini üzerinde önemli olumsuz ve aynı zamanda olumlu nedenlerinin olması, böylece bu zıt ilişkilerin birbirini nötrlemesidir (Demir, 2005; 131).

Bireylerin zekâ düzeyleri tek başına ele alındığında, iş tatmini ile arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır. Ancak yapılan iş ile bağlantılı olarak ele alındığı zaman, yapılan işin zeka düzeyine uygun olarak yapılıp yapılmadığı, tatmin açısından önemlidir. Pek çok meslek ve iş, belli bir zeka seviyesine ihtiyaç duymaktadır ve bunun üstü ya da altında zekası olanlar, bu işlerden tatmin sağlayamamaktadır (Baysal, 1981; 193).

Ganzach (2003)'a göre eğitim düzeyindeki artış, iş özellikleri üzerindeki olumlu etkisi sayesinde iş tatmininde düşüşe değil sadece artışa yol açmaktadır. Zekâ ve eğitim düzeyi arasındaki pozitif korelasyondan dolayı yukarıda bahsettiğimiz eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi aslında eğitimden çok zekânın iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini yansıtmaktadır. Zekâ ve eğitim düzeyinin içsel iş tatmini üzerindeki etkilerinin, işin çevresiyle ilgili dışsal iş tatmini üzerindeki ve özellikle de ücret tatmini üzerindeki etkilerinden son derece farklı olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular zekânın içsel iş tatmini üzerinde güçlü ve doğrudan bir olumsuz etkisi olduğunu; ancak ücret tatmini üzerinde göz ardı edilebilir bir etkisi olduğunu göstermektedir. Buna karşılık eğitim düzeyinin ücret tatmini üzerinde güçlü ve doğrudan bir olumsuz etkisi; ancak içsel iş tatmini üzerinde zayıf bir etkisi vardır (Demir, 2005; 133).

İş tecrübesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların genelinde bu iki değişken arasında olumlu bir ilişki bulunmuş, böylece aynı şartlarda çalışma süresi fazla olan bireylerin tatmininin yüksek olacağı iddia edilmiştir. Çalışma hayatına

yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramakta, bulundukları pozisyonda yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medyanın yanıltması, eğitim kurumlarının yanlış yönlendirmesi veya adayın işe kabulü öncesinde mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Bazı çalışanlar iş tecrübeleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarlayarak iş tatminini yakalayabilmekte; bazıları ise geçen zamana rağmen beklentilerini değiştiremediklerinden dolayı iş tatminsizliği yaşamaya devam etmektedir (Sevimli ve İşçan, 2005; 56)

2.3.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın işinden tatmin olmasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları da etkilidir. Bu faktörler bireysel faktörlerin tersine analiz edilebilir, ölçülebilir ve diğer işlerdekiyle karşılaştırılabilir türdendir (Sevimli ve İşçan, 2005; 57). Bu grup, işin özellikleri ve çalışma koşulları, ücret ve terfi, iletişim, iş güvenliği ve örgüt yapısı gibi iş ve iş ortamına ilişkin faktörlerden oluşur.

2.3.2.2.1. İşin Özellikleri ve Çalışma Koşulları

İşin kendisi ve özellikleri, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. İşin özellikleri ile ilgili en yaygın kullanılan sınıflandırma Hackman ve Oldman'ın 'iş özellikler modeli'dir. Modelin, performansı ve iş tatminini etkileyen beş temel boyutu; beceri çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, özerklik ve işle ilgili geri beslemedir. Yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inanan, işlerine yaptıkları katkının önemli sonuçlar doğurduğunu hisseden çalışanların iş tatminleri daha yüksektir (Demir, 2005; 139).

İş hakkındaki toplumsal düşünce de iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Her kültürde ideal işler olduğu gibi çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği de iş tatmini için önemlidir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir (Erdoğan, 1996; 236).

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve bu ortamı etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden kabul edilir. Aşırı gürültü, yüksek veya düşük ısı, nem koşulları, aşırı beden gücü kullanımı ve tehlikeli çalışma şartları en fazla tatminsizlik oluşturan fiziksel çalışma koşulları arasında yer alır. Gürültülü ortamlarda sürekli bulunan çalışanlarda, yüksek tansiyon, mide ülseri ve işitme kayıpları gibi rahatsızlıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışma ortamındaki aydınlatmanın yetersizliği ise göz hastalıklarına yol açabilmektedir. İyi bir ışıklandırma çalışanların erken yorulmasını önlemekle beraber iş verimini artırabilmektedir. Ayrıca çalışma ortamındaki ısı dengesizliği, çalışanlar için sorun olabilmektedir. İşinden dolayı hep sıcak veya hep soğuk ortamlarda çalışmak durumunda olanlar için ısı dengesizlikleri bir tatminsizlik nedeni olabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004; 4).

2.3.2.2.2. Ücret ve Terfi

İnsanları çalışmaya zorlayan önemli bir etken olan ücret, iş tatmininde de önemli bir role sahiptir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan içinde bulunduğu organizasyonda uygulanan ücret sisteminin adil ve beklentilere uygun olmasını beklemektedir. Ücret kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005; 58).

Çalışan, aldığı ücretin, çalışmasından, emeğinden ve organizasyona sağladığı katkıdan daha az olduğunu algıladığı taktirde çalışanda tatminsizlik ortaya çıkabilir. Ayrıca çalışan kendisinin pozisyonuyla benzer pozisyonlardaki diğer çalışanlarla

kendini kıyaslayıp onlara göre daha az ücret aldığını algılaması halinde de iş tatmini olumsuz etkilenecektir (Güner, 2007; 59).

Sağlık Bakanlığı teşkilatındaki yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada yüksek lisans ve doktora yapmış yöneticilerin iş tatmininin diğer yöneticilere göre ücret faktöründen daha çok etkilendiği tespit edilmiştir (Aksu ve diğ., 2002). Bu sonuç, çalışanların öğrenim düzeylerine uygun ücret alamamasının, kişilerin ücret adaleti algısını zedelediğini göstermektedir.

Ülkemizde ücret düzeyinin erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılarından, evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olarak görülmesinin nedeninin erkek çalışanların, mavi yakalıların ve evli çalışanların, ücreti hem kendilerini hem de ailelerini geçindirecek ekonomik güç olarak görmeleri olduğu söylenebilir. Dolayısıyla düşük ücretler kadınlara göre erkekleri, beyaz yakalıları göre mavi yakalıları, bekârlara göre evlileri daha tatminsiz hale getirebilir (Güner, 2007; 59).

Terfi uygulamaları da ücret uygulamalarında olduğu gibi çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilecek ve objektif kriterler üzerine oturtularak yapılmalıdır. Terfi konusunda bir beklentisi olmayan çalışanlar, terfi bekleyen ve bunu alacağını düşünen çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir (Demir, 2005; 146).

Organizasyonlar terfi etme durumu söz konusu olduğu zaman terfi olma kriterlerini çalışanlara bildirerek bu kriterlere uygun adaylar seçmelidirler. Bu adaylar arasından terfi ettirilen çalışanın diğerlerinden farkı da çalışanlara izah edilebilmelidir (Güner, 2007; 60).

Uygun bir dizayn içinde gerçekleştirildiğinde yetkinlik yaklaşımı ile bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarına aynı anda cevap verebilen ödül, terfi ve gelişim süreçlerinin gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir (Özçelik ve Ferman, 2006).

2.3.2.2.3. İletişim

Örgüt içindeki iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi veya kişilere sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan doğrudan veya dolaylı yollarla iletilme ve alınma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 3). Örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamı, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı olarak ne istediklerinin bilinmesini ve çalışmaların bu doğrultuda yapılmasını sağlayacaktır. Doğru ve tam bir iletişimin sağlanamadığı organizasyonlarda hiç bir şey istenilen gibi gerçekleşmeyecek, örgüt içi motivasyon zayıflayacak ve çeşitli olumsuzluklar yaşanacaktır. Sağlıklı bir iletişim için istenen mesaj açık, net ve anlaşılır olmalı; ayrıca iletilen mesajın nasıl algılandığına dair geri bildirim alınmalıdır (Demir, 2005; 157).

İletişim, en çok olmadığı zaman dikkat çeker ve tatminsizliğin başlıca nedenlerinden birini oluşturur. Yöneticilerin, çalışanlara eşit şekilde davranması, tüm çalışanlarla yakınlığını aynı mesafede tutması, çalışanlara eksikliklerini ve onlardan beklentilerini yapıcı bir dille anlatması, çalışanların düşünce ve önerilerine açık olup eleştirilerinde uygun bir üslup kullanması yönetici ile çalışan arasında iyi ilişkilerin kurulması için önem verilmesi gereken unsurlar arasında yer alır (Telman ve Ünsal, 2004; 43).

2.3.2.2.4. İş Güvenliği ve İş Güvencesi

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, kişinin işine karşı olumlu hisler beslemesine yol açarak iş tatminini artırabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004; 47). Çalışan, sağlığı ve güvenliği için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. İnsanlar her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymazlar ve bu da onları mutlu kılarak tatminlerini yükseltir.

Organizasyonlar, çalışanların güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamalıdır. Hatta işverenin, çalışanın güvenliğini sağlaması ile ilgili koşulların ve aynı zamanda çalışanların da iş güvenliği ile ilgili usul ve şartlara uyma yükümlülüklerinin yer

aldığı yasal düzenlemeler de bulunmaktadır (Güner, 2007; 62). İşyerinden çıkarılma konusunda belirsizliğin ve korkunun olmaması, çalışanın iş tatmininin artırılmasında önemli bir etkidir (Güner, 2007).

Fiziksel güce dayalı faaliyetlerin yapıldığı örgütlerde dikkat edilmesi gereken en önemli konu, makine ve ekipmanların kullanımından kaynaklanan kazalar ve bunun doğuracağı olumsuz sonuçlardır. Örgütler kaza ve tehlikeleri en aza indirebilmek için işe başlayacak kişilere belirli bir süre dahilinde, makinelerin ve ekipmanların kullanımı ile ilgili eğitim vermelilerdir.

İş güvencesi kişinin aynı işte kalabilme, işini koruyabilme güvencesi olarak bilinmektedir. İş sözleşmelerinde kişinin işinin geçerli bir neden olmadan feshedilmesine karşı korunmasını anlatmaktadır. İş güvencesi ile çalışanın işi ile olan ilişkisinin sürekliliğinin korunması amaçlanır. İş güvencesiyle çalışanın işine keyfi olarak son verilmesinin engellenmesi, bu konuda işverenin sınırlandırılması sağlanmış olur (Köstekli, 2009).

İş güvencesi, iş tatmininin bir belirleyicisi olarak gündeme gelmektedir. İş güvencesizliği sorunu olarak ilgili literatürde yerini almıştır. İş tatminini artıran yönüyle değil de azaltan özelliğiyle ele alınmıştır.

2.3.2.2.5. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, örgüt yapısının, uzmanlaşma, kuralların standardizasyonu, çalışanların standardizasyonu, biçimsellik, merkeziyetçilik ve örgüt şekli olmak üzere altı boyutu üzerinde durmuşlardır (Telman ve Ünsal, 2004; 55).

Uzmanlaşma, bir işin çeşitli bölümlere ayrılmasıyla işin en iyi yapılmasını sağlayacak uzmanlığın elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışan sürekli aynı işi yaparak yeteneklerini geliştiremediğini düşünebilmekte ve işinden tatmin olamayabilmektedir. Örgüt içindeki standart kurallar, çalışanların yapacakları işleri daha belirgin hale getirerek iş tatminlerini sağlayabilmekte; ancak uzmanlaşmada

olduğu gibi çalışanların yeteneklerini körelterek tatminsizliğe de yol açabilmektedir. Örgüt içindeki çalışanlara asgari şartların tanınması olarak tarif edilen, çalışanın standardizasyonu da iş tatminini artıran bir etken olabilir.

Hiyerarşik temellere dayanmayan ve kendiliğinden oluşan, biçimsel olmayan örgüt yapısı, çalışanlara esnek ve bağımsız çalışma ortamı oluşturduğu, bilgi ve becerileri geliştirme imkânı sunduğu için iş tatminini artırıcı bir etken olabilir. Yönetim tarafından bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan biçimsel örgüt yapısı ise bürokratik anlayışta çalışmayı seven çalışanlar için iş tatminini artırıcı etkiye sahip olmaktadır. Ancak biçimsel yapıya sahip örgütlerde çalışana makine gözüyle bakıldığı için çalışanlar arasında iletişim engellenebilmekte, bu da iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Güner, 2007; 65).

Örgüt yapısının merkeziyetçi olması durumunda, örgütün karar alma süreci sadece örgüt hiyerarşisinin üst seviyesindeki yöneticiler tarafından işletilmektedir. Aşırı merkeziyetçi bir yapıda, çalışanların kararlara katılımı engelleneceğinden iş tatmini de olumsuz etkilenecektir. Örgüt şekli ise, örgüt hiyerarşisindeki rollerin yapısını ifade etmektedir. Örgüt şekli, hiyerarşinin uzunluğuna ve etki alanının genişliğine göre dikey ve yatay olarak iki gruba ayrılmaktadır. Dikey yapıda, yönetim kademeleri fazla olmakta, her bir kademenin yönetim alanı hiyerarşik yapının tepesine doğru daralmaktadır. Yatay yapıda ise yönetim kademelerinin sayısı nispeten az olmakta, her bir kademenin yönetim alanı hiyerarşik yapının tabanına doğru genişlemektedir. Yönetim kademelerinin fazla olduğu dikey yapı, beraberinde statü farklarının da fazla olmasına neden olmaktadır. Yönetim kademelerinin azaltılmasıyla statü farkları da azalmakta, çalışanlar arasında eşitliğe dayalı ilişkilerin kurulması sağlanabilmektedir. Hatta günümüzde, yönetici ve çalışanlar arasındaki ast-üst ilişkisinin kaldırılması ve bunun yerine yakın iletişim ve iş birliğinin sağlanması ile ‘sıfır hiyerarşi’ oluşturulmaktadır (Aktan, 1999).

2.3.3. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatminine bağlı olarak ortaya çıkan tatmin veya tatminsizlik, çalışanların davranışlarını farklı şekillerde etkilemekte, değişik sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Devamsızlık ve işe geç kalma, işten ayrılma ve personel devri ve performans iş tatmininin sonuçlarının başlıcalarıdır.

2.3.3.1. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma

Üretim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte otomasyon ve buna bağlı olarak işte monotonluğun artması, kişinin işe bağlılığını ve iş tatminini azaltarak devamsızlıkları artırmaktadır. İş tatmini ile devamsızlık ilişkisinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, işyerinin uzaklığı, dönemsel faktörler, çalışma sürelerinin etkisi ve ücret gibi çeşitli faktörler de etkilidir (Eren, 2008; 267-273).

İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, iş tatmini ve devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Ancak devamsızlığı etkileyen pek çok faktörden sadece birisi olan iş tatmini tek başına devamsızlığı belirlemek ve açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Demir, 2005; 191). İşe geç kalma ise çalışanın iş başında bulunması gereken saatlerden daha geç zamanda işine başlaması olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2001; 175).

İş tatmini ile devamsızlık ve işe geç kalma arasındaki ilişkiyi açıklayan birkaç model vardır. Geri çekilme modelinde, işinden tatmin olamayan çalışan öncelikle işe geç kalmayı tercih etmekte, daha sonra devamsızlık yapmaktadır. Adaptasyon modelinde, çalışan, işin her hangi bir unsurundan dolayı tatminsizlik duyduğunda yaşadığı deneyimlere ve stratejilerden beklenen sonuçlara göre işi bırakma, devamsızlık yapma ve işe geç gelme gibi stratejileri uygular. Sosyal alışveriş modelinde ise çalışan, örgüte harcadığı emeğin ve kattığı değer karşılığını alamadığını düşündüğünde devamsızlık yapmaktadır (Güner, 2007; 71).

2.3.3.2. İşten Ayrılma ve Personel Devri

İşinden tatmin olmayan ve cazip iş fırsatlarından faydalanmak isteyen kişinin işten ayrılma niyeti yüksek olmaktadır. Ekonomik şartlardan ve işgücü piyasasındaki koşulların olumsuz ve yetersiz olmasından dolayı başka iş olanaklarının kısıtlı

olması, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Ancak bu durum, çalışanın iş tatmini duyduğundan işine bağlı olduğu anlamına gelmemektedir (Güner, 2007; 68).

Personel devri, bir organizasyonda çalışanların organizasyonun kadrosunda istihdam edildikten sonra her hangi bir nedenle ayrılmaları veya uzaklaştırılmalarını ifade eder. Belirli bir zaman içinde işten ayrılan personel sayısının, ortalama toplam personel sayısına oranı personel devrini verir (Eren, 2008; 275). İşten çıkışları oluşturan nedenler, işletme dışı nedenler, işletme içi nedenler ve kişisel yaşam şartları ile ilgili nedenler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu üç gruptaki nedenler de iç içe geçmiş, birbirini etkileyen bir nitelik taşımaktadır (Demir, 2005; 192). Personel devrinin nedenlerini bir kenara bırakıp sonuçlarına baktığımızda aslında bir iş güvencesizliği olduğu görülmektedir. Yani personel devri her zaman çalışanın daha iyi ücret ve pozisyonla ve ek ödemelerle bir iş bulup ayrılması şeklinde olmamaktadır. İş verenin personeli işten ayrılma niyetine sevkeden uygulamaları sonucu oluşan iş güvencesi eksikliği de buna neden olmaktadır.

İş tatmini ile personel devri arasında ters bir ilişki olduğu yapılan birçok çalışmayla tespit edilmiştir. İş tatmininin, personel devir sürecindeki rolü W. H. Mobley tarafından geliştirilen bir modelle açıklanmıştır. Bu modele göre, işlerinden tatmin olmayan çalışanlar, ayrılmayı düşünmekte; buna karşılık işlerinden tatmin olan çalışanlar ise bu düşünceden uzak durmaktadırlar. İşten ayrılmayı düşünen çalışan, işten ayrılmanın faydalarını ve işten ayrılması durumunda kaybedeceklerinin tamamını kapsayan maliyetleri değerlendirir. Daha sonra alternatif işleri, mevcut işiyle karşılaştıran kişinin vereceği ayrılma veya ayrılmama kararı personel devrini etkiler (Demir, 2005; 193).

Personel devri, işyerinde, özellikle tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde istenmeyen bir sonuç meydana getirir. Çünkü, işten ayrılan her tecrübeli çalışanın yetiştirme ve kalifiye hale gelme masrafları ile acemilik döneminde yaptığı hataların maliyeti organizasyon için bir kayıp olacaktır (Eren, 2008; 275).

Personel devrinin olumsuz sonuçlarının yanında işletmeler için bazı faydaları da söz konusudur. Bu faydalardan biri düşük performans gösterenlerin ayrılıp, yüksek performans gösterenlerin kaldığı durumlarda görülür. Bu gibi bir durumda,

organizasyonun daha verimli çalışabileceği bir kadro oluşturulabilir. Faydalardan bir diğeri, ayrılan kişilerin yerine yeni fikirlere sahip kişiler alınarak işletmeye bir canlılık, bir hareket kazandırılması olabilir (Demir, 2005; 194).

Personel devri, bir organizasyonun başarı derecesini göstermesi açısından da önemlidir. Personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı, çalışanları tatmin edecek bir ücretlendirme ve terfi sisteminin olmadığı veya bu konularda çeşitli haksızlıkların yapılmış olduğu sonucuna varmak mümkündür (Eren, 2008; 276).

İşletmeler iş tatminini sağlamak ve personel devrini azaltmak için öncelikle çalışanların beklentilerini yerine getirmelidir. İlk olarak, ücret ve diğer kazançlarla ilgili beklentiler tatmin edici düzeyde karşılanmalıdır. Adil bir ücret sistemi ve performansa dayalı prim sistemi organizasyondaki personel devrini azaltmaktadır. Ücret düzenlemelerinin dışında, terfi olanaklarının, fiziksel çalışma koşullarının, iş güvenliğinin, örgüt içi ve dışı ilişkilerin çalışanların beklentilerini karşılayacak şekilde olması gerekmektedir (Güner, 2007; 69).

2.3.3.3. Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçları oldukça çelişkilidir. Yapılan çalışmalar, iş tatmininin performansı ortaya çıkardığını savunanlar, performansın iş tatminini ortaya çıkardığını savunanlar, iş tatmini ile performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ve bu ikili arasında pek çok başka değişkenler olduğunu savunanlar olmak üzere üç grupta toplanabilir.

İş tatmininin performansı ortaya çıkardığı görüşünün temelinde, mutlu veya tatmin olmuş çalışanların verimli çalışanlar olduğu fikri bulunmaktadır. Bu görüşü savunanlara göre çalışan tarafından duyulan iş tatmini derecesi onun performansını belirlediğinden dolayı bir performans sorunu ortaya çıktığında doğrudan çalışanın performansı ile ilgilenmek yerine onun tatmin düzeyini yükseltmeye çalışmak daha yerinde olacaktır.

Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiş olan performansın tatmini doğurduğu görüşünde, tatmin bir neden olarak değil performansın bir sonucu olarak ele alınmakta, performansa bağlı olarak ödüllerin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşe göre, performansın ödülleri elde edilmesini sağlaması ve ödülleri de tatmine yol açmasıyla tatmin ve performans arasındaki ilişki ödülleri aracılığıyla kurulmaktadır. Bununla birlikte performansın başka pek çok nedeninin bulunması ve bir ödülün herkes için aynı etkiyi yapmaması gibi nedenlerden dolayı ödül ve performans arasındaki ilişki doğrudan ve basit bir ilişki değildir. Greene (1972)'ye göre, performansa bağlı olarak verilen ödüller ve bunların ortaya çıkardığı tatmin arasında önemli ilişkiler vardır.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin doğrudan bir ilişki olmadığını ve arada birçok farklı değişkenin bulunduğunu ileri süren görüşe göre ise tatmin ve performans sadece belirli şartlar altında birbiriyle ilişkili olabilir. Tatmin ve performans ilişkisini inceleyen araştırmaların birbirinden farklı sonuçları ve bu bulunan düşük korelasyonlar birçok etkenin ilişkiyi etkileyebileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır (Demir, 2005; 200).

Tezin bir sonraki kısmında yer alan araştırma bölümünde, literatürde bahsi geçen değişkenlerin ilişkisi model kurularak ele alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada bağımsız denetçilerde rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü algısı ve iş tatmin düzeyinin ölçülmesi; rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bununla birlikte rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü algısı ve iş tatmin düzeyinin katılımcı denetçilerin sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmasının ortaya koyulması araştırmanın bir diğer amacıdır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Kamu Gözetim Kurumu (KGK) 2017 Faaliyet Raporu'nda yetki tescili yapılan Türkiye genelindeki 2.707 Yeminli Mali Müşavir (YMM) ve 12.959 Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) olmak üzere toplam 15.666 bağımsız denetçi oluşturmaktadır. Raporda belirtilen 31.12.2017 itibarı ile toplam denetçi sayısına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 1. Türkiye Geneli Toplam Denetçi Sayısı (31.12.2017 itibarıyla)

Meslek Mensubiyeti	Yetkilendirilenler	Tescil Edilenler	Tescil Edilmeyenler
YMM	3.018	2.707	311
SMMM	14.588	12.959	1.629
Toplam	17.606	15.666	1.940

Kaynak: KGK (2017). 2017 Yılı Faaliyet Raporu, http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/YillikFaaliyetRaporlari/KGK_Faaliyet_Raporu_2017.pdf

Örnekleme yöntemi kolayda örnekleme yöntemidir. Araştırma kapsamında denetçilerden e-posta ile ulaşılabilen ve araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcı sayısı 211’dir. Bu katılımcıların 40 tanesinin eğitim durumu, mesleki tecrübesi ve yaş gibi araştırma için gerekli olan kriterleri sağlamadığından, 171 bağımsız denetçi araştırma örnekleme olarak seçilmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verilerinin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu dört bölümden meydana gelmekte olup bu bölümler kişisel bilgi formu, rol belirsizliği-rol çatışması ölçeği, iş yükü algısı ölçeği ve iş tatmini ölçeğidir. İlgili formalara ilişkin bilgiler aşağıda alt başlıklar halinde verilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek üzere hazırlanan 7 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, gelir düzeyi ve psikolojik destek alma durumuna ilişkin bilgiler toplanmıştır.

3.3.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği

Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinal ismi “Role Conflict and Ambiguity Scales” şeklindedir. Ölçekte rol belirsizliğini ölçmek için 6 ve rol çatışmasını ölçmek için 8 ifade toplamda ise 14 ifade yer almaktadır. “Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir” ve “Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek gurubuyla birlikte çalışıyorum” gibi ifadelerin yer aldığı ölçek 5’li likert (1 = Kesinlikle katılmıyorum – 5 = Kesinlikle katılıyorum) şeklinde katılım düzeyini ölçmektedir (Kara, 2010: 94 -129). Çeşitli çalışmalarda rol belirsizliği ve rol çatışması ölçeklerinin ayrı ayrı olarak incelendiği ve her iki ölçeğin de güvenilirliklerinin yüksek bulunduğu ifade edilmektedir. Söz konusu çalışmalarda tespit edilen α (Cronbach Alpha) değeri rol belirsizliği için 0,73 ile 0,887 ve rol çatışması için 0,72 ile 0,90 değerleri arasındadır (Akar ve Yıldırım, 2008: 103). Mevcut araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach

Alfa değerleri rol belirsizliği için 0,89 ve rol atışması için 0,86 olarak hesaplanmıştır (George ve Mallery, 2010).

3.3.3. İş Yükü Algısı leği

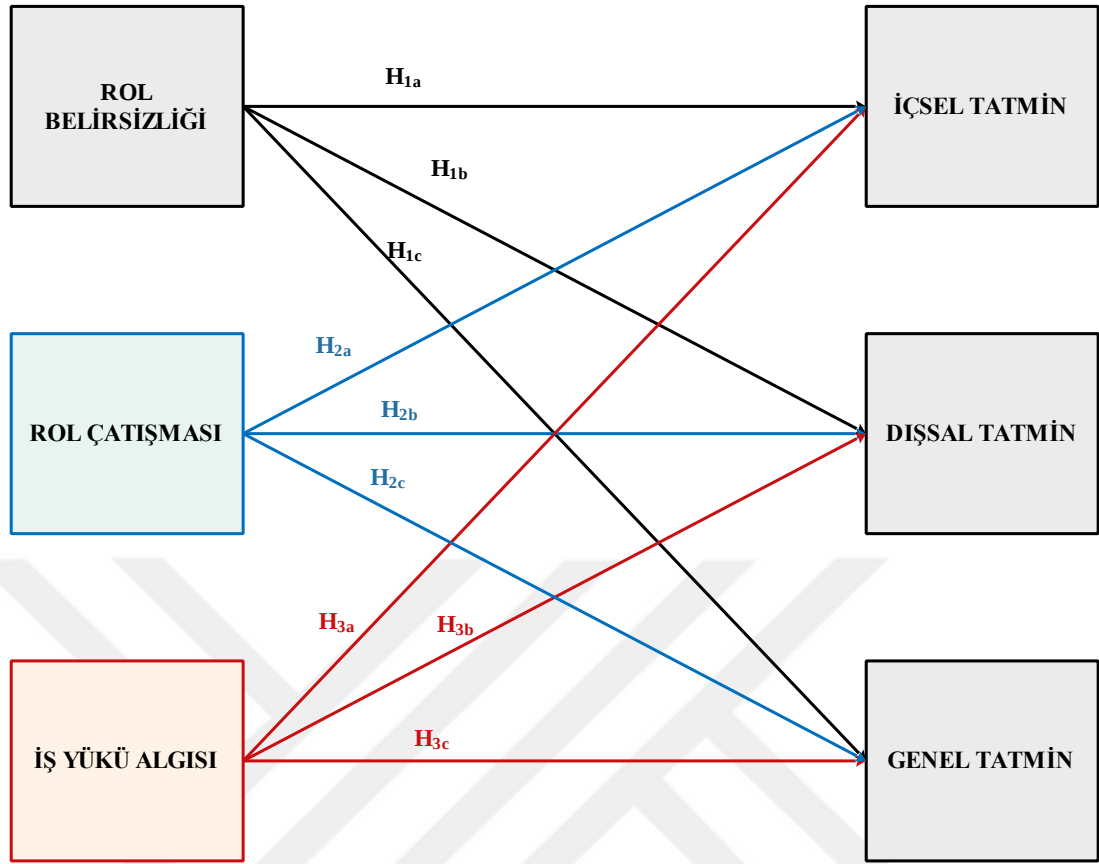
Çalışanların iş yükü fazlalığı seviyelerini ölçmek maksadıyla Imoisili (1985) tarafından geliştirilen ve Alam (2016) tarafından uyarlanan 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek bir boyuttan oluşmakta ve 5'li Likert şeklinde verileri toplamaktadır. Alam (2016) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,78 olarak hesaplanmış, doğrulamalı faktör analizi uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirtilmiştir. Mevcut araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2010).

3.3.4. Minnesota İş Tatmini leği

Minnesota İş Tatmini leği, 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe versiyonu için güvenirlik ve geçerlilik çalışması 1985 yılında Baycan tarafından (Cronbach Alpha Değeri: 0,77) yapılmıştır (aktaran:iftiyıldız, 2015). Minnesota İş Doyum leği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan- çok memnunum; 5 puan olarak ele alınmaktadır. Elde edilen sonuç değerleri ne kadar yüksek olur ise iş tatmininin o kadar yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Minnesota İş Doyum leği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmaktadır. Bu araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alfa değerleri içsel tatminde 0,90; dışsal tatminde 0,87 ve genel tatminde de 0,91 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

3.4. MODEL VE HİPOTEZLER

Araştırmaya ilişkin hazırlanan model şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde kurulan hipotezler ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_a: Bağımsız denetçilerin rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü algısının içsel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1a}: Bağımsız denetçilerin rol belirsizliği algısının içsel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2a}: Bağımsız denetçilerin rol çatışması algısının içsel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3a}: Bağımsız denetçilerin iş yükü algısının içsel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_b: Bağımsız denetçilerin rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü algısının dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1b}: Bağımsız denetçilerin rol belirsizliği algısının dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2b}: Bağımsız denetçilerin rol çatışması algısının dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3b}: Bağımsız denetçilerin iş yükü algısının dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_c: Bağımsız denetçilerin rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü algısının genel tatmin üzerinde birlikte etkisi vardır.

H_{1c}: Bağımsız denetçilerin rol belirsizliği algısının genel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2c}: Bağımsız denetçilerin rol çatışması algısının genel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3c}: Bağımsız denetçilerin iş yükü algısının genel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Ölçme araçlarının istenen özelliği ölçme yeterliliğinde olduğu ve örneklemin evreni temsil ettiği ve araştırmaya katılan tüm bireylerin, ölçeklerde sorulan soruları ve yöneltilecek ifadeleri, samimi ve gerçek durumlarını yansıtacak şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma 18 yaş üzeri en az üniversite lisans mezunu 171 bağımsız denetçi ile ve araştırma kapsamında elde edilen bulgular kullanılan ölçeklerin ölçtüğü nitelikler ile sınırlandırılmıştır.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Hipotezlerin sınanması sırasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyona yer verilmiştir. Son olarak, ölçek faktörlerinin demografik bilgilere göre farklılaşmasını değerlendirmek üzere fark analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında hangi analiz türlerinin kullanılacağına

karar vermek üzere normallik testleri yapılmış ve ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Normallik Test Sonuçları

Faktörler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Rol belirsizliği	1,28	3,63
Rol çatışması	-0,37	-0,22
İş yükü algısı	-0,02	-0,49
İçsel tatmin	-0,56	-0,06
Dışsal tatmin	-0,50	-0,69
Genel tatmin	-0,50	-0,32

Tabachnick vd (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağılışı belirlenmiştir. Bu doğrultuda korelasyon analizi olarak Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Fark analizleri olarak ise ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Rol belirsizliğindeki sınır değeri aşan basıklık değeri tolere edilebilecek düzeydedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Geçerli ve tam 171 katılımcıdan oluşan araştırma örneklemine ait tanımlayıcı bilgiler Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Araştırma Örneklemine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	83	48,5
Kadın	88	51,5
Yaş		
35 yaş ve altı	135	78,9
36 yaş ve üzeri	36	21,1
Medeni durum		
Evli	76	44,4
Bekar	95	55,6
Eğitim düzeyi		
Lisans	138	80,7
Lisansüstü	33	19,3
Çocuk sayısı		
Çocuğum yok	109	63,7
1	30	17,5
2 ve üzeri	32	18,7
Gelir düzeyi		
4000 TL ve altı	83	48,5
4001 TL - 6000 TL	53	31,0
6001 TL ve üzeri	35	20,5
Profesyonel anlamda psikolojik destek alma durumu		
Evet	32	18,7
Hayır	139	81,3
Meslekteki kıdem yıl sayısı		
5 yıl ve altı	92	53,8
6 yıl ve üzeri	79	46,2

Katılımcıların %48,5'i erkek, 51,5'i kadındır. Bunların %78,9'u 35 yaş ve altında, %21,1' i 36 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %44,4'ü evli, %55,6'sı bekar. Eğitim düzeyi açısından %80,7'si lisans düzeyinde, %19,3'ü lisans üstü düzeydedir. Katılımcıların %63,7'sinin hiç çocuğu bulunmamakla, %17,5'i bir çocuk, %18,7'si iki ve daha fazla çocuk sahibidir. Katılımcıların %48,5'inin aylık geliri 4000 TL ve altında, %31'inin 4001-6000 TL arasında, %20,5'inin 6001 TL ve üzerindedir. Katılımcıların %18,7'si profesyonel anlamda psikolojik destek almakta, %81,3 gibi çok büyük bir kısmı ise almamaktadır. Katılımcıların %53,8'inin meslekteki kıdem yıl sayısı 5 yıl ve altındayken %46,2'sinin 6 yıl ve üzerindedir. Katılımcıların mesleki kıdem yılının ortalaması $8,12 \pm 4,60$ 'dır.

Tablo 4. Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu

	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	SS
Rol belirsizliği	171	1,00	4,33	2,04	0,60
Rol çatışması	171	1,38	4,00	2,85	0,64
İş yükü algısı	171	1,00	5,00	3,26	0,91
İçsel tatmin	171	2,00	4,83	3,56	0,66
Dışsal tatmin	171	1,25	4,63	3,29	0,84
Genel tatmin	171	1,90	4,75	3,45	0,68

Rol belirsizliği ortalaması $2,04 \pm 0,60$, rol çatışmasının ortalaması $2,85 \pm 0,64$, iş yükü algısının ortalaması $3,26 \pm 0,91$, içsel tatminin ortalaması $3,56 \pm 0,66$, dışsal tatminin ortalaması $3,29 \pm 0,84$, genel tatminin ortalaması $3,45 \pm 0,68$ olarak bulunmuştur.

4.2. HİPOTEZLERİN SINANMASI

Hipotezlerin sınanmasında öncelikli olarak Pearson korelasyon analizine ardından basit doğrusal regresyon analizine yer verilmiştir.

4.2.1. İlişki Analizleri

Tablo 5. Pearson Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6
Rol belirsizliği	1					
Rol çatışması	,109	1				
İş yükü algısı	-,163 [*]	-,435 ^{**}	1			
İçsel tatmin	-,548 ^{**}	-,232 ^{**}	-,092	1		
Dışsal tatmin	-,354 ^{**}	-,162 [*]	-,238 ^{**}	,721 ^{**}	1	
Genel tatmin	-,494 ^{**}	-,215 ^{**}	-,171 [*]	,939 ^{**}	,915 ^{**}	1

^{**} $p < 0,01$ ve ^{*} $p < 0,05$

Rol belirsizliği ile iş yükü algısı arasında negatif yönlü ve zayıf anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,033$; $r=-0,163$).

Rol belirsizliği ile içsel tatmin arasında negatif yönlü ve orta şiddette sahip anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=-0,548$).

Rol belirsizliği ile dışsal tatmin arasında negatif yönlü ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=-0,354$).

Rol belirsizliği ile genel tatmin arasında negatif yönlü ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=-0,494$).

Rol çatışması ile iş yükü algısı arasında negatif yönlü ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=-0,435$).

Rol çatışması ile içsel tatmin arasında negatif yönlü ve zayıf anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,002$; $r=-0,232$).

Rol çatışması ile dışsal tatmin arasında negatif yönlü ve zayıf anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,034$; $r=-0,162$).

Rol çatışması ile genel tatmin arasında negatif yönlü ve zayıf anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,005$; $r=-0,215$).

İş yükü algısı ile dışsal tatmin arasında negatif yönlü ve zayıf anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,002$; $r=-0,238$).

İş yükü algısı ile genel tatmin arasında negatif yönlü ve zayıf anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,025$; $r=-0,171$).

4.2.2. Regresyon Analizleri

Tablo 6. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve İş Yükü Algısının İçsel Tatmin Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	Beta	t	p	R ²	F	Model p
Sabit		22,012	0,000			
Rol belirsizliği	-0,55	-8,597	0,000	0,34	29,21	0,000
Rol çatışması	-0,11	-1,590	0,014			
İş yükü algısı	-0,13	-1,868	0,044			

Tablo 6’da görüldüğü üzere, gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonucunda “rol belirsizliği” “rol çatışması” ve “iş yükü algısı” değişkenlerinin modele girdiği görülmüştür. Bir başka ifadeyle regresyon analizine göre her üç değişken de bağımlı değişken içsel tatmini açıklamaktadır.

Tablodaki R² değerlerine bakıldığında, üç değişkenin toplamda içsel tatminin %34’ünü açıkladığı görülmektedir. Aynı zamanda yapılan analizde, elde edilen değerler modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde rol belirsizliğinin orta düzeyde, iş yükü algısı ve rol çatışmasının zayıf düzeyde içsel tatmin üzerinde negatif yordama gücü olduğu görülmektedir.

Tablo aynı zamanda, bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın bağımlı değişkeni nasıl etkileyeceğini göstermektedir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü algısı boyutlarıyla içsel tatmini açıkladığı modeldeki beta değeri, bu toplam modeldeki rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü algısı boyutlarının her birinin içsel tatmin ile ilişkilerini göstermektedir. Buna göre örneğin, rol belirsizliği puanının bir birim artması içsel tatmin puanını -0,55 (β) kadar azaltacağı, rol çatışması puanının bir birim artması içsel tatmin puanını -0,11 (β) kadar azaltacağı ve iş yükü algısı puanının bir birim artması içsel tatmin puanını -0,13 (β) kadar azaltacağı sonucuna ulaşılmış, ayrıca bu sonuç istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır. Doğrusal ve negatif yönlü belirleyici etkinin varlığı nedeniyle H_{1a}, H_{2a}, ve H_{3a} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 7. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve İş Yükü Algısının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	Beta	t	p	R ²	F	Model p
Sabit		15,437	0,000			
Rol belirsizliği	-0,406	-5,724	0,000	0,21	15,23	0,000
Rol çatışması	0,018	,226	0,822			
İş yükü algısı	-0,312	-3,976	0,000			

Tablo 7’de görüldüğü üzere, gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonucunda “rol belirsizliği” ve “iş yükü algısı” değişkenlerinin modele girdiği görülmüştür. Bir başka ifadeyle regresyon analizine göre iki değişken, bağımlı değişken olan dışsal tatmini açıklamaktadır.

Tablodaki R² değerlerine bakıldığında, iki değişkenin toplamda dışsal tatminin %21’ini açıkladığı görülmektedir. Aynı zamanda yapılan analizde, elde edilen değerler modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının orta düzeyde dışsal tatmin üzerinde negatif yordama gücü olduğu görülmektedir.

Tablo aynı zamanda, bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın bağımlı değişkeni nasıl etkileyeceğini göstermektedir. Rol belirsizliği ve iş yükü algısı boyutlarıyla dışsal tatmini açıkladığı modeldeki beta değeri, bu toplam modeldeki rol belirsizliği ve iş yükü algısı boyutlarının her birinin dışsal tatmin ile ilişkilerini göstermektedir. Buna göre örneğin, rol belirsizliği puanının bir birim artması dışsal tatmin puanını -0,40 (β) kadar azaltacağı ve iş yükü algısı puanının bir birim artması dışsal tatmin puanını -0,31 (β) kadar azaltacağı sonucuna ulaşılmış, ayrıca bu sonuç istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır. Doğrusal ve negatif yönlü belirleyici etkinin varlığı nedeniyle H_{1b}, ve H_{3b} hipotezleri kabul edilmiştir. H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve İş Yükü Algısının Genel Tatmin Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	Beta	t	p	R ²	F	Model p
Sabit		20,686	0,000			
Rol belirsizliği	-,526	-7,919	0,000	0,31	25,256	0,000
Rol çatışması	-,057	-,786	0,043			
İş yükü algısı	-,232	-3,163	0,002			

Tablo 8’de görüldüğü üzere, gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonucunda “rol belirsizliği”, “rol çatışması” ve “iş yükü algısı” değişkenlerinin modele girdiği görülmüştür. Bir başka ifadeyle regresyon analizine göre üç değişken, bağımlı değişken olan genel tatmini açıklamaktadır.

Tablodaki R² değerlerine bakıldığında, üç değişkenin toplamda genel tatminin %31’ini açıkladığı görülmektedir. Aynı zamanda yapılan analizde, elde edilen değerler modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde rol belirsizliğinin orta, rol çatışması ve iş yükü algısının zayıf düzeylerde genel tatmin üzerinde negatif yordama gücü olduğu görülmektedir.

Tablo aynı zamanda, bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın bağımlı değişkeni nasıl etkileyeceğini göstermektedir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü algısı boyutlarıyla genel tatmini açıkladığı modeldeki beta değerleri her birinin genel tatmin ile ilişkilerini göstermektedir. Buna göre örneğin, rol belirsizliği puanının bir birim artması genel tatmin puanını -0,52 (β) kadar azaltacağı, rol çatışması puanının bir birim artması genel tatmin puanını -0,05 (β) kadar azaltacağı ve iş yükü algısı puanının bir birim artması genel tatmin puanını -0,23 (β) kadar azaltacağı sonucuna ulaşılmış, ayrıca bu sonuç istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır. Doğrusal ve negatif yönlü belirleyici etkinin varlığı nedeniyle H_{1c}, H_{2c}, H_{3c} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.3. FARK ANALİZLERİ

Rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü algısı ve iş tatmini düzeylerinin katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmasını belirlemek için t-test ve

ANOVA analizleri yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin veriler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

4.3.1. Cinsiyete Göre Farklılaşmalar

Tablo 9. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Rol belirsizliği				-1,37	0,172
Erkek	83	1,97	0,435		
Kadın	88	2,09	0,72		
Rol çatışması				1,76	0,080
Erkek	83	2,94	0,65		
Kadın	88	2,77	0,62		

Rol belirsizliği ve rol çatışması cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 10. İş Yüğü Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İş yüğü algısı				4,11	,000
Erkek	83	3,54	0,88		
Kadın	88	3,00	0,86		

İş yüğü algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, erkek katılımcıların ortalaması, kadın katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 11. İş tatmininin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İçsel tatmin				-1,50	0,134
Erkek	83	3,48	0,67		
Kadın	88	3,63	0,64		
Dışsal tatmin				-1,99	0,049
Erkek	83	3,16	0,86		
Kadın	88	3,42	0,80		
Genel tatmin				-1,85	0,066
Erkek	83	3,35	0,72		
Kadın	88	3,54	0,63		

İş tatmini faktörlerinden dışsal tatmin, cinsiyete göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Kadınların dışsal tatmin ortalaması erkeklerinkinden anlamlı bir şekilde yüksektir. İçsel tatmin ve genel tatmin, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

4.3.2. Yaşa Göre Farklılaşmalar

Tablo 12. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Rol belirsizliği				2,19	0,030
35 yaş ve altı	135	2,09	0,59		
36 yaş ve üzeri	36	1,84	0,62		
Rol çatışması				-1,00	0,319
35 yaş ve altı	135	2,82	0,59		
36 yaş ve üzeri	36	2,97	0,81		

Rol belirsizliği yaşa göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). 35 yaş ve altındakilerin ortalaması 36 yaş ve üzerindekiilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Rol çatışması yaşa göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 13. İş Yüğü Algısının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İş yüğü algısı				-1,55	,128
35 yaş ve altı	135	3,19	0,81		
36 yaş ve üzeri	36	3,52	1,20		

İş yüğü algısı yaşa göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 14. İş tatmininin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İçsel tatmin				-1,45	0,148
35 yaş ve altı	135	3,52	0,64		
36 yaş ve üzeri	36	3,70	0,72		
Dışsal tatmin				0,07	0,941
35 yaş ve altı	135	3,30	0,81		
36 yaş ve üzeri	36	3,28	0,94		
Genel tatmin				-0,80	0,420
35 yaş ve altı	135	3,43	0,65		
36 yaş ve üzeri	36	3,53	0,76		

İçsel, dışsal ve genel iş tatmini faktörlerinin hiçbirisi yaşa göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

4.3.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmalar

Tablo 15. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Rol belirsizliği				1,67	0,095
Lisans	138	2,07	0,62		
Lisansüstü	33	1,88	0,52		
Rol çatışması				-1,22	0,221
Lisans	138	2,83	0,62		
Lisansüstü	33	2,98	0,70		

Rol belirsizliği ve rol çatışması eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 16. İş Yükü Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İş yükü algısı				-2,40	0,017
Lisans	138	3,18	0,92		
Lisansüstü	33	3,60	0,83		

İş yükü algısı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Lisans üstü mezunlarının ortalaması lisans mezunlarından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 17. İş tatmininin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İçsel tatmin				1,95	0,052
Lisans	138	3,60	0,68		
Lisansüstü	33	3,36	0,51		
Dışsal tatmin				3,10	0,002
Lisans	138	3,39	0,83		
Lisansüstü	33	2,90	0,76		
Genel tatmin				2,67	0,008
Lisans	138	3,52	0,69		
Lisansüstü	33	3,17	0,57		

Dışsal ve genel iş tatmini faktörleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Her iki faktörde de lisans mezunlarının ortalaması lisans üstü mezunlarınkinden anlamlı bir şekilde yüksektir. İçsel iş tatmini eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

4.3.4. Medeni Duruma Göre Farklılaşmalar

Tablo 18. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Rol belirsizliği				0,02	0,982
Evli	76	2,04	0,72		
Bekar	95	2,04	0,50		
Rol çatışması				2,45	0,015
Evli	76	2,99	0,63		
Bekar	95	2,75	0,63		

Rol çatışması medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Evli katılımcıların ortalaması, bekar katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Rol belirsizliği medeni duruma göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 19. İş Yükü Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İş yükü algısı				0,37	0,709
Evli	76	3,29	1,04		
Bekar	95	3,24	0,80		

İş yükü algısı medeni duruma göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 20. İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İçsel tatmin				-1,30	0,195
Evli	76	3,48	0,70		
Bekar	95	3,61	0,62		
Dışsal tatmin				0,43	0,662
Evli	76	3,33	0,89		
Bekar	95	3,27	0,80		

Genel tatmin				-0,53	0,592
Evli	76	3,42	0,72		
Bekar	95	3,48	0,65		

İş tatmini faktörlerinden içsel, dışsal ve genel iş tatmini faktörleri medeni duruma göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

4.3.5. Çocuk Sayısına Göre Farklılaşmalar

Tablo 21. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çocuk Sayısına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Rol belirsizliği				3,01	0,052	
Çocuğum yok	109	2,08	0,63			
1	30	2,13	0,51			
2 ve üzeri	32	1,81	0,54			
Rol çatışması				1,57	0,211	
Çocuğum yok	109	2,81	0,60			
1	30	3,04	0,63			
2 ve üzeri	32	2,82	0,76			

Rol belirsizliği ve rol çatışması çocuk sayısına göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 22. İş Yüğü Algısının Çocuk Sayısına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
İş yüğü algısı				0,80	0,452	
Çocuğum yok	109	3,22	0,83			
1	30	3,45	0,90			
2 ve üzeri	32	3,23	1,17			

İş yüğü algısı çocuk sayısına göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 23. İş Tatmininin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
İçsel tatmin				1,42	0,245	
Çocuğum yok	109	3,61	0,65			
1	30	3,38	0,59			
2 ve üzeri	32	3,55	0,72			
Dışsal tatmin				4,03	0,019	
Çocuğum yok	109	3,41	0,80			
1	30	2,93	0,84			1>2
2 ve üzeri	32	3,25	0,87			
Genel tatmin				2,84	0,062	
Çocuğum yok	109	3,53	0,66			
1	30	3,20	0,64			
2 ve üzeri	32	3,43	0,73			

İş tatmini faktörlerinden dışsal tatmin çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Çocuğu olmayanların ortalaması bir çocuğu olanlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

4.3.6. Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmalar

Tablo 24. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Rol belirsizliği				8,05	0,000	
4000 TL ve altı	83	2,21	0,68			1>2
4001 TL - 6000 TL	53	1,92	0,40			1>3
6001 TL ve üzeri	35	1,79	0,55			
Rol çatışması				1,93	0,148	
4000 TL ve altı	83	2,76	0,68			
4001 TL - 6000 TL	53	2,95	0,60			
6001 TL ve üzeri	35	2,94	0,60			

Rol belirsizliği gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Alt gelir grubundaki katılımcıların rol belirsizliği ortalaması orta ve üst gelir grubundakilerden anlamlı bir şekilde yüksektir. Rol çatışması gelir düzeyine göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 25. İş Yükü Algısının Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
İş yükü algısı				2,18	0,116	
4000 TL ve altı	83	3,12	0,98			
4001 TL - 6000 TL	53	3,34	0,81			
6001 TL ve üzeri	35	3,47	0,86			

İş yükü algısı gelir düzeyine göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 26. İş Tatmininin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
İçsel tatmin				1,48	0,232	
4000 TL ve altı	83	3,47	0,70			
4001 TL - 6000 TL	53	3,62	0,52			
6001 TL ve üzeri	35	3,67	0,71			
Dışsal tatmin				1,16	0,317	
4000 TL ve altı	83	3,27	0,85			
4001 TL - 6000 TL	53	3,21	0,79			
6001 TL ve üzeri	35	3,48	0,86			
Genel tatmin				1,12	0,330	
4000 TL ve altı	83	3,39	0,73			
4001 TL - 6000 TL	53	3,45	0,56			
6001 TL ve üzeri	35	3,59	0,69			

İş tatmini faktörlerinden hiçbirisi gelir düzeyine göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

4.3.7. Psikolojik Destek Alma Durumuna Göre Farklılaşmalar

Tablo 27. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Profesyonel Anlamda Psikolojik Destek Alma Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Rol belirsizliği				-1,85	0,066
Evet	32	1,86	0,45		
Hayır	139	2,08	0,63		
Rol çatışması				2,78	0,006
Evet	32	3,13	0,55		
Hayır	139	2,79	0,64		

Rol çatışması profesyonel anlamda psikolojik destek alma durumuna göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Psikolojik destek alan katılımcıların ortalaması, psikolojik destek almayan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Rol belirsizliği faktörü profesyonel anlamda psikolojik destek alma durumuna göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 28. İş Yükü Algısının Profesyonel Anlamda Psikolojik Destek Alma Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İş yükü algısı				2,40	0,018
Evet	32	3,61	0,79		
Hayır	139	3,18	0,92		

İş yükü algısı profesyonel anlamda psikolojik destek alma durumuna göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Profesyonel anlamda psikolojik destek alanların ortalaması almayanlarınkinden anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 29. İş Tatmininin Profesyonel Anlamda Psikolojik Destek Alma Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İçsel tatmin				1,69	0,093
Evet	32	3,73	0,48		
Hayır	139	3,51	0,69		
Dışsal tatmin				-0,18	0,856
Evet	32	3,27	0,80		
Hayır	139	3,30	0,85		
Genel tatmin				0,89	0,375
Evet	32	3,55	0,53		
Hayır	139	3,43	0,71		

İş tatmini faktörlerinden hiçbirisi profesyonel anlamda psikolojik destek alma durumuna göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

4.3.8. Kıdem Durumuna Göre Farklılaşmalar

Tablo 30. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Kıdem Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Rol belirsizliği				1,58	0,116
5 yıl ve altı	92	2,11	0,49		
6 yıl ve üzeri	79	1,96	0,70		
Rol çatışması				-6,18	0,000
5 yıl ve altı	92	2,60	0,63		
6 yıl ve üzeri	79	3,15	0,51		

Rol çatışması kıdem durumuna göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). 6 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların ortalaması, 5 yıl ve altı yıl kıdeme sahip olan katılımcılardan anlamlı şekilde yüksektir. Rol belirsizliği faktörü kıdem durumuna göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 31. İş Yükü Algısının Kıdem Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İş yükü algısı				-6,64	0,000
5 yıl ve altı	92	2,88	0,80		
6 yıl ve üzeri	79	3,71	0,83		

İş yükü algısı kıdem durumuna göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). 6 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların ortalaması 5 yıl ve altı yıl kıdeme sahip olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 32. İş Tatmininin Kıdem Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İçsel tatmin				1,52	0,130
5 yıl ve altı	92	3,63	0,56		
6 yıl ve üzeri	79	3,47	0,75		
Dışsal tatmin				2,50	0,014
5 yıl ve altı	92	3,44	0,75		
6 yıl ve üzeri	79	3,12	0,90		
Genel tatmin				2,11	0,037
5 yıl ve altı	92	3,55	0,56		
6 yıl ve üzeri	79	3,33	0,78		

İş tatmini faktörlerinden hiçbirisi kıdem durumuna göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 33’te araştırma hipotezlerinin kabul-red durumuna yer verilmiştir:

Tablo 33. Hipotezlerin Kabul-Red Durumu

Hipotez	Durum
H_{1a} : Bağımsız denetçilerin rol belirsizliği algısının içsel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{2a} : Bağımsız denetçilerin rol çatışması algısının içsel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{3a} : Bağımsız denetçilerin iş yükü algısının içsel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{1b} : Bağımsız denetçilerin rol belirsizliği algısının dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{2b} : Bağımsız denetçilerin rol çatışması algısının dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H_{3b} : Bağımsız denetçilerin iş yükü algısının dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{1c} : Bağımsız denetçilerin rol belirsizliği algısının genel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{2c} : Bağımsız denetçilerin rol çatışması algısının genel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{3c} : Bağımsız denetçilerin iş yükü algısının genel tatmin üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul

Tablo34. Hipotezlerin İlişki Durumu

DEĞİŞKEN 1	DEĞİŞKEN 2	İLİŞKİ YÖNÜ	İLİŞKİ ŞİDDETİ
Rol belirsizliği	İş yükü algısı	Negatif	Zayıf
Rol belirsizliği	İçsel tatmin	Negatif	Orta
Rol belirsizliği	Dışsal tatmin	Negatif	Orta
Rol belirsizliği	Genel iş tatmini	Negatif	Orta
Rol çatışması	İş yükü algısı	Negatif	Orta
Rol çatışması	İçsel tatmin	Negatif	Zayıf
Rol çatışması	Dışsal tatmin	Negatif	Zayıf
Rol çatışması	Genel iş tatmini	Negatif	Zayıf
İş yükü algısı	Dışsal tatmin	Negatif	Zayıf
İş yükü algısı	Genel iş tatmini	Negatif	Zayıf

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; bağımsız denetçilerin algıladığı rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükünün, iş tatminleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma dizaynı kapsamındaki bulgular topluca değerlendirildiğinde aranan ilişkileri test etme ve araştırma amaçlarını karşılamada başarılı olduğu söylenebilir. Bulgular, test sonuçları sırasına göre topluca değerlendirilmiş ve bulgularımızda yer alan ilişkilerin nedenlerine dair olası seçenekler geliştirilmiştir.

Araştırmamızdaki bağımsız değişkenlerinden rol belirsizliğinin, içsel iş tatminini negatif yordadığı bulgusu elde edilmiştir. Buradan yola çıkarak rol belirsizliği yaşayan bireyin işletmedeki devamsızlığı ve işe geç gelmelerinin artacağını, işten ayrılma düşüncesi içine gireceğini ve bireysel performansında düşüş yaşanması öngörülebilir. Bunlar, örgütsel performansı doğrudan olumsuz etkileyen ve bu nedenle istenmeyen durumlardır. Bu sorunların kaynağı, rol belirsizliği olarak adlandırılan bireyin amaç, beklenti ve sorumlulukları konusunda işletmedeki konumunun net olmayışıdır. Rol belirsizliği yaşayan kişi, işini nasıl, hangi sırayla ve ne zaman yapması gerektiğini bilememektedir. Özetle kendisinden ne beklendiğine dair açık bir fikri yoktur. Bu belirsizlik durumunun, bireyin içsel iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olacağı doğal olarak beklenmelidir.

Rol çatışması ve iş yükü algısının da içsel tatmin üzerinde negatif ve zayıf etkisi bulunmaktadır. İçsel tatminin işin getirisi olarak görülen maddi unsurlardan farklı olarak bireyin kendi içindeki değerlemelerle geliştiği bilinmektedir. O halde rol çatışması ve iş yükü algısının da maddi ve dışsal tatminden çok, içsel tatmin üzerinde

negatif etkisine bakılarak rol belirsizliği kavramıyla yakın ilişkili yapılar olduğu düşünülmektedir.

Rol belirsizliği ve iş yükünün birlikte dışsal tatmini negatif yordadığı bulgularımız arasındadır. Rol belirsizliğinin içsel iş tatmini üzerindeki negatif etkisinin dışsal tatminde de görülmesi, önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu gösterir. Dışsal iş tatmini aynı zamanda iş yükünden negatif etkilenmektedir. Dışsal iş tatmininin ücret, iş ilişkileri, örgütsel destek ile yönetim politika ve uygulamalarından kaynaklandığı düşünüldüğünde, bu sayılan hususların her birinin iş yükü sorunu ile doğrudan ilişkili olduğu görülür. Örneğin ücret politikaları, işçi-işveren görüşmeleri ve toplu sözleşmeler gibi uygulamaların temelinde çalışanın işyükü ile karşılığında alacaklarının pazarlığı yatmaktadır. Bu nedenle iş yükü algısının negatif etkisi dışsal tatmin üzerinde doğal olarak bulunmalıdır.

Dışsal iş tatmini üzerinde rol belirsizliğinin negatif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatminini hem içsel hem de dışsal yönden etkileyen ve bir bütün olarak da en etkili değişken olarak rol belirsizliğinin görülmesi, literatürü destekler niteliktedir. Rol belirsizliğinin iş tatminsizliğine ve performans düşüşüne yol açtığı çok sayıda araştırma sonucu ile desteklenmiştir. Literatürdeki bulguları ayrıntılı ifade etmek gerekirse rol belirsizliği, çalışanların değerlerinden, sorumluluklarından, sosyal statü ve pozisyonundan, ücretlerden, iş ilişkilerinden, örgütsel destek ve yönetim politika ve uygulamalarından kaynaklanan iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

Genel iş tatmini üzerinde en güçlü negatif etkinin sırayla rol belirsizliği, iş yükü algısı ve rol çatışmasından kaynaklandığı görülmüştür. İş tatminini olumsuz etkileyen faktörler içinde literatürde belirtilen faktörlerle yakın ve örtüşür nitelikte olduğu görülmüştür.

Erkeklerin, iş yüklerini kadınlara göre daha fazla algıladıkları fark analizlerinde göze çarpan önemli bulgulardandır (Bkz. Tablo 10). Yapılan araştırma sonuçlarına göre kadınlar ile erkekler arasında dışsal iş tatmini anlamında anlamlı farklılık görülmüştür. Kadınların dışsal tatmininin erkeklerden daha yüksek olduğu uygulanan fark analizlerinde görülmüştür. (Bkz. Tablo 11). Dışsal tatmin unsurlarının genelde ödemeler, sigorta, izin ve benzeri unsurlar olduğu düşünüldüğünde kadınların bu

unsurlardaki olumlu değişikliklerden erkeklere göre daha fazla olumlu yönde etkilendiğini anlamaktayız.

Yaş grupları açısından yapılan bir başka fark analizinde 35 yaş ve altında bulunan çalışanların, kendilerinden yaş olarak daha büyük olan çalışanlara göre daha çok rol belirsizliği yaşadıkları görölmüştür (Bkz. Tablo 12).

Eğitim düzeyi ile iş yükü algısı arasındaki ilişki analizleri sonucunda yüksek eğitim düzeylerinde iş yükü algısının da arttığı görölmüştür (Bkz. Tablo 16). Öncelikli iş yükü algısının niceliksel olduğu düşüncesi daha makul bir yaklaşım olacaktır.

Dışsal ve genel iş tatmininin yüksek eğitim gruplarında daha düşük olduğu gözlenmiştir (Bkz. Tablo 17). İş tatmini kaynağı olarak bilinen değer, sorumluluk, başarı, sosyal statü, ücret vb. faktördeki beklentiler, eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte artmaktadır. Bunların karşılanmadığı durumlarda iş tatmini düşmektedir.

Evli çalışan grubun rol çatışması bekarlara göre daha yüksek çıkmıştır (Bkz. Tablo 18). Rol çatışmasının evli personelde yüksek çıkması aile-iş dengesi anlamında daha fazla rol çeşitliliği yaşamaları nedeniyle normal karşılanmalıdır.

Tek çocuklu tipik çekirdek aileye sahip çalışan grubunun en düşük dışsal tatmin düzeyine sahip olduğu görölmüştür (Bkz. Tablo 23)

Düşük gelir grubundaki çalışan grubunun yüksek gelir seviyeli olanlara göre daha fazla rol belirsizliği yaşadığı belirlenmiştir (Bkz. Tablo 24). Gelir düzeyi ile insanların sosyal statüleri değişmektedir. Değişen statünün gereği olarak bireyin işyerinde kendisinden beklenen tüm rolleri oynamak istememesi olasıdır.

Psikolojik destek almayan çalışanların araştırmamıza verdikleri cevaplardan rol çatışması ve iş yükü algılarının daha az olduğunu görmekteyiz (Bkz. Tablo 27 - 28) Diğer gruba göre daha fazla rol çatışması bildirdiğı gözlenmiştir. Bu durum psikolojik desteğin rol çatışmasını azaltan olumlu sonuçları olarak yorumlanabilir. Ancak bulgumuz, doğrusal etki analizi bulgusu olmadığından temkinli olmalıdır.

Öneriler

Sonuçların topluca değerlendirmesi ardından yine aynı sıra içinde her bir bulgu için işletme yönetimlerinden ve kamu otoritelerine yönelik tavsiye ve öneriler ile gelecekteki araştırmacılara yeni araştırma dizaynı önerilerine yer verilmiştir.

Rol belirsizliğinin neden olduğu devamsızlık ve işten ayrılma davranışları mikro planda işletme yöneticilerinin önemli sorunlarından biri olduğu gibi, ülkedeki tüm işletmelerin ekonominin yapıtaşları oldukları düşünüldüğünde Çalışma Bakanlığı'nın ve Verimlilik Merkezlerinin önemli bir sorunu olmaktadır. Şu halde yöneticilere işe alma ve oryantasyon süreçlerini hassasiyetle ele almaları ve bu süreçlerde rol belirsizliğini ortadan kaldırmaları önerilir. Kamu birimlerinin buradaki rolünün Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) standartlarında iş ve görev tanımları uygulamasının işletmelerde yaygınlaşması için bir kısım düzenlemeler yapmak olabilir.

Dışsal iş tatmininin düşmesi maliyetlerin artışı, verimsizlik, devamsızlık, çatışma ve personel devir oranının artması gibi pek çok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Sonuçları itibarıyla değerlendirildiğinde rol belirsizliği ve iş yükünün aslında işgücü piyasasının hep birinci gündem maddesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle işletme yöneticilerinin çalışanların rol belirsizliği yanında iş yükünü de yakından takip etmeleri hem kendileri hem de ülke ekonomisi için önem kazanmaktadır.

Yöneticilerin, hem yeni işe girenler hem de terfi veya iş rotasyonu ile farklı işlerde oryantasyon yaşayan çalışanlarının rol belirsizliği yaşamalarına engel olmalarının hem işletme hem de endüstri boyutunda ne kadar önemli olduğunu görmekteyiz.

Rol çatışmasının orta yaşlarda daha az yaşanması işletmeye çalışanları bağlama ve onlara orta ve uzun vadeli kariyer planları sunmakla mümkündür. Çalışma Bakanlığı'nın uzun vadeli istihdamı destekler nitelikteki tedbirlerinin işletme yöneticilerini bu anlamda destekleyeceği düşünülmektedir.

35 yaş ve altında yaşanan rol belirsizliklerini aşmak için işyerlerinde standartlaşma iş ve görev tanımları ile iş yeri rehberleri hazırlama, mentor hizmetlerini hayata geçirmek gibi pek çok opsiyon üzerinde durulabilir. Başka mesleklerle kıyaslandığında yeni teknolojiler ve üretim araçları gibi zorlukların olmadığını düşündüğümüz bağımsız denetçilerin pek çok iş için iş tanımları ile öğrenme süreçlerinde standartların kolayca geliştirilebileceği ve rol belirsizliklerinin aşılabileceği düşünülmektedir.

Yaşa göre değişen iş tatmini iş yaşamının evrelerine dair ipuçları vermektedir. Bunun altında yatan kariyer aşaması gibi başka veکیل değişkenler olacağı olasılığı gelecekteki araştırmacılar tarafından dikkate alınmalıdır. Gelecekteki araştırmacılara, yaş ile birlikte iş tatminini etkileyebilecek değişkenlerin etkilerini bir arada ele alan yapısal modelle üzerinde bu testleri yapmaları önerilir.

Eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde etkili olması eğitim sistemi sorumlularına kadar görev çıkarmaktadır. Özellikle yüksek öğrenimde mesleki içeriğin ve uygulamanın ağırlık kazanmasıyla genel eğitim düzeyinin artması ve çalışanlar arasındaki eğitim düzeyi farkının azaltılması ile eğitim düzeyi-iş tatmini negatif ilişkisi kendiliğinden ortadan kalkabilir. Yüksek eğitim düzeyli çalışanlara iş tatmini artıran özel uygulamalar, maliyet ve sürdürülebilirlik sorunları nedeniyle bir seçenek olarak sunulmamıştır.

Evli ve bekarlara yönelik iş gücü teşvik ve düzenlemesi bazı ülkelerde yaygındır. Çalışanları koruma adına onları rol çatışmasına sürükleyen aile-iş dengesi kaynaklı sorunları azaltan esnek çalışma saatleri, iş otonomisi gibi bir kısım yaygın uygulamaların devlet eliyle yapıldığı da görülmektedir. Bu uygulamalarının kapsamının yaygınlaştırılması yaşanan rol çatışmalarına bir çözüm olabilir. İşletmeler çapında evli çalışanlara gece vardiyası yazmama gibi uygulamalara kültürümüzde rastlanmaktadır.

Çocuk sahipliği ülkemizde insanların bir yerde ve meslekte karar kılmalarına neden olabilecek önemli bir demografik özellik olarak görülmelidir. Bu gerçekten hareketle tek çocuklu ebeveyn çalıştıran yönetimler bu çalışanlardan beklentileri, iş yapma

yöntemleri ve işteki önceliklerin neler olması gerektiği konusunda iletişimi artırmalı ve güven telkin etmelidir.

Ücretlerin çalışanlar arasındaki hiyerarşisi planlanırken ve izlenecek ücret politikası seçilirken işletmelerin rol belirsizliği eşiğinde bırakmayacak ücret aralıkları belirlemeleri önerilir. En azından rol belirsizliği ücret eşiğinin ne olduğunun bilinmesiyle bu aralıktaki personele yönelik ayrıcalıklı uygulamalar geliştirilebilir.

Bağımsız denetim alanında ki yönetimlerin yüksek gelir gurubu çalışanlarının iş yükü algısını düşürecek tedbirler almalıdır. Örneğin işlerinin rutin kısımları ayıklanarak diğer çalışanlar arasında dağıtılabılır ve görev-sorumluluk paylaşımı sürdürülebilirliği sağlanabilir. Aksi halde işten ayrılma ile sonuçlanması durumunda işletmenin nitelikli iş gücü kaybı maliyetlere ve verimliliğine olumsuz yansımaları olabilir.

Gelecekteki araştırmacılara psikolojik destek ile birlikte kendi kendine yeterlilik (self efficacy), kendine güven (self confidence) gibi benliğin değişik formlarının rol belirsizliği ve çatışmaları üzerindeki etkilerini inceleyen farklı araştırma desenleri kurmaları önerilir.

Personelin psikolojik destek almasının iş tatmini üzerinde olumlu sonuçlarına bakılarak psikolojik destek taleplerinin yönetimlerce makul görülmesi ve zaman ve bütçe ayrılması önerilir. Gelecekteki araştırmacılara, psikolojik destek yanı sıra çalışma ortamındaki yönetici ve iş arkadaşlarının yani örgütsel desteğin de iş tatmini ve iş yükü bağlamında etkilerini sorgulayan yeni çalışmalar kurgulamaları önerilir.

KAYNAKLAR

- Acker, G. M. (2004). "The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care". *Community Mental Health Journal*, 40(1): 65-73.
- Akar, C., & Yıldırım, T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergi*, 10, 97 – 113.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Akıncı, Z.,(2001). "Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş görenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi", Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aksu, G., Acuner, A. M., ve Tabak, R. S. (2002). Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma: Ankara örneği. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri-4: İnsan Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17.
- Aron, R. (1994). "Sosyolojik Düşüncenin Evreleri (Çev: K. Alemdar)", 3. Baskı, Ankara, Bilgi Yayınevi.

- Avacı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avşaroğlu, S., M. E. Deniz ve A. Kahraman (2005). “Teknik Öğretmenlerde Yasam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 115-129.
- Aydoğan, O. (2008). “İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Babalık, F. (2007). *Mühendisler İçin Ergonomi, İşbilim*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Babalık, F.C. , (2005). “Mühendisler için Ergonomi İşbilim”, Bursa, Nobel Yayıncılık.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 130.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2013). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barutçu, E., Serinkan, C., (2008). “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Ekonomik Bakış Dergisi*, c. 8, S. 2 2008, ss.541-561.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen H. (2010). “Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1): 145-165.
- Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.
- Bible, B. L. ve McComas, J. D. (1963). “Role Consensus and Teacher Effectiveness”, *Social Forces*, 42(2): 225-233.
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities and Behaviors*. Academic Press, Newyork.
- Biddle, B. J. (1986). “Development in Role Theory”. *Annual Review of Sociology*, 12: 67-92.

- Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *Journal of Psychology*, 132(5), 549-557.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*. University of Chicago Press, Chicago.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(6), 80-107.
- Cengil, M. (2010). “Din Görevlileri ve Kuran Kursu Öğreticilerin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 10 (1), 79-101.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). “Alienation and Its Correlates: A metaanalysis”. *European Management Journal*, 32: 24-36.
- Çiftiyıldız, K. (2015). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara Iso 500 Firma Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çilingir, C., (1981) “Tarım Makineleri ile Yapılan Bazı İşlerde İnsan İş Yüğü ve Verimliliği Üzerinde Ergonomik Araştırmalar” Yayımlanmış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, İzmir.
- Costigan, C. L., Cox, M. J. ve Cauce, A. M. (2003). “Work-Parenting Linkages Among DualEarner Couples at the Transition to Parenthood”. *Journal of Family Psychology*, 17(3): 397-408.
- Cranny, C., Smith, P., and Stone, E. (1992). *Job Satisfaction: Advances in research and application*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Dağdeviren, M., Erarslan, E. ve Kurt, M. (2005). Çalışanların toplam iş yükü seviyelerinin belirlenmesine yönelik bir model ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4), 517-525.
- Davis, K. (1963). The case for participative management. *Business Horizons*, 6, 55-60.
- Dean, D. G. (1961). “Alienation: It’s Meaning and Measurement”. *American Sociological Review*, 26(5): 753-758.
- Deconincka, J., Bachmann, D., (2005). “An Analysis of Turnover Among Retail Buyers”, *Journal of Business Research*, (58): 874- 882.

- Demir, H. (2008). Kültürel renk krlg: Kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde güçlendirmenin aracılık etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 212-237.
- Demir, N. (2005). *rgt kültürü-iş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkaya, S., (2014). "Hastane Acil Servislerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doğan, İ., (1998)., İletişim ve Yabancılaşma, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, . (2008). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çalışmaları ve Empati*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Dubinsky, A. J. ve Mattson, B. E. (1979). "Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople". *Journal of Retailing*, 55(4): 70-86.
- Dyer, L. and Parker,D.F., (1975). "Classifying outcomes in work motivation research: an examination of the intrinsicextrinsic dichotomy". *Journal of Applied Psychology*, 60, 455-458
- Eggemeier, F. T., Wilson, G. F., Kramer, A. F. ve Damos, D. L. (1991). Workload assessment in multi-task environments. *Multiple-task performance*, 207-216.
- Elma, C. (2003). "İlköğretim Okulu ğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli rneği)", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde Davranış*. Yn Ajans, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde rgtsel Davranış*. İstanbul: Avcioğlu Basım Yayım.
- Eren, E. (1998). "rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", İstanbul, Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.ř.
- Eren, E. (2008). *rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, C. (1992). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik lçeği'nin Uyarlanması", 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 143-154.

- Erkenekli, M., Tabak, A. ve Polat, M. (2008). “Modern Yaklaşımlar Işığında Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliği Arasındaki İlişki ve Çözüm Önerileri”. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 18(1): 52-71.
- Erkenekli, M. (2000). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İşgören Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bilişim Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Eryılmaz, A., Burgaz, B., (2011). “Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt 36, Sayı 161, ss. 271-286.
- Fields, D. L., and Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 181-196.
- Fisher, C. D. ve Gitelson, R. (1983). “A-Meta Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity”. *Journal of Applied Psychology*, 68(2): 320-333.
- Fisher, R. T. (1996). *Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, And External Auditor Job Satisfaction and Performance*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Lincoln University, Yeni Zelanda.
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, education and facets of job satisfaction. *Work and Occupations*, 30(1), 97-122.
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update. Boston: Pearson.
- Getzels, J. W. ve Guba, E. G. (1954). “Role, Role Conflict, and Effectiveness: An Empirical Study”. *American Sociological Review*, 19(2): 164-175.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). “Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetiş Roller”. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6: 133-156.
- Gopher, D. ve Donchin, E. (1986). Workload: An examination of the concept. (Editörler: K. R. Boff, L. Kaufman ve J. P. Thomas). *Handbook of perception and human performance: Cognitive processes and performance*, 2, 41-44. New York: Wiley.
- Greene, C. N. ve Organ, D. W. (1973). “An Evaluation of Causal Models Linking the Received Role with Job Satisfaction”. *Administrative Science Quarterly*, 18(1): 95-103.

- Gregson, T. ve Wendell, J. (1994). "Role Conflict, Role Ambiguity, Job Satisfaction and the Moderating Effect of Job-Related Self-Esteem: A Latent Variable Analysis". *Journal of Applied Business Research*, 10(2): 106-113.
- Griffeth, R. ve Hom, P. (1995). "The employee turnover process", *Research in Personnel and Human Resources Management*, (13): 245-293.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (1989). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Güler, Ç. (1997). "Ergonomiye Giriş", Ankara, Aydoğdu Ofset Matbaa.
- Gullahorn, J. T. (1956). "Measuring Role Conflict". *American Journal of Sociology*, 61(4): 299-303.
- Gümüştekin, E., Öztemiz, B. (2005). "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 14, S.1, ss. 271-288.
- Günel, Ö. D. (2009). "Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güreşçi, F., Fırlıklı, N., (2004). F-16 Pilotlarının Farklı Görev Tiplerindeki Zihinsel İş Yüklerinin Ölçülmesi ve Karşılaştırılması. *Savunma Teknolojileri Kongresi, SAVTEK 24-25 Haziran 2004*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 567-574.
- Hamner, W. C. ve Tosi, H. L. (1974). "Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures". *Journal of Applied Psychology*, 59(4): 497-499.
- Hamner, W. C. ve Tosi, H. L. (1974). "Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures". *Journal of Applied Psychology*, 59(4): 497-499.
- House, R. ve Rizzo, J. (1972). "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior". *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 467-505.

- Huey, F.M., Wickens, C.D., (1993). "Workload Transition: Implications for Individual and Team Performance". Washington DC: National Academy Press.
- Hulin, C. L., and Smith, P. A. (1967). An empirical investigation of two implications of the two-factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51(5), 396-402.
- İdris, M. K., (2011). "Over time effects of role stress on psychological strain among", Malaysian Public University Academics, *International Journal of Business and Social Science*, 2 (9): 154-161.
- İldız, Ö. G., (2009). "İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yüğü, İş Stresi", İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi, İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- İnce, Ö. (2003). *İş tatminine etki eden başlıca faktörler ve uygulamadan bir örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Izgar, H., (2001). "Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik", Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1985). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 16-78.
- Jacobson, E., Charters, W. W. ve Lieberman, S. (1951). "The Use of Role Concept in the Study of Complex Organization". *Journal of Social Issues*, 7(3): 18-27.
- Johnson, M., Griffeth, R., Burton, S., Carson, P. (1993)." An Exploratory Investigation Into The Relationships Between Promotion and Turnover: A Quasi-Experimental Longitudinal Study", *Journal of Management*, (19): 33-49.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley, Newyork.
- Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.

- Kara, N. (2010). Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katz D. ve Kahn R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley&Sons, New York.
- Kaya Eroğlu, E. (2011). *Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde İş Yükünün Hasta Güvenliği Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi*. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Kazmier, L. J. (1979). *İşletme Yönetimi İlkeleri*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- KGK (2017). 2017 Yılı Faaliyet Raporu, http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/YillikFaaliyetRaporlari/KGK_Faaliyet_Raporu_2017.pdf
- Kılınç, T. (1991). “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma”. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1-2): 19-34.
- King, L. A. ve King, D. W. (1990). “Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity”. *Psychological Bulletin*, 107(1): 48-64.
- Koçel, T. (1982). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:132.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Korkmaz, Z., (2012). Yenidoğan Hemşirelerinde İş Analizi ve İş Yükü, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.
- Köse, H. (2009). *Algılanan liderlik davranışlarının ve demografik özelliklerin iş tatminine etkisi: Bir tekstil firması örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köstekli, Şeyma İpek (2009). Küresel Kriz ve Türk Sanayi İçin Esneklik Güvence Dengesi Açılımı, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları, No: 2009/14 Araştırma Şubesi, 1. Baskı

- Kramer, A. F. (1991). *Physiological metrics of mental workload: A review of recent progress* (Ed: D. L. Damos). London: Taylor and Francis.
- Kurt, İ. (2010). “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 79-87.
- Lawler, E. E., and Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 8, 20-28.
- Leblebici, D. N. (2008). “Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21: 99-118.
- Leiter, M.P., (2003). “Areas of Worklife Survey Manual”, 3rdEdition, Center of Organizational Research and Development, Wolfville.
- Linton, R. (1936). *The Study of Man: An Introduction*. Appleton-Century-Crofts Inc., Newyork.
- Marshall, G., (1999). “Sosyoloji Sözlüğü (Osman Akınhay, Derya Kömürcü)” , Ankara, Bilim Sanat Yayınevi.
- Marx, K. (1986). “1844 Felsefe Yazıları” (Çev: M. Belge) İstanbul, Verso Yayınları.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Merton, R. K. (1957). “The Role Set: Problems in Sociological Theory”. *The British Journal of Sociology*, 8(2): 106-120.
- Miles, R. H. ve Perreault, W. D. (1976). “Organizational Role Conflict”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17: 19-44.
- Moray, N. (1988). Mental workload since 1979. *International Review of Ergonomics*, 2, 123-150.
- Morris, J. H., Steers, R. M. ve Koch, J. L. (1979). “Influence of Organization Structure on Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Groupings”. *Academy of Management Journal*, 22(1): 58-71.
- Nicholson, P. J. ve Goh, S. C. (1983). “The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments”. *Academy of Management Journal*, 26(1): 148-155.
- Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O., (2008). “Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri”, *Kamu-İş*; C:10, S:1, SS. 113-144.

- Öğrüş İldız, G. (2009). *İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini Ve Motivasyon İlişkisi*. İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Oğuzberk, M. ve Aydın, A. (2008). “Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik”, *Klinik Psikiyatri*, Sayı. 11, 167- 179.
- Ok, S., (2002). “Banka Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Doyumu, Rol Çatışması ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Ordukaya, H. (2011). İnsanın çalışma hayatındaki yeri, fiziksel iş yükü ve ergonomi, *T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Dergisi*, 273-274.
- Organ, D. W. ve Greene, C. N. (1974). “Role Ambiguity, Locus of Control and Work Satisfaction”. *Journal of Applied Psychology*, 59(1): 101-102.
- Özbek, M. F. (2011). “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1): 231-248.
- Özçelik, E., (2011). “Toplam İş Yükünü Etkileyen Faktörlerin Analizi İçin Yapısal eşitlik Modelleme ve Analitik Ağ Süreci İle Bütünleşik Bir Model Önerisi”, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara.
- Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). “Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context”. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72–91.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel (2001). “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Pearce, J. L. (1981). “Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research”. *The Academy of Management Review*, 6(4): 665-674.
- Pearson, C., (1995). “The Turnover Process in Organizations: An Exploration of The Role of Met-unmet Expectations”, *Human Relations*, (48): 405-420.
- Piko, B. F. (2006). “Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey”. *International Journal of Nursing Studies*, 43: 311-318.
- Polat, M., Yavaş, T., (2012). “Yabancılaşma, Kurumsal Değer ve Duygu Yönetimi Denklemi”, *Eğitim ve Öğretim araştırmalar Dergisi*, c. 1, S. 2, ss. 218-224.

- Polatçı, S., (2007). "Tükenmişlik Sendromu ve tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Akademik Personel Üzerine Bir Analiz", Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Rainayee, R., (2012). "Organization, Job", Perks and Employee Turnover Intentions, *Journal of Research in Management & Technology*, 1, 17-21.
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970). "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 150-163.
- Roethlisberger, F. J. (1945). "The foreman: Master and Victim of Double Talk". *Harvard Business Review*, 23(3): 283-298.
- Rogers, D. L. ve Molnar, J. (1976). "Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top Level Administrators". *Administrative Science Quarterly*, 21(4): 598-610.
- Ross, G. F. (1994). What do Australian school leavers want of the industry? *Tourism Management*, 15(1), 62-66.
- Saçlı, Ç., (2011). "Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Sales, S. M. (1969). "Organizational Role as a Risk Factor in Coronary Disease". *Administrative Science Quarterly*, 14: 325-336.
- Sanders, M.S., McCormick, E.J. (1992). "Human Factors in Engineering and Design", 7th Edition, New York.
- Saylan, T. (2008). *Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schuler, R. S. (1977). "Role Conflict and Ambiguity as a Function of the Task-Structure- Technology Interaction". *Organizational Behavior and Human Performance*, 20: 6674.
- Seeman, M. (1959). "On The Meaning of Alienation". *American Sociological Review*, 24(6): 783-791.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2), 55-64.
- Sieber, S. D. (1974). "Toward A Theory of Role Accumulation". *American Sociological Review*, 39: 567-578.

- Siegal, M. (1992). "Some Effects of Role Conflict Source on the Experience of Role Conflict". *Journal of Applied Social Psychology*, 22(8): 628-637.
- Şimşek, H., Balay, R., Şimşek, S., (2012). "İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaşma", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, [Elektronik Sürüm], c. 2, S. 1, ss. 54-72,.
- Şirin, E. F., (2009). "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, c. 4, S. 4, s.s. 164-177.
- Smith, E. E. (1957). "The Effects of Clear and Unclear Role Expectations on Group Productivity and Defensiveness". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55(2): 213-217.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü: Adana'da ampirik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Steers, R., Mowday, R., (1981). "Employee Turnover and Postdecision Accommodation Processes", *Research in Organizational Behavior*, (4): 235-281.
- Sürgevil, O., Budak, G., (2008). "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* c. 10, S. 4, ss. 65-96.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Osterlind, S. J. (2013). *Using multivariate statistics. Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Teas, R. K. (1983). "Supervisory Behavior, Role Stress and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople". *Journal of Marketing Research*, 20(1): 84-91.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Thompson, B. M., Kirk, A., Brown, D. F., (2005). "Work-based support, Emotional Exhaustion and Spillover of Work Stress to The Family Environment: A Study of Policewomen", *Stress and Health*, 21, 199-207.
- Toker, B. (2007). Türkiye'de Turizm Sektörü Teşviklerinin Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniv. İİBFDergisi*, 14(2), 81-92.
- Tosi, H. L., and Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior*. U.K.: Blackwell Publishing.
- Tümkaya, S. ve İflazoğlu, U. A. (2000). Ç. Ü. Sınıf öğretmenliği öğrencilerinin otomatik düşünce ve problem çözme düzeylerinin bazı sosyo demografik

- değişkenlere göre incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6).
- Tuna, M., (2007). "Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c. 18, S. 1, ss. 45-52.
- Turgut, T., (2011). "Çalışmaya Tutkunluk: İş yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş Aile Çatışması ile İlişkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 3-4, ss. 155-179.
- Türk Dil Kurumu. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56fd3c82f2b_f55.15827640. (erişim tarihi: 01.05.2018).
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 209-232.
- Tütüncü, Ö. & Demir, M. (2003). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi'nde Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 5 (2), 146-169.
- Ulukuş, K.S. (2005). "Polis, Stres Verimlilik ve Baş Etme Yolları", *Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 3 S. 1, ss. 137-154.
- Ünlüöner, K. ve Şahin, S. Z. (2011). "Turizmde İstihdam, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi", Yaz, c. 10, S. 37, ss. 2-3.
- Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2009). "İmalat Sektöründe Çalışanların Bazı Değişkenler Açısından Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2): 243-262.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A. ve Ford, N. M. (1975). "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity". *The Journal of Marketing*, 39(1): 32-39.
- Westgaard, R. H., Winkel, J., (1997). "Review Article Ergonomic Intervention Research For Improved Musculoskeletal Health: A Critical Review", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 463.
- Wickens, C. D. ve Kramer, A. F. (1985). *Engineering Psychology, Annual Review of Psychology*, New York: Annual Review Inc.

- Wispe, L. G. ve Thayer, P. W. (1957). “Role Ambiguity and Anxiety in an Occupational Group”. *The Journal of Social Psychology*, 46: 41-48.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1): 31-58.
- Yılmaz, S., Sarpkaya, P., (2009). “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”, c. 6, S.2, ss. 314-333.
- Yirik, Ş., Ören, D. ve Ekici, R. (2014). Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel stres ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin demografik değişkenler bazında incelenmesi. *Journal of Yasar University*, 9(35), 6099-6260.

EKLER

Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Işık Üniversitesi'nde Yüksek Lisans programı çerçevesinde yürütölmekte olan rol belirsizliğı, rol çatışması, iş yükü ve iş tatmini ilişkisini inceleyen bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

- ✓ Bu bir test değildir. Ankette yer alan hiçbir sorunun doğru ya da yanlış yanıtı yoktur.
- ✓ Lütfen, **hiçbir soruyu yanıtıız bırakmayınız.**
- ✓ Anket formlarına isim - soyadı yazılması gerekmektedir.
- ✓ Bu araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütölebilmesi, sizin sorulara vereceğiniz yanıtların samimiyetine bağılı kalacaktır.
- ✓ Anket 4 bölümden oluşmaktadır ve cevaplamak yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır.

Değerli katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

I. BÖLÜM: FORMU DOLDURAN HAKKINDA BİLGİLER	
Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız	
1	Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2	Yaşınız:
3	Eğitim Düzeyiniz: ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4	Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar
5	Çocuk sayınız kaçtır? ☐ Yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve üzeri
6	Aylık gelir düzeyiniz: ☐ 2500 TL ve altı ☐ 2501 TL - 4000 TL ☐ 4001 TL - 6000 TL ☐ 6001 TL – 8000 TL ☐ 80001 TL – 10000 TL ☐ 10001 TL ve üzeri
7	Profesyonel anlamda psikolojik destek aldınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır
8	Mesleği kaç yıldır yapmaktasınız?

II. BÖLÜM: ROL BELİRSİZLİĞİ

Aşağıdaki yargılara katılma derecenizi lütfen belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.	1	2	3	4	5
2	İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.	1	2	3	4	5
3	Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
4	Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
5	Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan da görevimi yapabilirim.	1	2	3	4	5
6	Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: ROL ÇATIŞMASI

Aşağıdaki yargılara katılma derecenizi lütfen belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara ters hareket etmek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
2	Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek gurubuyla birlikte çalışıyorum.	1	2	3	4	5
3	Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
4	İki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alabiliyorum.	1	2	3	4	5
5	Biri tarafından kabul edilirken, diğerlerinin kabul edemeyebileceği görevler yapıyorum.	1	2	3	4	5
6	İşimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabilirim.	1	2	3	4	5
7	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.	1	2	3	4	5
8	Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: İŞ YÜKÜ FAZLALIĞI

Aşağıdaki çalışma hayatınız ile ilgili yargılara katılma derecenizi lütfen belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Sürekli daha fazla iş yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
2	Sık sık zorluk gerektiren işleri yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
3	Mesai saatleri dışında sık sık çalışmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
4	Sık sık birçok problem veya aynı zamanda yapılması gereken işlerle karşılaşıyorum.	1	2	3	4	5
5	İşlerimi yapmak için asla yeterli zamanım olmuyor.	1	2	3	4	5

V. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize “işimin bu yönünden ne kadar memnunuz?” sorusunu sorunuz ve belirtiniz.		Hiç memnun değilim	Biraz memnunuz	Orta düzeyde memnunuz	Memnunuz	Çok memnunuz
--	--	--------------------	----------------	-----------------------	----------	--------------

İÇSEL TATMİN

1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	1	2	3	4	5
2	Tek başına çalışma imkânı	1	2	3	4	5
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
4	Toplumda bir yer edinme imkânı	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
8	Sürekli bir işe sahip olma imkânı	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	1	2	3	4	5
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	1	2	3	4	5
15	Kendi kararımı verme özgürlüğü	1	2	3	4	5
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	1	2	3	4	5
20	İşimden elde ettiğim başarı duygusu	1	2	3	4	5

DIŞSAL TATMİN

5	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	1	2	3	4	5
12	Firma politikasını uygulama imkânı	1	2	3	4	5
13	Aldığım ücret	1	2	3	4	5
14	Bu işte ilerleme imkânım	1	2	3	4	5
17	Çalışma koşulları	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	1	2	3	4	5

20 SORUNUN TOPLAM PUANI GENEL TATMİNİ GÖSTERMEKTEDİR.

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Müge Erten 05 Mayıs 1990 yılında İstanbul’da doğdu. 2014 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nden mezun oldu. 2011 – 2014 yılları arasında özel sektörde çeşitli firmalarda bankacılık ve bağımsız denetim alanlarında staj yaptı. 2014 yılından itibaren denizcilik sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada muhasebe uzmanı olarak çalışmaktadır.



